

論文

企業社会責任論のルーツ —O.Sheldon と B.S.Rowntree—

森本 三男

キーワード

CSR
奉仕の動機
福利
能率
人間主義経営
義務論的倫理
分権的地域貢献型 CSR

目次

1. はじめに
 2. Sheldon の CSR 論とその意義
 - 2.1 奉仕を動機とする CSR とその内容
 - 2.2 Sheldon の CSR 論の現代的意義
 3. 先駆的 CSR 実践者としての B. S. Rowntree
 - 3.1 B. S. Rowntree の境遇と思想
 - 3.2 Rowntree の人間主義的経営実践
 - 3.3 Rowntree の人間主義経営の現代的意義
 4. Rowntree/Sheldon 以後の英国における CSR 論
 5. むすび
- 注
《参考文献》

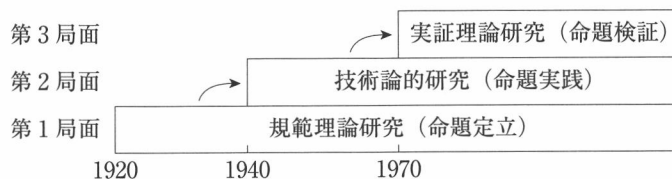
1. はじめに

企業社会責任論 (corporate social responsibility, CSR) の研究系譜について、筆者は3局面の雁行展開として整理した (森本, 1994: 図参照)。その第1局面は、規範理論研究ないし命題定立研究であり、その源流を O. Sheldon の著作 (1924, 1965: 以下『哲学』) に求めた。その理由は、経営管理に関し「その主要部分が今やすべての実践者の関心事となっている」(『哲学』復刻版 1965 序文の筆者 A. W. Rathe) 内容を盛った著作の中に、CSR の用語を表題にした1章を設け、「まとまった形で正面から考察した最初の貴重な文献」(高田, 1970, p.105) であると評価したからである。ただ拙著では、彼の所説を詳細に論考していない。そこで本稿の第1の課題は、Sheldon の CSR 論を源流として再確認することである¹⁾。

CSR 研究の源流となった『哲学』は、突然変異のように生れ出たわけではない。それを生み出す現実的基盤があった。それは①産業革命後、19世紀英国が抱えるようになった失業・貧困・児童労働・都市スラム等の社会問題、②この問題に積極的に取り組む、『哲学』の「まえがき」を書いている B. S. Rowntree ら開明的クエーカー (キリスト友会) 企業者たちの思想と行動、③ Sheldon 自身の Rowntree の下での実体験、及び④20世紀に入って急速な展開を見せた経営管理 (特に米国で発達した科学的管理) の動向であった。これらを受けて体系化したところに、『哲学』の画期性があると考えられる。そこでここでは、『哲学』のさらに源泉と考えられる Rowntree の思想と実践、及びそれが Sheldon に及ぼした影響について考察する。これが本稿の第2の課題である。

以上をまとめて本稿の最後に、Rowntree と Sheldon の CSR 論を集約するとともに、それを反映した彼ら以後の英国における CSR の流れと課題を考える²⁾。

図 企業社会責任の研究系譜



出所: 森本 (1994) 6 頁

2. Sheldon の CSR 論とその意義

2.1 奉仕を動機とする CSR とその内容

Sheldon (1894-1951) は、オックスフォードのマートン・カレッジを卒業し、1919年に Rowntree の父が創業したヨーク市の製菓業 Rowntree & Co. に入社した。当初は秘書を務めたが、1923年に Rowntree が会長に就任すると、その片腕として同社の能率増進に寄与し、1931年には同社社長になり (退任年不詳)、その生涯を同社で過ごした。彼はいくつかの経営管理に関する論文を書いているが、Rowntree の「まえがき」をつけた主著『哲学』初版は Rowntree の会長就任の年に刊行されている。以上の簡単な経歴から、Sheldon に対する Rowntree の影響が至大であったことは、容易に推定できる。

Sheldon の CSR 論全般については、既に高田（1970）の詳細な検討と批判がある。ここではそれとの重複を避けながら、CSR 論の源流としての意義に論点を絞って考察する。

Sheldon によれば、management の社会的側面には次の二つがある。第1は企業の所在する地域社会（community）との関係である対外的側面であり、第2は指揮される人びと（従業員）との関係である対内的側面である。企業の営む生産・流通は地域社会の必要の充足であり、この事実が、企業は地域社会への奉仕（the service of the community）のために存在するとの信念（belief）になる。奉仕は完全に経済的であることはできず、その動機（motive）において倫理的でなければならない。営利の動機と異なり、奉仕の動機は、management と従業員の双方に受け容れられるものである。換言すれば、奉仕は management の対外・対内両側面の動機となり得るのである。

