

# 企業の社会的責任(CSR)としての人事管理論

木谷 宏

## はじめに

本論文は、産業革命以降の工場現場を中心とした人事労務管理論、ホワイトカラーを中心とした1980年代以降の人的資源管理論に続く、新たな人事管理論を模索するためのプラットフォーム構築を目的とするものである。その際、現代企業の特徴を“人材の多様化(ダイバーシティ)”と仮定すると同時に企業役割の変化に着目し、企業の社会的責任(CSR)と人事管理の関係性を明らかにすることを目的にしている。第一章は「企業の社会的責任(CSR)が意図するもの」として、企業の一般的概念、企業の社会性概念の推移、CSR論の発展過程を先行研究から詳らかにする。第二章は「社会的責任と人事管理の関係性」について、経営学のディシプリン及びマネジメント論における人事管理の位置づけを確認し、人事管理における倫理の役割について仮説を提起する。第三章は「ステークホルダーとしての従業員」であり、日本の経営における従業員観を辿り、社会的責任として人事情報を開示する必要性を明らかにする。

## 1. 企業の社会的責任(CSR)が意図するもの

### (1) 企業の一般的概念

企業とは何か。企業を定義するに際して、企業をその研究対象とした経営学あるいは経営概念の発展を紐解くことは有意義である。岡本(1967)によれば、経営学が独自の社会科学たることを追究したメレロヴィッツ<sup>1</sup>は、1929年に刊行された『企業の一般経営経済学』初版において、経営を「計画的、組織的な事業活動」「技術的なもの、技術的単位」と定義し、外部経済からの力、衝撃、方向を与えられることによって初めて現実的な存在になるとした。彼は企業を、経営の一定の歴史的な形態として理解し、その特徴を①私的な単独経営、②生産手段の私的所有、③完全な危険負担、④計算性、⑤最大の利潤への努力に求めた。

これらは今日においても企業の特徴として広く認識さ

れている。たとえば一般的には、企業とは「生産・営利の目的で、生産要素を統合し、継続的に事業を営むこと。また、その経営の主体<sup>2</sup>」、「ある特定の財・サービスの生産・供給を一義的な目的として設立された団体<sup>3</sup>」、「利潤最大化を目的とする一つの経済主体<sup>4</sup>」などと定義される。ここで、従来における企業の定義を二つの点から批判する。1つは、これらの説明における働く人々の扱いが限定的ないしは周辺的な点である。企業とは社屋、工場、商品・サービス、資金、情報、技術などの様々な要素が有機的に結合した存在である。しかし、当然ながら従業員が存在しない限りにおいては事業を行うことは不可能である。企業の要素を土地・資本・労働を意味する「生産要素」という言葉によって説明したとしても、労働と労働者は別であり、人々の姿はここに見出せない。当然ながら、人々が企業の付加価値の主体あるいは源泉であるとする視点も欠いている。換言すれば、従来の企業論において、働く人々は経営の手段としての生産要素、経営資源、あるいは人的資本として周辺的に扱われていたと解釈することができる。

もう1つは、企業の定義において社会あるいは公益の文脈がほとんど立ち現れない点である。生産要素の統合や継続的な事業運営とは企業経営における便益であり、企業の目的については生産(供給)および営利の2つとされることが多い。しかし、商品やサービスの生産(供給)は企業の有する機能であり、目的とすることは不適切である。結果的に企業の目的として残るのは営利(あるいは利潤最大化)となる。この点に関してメレロヴィッツは前掲書において、経営の社会的諸関係に取り組む経営の努力ないし経営政策を「社会的経営形成」と認識した。そして「社会的経営形成」によって真実の経営共同体を生み出し、併せて資本と労働の対立を克服することを意図し、社会志向的な新資本主義への変化を表現する概念と考えた。また丹下(2002)は企業経営の「社会性」の概念について、既に1920年代より米国企業では利益創出のみならず、社会のために奉仕する存在として位置付けられたことを指摘している。後に見る

<sup>1</sup> K. Mellerowicz, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung*; 1929

<sup>2</sup> 新村出編『広辞苑 第六版』岩波書店、2008年。

<sup>3</sup> 土屋守章『現代経営学入門』新世社、1995年。

<sup>4</sup> 金森久雄他編『経済辞典 第5版』有斐閣、2013年。

CSR論の萌芽はここにあると言えるが、欧米の大企業を中心とする現代企業が躍進する1960年代以降において、企業と社会との関係は自明あるいは所与として扱われ、一部の研究者を除いては、企業の役割において社会との関わりが強調されることは少なかった。社会との関連は寄付などの慈善活動や不祥事が発生した際の対応に集約されるものであったと言うことが可能である。

## （2）企業の社会性概念の推移

「社会的経営」あるいは「企業の社会性」については、1920年代より検討が加えられており、それ以降も企業のあるべき姿とその制度的な側面に関して、時代的な背景を踏まえて発展してきている。本節では企業の社会的責任という概念が成立した経緯とその変遷を松本（2007）の類型に従って概観し、1970年代までの企業の社会的責任論の概念的な枠組みを明らかにしていく。

まず、企業の社会的責任という概念は、シェルドン（1924）による『経営のフィロソフィ』において発表された。彼は企業が社会の必要とする製品やサービスを安価かつ大量に提供し、社会福祉に寄与することを目指して生産能率を高めることを強調した。さらに、企業内部において生産に従事する労働者（従業員）に対する人間性の理解と彼らの能力発揮の場や機会の創出を目指した人事管理の必要性にも触れている。奇しくも1924年とは、メイヨーらによるホーソン工場の実験が開始された年である。テイラーの科学的管理法によって確立された人事労務管理に対するシェルドンの批判は、その後の人間関係論・新人間関係論の発展と符合する。さらに彼は、「すべての経営者は、労働者が単に企業を構成する単位であるばかりでなく、個人であり市民であるという原理の認識にたつ権利の本質に関する意見を形成することが必要である<sup>5</sup>」と論じ、労働者の余暇活動の重要性にも触れ、それが人間の生活や社会に利益をもたらすものとして今日におけるワーク・ライフ・バランスの重要性にも言及している。

