

企業経営の公益性評価に関する一考察

— NGOによる企業市民評価の調査から —

高木 武夫

一、はじめに

地域社会（コミュニティ）で企業が経済活動の自由を保証される代償として、地域社会に対して義務または責任を負っていると考え、企業も一個人、一市民と同じように社会に対し責任を負っていると考える。「企業市民（Corporate Citizenship; CCと略す）」の概念が世界的な企業の間にも広まってきている¹。このような概念の台頭は、社会経済システムの複雑化、多様化あるいは地球環境問題の顕在化、拡大により、企業の理念的側面が経営上大きな意味を持つてきていることへの認識の高まりであると同時に社会的背景として、社会が企業に対し、責任ある活動や地球環境問題への真剣な取り組みを強く求め、かつ持続可能経済社会の発展への貢献を求めていることが挙げられる。このことは、企業活動のあらゆる要素を市場メカニズムだけから企業の価値を決めることができず、企業価値評価では、企業活動の社会性、倫理性、環境性など非財務的要素も評価されなければならないとする考え方に変化していることを意味している^{2,3,4}。従来は、企業が利潤を追求すればそれが社会全体の利益になると考え、市場メカニズムの中の利潤の極大化が企業評価の指標であったが、企業は利潤追求を目的とするが、自らの経営行動を通じて社会の抱える様々な問

題に貢献すべく自立的、主体的に行動し、利害関係者 (Stakeholder; ステークホルダー) の要求する様々な非財務的要素を含めた社会的責任を企業目的として取り入れていく責務があるという考え方に企業価値評価の軸が変化してきているのである。この非財務的要素が企業の市民性を意味する企業市民の概念であり、企業活動の社会的責任 (Corporate Social Responsibility; CSR) の一翼を担うものである。ここで、社会的責任とは、経済産業省の定義では、企業が法律遵守にとどまらず、企業自ら市民、地域及び社会を利するような形で、経済、社会、環境問題においてバランスのとれたアプローチを行うことにより事業を成功させること⁵⁽⁶⁾となっている。

一九五五年ごろに企業理念に結びついた企業の社会的責任の考え方は、企業に対する利害者集団や対抗勢力が投げかける要求や批判に対する企業の対応が主体であったが、この主張は独占資本の利潤追求、利潤第一主義をカムフラージュするもので、パイ拡大を先決課題とする発想に他ならず、現代考えられている企業の社会的責任と異質なものであった²。

現代の企業における社会的責任とは、企業本来の機能を遂行する経済的責任と企業市民としての責任とからなり、企業市民としての責任には法的規制を守る遵法的な責任、社会に悪影響を与えない倫理的ないしは道義的な責任及び社会を根本的によくするための社会貢献的な責任の三つに分類されるという考え¹があるが、企業市民としての責任は地域社会のみならず国家社会や国際社会、さらには地球までもステークホルダーとして¹いることから、さらに環境への責任も付加されるべきと考えられる。それゆえ、現在では、企業価値評価として、経済的責任及び企業市民としての責任の両方の視点から評価を行う評価が持続可能経営評価として注目されてきている。即ち、トリプルボトムラインといわれる企業経営の経済的側面、社会的側面、環境的側面の三つの健全性を評価する総合評価システム⁴⁽²⁾である。このような視点に立って企業価値を見ていこうとする流れは、企業に投資を行う投資機関から社会的責任投資 (Social Responsible Investment; SRI) という形で現れ、たとえば、一九九〇年、アメリカの社会的責任投資に関する調査機関の一つである KLD³がドミニク四〇〇ソーシャルインデックスを開始している。その後、イギリスでは、二〇〇〇年七月年金法が改

正され、年金基金の投資の際、環境性、社会性、倫理性を考慮して投資を行う場合、その投資方針を開示することが義務付けられ、SRIが法的規制に盛り込まれた最初のケースとなった。³このSRIの議論が、企業の社会的責任の議論に発展し、二〇〇一年、EUが企業の社会的責任のフレームワークに関するグリーンペーパーを発表してから、活発に議論されるようになってきている。⁶二〇〇二年、ISOで企業の社会的責任に関するマネジメントシステムの国際規格が検討開始され、二〇〇四年四月そのテクニカルレポートが発表されることになっている。オーストラリアでは、二〇〇三年六月企業の社会的責任のマネジメントシステムに関する規格、AS8003を制定している。また、企業活動の説明責任に関連しては、アメリカでは、労働条件に特化した第三者審査規格SA8000を、ISO14001、ISO9001をベースに一九九七年、制定している。⁸また報告書のあり方については、GRI（グローバル・レポート・イニシアティブ）が、企業活動を環境側面、社会的側面、経済的側面のトリプルボトムラインとして報告するサステイナビリティレポートをガイドを二〇〇〇年に制定している。⁹ヨーロッパでは、社会・環境報告書の発表の義務化が始まり、日本の環境省ではエコアクション21の中で、環境報告書の第三者審査を打ち出している。¹⁰企業の行動基準に関しては、経済同友会が自己評価レポート二〇〇三を発表し、経団連は、CSR推進にあたっての基本的考え方を発表している。また、一九八六年発足したコーポラ卓会議において、世界共通の企業行動指針が定められている。⁶国連では、九つの普遍的原則を遵守・実践することで、世界に積極的な変化をもたらすことを目的として、グローバル・コンパクト（GC）が定められている。¹²このような世界的な動きの中で、企業の企業市民としてのビジネス理念の確立と向上を目指し企業の企業市民プログラムについて評価するシステムがフィリピンにあるNGOから報告されている。^{13 14}