奉仕の動機は、どのような行動を要請するのか。まず対外的側面を見よう。Sheldon によれば、奉仕の教義（doctrine）は、富を福利（well-being）に従属させ、商品に経済的価値と共に倫理的価値（ethical value）を与えることを求める。すなわち商品は、地域社会に有益で福利を高めるものでなければならず、有害な商品は許されない。また、生産の成果は、公正に分配されなければならない。彼はこれらについて、Rowntree（1921）を引用しながら、次の三つの対外行動を具体的目標として示している（『哲学』p.77）。

- ①産業は、地域社会の便益となるような種類と量で、財を創造し用益を提供しなければならない。
- ②産業は、富の生産過程では、地域社会の全般的福利に最大限可能な関心を払うべきであり、地域社会に有害な方針を追求してはならない。
- ③産業は、地域社会の最高目的に最善に役立つ方法で、生産した富を分配しなければならない。

奉仕の教義は、対内的関係である経営者と従業員との関係についても、新しい概念を作り出す。すなわち、対内的側面の在来責任である指揮・統制に加えて、従業員との間に尊敬と真の友情（fellowship）の関係を構築しなければならない。具体的には、採用・配置における能力の最大活用、雇用の安定、労働時間の短縮等である。なぜこうしたことが責任になるのか。それは management が、本質的には人間にかかわる技能（art）であることに由来する。では人間とは何か。

従業員は、物的・機械的エネルギーの「働く手」としてではなく、全人すなわち個性と人格を持つ人間として扱われなければならない。そのためには、生活水準の向上による道徳性の向上、余暇の創造や雇用の安定による人間としての尊厳の回復、意思決定への参加による主体性の発揮を通じた産業民主主義の推進が必要になる。従業員は本来個人であり市民である。従って彼の企業内生活は、その社会生活と相互に影響する。換言すれば、彼の生活水準と労働時間は密接に関連しているから、労働の時間と内容に格段の配慮が必要になる。生活水準は単に物質的に留まらないから、余暇に関連する時間の長短のみでなく、疲労や単調の研究、心理学の活用によって、地域社会の損害（communal disadvantage）を軽減しなければならない。

かくて、management の内外両側面を通じた奉仕の動機の要請は、次の3点になる（『哲学』p.79）。

- ①産業は、その方針と方法を、経済的標準と同様に倫理的標準によって評価されるべきである。
- ②産業の構造は、その中で各個人が実際に遂行している活動に留まらず、その同僚や経営者との関係

においても、自己の最善を尽くし個性の表現が喚起されることを目指すべきである。

- ③産業は、それに従事する全員が、地域社会にとって最高のものに向けて自己の資質を捧げる機会を持てるよう、事業を運営すべきである。

Sheldon の CSR 論で特に注目すべき点は、奉仕の教義達成に産業の能率が不可欠であるとしていることである。「もっと高度の能力をより多く満足させるような関心事のために、毎日の多くの時間を労働者に解放し、(中略) 今日要求される単調な労苦の十分の一で操業されるような、無限に生産的な産業主義を画くことは、決して不可能ではない」(『哲学』 p.80)。換言すれば、「地域社会に対する奉仕は、物質的存在のために必要な財を供給するだけでなく、社会の進歩を可能にするに必要な市民を供給することにある」(『哲学』 p.81)。この見地からすれば、CSR とは、能率化により企業内で必要とする能力・時間・エネルギーを節約し、それを地域社会の進歩のために提供することとされるのである。

2.2 Sheldon の CSR 論の現代的意義

前節の考察から、Sheldon の CSR の特質と現代的意義を導出すれば、次のようになろう。

第1に、CSR の動機を奉仕に置いていることである。企業の社会的機能は富の生産(広義)であるが、彼はその行動原理が地域社会への奉仕でなければならないとした。奉仕の理念は、本来経済的である生産に対し、倫理性を要求する。このような奉仕を動機とする CSR 論は、権力・責任の均衡、利害者集団対応、ノブレス・オブリッジ、利益還元等を動機とする CSR 論に比べはるかに超俗的で、その意味で純粹であり倫理性も規範性も高い。かくて彼の所論は、単に先駆的であるだけでなく、CSR 研究系譜の第1局面である規範理論研究の嚆矢として位置づけられるのである。

第2に、労働者を個人人格と組織人格の統合として全人的に捉え、その両面での人間的あり方を福利とし、福利の向上を CSR の主内容としたことである。具体的には、組織人格としての従業員の人間的処遇(労働時間の短縮、労働の人間化、資質の向上と発揮、公正な成果分配等)を主張し、そうすることが地域社会における個人人格の生活向上ないし人間的生活の実現につながることを明確にした。なお彼は、企業の「外部社会」を一貫して community と表現し、society の語は使用していない。その理由は、企業が現実には所在し立地する具体的な空間を意識し、抽象性を排除したかったからであろう。