つぎに、企業の社会的責任論が一般的に浸透したのは1950年代以降においてである。ゴイダー（1951）は『私企業の将来』において、消費者問題や公害などの汚染に悩む地域社会の問題に焦点を合わせ、企業の社会的責任を論じている。彼はこの問題の根源は、企業の営利追求によって引き起こされる地域社会への無責任な態度と株主のみに対する企業責任のあり方を批判した。そし

て、企業とは株主だけを富ませるための私的な制度ではなく、そこに働く従業員、経営者、消費者、地方自治体、政府、組合役員がそれぞれの役割を演ずる共同企業（a joint enterprise）としての存在である点を問題提起した。その後、彼は1975年に著わした『企業と労働者の責任』において、株主と同様に労働者（従業員）を企業の一員として位置付けることを提示している。また、従業員が地域社会（市民）活動に積極的に参加することを奨励するために適当な休暇を与え、その休暇期間中は給料を支給すべきであると主張した。この考え方は、現代における従業員に対する地域社会活動支援策としてのボランティア休暇制度に通じている点は興味深い。さらに、企業の責任体制を構築する上で、消費者の利益に奉仕すべき点も論じている。このように、ゴイダーは企業を取り巻くステークホルダーに労働者（従業員）、消費者さらには地域社会もその一員として検討の対象に加えざる必然性を示した。

1960年代において、イールズ（1960）は『ビジネスの未来像』を著し、伝統的企業の社会的責任の特徴が株主中心であり、債権者、従業員、顧客、その他に対する責任が第二義的になっているとし、公共の福祉を増進するという目的を含んでいない点を指摘した。また彼は、「社会的責任の理論は、企業実践、ことに企業寄付、良好な地域社会との関係、従業員の福利厚生計画、工場の安全計画、「人間関係」に対する経営技術の新しい強調、教育機関や公共奉仕に対する人材の提供、「企業の良心」の育成などとの関連で考察されている<sup>6</sup>」として、株主以外の他のステークホルダーとの関係性を重視し、伝統的企業による社会的責任の議論において、企業は誰に対して責任を有しているのか、またこのような責任が実際にどのように遂行されるのかについて明確に規定していない点を批判的に指摘した。

つぎにヘルド（1970）は、『企業の社会的責任—企業とコミュニティ、1900～1960までの歴史—』において、企業と地域コミュニティ（地域社会）との関係に焦点を合わせて論じている。彼は、企業が地域コミュニティに対して社会的責任を踏まえた慈善事業を行ってきたことは、すでに19世紀において展開されてきたものである点を指摘した。すなわち、19世紀におけるニューヨークのR・H・メーシー社などの慈善事業<sup>7</sup>の活動事例を通じて、企業が有意義な地域コミュニティ事業のための経済的な支援として、寄付などの金銭的な支出を行った記

<sup>5</sup> Sheldon, O., *The Philosophy of Management*（企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ』雄松堂書店、1975年、P.79）

<sup>6</sup> Eells, R., *The Meaning of Modern Business, an introduction to the philosophy of large corporate enterprise*, 1960（企業制度研究会訳、『ビジネスの未来像—協和的企業の構想—』雄松堂書店、1974年、P.49）

<sup>7</sup> 百貨店を経営する米国メーシー社は1875年に地域へ孤児院を寄付し、1885年に「自由の女神」像の台座寄付運動に協力して女神像の複製を販売した。また1887年には1084ドルが会社の諸雑費として慈善事業に寄付されたが、1902年にあらゆる慈善活動は、ビジネスの目的とコミュニティへの寄付との混同が好ましくないとの理由によって中止された。

録を紹介している。そして、このような企業と地域コミュニティとの関係についてノートン（1987）は、「19世紀には欠いていたが、20世紀には持たねばならなかったのは、理論的根拠—ビジネスとコミュニティの関係の概念—であり、そこでは社会的責任は個人の良心や関心のみには負わせるものとしてではなく、同時に企業のもつ資源にも課せられる責任としてはっきりと認められていた<sup>8</sup>」ことを確認し、両者の積極的な関係づくりのための概念構築の必要性を提示した。

以上のように英米の研究者による企業の社会的責任における概念の変遷から、これらを二つの枠組みに類型化することができる<sup>9</sup>。一つは企業を取り巻くステークホルダーとの良好な関係づくりを目指す概念として、誰に対する企業の社会的責任なのかという領域明確化の議論であり、ステークホルダーに対する社会的責任の明確化を図るものである。もう一つは企業の社会的責任行動として、企業が関係する不特定多数のステークホルダーに対して事業活動の成果をいかに評価し、評価や実態についてコミュニケーション活動を通じて伝達するかという概念である。この点については、パブリック・リレーションズ<sup>10</sup>やコミュニティ・リレーションズ<sup>11</sup>として、企業を取り巻くステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーション<sup>12</sup>の構築の概念を提示するものとして理解される。人事管理の視点においては、前者の枠組みがより重要である。すなわち、従業員を株主、顧客、地域社会などと同列のステークホルダーと見なし、従業員に対する企業の社会的責任を明確化することの必然性を示唆する。このように考えれば、人事管理とは従業員に対する社会的責任を果たすための一連の施策あるいは手法と位置付けることが可能となる。同様に後者の枠組みも軽視することはできない。「事業活動の成果を評価する」とは業績管理を意味しており、業績管理の基本単位を従業員への役割と目標の付与とするならば、異動・配置および人事評価を公正に行い、その結果を本人へ適切に開示することも企業の社会的責任行動と理解することができる。しかしこの段階では、企業が従業員に対して具体的に「何を」「どうすること」が社会的責任を果たすことになるのかは明確ではない。