前述したように、企業が企業市民としての責任を遂行することは、社会的責任、環境的責任の遂行であり、いいかえれば企業活動が、世のため、人のため、社会のためと考える公益へ深く関わりをもち、かつ公益に果す役割を担っていることに他ならない。

本論文では、企業の企業市民プログラムやプロジェクトが企業価値に及ぼす影響を評価している種々の手法の中で、企業市民の公益への貢献まで言及しているフィリピンにあるNGOによる企業市民評価の手法を、いくつかの企業価値評価手法と比較検討し、企業経営の公益性評価のあり方について考察している。

二、フィリピンNGO; PBSP (Philippine Business for Social Progress) による企業の企業市民プログラム評価

フィリピンでは一九八六年革命によってマルコス政権が倒れ、民主化を果たしたが、政府の力は依然として弱く、それゆえにNGOをはじめとする非営利民間団体(シビルソサエティ)がフィリピン社会を構成する重要なセクターとなっている。フィリピンの非営利民間団体には、草の根住民組織であるPO(People's Organizations)、コープ(協同組合)や何らかのサービスを提供するためにフルタイムスタッフを雇い、専門的活動を行うNGO・財団がある。その中で、PBSPはあらゆる分野にわたるフィリピン最大のNGOである。フィリピンのビジネスリーダーにより、社会経済開発を通じて社会に貢献するために設立されたNGO⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾である。会員企業は課税所得の1%を社会開発のために使用することを誓約し、そのうち20%はPBSPのプロジェクトに使用、残り80%は各企業独自の社会開発プロジェクトに使用する方式をとっている。PBSPは企業セクターから自立し、全世界から四億六千万円の助成金を調達し、五億円以上の事業を展開している。主要な活動分野は、

- ① 貧困を解消するための社会経済開発プロジェクトの展開と助成
- ② 低所得層の自立促進のための起業活動、パイオニア的事業の実践

- ③ 社会経済開発のための応用研究の推進
 - ④ 社会経済開発の専門家育成のプログラム開発と実践
 - ⑤ ビジネスリーダーの社会経済開発に関する理解と協力を促進する啓蒙活動
- である。実施している主要なプログラムの一つに、ビジネスセクターに対し、フィリピンの社会問題解決へ向けて企業市民プログラムをより促進してもらうため、企業の企業市民プログラム評価手法の開発を行っている。

(二) 企業市民プログラム評価の目的と企業市民プログラム評価分野

フィリピンでは、多くのローカル企業ではいまだ、企業市民としての行動が長期的かつ間接的に企業にとって有益であることに気づいていない。企業市民としての行動が企業の基盤へどのような影響を与えるのかを測ることが難しいということから企業の中に企業市民の考え方が育まれないことが一つの理由に考えられている。そこで、

- ① 企業が、有効な企業市民プログラムが立案できるようなマネジメントシステムを開発する
- ② 自発的な企業市民行動がもたらす企業自身、地域社会及び利害関係者への影響を把握できる指標を開発する
- ③ 経営幹部が企業市民プログラムのもたらす事業への利益を理解し、企業市民プログラムを改善できる方向性を示す評価ツールを開発する

を目的として、企業市民プログラム評価手法の開発が行われた。評価手法開発プログラムは二〇〇一年からの四年間のプログラムであり、フォード財団の財政的支援を得て、League of Corporate Foundations (LCF)と協働で開発されてきている。企業市民プログラムの評価分野として、

- ① 社会投資のあり方；教育、健康、住宅といった社会問題を支援するプログラムへの貢献。当該地域社会発展のた

めの事業展開、拡大。この中には、寄付、イベントのスポンサー、従業員のボランティアなどが含まれる。

② 地域社会との協働（地域貢献）の程度；当該地域社会と調和し両者にとって有益な、地域社会及び事業環境の構築と展開。

③ 環境保全への対応；企業は環境に対し責任を負っている自覚による事業展開。地域社会のよりよい生活環境の保証。持続可能な環境こそがよりコストエフィシエントなビジネスを生み出すことへの配慮。

④ 労働環境への配慮（人権・労働安全衛生）；安全衛生、補償、褒章、労働時間、家庭福祉、懲戒処分、機会均等など。従業員が生産性をあげるためのより安全で公正な職場環境の提供。