第3に、CSR には能率向上が必要不可欠であるとし、しかも能率と CSR の関連について、独自の意味づけをしていることである。多くの場合、能率ないし生産性向上の必要は、CSR のための原資確保の条件として説かれる。しかし彼は、奉仕の動機との関連を忘れず重視し、地域社会の進歩のための人材・時間の提供として意味づけている。この意味づけは画期的であるが、能率向上には管理論の援用が必要である。そこで彼は、英国において米国の科学的管理の本格的研究に先鞭をつけ、それを奉仕を動機とする人間尊重の諸策と統合して、実践的経営管理論に体系化した。この脈絡からすれば、彼の立場は、能率化が機械論的ではなく人間的に行われるべきことになり、人間を機械視した F. W. Taylor よりも人間性を軸にした H. L. Gantt に近いといえる。こうした能率論を敷衍すれば、

福利の充実には生産性の向上とその成果の公正分配が不可欠との主張になる。それを換言すれば、経済的成果（能率）と社会的成果（CSR）の正の相関を実現すべしとの規範的命題になる。

最後に、前節では論考していないが、専門経営者論を主張していたことである。彼は企業を資本・労働・経営の3者構成と見做し、経営者の基本的役割は、「労資間を調整する位置に立ち、両者いずれにも忠誠を抱かず、地域社会の公共的意思を主人とする」（『哲学』p.44）決定的要因（determining factor）となることであり、この意味で専門職（profession）であるとしている³⁾。ここには、専門経営者が奉仕の推進者となるべきことが明確に示されている。CSR論にとって重要なことは、動機としての利益還元論やノブレス・オブリッジ論は企業者（所有経営者）にはなじむが、専門経営者の立場とは論理的になじまず、責任・権限均衡論もしくはステュワードシップ論による利害者集団対応が最もよく整合することである。このような理解からすれば、SheldonのCSR論は、地域社会ないし労働者という限定的な利害者集団への対応という特質を持っているといえる。

3. 先駆的 CSR 実践者としての B. S. Rowntree

3.1 B. S. Rowntree の境遇と思想

日本では、Sheldonは遠く疎い存在になってきているが、B. S. Rowntree (1871-1954)の知名度はそれよりも遥かに低く、来日経験があるが(1951)、翻訳書を除けばごく少数の著書・辞書等にその名が散見されるに過ぎない。欧米ではどうか。

彼は、イングランドの東北部ヨーク市で、同地に製菓業を創業した Joseph Rowntree の次男として生まれ、同社労務担当取締役(1897-1936)、会長(1923-1941)を務めて、83歳で没している。Urwick/Brech (1951, 1959)は、彼を13人の科学的管理の開拓者の1人とし、また100人以上の management 開拓者の生涯と業績を集めた Urwick/Wolf (1956, 1984: 以下『金書』)にも収録している。Sheldonの名は後著に見られるが、Urwickは彼の独創性の一つがCSRの理論化にあるとしている。SheldonがRowntree社に在職したことは前述した。実は、Urwickも同社に勤務し(入社1922年)たが、「良く働いたにもかかわらず…取締役職への機会が小さい」と結論して、1928年に同社を去っている(Sheldrake, 1996, p.94)。英国の経営管理思想研究書 Child (1969)には、RowntreeとSheldonの両者が現れるが、索引ではRowntreeがSheldonの2倍程度の頻度になっている。経営管理の思想家(thinker)の研究書 Tillett et al. (1970)では、その1人としてRowntreeを挙げ、Sheldonはそれに関説されるに留まっている。Pollard (1974)の経営管理思想史には、2人の名をそれぞれ冠した章があるが、それは両者が経験的接近(experience approach)の補完関係(complementary)にあるためだとしている。またRowntreeはM. P. Follettと親交があり(後述)、米国初訪問(1921)後は「米国のB. S. Rowntree」と呼ばれたH. S. Dennison (1877-1952)とも深い交流を結んでいる。FollettとDennisonは、共にUrwickが関係する上記2著に取り上げられている。このような諸点と後述する彼の実践内容からすると、欧米の理論・実践両面におけるRowntreeの地位には、瞠目すべきものがある。

Rowntreeは、当時としては革命的ともいわれ、保守的企業者からは「愚の骨頂」とまで酷評され

た（『金書』 p.153）ような人間性尊重の施策を、先駆的に数多く自社で実践したばかりでなく、英国産業全体の近代化にも貢献した。Urwick が彼を開拓者として取り上げたのは、こうした実績を高く評価したからにはほかならない。彼の実践の根底には二つの基本原理（underlying principles）があり、彼はこの原理を自社と英国の全産業で実現するため、その生涯を捧げたという（『金書』 p.151）。

①ある個人を産業に従事するよう誘引する動機が何であれ、産業の真の根本目的は、地域社会のための奉仕（the service of the community）でなければならない。

②産業は人間的物（industry is a human thing）であり、男女は生活の手段をそこで獲得し、生きるに値する生活の手段を期待する権利をそこから与えられる。