### （3）CSR論への発展

上記における企業の社会的責任に関する概念の変遷を踏まえ、1970年代から1980年代において「企業の社会貢献」という議論が盛んに行われるようになった。このことは企業フィランソロピーや企業メセナ等の活動に代表されるものとして理解された。活動の根底に存在する概念は「企業市民（corporate citizenship：コーポレート・シチズンシップ）」の考え方であり、社会や地域に対して積極的な社会貢献活動や文化・芸術等の支援活動を展開することとして理解された。企業の社会貢献活動においては、地域社会との交流を通じた共生を図るため、そこに働く従業員は積極的に地域社会に参加することが望まれる。ここでは、真に社会に開かれた存在（オープン・システム）としての企業や自立した個人（従業員）のあり方が問われており、いわゆる「会社人間」から「社会人間」への脱皮が必要とされることとなる。

1980年代以降においては、組織の内外環境との適合性や社会との関係性に焦点を当てた課題解決に関する様々な議論と検討が重ねられた。議論の中心は「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」の概念とその解釈であり、その基本的な考え方は「企業は一体誰のものなのか」という問いに集約される。代表的なこれまでの議論としては、欧米型の株主（投資家）というシェアホルダー重視のタイプと、日本型の従業員重視のタイプが挙げられる。しかし、近年においては企業を取り巻く多様なステークホルダーを前提とする捉え方に変わりつつある。その概念の中核に位置づけられるのが、企業における様々な「ステークホルダー（利害関係集団）」との良好な関係づくりを重要視する点である。すなわち、企業の周辺に存在するステークホルダーとの社会的な関係性や連携・協働などのつながりを重視し、企業がそのような行動に努めることにおいて、企業の「社会性」ひいては「企業の社会的責任」という議論が行われることを意味する。

角（2011）によると、個人主義の国とされる米国では、先にも見たように企業収益と社会貢献のバランスに関する論争が繰り返された。例えば、フリードマン（1970）による「企業はもっぱら経済的責任たる利潤の追求だけを求めればよい」という考え方と、デービス

<sup>8</sup> Norton, M., *The Corporate Donor's Handbook, The Directory of Social Change*, 1987(四本健二監訳、『企業の社会貢献ハンドブック』(株)トライ、1992年、P.10)

<sup>9</sup> 松本潔、「企業の社会的責任に関する一考察—企業と非営利組織（NPO）との協働の方向性—」『産能短大紀要 No.40』2007年、pp.36-37。

<sup>10</sup> Public Relations：個人ないし国家や企業その他の組織体で、持続的または長期的な視点から、自身に対して公的な信頼と理解を獲得しようとする活動のこと。宣伝活動または広報活動のことを指し、一般にピーアールと呼ばれる。

<sup>11</sup> Community Relations：企業や行政が地域住民と良好な関係を築く為に行う広報活動。

<sup>12</sup> Corporate Communication：企業が公衆に企業の理念、活動内容、情報を伝達する活動。PR、広報、広告、IR、コミュニティ・リレーションズなどが含まれる。企業活動への支持・理解を得て、企業活動を円滑に推進する役割をもつ。

（1960）の唱えた「企業は利益のみを追求すべきではなく、社会の一要素としての役割を担うのが当然」とする考え方の葛藤がこれに該当する。米国においては戦争への対応や寄付金控除が企業のCSR活動に大きな影響を与え、その後1990年代においてサステナビリティ（持続可能性）<sup>13</sup>の概念が自然環境面だけでなく社会面やステークホルダーとの関係面に拡張して普及し、さらにCSRへの取組みによって成長するビジネスモデル<sup>14</sup>の興隆を経て今日に至っている。

一方、欧州では「ノブレス・オブリジェ<sup>15</sup>（noblesse oblige）」と呼ばれる経済騎士道<sup>16</sup>（economic chivalry）精神に基づく奉仕・自己犠牲の思想、および産業革命による劣悪な環境下での長時間労働によって生じた労働者救済運動がCSRの原点とされている。また、CSRの発展においては拡大EUのプロセスが大きく貢献した。2000年3月の欧州理事会リスボン会合においては、拡大EUに向けた構造的失業、地域格差、情報産業の発達に対応するための来る10年に向けた新戦略目標が設定され、欧州を持続的な経済発展を達成し得る、世界で最も競争力が高く、かつ力強い知識集約型の経済にするための手法として、生涯学習、機会均等、社会的連帯、持続可能な発展等に関する企業の社会的責任が言及された。その後、欧州委員会による「グリーンバーバー：企業の社会的責任のための欧州枠組みの推進」（2001年7月）、「企業の社会的責任：持続可能な発展に向けた産業の貢献」（2002年7月）が報告され、2004年の欧州マルチステークホルダー・フォーラム<sup>17</sup>によってCSRの定義がなされるに至った。

このように、企業の社会的責任に関する概念は、現代企業におけるステークホルダーとの関係性を重視するとともに、それらとの関係を積極的に構築していこうとする点が諸学説において確認されてきた。このような企業のステークホルダーとの「社会性」を帯びた行動について、企業の社会的責任論の概念的な拡大がみられるようになってきたとすることができる。すなわち、企業