の四つの分野をあげている。

（二）企業市民プログラムの評価方法―マネジメントの仕組みのあり方

（a）マネジメントの仕組みのあり方に対する評価項目と評価指標

企業市民プログラムの評価システムは、経営マネジメントの仕組みを評価するシステムと企業市民プログラムの企業価値への影響を評価するシステムの二つから成り立っている。

経営マネジメントの評価では、環境ISOの規格で、経営の計画（P）、実行（D）、是正（C）、見直し（A）の段階において、組織が行うべき環境対応項目を仕様として定め、その仕様に対し、組織の実行の程度を評価しているが、その手法を採用している。即ち、経営マネジメントの各段階において、何をなすべきかという視点から評価システムを作成している。経営マネジメントの評価項目とは、企業市民プログラムを向上させるための経営幹部のプログラムへのコミットメントのあり方、プログラム実行のための計画、プログラムの実施と運営、実施結果の点検・是正措置及び報

告であり、各項目で評価指標が作成されている。その評価結果から経営幹部による見直しを起すことができるように構成されている¹⁸⁾。各項目での評価指標作成の基本的考え方は以下のようになっている。

① リーダーシップ；リーダーは多様な利害関係者に責任があり、企業の原則、価値、目的に合わせて企業市民プログラムをすすめていく中心的役割を持っており、リーダーは地域社会に対し社会的、環境的責任を負っており、その責任を果すことによつて企業の経済的成長が得られているという企業理念を持たなければならないという考えから評価指標を作成。

② 方針／政策；企業市民プログラム実行に関わる企業行動を書面に明記し、内部利害関係者の意思決定をガイドするものでなければならないという考えから評価指標を作成。

③ 計画立案；利害関係者は、企業が本業とは関係がないかもしれない地域のあるいはグローバルな問題に責任を持つてくれることを期待しており、地域社会と連携したプログラム展開は、社会的、経済的、環境的な問題に貢献する公約であり、地域社会が求める内容を組み入れたプログラムはよりよい貢献を果すという考えから評価指標を作成。

④ 実行体制；企業市民プログラムが企業活動の中に組み込まれると、適切なマネジメントシステムやプログラム行動計画を推進する組織を構築する必要があるという考えから評価指標を作成。

⑤ 結果の検証と報告；企業は投資家、NGO、地域社会から企業はどんなことをしているか正確に知ってもらいかつ彼らの主張の裏付けを明確にかつ証拠のあるものさしで評価する必要があるという考えで評価指標を作成。

(b) 評価方法

経営マネジメントの評価項目ごとに評価指標があり、その指標ごとに評価を行う。その指標のパフォーマンスがどうであったかを評価し、その程度の状況に応じ、五段階評価となっている。

- ① 確立しておりかつ有効；その項目の評価指標は、出来上がっており有効に使用され応用されている。
- ② 確立しているが改善が必要；その項目の評価指標は、出来上がり、応用されているが、まだ改善が必要である。
- ③ 試作、展開中；その項目の評価指標は、テスト中で特定の分野で応用中。
- ④ 確立していないが、関心がある；その項目の評価指標はまだないが、優先的に検討されている。
- ⑤ 重要視していない；その項目の評価指標は、CCプログラムの実行において重要でない。

(C) 企業市民マネジメントの仕組み評価の構成

全体構成は、基礎的項目記入表と各評価軸ごとの指標評価表から成り立っている。基礎項目記入表は、企業名、住所、CC実行部署、企業サイズ、企業業種、評価者名、サイン、地位、部署、電話、ファックス、Eメール、貢献分野を記入するようになっていいる。

経営マネジメントの各段階における具体的な指標評価を表1～5に示す。

表1 経営幹部のリーダーシップ

システム指標	評価基準が確立しており適切かつ有効	適切だが改善が必要	試行 展開中	確立していない が関心がある	重要視していない
1 経営幹部がCC原則や価値を理解し仕事をしている					
2 経営幹部がCC目的、目標を設定し、支持し、関与している					
3 経営幹部がCC成果指標や測定基準を明確にしている					
4 CC方針と実行が一致するようリーダーシップが発揮されている					
5 経営幹部は会社の経済的、社会的、環境的影響に対する全責任を負っている					

CC；企業市民 (Corporate Citizenship)

表2 方針策定

システム指標	評価基準が確立しており適切かつ有効	適切だが改善が必要	試行展開中	確立していないが関心がある	重要視していない
1 CC方針は全体ビジネスの方針/原則に一致している					
2 CC方針は全ての利害関係者に伝えられている					
・株主					
・経営幹部					
・中間管理職					
・従業員					
・地域社会					
・その他利害関係者					
3 CC方針は明確かつ焦点が絞られて書かれている					

表3 プログラム策定

	評価基準が確立しており適切かつ有効	適切だが改善が必要	試行展開中	確立していないが関心がある	重要視していない
1 CCは利害関係者の要求を満足している					
・会社/従業員					
・地域社会または市民					
・その他の利害関係者					

2 CCプログラム/プロジェクトは下記内容が含まれている					
・明確な目的					
・明確な方針/手段					
・明確な行動計画					
・明確な監視、評価、記録及び報告システム					
・適切な予算の裏付け					
・明確かつ実行可能な行動戦略					
・明確かつ実行可能な出口戦略					
3 CCプログラムは下記の内容で管理されている					
・任命された部署名、スタッフの氏名が明確					
・任命されたスタッフを持つ民間財団					
・任命されたスタッフを持つ契約/協働組織					
4 プログラムの持続性は下記内容で保証している					
・NGOなどとの確立されたパートナーシップ					
・プログラムを遂行する専門的な実践者					
・寄付者に対する財源、プロジェクト、パートナーシップ管理の履歴・記録					
・CCスタッフの継続的教育・能力形成システム					
・適切な技術導入					
・利害関係者との社会的パートナーシップ					
・良好な財務管理					