彼がこのような思想をもつに至った理由は、彼の出自と経験にある。まず彼の出自を見ると、敬虔なクエーカー教徒の家庭に生まれ、ヨーク市のクエーカー学校で学んでいる。クエーカーは、プロテスタントの一派であるがやや異端であり、形式的儀式や聖書よりも、すべての人の内に働く神の力としての聖霊を信じ、絶対平和や社会改革に身を捧げる。キリスト友会の俗称 quaker の語義は、神の靈感に打ち震える者である。彼の周辺では、彼の父を含むクエーカー教徒の企業者が改革的な事業運営を目指していた。彼らの共通項は、労資双方の利益主張の自己抑制と協力であり、それらの上に産業のあり方を奉仕に求めることであった（Child, 1969, p.46）。

彼の経験の中で決定的に重要なことは、役員就任直後の 1899 年に彼が中心になって実施した貧困に関する実態調査（Rowntree, 1901, 1922：以下『貧困研究』）である。これは自社の立地するヨーク市の貧困者の実態調査であるが、単にその調査対象の範囲が広範であり、調査項目が多岐にわたるのみならず、現代であれば人権やプライバシーの壁で阻まれるような奥深くまで実態に立ち入って生活と行動を詳細に調査・分析している点で、現代でも社会調査の古典とされる程の研究である。具体的には、その調査対象は 388 街区・11,560 家庭・46,754 人に及び、調査項目は市の概況・賃金労働者の社会経済的事情・住居・食事・健康・家計・教育・居酒屋・教会・労働組合・協同事業・結婚・食肉やミルクの供給事情等に及び、これらのデータを国勢調査で補正し、一部にロンドンや他国との比較を加えながら、貧困の定義と分類、貧困の原因を導き出している。このような調査・分析の実績から、彼を社会学者とする記述もあるが、彼自身の意図はもちろんそうしたアカデミックな貢献にあるのではなく、企業者として地域社会の貧困を防除し、貧困者に人間的な生活を与えたいとの宗教的使命感に駆られた動きであった。

彼によれば、貧困（poverty）とは、衣食の慢性的欠乏に悩む状態であり、市の全人口の 27.87% を占める賃金労働者の 43.4% がこれに属するとした。この貧困者にはさらに、総収入が家族員の単なる肉体的能率を保持するための最小限度にも満たない状態（第 1 次的貧困：primary poverty）と、総収入の一部が他の用途—有用無用を問わず—に転用されなければ、単なる肉体的能率を保持するに十分な状態（第 2 次的貧困：secondary poverty）がある、とする。前者はいわば絶対的貧困であり、後者は例えば過度の飲酒癖によって生み出されたいわば人為的貧困である。前者には、例えば生活可能賃金を伴った雇用が必要であり、後者には、例えば職場への酒の持ち込み禁止（開明的企業者の取った措置：Cannon, 1992, p.11）、生活指導、カウンセリング、教育・啓蒙等が必要である。なお、上記

調査項目の中に居酒屋があるが、当時の英国労働者の多くは居酒屋で大酒を飲んで時間を過ごしたり、子供を居酒屋に酒を買いに行かせたりする悪習があったためである。

産業革命によって出現した労働者の貧困と企業が密接に関連していることは、明白である。クエーカーとしての社会改革使命感と実態調査は、Rowntree に対応の実践を迫る。

3.2 Rowntree の人間主義的経営実践

Rowntree が自社内で実践した施策は多彩であるが、それらを列挙すれば次のようになる。

- 1897 年 同社年金基金創設（労務担当取締役就任の年）。
- 1904 年 社内に眼科・歯科を含む医務部（medical department）を創設。
- 1917 年 全社経営協議会（General Works Council）を設ける。非公式には数年前から存在した。
- 1918 年 Scarborough に工場管理者や職長のための週末講義会を組織（1919 年との説もある。これが 1922 年にオックスフォード経営管理会議 [Oxford Management Conference] に発展する。なお Follett は、この会議で 1926 年と 1928 年に講演している）。
- 1919 年 利益分配制（profit sharing）の研究開始。
基準労働時間を週 44 時間とし、それを 5 日制とするか 5.5 日制とするかを全従業員の投票にかけ、5 日制とした。
- 1920 年代 環境整備（照明、塗装、トイレ、クローク等）、体系的教育・訓練（工学・化学・原価計算・心理学・経済学・統計学・販売予測等の教育、階層別・世代別教育等）、家族手当、産業心理専門家（カウンセラー？）の配置、健康管理、給食、レクリエーションの実施。

これらの実態はどうであったか。一部であるが、貴重な証言が Follett によってなされている。「ヨークのココア工場の会長 Seeböhm Rowntree 氏は、全工場からの代表者に年 3 回報告しているが、その中で彼は、同社の正確な状態を彼らに示している。私は大変幸運にも、Rowntree 氏がこの報告をする当日にヨークに滞在していた。それは、これまでに私が聞いた最善の立派な演説であった上に、信頼感を生み出し、努力を高めさせ、理解にとって非常に価値の高い刺激を与え、そしてまたグループ目的の一部をなしているという感覚を与える点で、大きな影響力をもつに相違ないように私には思えた」（Metcalf/Urwick, 1957, pp.221-222）。この碩学の証言からすれば、Rowntree の諸策は、単なる制度的整備に留まらず、協働を喚起する心の通った共感を呼ぶものであったと推測できよう。なお彼女は、別の論文でも Rowntree を取り上げて、共通目的の浸透のためのリーダーシップに関する優れた事例としている（同書, p.287）。