はステークホルダーとの良好な関係づくりを積極的に行い<sup>18</sup>、それらに対して責任ある企業行動が常識として求められるようになってきたわけであり、このようなコーポレート・ガバナンスの視点から、企業を取り巻くステークホルダーを広範囲に考慮した概念を「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」、いわゆる「CSR」という言葉に置き換えての議論が今日においても盛んに行われている。その後、CSRの標準化を模索した国際標準化機構（ISO）は、対象が企業（corporate）に限らないという見地から、社会的責任（social responsibility、略称：SR）の呼称で国際規格ISO 26000を策定した（2010年11月発行）。ISO 26000は日本語に翻訳され、JIS Z 26000「社会的責任に関する手引」として制定されている（2012年3月制定）。

## 2. 企業の社会的責任と人事管理の関係性

### （1）経営学ディシプリンにおける人事管理

前章において、企業の社会的責任（CSR）の概念とその推移を見た。このことが本論文に与える示唆は次の4点である。まず、①「人事管理がCSRの倫理的側面に果たす役割の重要性」である。これは従来の人事管理が企業の倫理性にいかなる影響を与え、どのような課題が存在するかを検証することであり、コンプライアンス<sup>19</sup>の面から人事管理を分析する視点の重要性を意味する。二つ目は、②「コーポレート・コミュニケーションとしての人事情報開示の有効性」である。企業における人事情報を社会あるいは様々なステークホルダーに対して開示する意義を明らかにすることの検討である。三つ目は、③「企業が従業員をステークホルダーと認識したとする疑義性」である。CSRにおいて従業員は株主や顧客と同列のステークホルダーとされるが、後述するように従業員を「家族」や「身内」として株主・顧客とは異なる次元、あるいは企業そのものと位置づけた日本の経営においては、この点に疑義を抱かざるを得ない。最後

<sup>13</sup> 人間の活動が将来にわたって持続できるかを表す概念であり、「将来世代のニーズを損なうことなく、現代世代のニーズを満たす発展」と説明される。この概念は1987年に「ブルントラント報告」（国連環境と開発に関する世界委員会）において提起された。

<sup>14</sup> たとえば、The Body Shop や Ben & Jerry's ice cream など。

<sup>15</sup> 直訳すると「高貴さは（義務を）強制する」を意味し、一般的に財産、権力、社会的地位の保持には責任が伴うことを指す。

<sup>16</sup> マーシャル（1907）による概念であり、「資本企業者が経済活動において誇示の欲求を捨て、ひたすら優越への欲求に生きるような態度」を意味する。マーシャルは、経済騎士道は経済の進歩にとって、生活基準は人間の進歩にとって、それぞれ重要な役割を果たすものであると考えていた。

<sup>17</sup> European Multi-stakeholder Forum (E.M.F.)：欧州委員会によって2002年10月に設置された機関。EU企業、労働組合、NGO、機関投資家、消費者などの利害関係者18団体によって構成され、CSRツールの透明性や統一性の促進、およびステークホルダー間の共通理解を目的とした。

<sup>18</sup> 実際には、ステークホルダー間で利害が一致する必然性は小さく、むしろ相反する場合が多い。このようなステークホルダー間の利害調整こそ経営の機能であり、不断の利害調整プロセスを社会的責任の遂行と見なすことも可能である。

<sup>19</sup> コンプライアンスについては、狭義、中義、広義の3つの解釈が存在すると筆者は考える。狭義では「法令順守」、中義では「倫理法令順守」、そして広義では「社会的責任の遂行」とするものであり、本論文においては原則として中義を指すこととする。

は、④「社会貢献活動と人事管理の関係性」である。社会合理性に基づく企業メセナ、フィランソロピー、ボランティア、さらにはプロボノなどの活動と、経済合理性に基づく人事管理の関係あるいは齟齬を明らかにする必要がある。

ここでは入山(2012)の類型に従って、今日の経営学<sup>20</sup>における研究アプローチによって導かれる人間観と社会観を明らかにする。経営学は主に3つの理論ディシプリンから構成されている。経済学に基礎を置く「①経済学ディシプリン」は産業組織論や組織の経済学を基盤とし、人間の合理的な選択を重視するアプローチである。ポーターの戦略理論やウィリアムソンの取引費用理論がこれにあたり、ここにおいて従業員は経済人として合理的な行動を行うとされる。ここに社会の概念が入り込む余地はほとんどなく、従業員は個人ではなく集団として認識されることから、産業革命以降の工場現場に端を発した「人事労務管理論」の根拠と考えることができる。

もうひとつは認知心理学に基礎を置く「②認知心理学ディシプリン」である。古典的な経済学が想定するほどには従業員は情報を処理する能力はなく、そのことが組織行動にも影響を及ぼすとされる。サイモン(1951)やマーチ(1958)による経営行動論や意思決定論が代表的であり、従業員の個人としての側面と集団としてのダイナミズムの両面に着目するものである。従業員を個人として認識し、人間関係に基づく職場を社会と捉えるこのアプローチは、ホワイトカラーを中心とした1980年代以降の「人的資源管理論」の基盤と考えてよい。

最後は社会学の考え方を応用する「③社会学ディシプリン」である。人と人、あるいは組織と組織がどのように社会的に相互作用するかという社会学の知見を反映するものであり、社会的ネットワーク理論<sup>21</sup>やソーシャル・キャピタル理論<sup>22</sup>がよく知られている。このアプローチは従業員や組織の持つ社会的なネットワークの構造や質を社会的な経営資源として検討するものであり、人事管理や人的資源管理とは異なる新たな人事管理の姿を示唆する重要性を有している。しかしながら、個人を匿名の点(あるいはノード)と捉え、そのつながり(あるいはタイ)の質と量の展開にのみ注目する方法には限界があることも事実である。たとえばソーシャル・キャピタル理論ではネットワークを社会資本と捉えて、その蓄積を積極的に評価するが、従業員の基盤を仮に企業外