表4 推進体制・システム

評価指標	評価基準が確立しており適切かつ有効	適切だが改善が必要	試行展開中	確立してないが関心がある	重要視していない
1 推進組織					
・CCプログラム/プロジェクトの推進組織がある					
・CCプログラム/プロジェクト実行は管理者に支持されている					
・任命されたCCスタッフは適切なプログラム管理技能を持つ					
・CCスタッフは決められた役割、責任を持つ					
・従業員がボランティアなどのCC活動へ参加する内部システムがある					
2 マネジメントシステム					
・利害関係者を優先するシステムである					
・地域社会、NGO、などの利害関係者は相談やプロジェクト監視/評価を通して方針決定過程に参加している					
・CCプロジェクトの選択や賛成の文書化された指針がある					
・地域社会/NGOと行うプログラムの持続性を保証する文書化された指針やシステムがある					

・実行されるプログラムは環境法、労働法、地方条例などの法律を遵守している					
3 コミュニケーションシステム					
・ニューズレター/広告などのメディア、スタッフの会議、利害関係者との討議の場を通して、双方向の情報を発信している					
4 財務システム					
・財務記録、法律関連ドキュメントが保持されている					
・定期的内部/外部監査が行われている					
・内部統制が確立している					
・財務システムのプレ監査システムがある					
5 監視・評価システム					
・明確に設定された基準に基づき受益者や利害関係者と評価サーベイが行われている					
・内部ではプログラムレビューが定期的に行われている					
・内外部の利害関係者と相談が定期的に行われている					
・企業内の知覚度調査が定期的に行われている					
・プログラム/プロジェクト遂行報告が受益者/パートナー組織から定期的に要求されている					
・パートナーからの成功談が文書化されている					

表5 活動結果と報告

評価指標	評価基準が確立しており適切かつ有効	適切だが改善が必要	試行展開中	確立してないが関心がある	重要視していない
1 評価項目					
・プログラム達成度					
・CCプログラムの企業への貢献度					
・CCプログラムの地域社会への貢献度					
・コストエフィシエンシー					
・コスト利益					
2 報告システム					
・CCプログラムを財務報告書、社会報告書、環境報告書に報告している					
・企業はCCパフォーマンス/達成度を株主、経営幹部、中間管理職、従業員へ情報開示している					
・企業はCCパフォーマンス/達成度を地域社会、その他外部利害関係者へ情報開示している					
・CCプログラム/プロジェクトの達成度や影響はアニュアルレポート、社会レポート、環境報告書、ニューズレター、会議、円卓会議を通して報告されている					
・CCプログラム/プロジェクトの達成度や影響に関する報告は一年毎に、二年毎に、期ごとに、あるいは不定期におこなわれている					

(三) 企業市民プログラムの企業価値への影響の評価方法

企業活動が地域社会において自由に経済活動ができる見返りとして経済的な責任のみならず、社会的、環境的な義務までも負っており、企業市民として、その責任を果すことが、短期的にも長期的にも、企業に直接的、間接的な利益（企業価値）をもたらすという考え方から評価項目、評価指標が作成されている。直接事業に影響を及ぼす評価指標である直接指標は、企業の事業パフォーマンスに直接影響する指標であり、間接指標は、ただちにあるいは短期間に企業活動に成果をもたらさないが長期的に企業市民プログラムが企業の評判を高めると考えられる指標である。

(a) 評価項目と評価指標

評価項目は、企業市民プログラムがもたらす事業の経済的側面、社会的側面、環境的側面に対する直接影響及び間接影響となっており、それぞれの評価項目における評価指標を作成している。これらの総合的な影響は最終的に公益（Public Good）を育てると考えている。直接影響評価及び間接影響のそれぞれの評価項目に対する指標作成の基本的な考え方は以下のようになっている。

①事業の経済的側面への直接影響評価

(ア) 人的、知的財産；従業員から最善を引き出し、公正に評価するプロセスにおいて、企業が社会的責任を果す姿勢は、魅力があり、優秀なスタッフが育つ。その結果、新人スタッフのリクルートや育成費用が削減でき、従業員のモラルと生産性を高めるという考えで、評価指標を作成。

(イ) 市場での優位性；企業市民プログラムは企業のイメージを高め、顧客の忠誠心を引き出し、保持する。倫理的に商品を生産しサービスを提供する企業は、持続的な顧客のひいきを得るという考えから評価指標を作成。