Pollard (1974) は、Rowntree 社の施策のうち、経営協議会、賃金、雇用保障、利益分配制、労働時間、労務部、福祉、教育訓練を論評している。これらのうち『貧困研究』と奉仕の動機に最も関係の深い賃金について、Rowntree は、①一家族を維持する必要最低額と、②遂行した奉仕の経済的価値の 2 層から構成されるべきとし、前者については、政府職業局（Trade Board）が最低賃金として決定し、後者の賃率については、ショップスチュワード（shop steward）がチェックする時間研究とそれに基づく労使の合意によって設定されるべきとしていたという（pp.128-130）。①は、職業別

最低賃金を決める Trade Board Act (1909) を受けたものであり、②は、Taylor のそれとは全く異質の時間研究の活用として注目されよう。

また Pollard (1974) は、雇用保障と利益分配制については、不況等のため期待した程の成果が上がらず、Rowntree 自身が遺憾の意を示したとしながらも、Urwick/Brech (1959) を援用しながら全体としては彼の功績は無限大であるとしている。なかでも従業員の意思決定参加（具体的には週労働時間の決定をめぐる従業員の直接投票による選択）を、「最も興味ある」(p.131) と称賛している。

Rowntree について忘れてならない点は、能率の必要を重視していたことである。「彼の当初からの主張は、企業が能率的に組織され管理されなければ、高賃金を払い、良い雇用条件を提供することはできない、ということである。この確信のゆえに、彼はまた、管理の科学の先駆者になった」(Urwick/Brech, 1959, p.152)。このような能率必要論は、企業者としての彼の立場からすれば「当初から」当然であったが、「(Taylor よりも英国式という意味で) 科学的管理の普及」に努めた (Pollard, 1974, p.121) とされるように、人間性重視という独自性のあるものであった。

Rowntree はまた、英国産業の近代化のために、自社を超えた精力的な社会貢献を行っている。その中心は、政府特に D. Lloyd George に協力して産業の福利と能率化を推進したことであり、その他、前述の『貧困研究』の再調査結果を 1941 年と 1951 年に公開したほか、多くの著書・論文を発表して啓蒙に努めている。これらの詳細は、紙数の関係で割愛する。

3.3 Rowntree の人間主義経営の現代的意義

Rowntree (1938) の終章で、彼は自己の諸策を次のように集約している。「私はココア工場の作業条件が資本主義制度下でなされている最善を代表するとか、資本主義制度がなしうる最善のものになお及んでいないとかの、幻想で汗をかいているわけではない」(p.186)。ここには「非常な実践的理想主義者 (a very practical idealist)」(Pollard, 1974, p.120) の面目躍如たるものがあるが、それら諸策の現代的意義をまとめれば、次のようになろう。

第 1 に、人間主義経営の実践動機を奉仕に求めている点である。しかし、奉仕の定義やそれが動機となる論拠について、彼自身はもとより Sheldon においても必ずしも十分に説明されていない (高田, 1970, p.130)。だが少なくとも Rowntree においては、Sheldon が述べている以上の説明は全く必要ない。なぜなら、敬虔なクエーカーである彼にとって、奉仕は「神の意志」であり、「聖霊に促されて語るメッセージ」であり、「魂に直接語りかける神の声」であって、天命として深い喜びをもって実践することにより、罪からの自由と救済が得られる行動規範だからである。奉仕は彼のエートス (ethos) 以外の何物でもないのである。しかし、CSR 論としては、これをどのように理解すればよいのか。

CSR 論の根底にある倫理には、二つの考え方がある。功利主義 (utilitarianism) と義務論 (deontology) である (Robin/Reidenbach, 1989)。このうち後者は、人間の行動について「自明の理想 (prima facie ideals)」があり、それは普遍的 (universal) ではあるが必ずしも絶対的 (absolute) である必要はないとされる。例えば、殺人は不当だが、正当防衛によるものは例外となる。この視点からすれ

ば、Rowntree と Sheldon の CSR 論は、義務論に立つものとして理解できよう。更にカント哲学からすれば、規範には手段に関する仮言的命令 (hypothetischer Imperativ) と目的に関する定言的命令 (kategorischer Imperativ) がある。この区分からすれば、「神の意志」である奉仕は定言的命令そのものであり、例えば奉仕は営利のための手段であってはならないのである。これらから、Rowntree らのいう奉仕は、義務論的倫理の定言的命令であり、その行動内容は Sheldon が整理した通りになる。