の家庭や地域に置いた場合には、その流動的な社交関係を説明することは出来ない。ネットワークを経営資源と認識すると同時に、従業員にとって必要な「報酬」とする視点が必要である。

## (2) マネジメント論における人事管理

経営学のディシプリンに続き、マネジメント論のアプローチにおいて従業員がどのように位置づけられているかを見る。ワトソン(1986)の研究によると、マネジメントの機能に関しては、①科学的視座、②政治的視座、③統制的視座、④実践的視座、の4つの理論的視座に大別することができる。

管理過程学派の祖であるファヨール(1949)に代表されるマネジメントを科学と見なす立場は、計画(Planning)と組織化(Organizing)から指揮(Directing)、統制(Controlling)に至るまでの「伝統的PODC」の一連の諸活動を識別し、理想的なマネジメント(あるいは人事管理)とは組織目標を実現するために合理的に設計された実用的な手段と考える。科学的管理法ならびに人事労務管理は科学としての人事管理手法に他ならない。

つぎに政治としてマネジメントを解釈するサラマン(1979)らは、職場とは目的をもった小さな社会であり、そこでは権力や影響力といった政治が人事管理にも行き渡ると説明する。この視座では、企業や職場を動的な場と捉え、構成員である従業員が協力関係やネットワークを構築することの重要性を説明することが可能となる。ここには、人間関係論・新人間関係論が強調した“職場という社会”を見て取ることができる。

さらにマネジメントを統制主体として概念化したブレイバーマン(1974)らの労働過程学派は、マネジメント(人事管理)が企業の利潤追求に寄与するための手段であることを強調する。工場生産の能率を最優先した人事労務管理および経営戦略と人事管理の結合を重視する人的資源管理の視座は正にここにある。

最後に実践としてのマネジメントを強調する視点によると、複雑な企業内の諸活動を継続的に改善することを目指す活動が人事管理ということになる。リード(1989)は、マネジメントはまさに科学的側面を持つと同時に政治的過程でもあり、さらに統制的機能をも有しているために前述の3つの視座が限界を有するものであ

<sup>20</sup> 入山は経営学をマクロ分野とミクロ分野に分け、組織行動論や人事管理論をミクロ分野として別扱いにしている。ここでの「経営学」とは入山による「マクロ経営学」を指す。

<sup>21</sup> 「ノード(nodes)」と「つながり(ties)」という観点から社会的隣接性を考察する理論。ノードはネットワークに関わりを持つ個人を指し、つながりは関係者間の結びつきを表す。

<sup>22</sup> 人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方に基づき、社会の信頼関係、規範、ネットワークといった社会組織の重要性を説く概念。

ると主張している。マネジャーは組織構成員を統制し、かつコミットメントを確保するための様々な手法を講ずると考えるものであり、現在の人的資源管理論はこの実践的視座を強調するものである。しかし、ここにも一般社会へのまなざしを見て取ることはできない。

このように、従来の経営学のディシプリンとマネジメント論の視座では、いずれも従業員と社会との関わりを明らかにすることは困難であった。そのことを可能にするためには、マネジメントの視座に新たに「倫理」を加える必要性が生じる。今日においては従来の経営学やマネジメントのアプローチでは説明できない新たな人事課題に企業は遭遇している。たとえばダイバーシティ・マネジメント（多様な人材の管理）というテーマにおいて、年齢、性別、国籍、雇用形態、障害の有無といった様々な属性を有する従業員をマネジメントする際には、経済合理性を重視する科学や統制のアプローチでは説明が困難である。属性によって社員を細かく区分して個別の人事管理を行うことは取引コストの増大につながるであろうし、生産性を絶対的な基準とすれば障害者を雇用する利点は存在しない。また権力や影響力といったパワー（政治）を行使するマネジャーの管理対象は正社員の部下のみならず、雇用形態や時間制約の異なる非正規労働者にも及んでいる。継続的な改善（実践）を職場で行う際にも、従来のように理屈（科学）、権力（政治）、強制（統制）だけでは労働価値観の異なる人々には通用しなくなっている。今日の職場はかつてのような同質的で閉じた組織ではない。その際の人事管理には「倫理」という新たな視点が必要となる。

### （3）人事管理における倫理の役割

企業を社会機関とする考え方はすでにISO26000として、国際社会におけるデファクト・スタンダード（市場における事実上の標準）となっている。さまざまな国際標準の策定を行っている国際標準化機構（ISO）では、組織の社会的責任についての国際標準規格であるISO26000（社会的責任に関する規格）を作成し、2010年11月に発行された。規格の策定に関しては、通常の場合に当たる6年の歳月をかけ、99カ国と42の国際機関によって検討が行われたことから、国々や組織間の調整に苦労したことが窺える。ISO26000においては企業以外のすべての組織も対象とすることから、従来のCSRという概念からC（Corporate：企業）をあえて削除し、「SR」（社会的責任）とされている。

ISO26000では社会的責任を「組織の決定および活動が社会および環境に及ぼす影響に関して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が行う責任」と定義

し、その行動を以下の通りとしている<sup>23</sup>。

- ①健康かつ社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献するもの
- ②ステークホルダーの期待に配慮するもの
- ③関係法令を順守し、国際行動規範と整合しているもの
- ④その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践されるもの

ISO26000の特徴は企業のみならず、公的機関、非営利組織、自治体などのすべての組織（責任・権威及び関係の取決め、並びに明確な目的をもった人々の事業体又はグループ及び機関）を対象としたことに加えて、従来のISO9000シリーズ（品質マネジメントシステム）やISO14000（環境マネジメントシステム）シリーズとは異なり、第3者認証ではなく、あくまでもガイドラインとした点である。ISO26000は自主的な手引き（ガイドライン）であり、要求事項を含む認定に用いるためのものではないが、企業を含むあらゆる組織がそれぞれの特徴に合わせて必要な部分を活用することを促している。今後、あらゆる組織が社会的責任を実践していく上でのグローバルな共通テキストとして、多くのヒントを与えるものとして期待されている（図表1-1）。