②事業の経済的側面への間接影響評価

- (ア) 間接コストの削減；社会的、倫理的、環境的責任ある行動を取らなかった場合に発生するコストを削減できるとの考えから評価指標を作成。

③事業の社会的側面への直接影響評価

- (ア) 企業の良好な評判；企業市民プログラムは市民に認知されることにより利害関係者から好感が抱かれるとの考えから指標作成。
えから指標作成。

- (イ) 有望なビジネス環境；遵法に基づく社会開発行動は事業にインパクトを与えたとの考えから評価指標を作成。

- (ウ) 社会的受容；地域社会との協働した企業市民行動は透明性と相互信頼に基づく信頼性を持続するとの考えから評価指標を作成。

④事業の社会的側面への間接影響評価

- (ア) 開発問題でのリーダーシップ；企業市民行動でのリーダーシップは、他の組織の参加を促すという考えから評価指標作成。
価指標作成。

- (イ) 地域社会の自立；企業市民プログラムは地域社会の自立を促すという考えから評価指標を作成。

⑤事業の環境的側面への直接影響評価

- (ア) 事業効率；事業生産性は環境配慮により上がり、コスト削減になるという考えから評価指標を作成。

- (イ) リスクの削減；企業市民行動はネガティブな事業行動の影響を社会的、環境的な側面で最小化するという考えで評価指標を作成。

⑥事業の環境的側面への間接影響評価

- (ア) 環境コストやリスクの分散；企業市民ネットワークを通して、社会的、環境的問題のリスクを分散できるとい

う考えから評価指標を作成。

(b) 評価方法

評価項目の評価指標ごとに、そのパフォーマンスがどうであったかを評価し、その程度の状況に応じて四段階評価を行っている。評価内容は、企業市民プログラムの影響の強さとそれを裏付ける証拠とから評価することになっている。また、証拠がどこにあるのか記入欄が設けられている。

① 企業市民プログラムの影響の強さ

- (ア) 明確な強い影響あり；企業市民プロジェクト／プログラム／活動は企業に事業が成功し、新たなビジネスチャンスを与えている。
- (イ) 明確で適度な影響あり；企業市民プロジェクト／プログラム／活動は事業を成功に導く要素を持っている。
- (ウ) 明確だが弱い影響あり；企業市民プロジェクト／プログラム／活動はビジネス利益をもたらすが、新たにビジネスを立ち上げるには不十分である。
- (エ) 否定的な影響ありあるいは影響なし；企業市民プロジェクト／プログラム／活動は直接的な財務的、社会的リターンがなく、新たにビジネスを立ち上げるのは難しい。

② 証拠

(ア) 確たる証拠あり；企業市民プロジェクト／プログラム／活動の事業への影響の有無や財務的、社会的健全性を評価する定式化されたツールを有している。

(イ) 証拠が弱い；上記ツールの策定中あるいは、企業内関係者のみの基準がある。

(c) 影響評価の構成

全体構成は、企業市民プログラムの評価方法と同様の構成になっている。影響評価を表6～7に示す。

表6 直接影響評価

影響指標	強い明確な影響あり		適度な明確な影響あり		弱い確たる影響あり		否定的な影響/影響なし		証拠の記載
	確たる証拠あり	証拠が弱い	確たる証拠あり	証拠が弱い	確たる証拠あり	証拠が弱い	確たる証拠あり	証拠が弱い	
A 財務									
1 人的・知的資本									
a 従業員は企業の一員であることを誇りに思っている									
b CCプログラムは職員や役員の社会的責任を満足している									
c 従業員は企業に忠誠心がある									
2 市場での利益									
a 顧客がブランド、製品をひいきしている									
B 社会									
1 企業の評判の良さ									
a 公衆があの企業は利害関係者との関係あるいは倫理的な事業運営をしている点から社会的責任を遂行していると認知している									
b 消費者・顧客は企業のCCプログラムを支持している									
c 地域社会・その他の利害関係者は企業操業を支持している									
2 事業環境の優位性									

a 政府は税制、インフラ、法的規制を通してCCを支持している									
3 社会の認知									
a 内部・外部ステークホルダーは企業の社会開発への貢献を認知している									
b 内部・外部利害関係者は企業のCC行動計画を支持している									
c 地域社会のメンバーは企業を信頼している									
d 地域社会は事業の進め方、事業の影響の監督に参加している									
e 企業は正確かつ適切な情報を利害関係者に報告している									
C 環境									
1 操業上の効率									
a クリーンプロダクションなどの資源に有効な技術を採用している									
b 環境効率の良い事を実行									
・産業廃棄物交換									
・持続可能資源利用製品設計									
・リサイクル可能物質利用設計									
・包装材削減設計									
c サプライチェーンマネジメント									
d 生産性向上のための健康で安全な職場の設置									

2 リスクの削減									
a ビケ、ストライキの発生をなくす									
b 否定的なメディア攻撃をなくす									
c 犯罪や暴動をなくす									
d 圧力団体への支払いをなくす									