第2に、Rowntree の実践した諸策は、現代先進国にあっては利益分配制を除くと殆どが法制化され、法的責任となっている。つまり、CSR の基本要件である「自発性」による施策ではなくなって、筆者の定義からすれば CSR の範疇を脱している。しかし当時の英国では、施策のすべてが彼の任意で自発的かつ先駆的に行われている。しかもそれらは、家父長的恩恵や営利的打算としてではなく、神の聖霊による意思ないし崇高な天命の遂行として行われ、義務論的倫理が貫かれている。これら自発性と倫理性は、諸策が CSR の定義に合致していることを示している。筆者の区分 (森本, 1994, p.71ff.) でいえば、彼の諸施策は制度的責任 (制度としての企業が果たすべき CSR) に相当するものであった。その先駆性は、最大限に評価されるべきである。

第3に、これに関連するが、Rowntree 社の施策を時系列で追うと、施策が逐次追加的に織り込まれて内容が拡大する傾向が看取できる。そこには、拙著 (1994, p.317) で CSR における「責任発達の論理」と呼んだ現象が明確にうかがえる。

第4に、Rowntree の人間主義経営の思想と施策は、ほぼそのまま Sheldon の『哲学』に継承されていることである。ただ Rowntree は、CSR の遂行に能率が不可欠としながらも、米国で発達した科学的管理との接合を具体的に推進したわけではない。この点を補完し、経営管理論として体系化したところに Sheldon の独自性があることは、既に述べた。換言すれば、Rowntree の労務・労使関係的 CSR を全社的 CSR に拡張して、経営管理における位置づけを鮮明にしたところに、Sheldon による発展が認められるのである。

第5に、能率が CSR にとって不可欠な前提であると初めて主張し、そのゆえに管理の科学の開拓者とされた点である。Rowntree の所論は、企業者の直感に基づく能率の前提的必要論であり、その意味で原資論であり独立変数論であった。前述した Sheldon の能率必要論、すなわち奉仕動機に由来する社会への資源提供のために必要との論旨は、それを発展させたものと理解できる。Sheldon の論旨は、米国の科学的管理の展開と奉仕の動機を接合させようとする、専門経営者ならではの所産と考えられる。この論旨により、Rowntree の主張は否定されたのではなく、むしろ精錬され、その意味で発展させられたのである。

以上の諸点は、Rowntree の独自性とともに関係性をも明瞭に示している。この点について、Pollard (1974, p.100) は、この2人は補完関係にあり、Rowntree は経営の哲学・道徳・倫理性を確立したのに対し、Sheldon はこれらの哲学・道徳・倫理性を理念としながら実践に適用したとし、この意味からすると Sheldon の書名『哲学』は不適當で、The Practice of Management とすべきであったと述べている。この関連付けは至言であるが、Rowntree 自身の実践の先駆性を軽視している嫌いがある。

4. Rowntree/Sheldon 以後の英国における CSR 論

Rowntree 社は、企業の社会的存在意義を、人間主義を軸にした地域性 (locality) で捉えているという意味で、地域貢献型 CSR の先駆となり、その象徴ともなってきた。このような地域の社会問題に関係機関と協力して取り組むタイプの CSR は、MacMillan (1980) の英国企業 6 社事例研究、Harvey (1984) の同 4 社の詳細な事例研究、更には Cannon (1992) の英国の CSR の歴史的展望によって、英国企業で広く行われていると立証されている。

Moore/Richardson (1988) によれば、英国では CSR は米国企業の特徴と見なされ、英国企業の実態は米国とは異質の展開を示しているという。英国独自の展開とは、英国の当面する 2 大社会経済問題すなわち都市衰退と失業への対応であり、これらについて地方開発プロジェクトに関与する形で行政その他の関係機関と協力することにある。彼らはその詳細を考察しているが、重要なことは、このような展開が英国の伝統である福利主義に沿っているとしていることである。

これら諸研究を Rowntree/Sheldon と結び付けて大胆に仮説として集約すれば、英国企業の CSR 実践の主流は、きめ細かく事業所ごとに地域の実態に即して行動する分権的地域貢献型 CSR であり、これが英国企業の伝統になっているということである。

Rowntree と同時代の米国の企業者 (所有経営者) で、CSR 史上顕著な足跡を残しているのは、A. Carnegie (1835-1919)、J. D. Rockefeller (1839-1937)、及び H. Ford (1863-1947) である。彼らはいずれも巨富を築き、財団を設立して社会貢献を行った。「企業は奉仕の機関」との経営理念を掲げていた Ford の富の形成過程は、一部から「あくどい儲け過ぎ」と批判された他の 2 人とは異なる面があるが、財団による社会貢献の動機が巨富に伴うノブレス・オブリッジにある点では、いずれも同じである。財団方式の慈善的 CSR の根底にある倫理は明らかに功利主義であるが、利益還元とする説もある⁴⁾。Rowntree は企業者であった点で彼らに通ずるが、巨富を築いたわけではなく、絶対的な神の声としての奉仕を動機とし、義務論による CSR を企業自体で行った点で、経験的プラグマティズムに立つ物資至上の功利主義によるこれら 3 人とは全く異質である。