図表 1-1 ISO26000における「社会的責任に関する7つの原則」

①説明責任	組織の活動により外部に与える影響を説明する
②透明性	組織の意思決定や活動の透明性を保つ
③倫理的な行動	公平性や誠実であることなど倫理観に基づいて行動する
④ステークホルダーの利害の尊重	様々なステークホルダーの利害を尊重して対応する
⑤法の支配の尊重	各国の法令を尊重し遵守する
⑥国際行動規範の尊重	法律だけでなく、国際的に通用している規範を尊重する
⑦人権の尊重	重要かつ普遍的である人権を尊重する

出所：ISO/SR 国内委員会（2011）

上に述べたようにISO26000による社会的責任（SR）とは、「透明かつ倫理的な行動を通じて組織が行う責任」である。それでは、倫理とは何か。倫理とは倫（ともがら）の理（ことわり）が原義であり、「同類の仲間における筋道や道理」あるいは「共同体としてのある社会が求める論理<sup>24</sup>」と一般に解釈される。この場合の共同体とは、一般社会から閉じた存在ではなく、オープン・システムとしての組織を意味している。あるいは、倫理

<sup>23</sup> ISO/SR 国内委員会監修『日本語訳 ISO26000：2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会、2011年、P.40。

<sup>24</sup> 新村出編、前掲書。

とは人として守り行すべき道であり、単なる思想ではなく行動面も重視される概念が窺える。和辻(1938)は、倫理を道徳の起源・発達・本質・規範についての体系としながらも、人々の行動を規制し拘束するものとなりかねないことから、規範としてではなく、現実の風俗・習慣の中から問題をとらえ直す必要性を論じている。そして、何を徳とし義とするかについては、文化、社会、時代によって多様な基準が存在し、そうした中から共通の基準をどこまで設定できるかは人類にとって大きな課題であると主張した。

CSRの本質を倫理と捉えるのであれば、「仲間あるいは共同体」とは従業員を含めたすべてのステークホルダーあるいは開放系として関わる一般社会がその対象範囲となる。さらに「求められる道筋、道理、論理」とは「ステークホルダーからの期待」に他ならない。コンプライアンスの原語である“compliance”とは「(期待に)応えること」を意味しており、法律を守ることを期待されるという「法令順守」のみならず、その上位概念としての「倫理法令順守」も意味する。さらには、期待の主体をステークホルダーと捉えれば、「ステークホルダーとの対話を通じて期待を把握し、その期待に応えようとする一連のプロセス」というCSRの定義<sup>25</sup>と一致する。企業における倫理とは(広義の)コンプライアンスのことであり、CSRそのものでもある。

以下では倫理と人事管理との関係を4つの点から明らかにする。一点目は、そもそも職業人としての必要条件が倫理にあった点である。企業の求める人材像とされる「プロフェッショナル」の語源はprofess(宣誓する)であり、ギリシャ神話の医神アポロンやアスクレピオスに対し、医師たちがその職業倫理を誓った「ヒポクラテスの誓い」に由来する。つまり職業人の前提は倫理にあり、従業員に求められることが倫理であるならば、職業上あるいは社内の倫理規定(行動規範)を順守させることが不可欠であり、併せて一般社会における倫理(社会人あるいは人間としてマナーやルール)も重要となる。

二点目は、多様な人材を管理するためには倫理の視点が有効となることである。たとえば、場合によっては健常者よりも生産性の低くなることもある障害者の雇用、従来は定年において雇用契約を終了させることができた高齢者の継続雇用、価値観が異なり意思疎通に時間や手間のかかる外国人の雇用、今までは統計的差別<sup>26</sup>によって投資を回避してきた女性社員の活躍推進、労働者の4

割弱を占めるに至った非正規労働者の均等処遇、こういった人事課題は経済合理性だけでは解決できない<sup>27</sup>。企業における多様な人材の受容と活躍を促進し、従業員の家庭や地域社会における活動を中心とする個人の事情を許容あるいは支援するためには倫理の視点が必要となる。

三点目は、企業の不祥事を防止するためには、経営者や上位の管理者のみならず、すべての従業員に対する倫理教育が欠かせない点である。そのためには、企業の社会的責任を推進する当事者である従業員が従来のような企業の経済的側面のみを重視する「会社人間」から、企業やビジネスの原罪を直視し、環境的側面や社会的側面をも配慮する「社会人間」への脱却が望まれる。このことは企業不祥事を未然に防止するために重要な施策となる。コンプライアンスの実現には、制度によるアプローチ(ハード面)、運用によるアプローチ(ソフト面)、意識・風土によるアプローチ(ハート面)の3つを総合的に行うことが有効である。意識および風土とは従業員一人一人の倫理観に基づくものであり、CSRの実現における従業員の役割は重要である。