表7 間接影響評価

影響指標	強い明確な影響あり		適度な明確な影響あり		弱い確たる影響あり		否定的な影響/影響なし		証拠の記載
	確たる証拠あり	証拠が弱い	確たる証拠あり	証拠が弱い	確たる証拠あり	証拠が弱い	確たる証拠あり	証拠が弱い	
A 財務									
1 間接コストの削減									
a 贈収賄や不正に対する企業の弱点の削減									
b 安全コストの削減									
B 社会									
1 社会開発問題へのリーダーシップ									
a よその会社がCCプログラムを真似ている									
b その他の利害関係者がCSRプログラムに参加している									
2 地域社会の自立									

a 地域社会はリソースマネジメントにおいて積極的に参加している								
b 地域社会は地域の意思決定過程に参加している								
c 地域社会の経済状況が平等な雇用機会、地域リソースへのアクセス、基本的な社会サービスへのアクセスの点から改善されている								
d 地域社会に企業が存在することによる工業の振興								
C 環境								
I 環境コストやリスクの分散								
a 企業、地域社会やその他の利害関係者は社会的、環境的問題の解決のコストをシェアしている								
b 社会的かつ環境的問題への適切な対応は利害関係者のリソースをプールする結果を生んでいる								

三、考 察

三・一 NGOによる企業価値評価

企業市民の概念は、企業経営の社会的、あるいは環境的な非財務的側面における責任遂行を意味している。この責任は企業経営の社会的責任の一翼を担っており、企業経営の社会的責任は経済的、社会的、環境的側面まで包含しかつ多様な利害関係者にまで及んでいる。NGOによる企業価値評価はまさにこの視点にたっており、地域の発展、環境保全および人々の生活の質の向上を伴って初めて企業が収益を得、成長するのだという考えの下、社会資本への寄与、地域との協働、環境保全及び従業員の労働環境に対する貢献を評価している。前述のように、評価システムは企業経営の企業市民性を高めるためのマネジメントシステムのあり方を評価するシステム(表1~5)と企業市民プログラムの企業利益への影響を評価するシステム(表6~7)とから成っている。マネジメントシステムのあり方の評価システム(表1~5)は、企業の環境マネジメントシステムの仕様を国際規格化しているISO14001の手法を採用している。即ち、トップのコミットメントのあり方から、計画策定、実行、報告までのあり方を評価しており、環境マネジメントシステムにおける計画(P)、実行(D)、評価(C)、改善(A)サイクルによる継続的改善を目指すシステムとなっている。本評価に対する考察をいくつか述べる。

一つ目は、表1~5だけでは、評価基準が明確でないということである。非財務的責任遂行のマネジメントのあり方の評価であるため、より具体的な評価基準に基づいて評価できるようにする必要がある。たとえば、非財務的な責任を果たす場合、トップのリーダーシップは特に重要であり、計画策定、実行、報告まで関わりがあることから、環境格付け^②

にあるようにリーダーシップの企業市民プログラムへのコミットメントにおいて、経営トップが自らの言葉で表明した社内外への明文化されたコミットメントがあるのか単に企業として経営理念があるだけなのかなどの具体的な、証拠の有無により評価していく必要がある。

二つ目は、責任の遂行において違反したり、責任を果さなかった場合の責任のあり方について評価されていないという点である。時として企業は不祥事が発生した場合、隠匿することになり、ステークホルダーには、企業内従業員の内部告発（公益通報）によってのみ明らかにされる⁽²⁾。それゆえ、後述する企業経営の公益性評価と絡んで、企業市民プログラムに対する従業員の満足度は評価において重要であり、事業内容の透明性の確保の意味合いやステークホルダーに真実がわかるといった公益の意味合いから違反に対する対応のあり方について、たとえば公益通報制度の有無や実態について、評価する必要があるであろう。

三つ目は、社会へのインパクトの大きさは、企業の大小によって大きく異なるため、グローバル企業と中小企業の企業市民としての責任の重みに違いがあり、グローバル企業の責任の重大性が評価できるシステム作りが必要であろう。

四つ目は、本システムが自己評価システムであるため、企業市民プログラムとして、何が実行され、その結果がどうなったのかいわゆるパフォーマンスが示されていない。そのため、表6〜7に示される事業影響との関連が把握できない。

次に、企業市民プログラムの事業影響について評価している表6〜7では、事業利益に視点をあてて、財務的側面、社会的側面、環境的側面への直接的な影響、効果及び間接的な影響、効果を評価している。企業市民は企業が市民と同じ責任を果すことであり、その評価は社会面、環境面への責任を果しているかであり、公益への貢献をも意味しており、評価項目にそのような視点からの評価項目も挙げられている。たとえば、利害関係者、地域社会からの企業の評判のよさ、社会の認知度、地域社会の自立への寄与、従業員の満足度などがそれに相当している。このような評価項目は企業

経営の公益性評価の一助になると考えられる。一方、企業が企業市民や社会的責任に注目している理由として、企業のリスク低減に繋がる、たとえば、雪印集団食中毒事件であったように、社会的対応を誤ると企業がつぶれてしまうことを回避したいとか、将来の利益の増大に繋がるといった経済的利益があげられているが、そのような視点での評価項目が多い評価となっている。そのため、評価システムは、企業の持続性が主体となっており、企業の社会的責任の本質は、企業の持続性にあるのではなく、社会の持続性や地球、生態系の持続性への寄与³⁴にあり、そのためには、組織がどうあるべきかなどの評価がなされていない。この評価の視点は、企業経営の公益性評価において重要な視点の一つと考えられる。