彼ら 3 人の後、米国では所有と経営の分離が進み、1960 年代にステークホルダー・アプローチ (stakeholder approach) が現れると、専門経営者の主導の下で、社会戦略 (social strategy) に基づく集権的資源配分による CSR が広まり、財団方式と共に米国型 CSR を特色付けている。Sheldon は、『哲学』の中で専門経営者の成立と機能を説き、自身も Rowntree 社で専門経営者の地位にあったが、地域主義 (対象) と人間主義 (内容) の CSR を固守した。この点で、広く利害者集団全般に対応する米国の専門経営者とは異なる行動をとったといえる。

要するに、英国と米国の CSR は、対象と内容を異にするだけでなく、義務論的動機の強い英国に対し、米国では動機において功利主義がすべてである点で、両者は異質の CSR といえることができる。

5. むすび

CSR 論の源流は、確かに Sheldon にあった。だが彼の『哲学』における思想と具体的諸策は、Rowntree の思想と実践に由来していたことが明らかになった。このことからすれば、実践的意味で

は、CSR論のルーツは、Rowntree/Sheldonとすべきであろう。このルーツに発する人間性重視で地域志向の義務論的CSRは、その後の英国企業に受け継がれていると考えられる。

しかしCannon (1992)によれば、経済のグローバル化と欧州のEU化は、英国企業の福利主義的CSRに変容をもたらしつつある。それは端的に言えば、功利主義に立つ米国型CSRへの傾斜である。このような英国型CSRの変容を示す衝撃的イベントは、Rowntree社が1988年に世界最大級のグローバル食品企業Nestlé社に買収 (take over) されたことである⁵⁾。Nestlé社といえば、1970年代に乳児用調乳事件 (infant formula case) を起こして、欧米の広範な不買運動による反発を受け、世界保健機構 (WHO) によって反倫理的との烙印を押され、多くのCSRや企業倫理の文献によって反倫理的事例として取り上げられている企業である⁶⁾。この悪名高い大企業に対し、「防御策として地方次元 (a local dimension) の主張に努めたにもかかわらず」(Cannon, 1992, p.3) 買収されたとあるから、この買収は敵対的であったと思われる⁷⁾。この事例こそは、輝かしい足跡を持つCSR名門企業の消滅という事実のみでなく、英国型CSRの伝統の変容を象徴的に物語って余りある。

最後に、紙数の関係で残された課題を列挙すれば、①英国型CSRと米国型CSRの比較の深耕、及び②Rowntreeの推進した産業民主主義の延長線上に位置づけられ、独自のCSR論と見なされるG. Goyderの企業改革論ないし新企業体制論の検討がある。他日を期したい。

注

- 1) 近年の日本経営学界では、Sheldonは遠く疎い存在になっている。そのためか、例えば水尾順一 (2003) 『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房では、筆者のSheldon源流説を紹介しているが、Sheldonを米国の研究とし (23頁)、彼の書名を*The Principles of Management*としている (45頁)。
- 2) CSR論の研究系譜に関する包括的研究である、松野 弘・堀越芳昭・合力知工編著 (2006) 『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房では、高田 馨の研究の引用中にSheldonの名が出るものの、日米の研究が主で、英国の研究への言及はない。亀川雅人・高岡美佳編著 (2007) 『CSRと企業経営』学文社には、「CSRの起源と発展—英国の歴史より」の章があり、Rowntreeの名もあげられているが、労務管理人間化の潮流が中心で、CSRの実態や研究への言及は乏しい。
- 3) 大塚萬文「企業民主化試案」(1947)には、ほぼ同じ枠組みの企業が構想されている。
- 4) 「私は今、余剰の富を分散する自らに課した事業に専念しなければならない」(Carnegie, A. 著・坂西志保訳 [1967] 『鉄鋼王カーネギー自伝：事業家を志す人々のために』角川文庫2460, 253頁、原著名の記載なし)。ここには、功利主義的利益還元のプロレス・オブリッジがうかがわれる。なお、CSRの動機を利益還元とする説は、説明力はあるが経営理論的には問題である (森本, 1994, p.326)。
- 5) 1973年以来、Rowntree社とのライセンス契約により、同社製品の日本での製造販売を不二家㈱が行っていた (『日経』在日外資系企業ファイル2001』日本経済新聞社, 6-7頁)。不二家のホームページによれば、Nestlé社の買収により、同契約はNestlé社との合併契約に改められたが、2000年に解消された。
- 6) Nestlé社の乳児用調乳事件については、次に詳しい。
Frederic, W. C. et al. (1988) *Business and Society*, McGraw-Hill, Case 8.
Barry, V. (1986) *Moral Issues in Business*, Wadsworth Publishing Co., Case 3.
なおNestlé社はこの事件を反省し、その教訓を取り込んだ経営原則を作成している。*Nestlé Corporate Business Principles*, 2nd ed., 2002 (和英両文による同社の小冊子)。
- 7) Goyder (1975, pp.74-75) は、巨大企業が中小企業を乗っ取ると、しばしば地域社会活動の伝統が破壊される、あるいは従業員による地域社会支援活動が急激に停滞すると指摘している。