最後に、人事管理における公正(フェアネス)の重要性である。CSRとして人事管理を行う視点には、上記の他にも成果の追求、公正の実現、福祉の供給、成長機会の提供などがある。多様な人材を管理する際に中でも重視すべきは、公正(フェアネス)の実現である。取引の公正やコンプライアンスはビジネスにおいて当然としても、従業員の採用、処遇、報酬に関しても公正を旨としなくてはならない。本来フェアネスとは個人のみではなく、制度・構造・社会にこそ求められるべきものである。ロールズ(1971)による「公正とは社会的制度における第一の徳目」を企業に適用するならば、フェアネスは従業員に先んじて組織にこそ求められ、人事管理においては、分配的公正と手続き的公正が重要となる。手続き的公正とは、制度や仕組みの一貫性、偏りの無さ、運用の正確さ、倫理性、信頼性を指し、具体的には従業員への情報開示および説明責任を意味する。たとえば賃金決定や役割の付与に関しては、貢献度に応じた分配が不可欠であり、一貫性や偏りの無さが運用に求められる。そしてそのことが誰に対しても開示されねばならない。2000年以降に多くの企業に導入された成果主義に関しては多くの批判があるが、成果主義の運用にあたっての手続き的公正が徹底されていないことが批判の大半

<sup>25</sup> 日本経団連はCSRについて、「社会が企業に対して抱く、倫理的、法律的、商業的かつ公共的な期待に(企業それ自身が)応えるやり方で、あるいはそれを上回るやり方で、事業を展開していくこと」と定義している。

<sup>26</sup> 女性の働く能力や意欲が男性と比べて劣っていないとしても、企業が経済合理性を求めて行動すれば(統計的)結果として男女差別が生じるという理論。かつて1960年代の米国社会の黒人差別を説明する理論であった。

<sup>27</sup> 昨今の障害者や高齢者の雇用促進に関する相次ぐ法律改正や補助金の支給、および女性活躍推進に対する政府の強い方針表明は、これらの課題が公共の福祉と密接であることを意味している。

である。

### 3. ステークホルダーとしての従業員

#### (1) 日本的経営における従業員観

第1章で明らかにしたように、ステークホルダーとは企業を取り巻く利害関係者であり、一つの企業において幾十、幾百と列挙することも可能である。これはステークホルダーの集合体が社会であることに起因する。実際に企業がCSRを推進する際には、まずステークホルダーを特定し、利害と法的権利に留意しながら、影響度の大きさによって優先順位をつけて対応することになる<sup>28</sup>。多くの企業が優先するステークホルダーとしては、①株主・出資者、②従業員、③顧客、④ビジネス・パートナー（取引先など）、⑤地域社会（および自然環境）などが一般的である<sup>29</sup>。

CSRにおいて従業員は重要なステークホルダーと位置付けられるが、果たして企業はこのことを正しく認識しているであろうか。多くの経営者は従業員重視の経営を標榜し、働く人々を貴重な資本、資源、財産（人財）、あるいは家族とする発言<sup>30</sup>を社内外で行っている。しかし、業績の向上は常に企業にとって最優先課題であり、顧客からの過度な要望に対しても従業員が時間と労力を費やして対応することは日常である。従業員重視の意識は偽りではないが、その背後に株主や顧客は重要な“ステークホルダー”であり、従業員はそれらに劣後する“身内（家族）”とする発想が存在することをここで指摘する。身内とは経営者の甘えがきく、後回しにできる存在である。従業員を株主や顧客と同列のステークホルダーと認識するならば、たとえば顧客の無理難題に対して、昼夜を問わずに対応せよとはならない。職場の全員で対応策を話し合うことに始まり、交代制やアウトソーシングを検討し、顧客に代替案を提案するなどといった知恵が生まれるはずである。また、業績不振時におけるリストラへの安易な決断も然りである。株主、顧客、従業員が同列のステークホルダーであるならば、期待や利害が一致しないことは起こりうるはずであり、それらの利害を調整するプロセスが生じることは当然である。

企業において従業員を身内と考えるか、ステークホルダーと考えるかによって人事管理のアプローチは異なる。従業員を無理をさせることができる身内と考えるならば、営業担当社員が家族の介護のために短時間勤務を

申し出た場合、会社としては担当顧客を重視するがゆえに、通常勤務が継続できるような指示やアドバイスを与えることが基本的なスタンスになる。やむを得ない場合には本人の希望をかなえるが、上司の意識下においては「あまり無理ができない部下であり、今後も手加減が必要である」となるだろう。本人に対する評価は下がることはあっても上がることはない。あるいは、社員がそもそもそういったことが言いたせないケースが多数である。

しかし、従業員を顧客と対等なステークホルダーと見なすのであれば、本人の短時間勤務を前提として、職場のチーム編成や全員の役割分担を見直すことになる。「お互いさま」と思って進んで協力しあう同僚の存在、ここが腕の見せ所とマネジメントに磨きをかける上司の存在、そして顧客と社員の利害が必ずしも一致しないことを認識する経営者の存在によって、その組織は従業員を会社と対等な存在として緊張感をもって接することが可能になる。また、従業員をステークホルダーであると認識するのであれば、人事管理の起点は従業員が会社にもつ期待を探ることから始まるだろう。顧客に対する顧客満足度（CS：Customer Satisfaction）調査と同様に、従業員に対しても社員満足度（ES：Employee Satisfaction）調査や社員意識調査（モラルサーベイ）を実施し、従業員の期待とともに不満や不安を吸い上げることが必要となる。さらに、従業員の期待に応えなかった場合にどのようなリスクが発生するかを想定することも重要である。優秀な人材の流出、採用における失敗、士気の低下、コンプライアンス上の問題など、多くのリスクが想定される。

産業革命以降の人事労務管理は、従業員を“愚鈍なロボット”として認識したというメタファーが可能である。一方で人的資源管理は彼ら/彼女らを“優秀なサイボーグ”として期待することによって進化した。しかしそれでも企業において最も重要な相手が株主と顧客であることには変わりがない。身内という言葉で温情をかけながらも劣後させるのではなく、従業員を株主、顧客、他のステークホルダーと同列に扱うことは、企業が社会的責任を果たす上での前提条件である。さらに経営者の役割とは、ステークホルダー間の利害調整であると言うことができる。ISO26000では、「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステークホルダーとの間の対話の機会を作り出すために試みられる活動」のことをステークホルダーエンゲージメント