本評価では、評価指標に対する証拠を記入するようになっていたが、表1〜5までに示されている企業経営のマネジメントのあり方の評価との関連が明確でない。たとえば、環境的側面での直接影響評価において環境配慮設計の採用について評価しているが、表1〜5ではどこにも触れられていない。これはプログラムの内容がどんなものかについては、企業内の評価者だけがわかっている自己評価であり、また環境配慮設計がどんなレベルであれば事業影響の評価はどうあるかがはつきりしていないためである。マネジメントシステムのあり方の評価とともにそのシステムに基づいて実行した結果がどうであったかを評価するパフォーマンス評価システムが必要であろう。また、ライフサイクルアセスメントなどの発達によって、環境的側面に対する社会的責任の科学的分析による影響評価手法が、確立される方向にあるが、社会的側面に関する影響評価では、何が社会的パフォーマンスであるかは、国、地域の歴史、文化に依存する部分が非常に大きく、そのため社会的影響評価法については、更なる検討が必要であろう。

二つの評価とも自己評価を行うシステムとなっているため、自企業の社会的責任に向けた取り組みをチェックし、さらに改善を図り、より社会的責任の確立に向けて継続的に改善していくには良いシステムと考えられるが、その評価結果が、特に社会的、環境的側面に対し、第三者、その他のステークホルダーから見ても妥当な結果であるかの評価や他社

や他業種産業と比較して進んでいるのか遅れているのかといった相対的な評価ができない。

企業経営の公益性を評価する場合、ステークホルダーによる企業経営の非財務的要素のパフォーマンスの評価は重要である。これからの社会で企業が社会の公益に果す役割の重さを考えた場合、企業にさまざまな社会的な要求を理解させ、社会的責任を自覚させ、主体的、自立的な行動を促し、環境と経済の調和した持続可能な経済社会を作っていく必要があり、相対的な評価が可能で第三者が公平に評価可能なシステムにまで高めていく必要がある。

三・二 企業経営の公益性評価

日本では、長い間公益・非公益と営利・非営利の軸を混在させてきたため、非営利こそが公益だとする考えが存在しており、企業経営の中では、本業からはずれた社会貢献だけが公益性を有しており、企業経営の本業に公益性が無いとする考えがある。しかし、情報技術や情報コミュニケーションの発達是世界で何が起こっているか瞬時に知らせることを可能にしたため社会全体が公平や不正に対し南北の区別無く敏感になっており、またインターネットやeメールの発達は企業内においても社員自らがその企業の不正や事故情報を社会に発信し、その情報は瞬時に社会に広がる、情報に垣根のない時代となっている現在では、地球環境問題への対応を含めて、企業市民や企業の社会的責任遂行への要求がビジネス上看過できないところまできており、企業の経営理念は大きく変化してきている。先に述べたように、企業市民理念を遂行する企業経営は、企業経営の社会性、環境性といった非財務的責任を遂行する経営であり、公益に直結した責任遂行になっている。それゆえ、企業市民理念による企業経営は、営利を目的とするが、責任遂行において、公益性を内蔵した企業経営となっており、本業における非財務的責任の遂行部分が企業経営の公益に寄与する、貢献する部分であると考えられる。このような視点にたつて、著者は、現代社会においては、公益・非公益軸と営利・非営利軸

が異なってきたと考えると考えており、企業経営の本業の非財務部分の責任遂行に着目して、企業経営の公益性を評価できるのではないかと考えている。二十一世紀社会では、持続可能発展社会の構築が最重要課題であり、そのような社会形成のためには、本業の企業経営において第一に非財務的要素の責任遂行が必須である。更に、その遂行が、己の企業の持続性を目指すだけの取組みでなく、社会の持続性や地球、生態系の持続性といった高い公益性を志向する企業を育成していくことが急務であり、かつそのような企業を育てるための企業価値評価システムが必要であると考えている。公益性の高い経営の企業をつくりだす企業経営の公益性評価にあつては、企業経営の非財務的責任遂行の公益的視点による評価を土台にして構築するのがよいと考え、今後の検討課題として、

(1) 企業市民マネジメントシステムから推測される公益マネジメントシステムのあり方評価システムの構築

(2) 非財務的責任遂行パフォーマンス評価システム及びそこから推測される公益パフォーマンス評価システムの構築

(3) 企業経営の公益性評価システムの構築

を考えている。

(1) (2) において、前述したように、社会的影響評価は問題があるが、NGOによる評価¹³⁾、ISOによる評価⁶⁾、環境格付けによる評価システム等³⁾から評価システムを構築してみたいと考えている。(3) については、非財務的責任遂行当事者としての企業側とそれにかかわるステークホルダー側の視点から、評価システムを構築したいと考えている。企業側の公益性評価としては、最近の優秀企業研究²²⁾によれば、優れた企業には、(1) (2) で評価しようとしている経営の形からくる仕組みの良さだけでなく企業経営そのものの中に本質的な特質を有しており、その一つが、世のため、人のためという自発性の企業文化が埋め込まれていると言われている。それゆえ、(3) の評価システムにおいては、企業側の公益性評価においては企業文化との関わりにおいて公益性を評価したいと考えている。同書によれば、個々の従業員にとって企業文化とは、多くの予測できない事態に直面したとき、個々の従業員が経営者と同一の目的に向かっ