《参考文献》

- Cannon, T. (1992) *Corporate Responsibility*, Financial Times Pitman Publishing.
- Child, J. (1969) *British Management Thought, A Critical Analysis*, George Allen and Unwin Ltd. 【岡田和秀・高沢十四久・齋藤毅憲訳 (1982) 『経営管理思想』 文眞堂】
- George, C. S. Jr. (1968) *The History of Management Thought*, Prentice-Hall Inc. 【菅谷重平訳 (1971) 『経営思想史』 同文館出版】
- Goyder, G. (1951) *The Future of Private Enterprise: A Study in Responsibility*, Basil Blackwell. 【垣見陽一訳 (1963) 『私企業の将来』 税務経理協会】
- Goyder, G. (1961) *The Responsible Company*, Basil Blackwell & Mott Ltd. 【喜多了祐訳 (1963) 『第三の企業体制：大企業の社会的責任』 春秋社】
- Goyder, G. (1975) *The Responsible Worker*, Hutchinson & Co. Ltd. 【名東孝二・垣見陽一訳 (1976) 『企業と労働者の責任』 ダイアモンド社】
- Harvey, B. (1984) Managing in the Public Interest: Four British Case Studies, in, L. E. Preston, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 6, JAI Press.
- 稲葉元吉 (1970) 「シェルドン Sheldon, Oliver (1894-1951)」高宮 晋編集責任『新版体系経営学辞典』ダイヤモンド社, 1385 頁
- 雲嶋良雄 (1967) 「Rowntree, B. S. (1871-1954)」 「Sheldon, O. (1894-1951)」 藻利重隆責任編集『経営学辞典』東洋経済新報社, 1013 頁・1019 頁
- MacMillan, K. (1980) Corporate Social Responsiveness to the Unemployment Issue: A British Perspective, in, L. E. Preston, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol.2, JAI Press.
- Merrill, H. F. ed. (1960) *Classics in Management*, American Management Association. 【上野一郎監訳 (1968) 『経営思想変遷史』 産業能率短期大学出版部】
- Metcalfe, H. C. and L. Urwick, eds. (1941, 1957) *Dynamic Administration: Collected Papers of Mary Parker Follett*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd. 【米田清貴・三戸 公訳 (1972) 『組織行動の原理：動態的管理』 未来社】
- Moore, C. and J. J. Richardson (1988) The Politics and Practice of Corporate Social Responsibility in Great Britain, in, L. E. Preston, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol.10, JAI Press.
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』 白桃書房
- Pollard, H. R. (1974) *Developments in Management Thought*, Heinemann.
- Robin, D. P. and R. E. Reidenbach (1989) *Business Ethics: Where Profits Meet Value Systems*, Prentice Hall.
- Rowntree, B. S. (1901, 1922) *Poverty: A Study of Town Life*, Macmillan. 【長沼弘毅訳 (1959) 『貧乏研究』 ダイアモンド社】
- Rowntree, B. S. (1921, 1925, 1938) *The Human Factor in Business: Experiments in Industrial Democracy*, Longmans.
- 坂本藤良 (1970) 「ラウントリー Rowntree, Benjamin Seebohm (1871-1954)」高宮 晋編集責任『新版体系経営学辞典』ダイヤモンド社, 1379 頁
- Sheldon, O. (1924, 1965) *Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd. 【田代義範訳 (1974) 『経営管理の哲学』 未来社：企業制度研究会訳 (1975) 『経営のフィロソフィ』 雄松堂】
- Sheldrake, J. (1996) *Management Theory: From Taylorism to Japanization*, International Thomson Business Press. 【齋藤毅憲他訳 (2000) 『経営管理論の時代：テイラー主義からジャパナイゼーションへ』 文眞堂】
- 高田 馨 (1970) 『経営の目的と責任』 日本生産性本部
- Tillett, A., T. Kempner, and G. Wills (1970) *Management Thinkers*, Perican Library of Business Management, Penguin Books. 【岡田和秀他訳 (1974) 『現代経営学への道程：経営・学説・背景』 文眞堂】
- Urwick, L. F. and E. F. L. Brech, eds. (1951, 1959) *The Making of Scientific Management, Vol.1, Thirteen Pioneers*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- Urwick, L. F. and W. B. Wolf, eds. (1984) *The Golden Book of Management, New Expanded Edition, A Historical Record of the Life and Work of More Than One Hundred Pioneers*, AMACOM.
- Wren, D. A. (1979) *The Revolution of Management Thought*, John Wiley & Sons Ltd. 【車戸實監訳 (1982) 『現代経営管理思想：その進化の系譜』 上下, マグロウヒル好学社】