て自らの判断で、最善の方法を自発的に行動することである。このような世のため、人のためといった企業文化が埋め込まれている企業においては、企業文化が、経営者と社員の価値観を共有し、ベクトルを合わせているが、このような企業文化のない企業においては、従業員の自発的行動が時として不祥事を引き起こしているケースが多く、企業文化を育むことは容易ではない。世のため、人のためといった考えで行動することが公益の原点であり、金以外の、世の中、社会のために仕事をするという企業文化の育成は企業の公益性を高めることと同一であり、この点に絞り公益性評価システムを構築してみる予定である。

特にそのような企業文化の共有は、経営者や従業員に自らを自己規律する自発性のガバナンスを実現するように働きかけることから、従業員の自発的行動に着目していきたいと考えている。すぐれた企業は、目的が継続的社会貢献であり、手段が利益とまでいわれている。

一方、ステークホルダー側の視点からの公益性評価においては、(1)(2)の評価結果をもとに、ステークホルダーの満足度に視点を置いて評価システムを構築してみたいと考えている。NGOによる事業評価の評価項目にあった社会環境からの評価による満足度、たとえば、地域社会の認知度、評判などによって評価できないか検討していきたいと考えている。

現代の企業には積極的な社会投資、環境投資をふくめて企業市民理念に基づく社会改革への参画がもとめられており、それへの対応は己の企業への寄与だけでなく公益への貢献につながるものであり、企業評価は公益への貢献まで高め、それによって企業行動の自主的、自立的公益への貢献を促す必要があるだろう。

謝 辞

本研究は、文部科学省、平成十五年度基盤研究（C）「NPOの組織・事業評価のための公益指標に関する研究」により、行われた。謝して記す。

参考文献

- (1) 丹下博文：企業経営の社会性研究 中央経済社（2003.3）
- (2) 鈴木幸毅：環境問題と企業責任 中央経済社（1995.4）
- (3) 環境格付けプロジェクト著：環境格付けの考え方 税務経理協会（2002.6）
- (4) 環境経営学会編：サステイナブル マネジメント 第1巻 第2号（2001.12）
経済産業省HP
- (5) (社)日本能率協会：CSRセミナー テキスト（2004.3）
- (6) 環境報告書ネットワーク：CSRと持続可能性報告（2003.9）
- (7) <http://www.cepa.org/SA8000/SA8000.htm>
- (8) 環境監査研究会：GRI「持続可能性に関する報告のガイドライン」（2000.6）
- (9) 環境省環境パフォーマンス評価報告書：CEP企業の社会責任度評価・格付け
- (10) http://www.doyukai.or.jp/04_fr.htm
- (11) <http://www.unic.or.jp/globalcomp/>
- (12) PBSP: Benchmarking Corporate Citizenship-System and Process Assessment Tool#1 2002
- (13) PBSP: Benchmarking Corporate Citizenship-Impact Measurement and Assessment Tool#2 2002
- (14) 「フォーラム」企業の社会貢献とパートナーシップ 第2号 2002.6 JANIC
- (15) 森田汐生： http://www.assetive.org/philippine/npn_ngo/pbsp.html
- (16) 勝又英子：フィリピンの非営利活動 NPO マルソン（1997）

- (18) P B S P の資料：New Leaders A Newsletter of PBSP Vol. 4 No. 1 (2002.12)
- (19) 朝日新聞記事 2003.4.1
- (20) 三田和美：環境格付けの実際 サステイナブルマネジメント 環境経営学会 第1巻 第2号 (2001.12)
- (21) 環境経営学会：2003年度環境経営格付け調査票原案 (2003.5)
- (22) 「フィリピン」企業市民としてのリーダーシップ P B S P の場合ー Partnership 第1号 2002.1 JANIC
- (23) 鈴木幸毅：環境経営学の確立にむけて 税務経理協会 (2002.1)
- (24) 三菱総合研究所：社会マセスマネント 東洋経済新報社 (1999.9)
- (25) 鶴田佳史：プロアクティブ環境戦略に関する一考察 サステイナブル マネジメント 第1巻 第2号 2001.12
- (26) 朝日新聞記事：2003.8.30
- (27) 日本経済新聞記事：2002.10.13
- (28) 朝日新聞記事：2003.4.1
- (29) 小松隆二：公益学のすすめ 慶応義塾大学出版会 (2000.4)
- (30) 環境省編：平成十五年環境白書 ぎょうせい
- (31) 高木武夫：企業の環境保全への取組みと公益 (小松編：市民社会と公益学) 不磨書房(2002.12)
- (32) 新原浩朗：日本の優秀企業研究 日本経済新聞社(2003.11)
- (33) <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/isrn.html>
- (34) 岡本享二：企業から見たCSR 環境経営学会研究大会論文集 (2004.5)
- (35) 高木武夫：企業環境経営と公益 東北公益文科大学総合研究論集1 (2001.4)
- (36) 山本良一：CSRは地球を救うか 環境経営学会研究大会論集 (2004.5)