<sup>28</sup> ISO/SR 国内委員会監修、前掲書、P.62。

<sup>29</sup> 環境省『環境報告ガイドライン2007年版』では、①顧客（消費者を含む）、②株主、金融機関、投資家、③取引先（購入・調達の依頼先や発注の相手先等）、④従業員及びその家族、⑤学識経験者、環境NGO、消費者団体、⑥学生等、⑦地域住民、⑧行政、が挙げられており、企業のCSRレポートでも①～④に自然環境を加えた記述が一般的である。

<sup>30</sup> たとえば出光興産の創業者である出光佐三による、「社員は家族だ。家計が苦しいからと家族を追い出すようなことができるか。会社を支えるのは人だ。これが唯一の資本であり今後の事業を作る。人を大切にせずして何をしようというのか」など。



(stakeholder engagement) と定義する<sup>31</sup>。このように考えるならば、人事管理とは従業員に対するステークホルダーエンゲージメントに他ならない。

## (2) 社会的責任としての人事情報開示

企業における情報開示は、すでに企業の社会的責任の一つとなっており、大企業を中心に 1000 社以上の企業が CSR 報告書もしくは社会・環境報告書を発行している<sup>32</sup>。こうした報告書に記載されている人事関連の情報は多くても数ページ程度であり、1-2 ページという企業が大半である。東洋経済新報社では、毎年全上場企業および主要未上場企業を対象に「CSR 企業調査」を行っており、その結果が『CSR 企業総覧』として出版されている。2013 年度版では 1128 社が網羅されているが、主な掲載項目は、1. CSR 全般、2. ガバナンス・法令遵守・内部統制、3. 雇用・人材活用、4. 消費者・取引先対応、5. 社会貢献、6. 企業と政治の関わり、7. 環境、8. CSR & 財務評価 (格付け)、となっている。

人事関連の「3. 雇用・人材活用」を詳しく見ると (図表 1-2)、「①基礎データ」では一般的な情報に加えて、中途採用人数、事由別離職者数、新卒社員の定着状況といった、従来は開示されることの少なかった項目が含まれている。「②多様な人材活用」では、女性役職登用状況、推進専任部署の有無、高齢者対象の再雇用・定年延長制度、トップコミットメント、中長期ビジョンが掲載されている。「③人権・労働問題」では、方針・取組みに加えて ILO 中核的労働基準、「④障害者雇用」では実人数・雇用率、特例子会社の有無、「⑤人事・評価制度」では評価基準・結果の従業員への開示、従業員満足度調査、海外での制度、「⑥ワーク・ライフ・バランス」では、産児・育児制度の取得状況と取組み、3 歳～就学前の子を持つ社員の利用可能制度、看護・介護制度と取得状況、特筆すべき両立支援制度、「⑦賃金・休暇・諸制度」では、30 歳平均賃金、残業時間・残業手当、有給休暇日数と取得状況、ボランティア休暇・休職制度と利用状況、勤務柔軟化への諸制度、インセンティブ向上への諸制度、「⑧労働安全衛生」では、労働安全衛生マネジメントシステムの構築、労働安全衛生活動の取組み、労働災害度率が開示されている。こういった情報の細かさは従来の有価証券報告書や四季報の比ではない。

企業の社会的責任が問われる今日においては、企業はポジティブ情報のみならずネガティブ情報も開示することが求められており、その中でも人事情報が主要なデータと位置付けられている。そして、これらの情報を開示

図表 1-2 「CSR 企業総覧 2013」雇用・人材活用に関する掲載項目

基礎データ	従業員数、平均年齢、勤続年数、平均年間給与、臨時雇用者数、外国人従業員数、連結従業員数、年齢別社員数、新卒・中途採用人数、経験者数、新卒入社者の定着状況
多様な人材活用	多様な人材の管理職比率等の現状・目標、多様な人材登用推進の専任部署、退職した社員の再雇用制度、高齢者対象の再雇用・定年延長制度、多機性推進のための基本理念、多機性尊重のための経営方針・トップコミットメント、多機性推進の中長期ビジョン、多機性推進の取組み
人権・労働問題	人権尊重・差別禁止の方針、人権尊重・差別禁止等の取組み、ILO 中核的労働基準を尊重した経営、最近発生した労働問題・対応
障害者雇用	雇用実人数、障／害者雇用車の目標、特例子会社、障害者雇用の取組み
人事・評価制度	能力・業績評価基準の公開、能力・評価結果の従業員本人への公開、従業員の満足度調査、海外等での人事・評価制度、海外での人事・評価制度例
ワーク・ライフ・バランス	産児・育児制度と取得状況・取組み、3 歳～就学前の子を持つ社員の利用可能制度、看護・介護制度と取得状況、特筆すべき両立支援制度
賃金・休暇・諸制度	30 歳平均賃金、残業時間・残業手当、有給休暇日数と取得状況、ボランティア休暇・休職制度と利用状況、勤務柔軟化への諸制度、インセンティブ向上への諸制度
労働安全衛生	生産性部門等の有無、労働安全衛生マネジメントシステムの構築、労働安全衛生活動の取組み、労働災害度率、労働安全衛生・表彰歴

出所：東洋経済新報社 (2012)

するためには、賃金データや社員数といった定量情報だけでなく、方針、施策、取組みといった定性情報も組織として継続的に蓄積・管理していくことが必要となる。このことは、企業による改善と向上に向けた継続的な取組みを社会が監視する仕組みが構築されていることを意味する。

人事・給与データに関しては、大企業においてもシステムティックに管理されているとは限らないようである。有価証券報告書に記載する必要最低限のデータ以外は担当者がエクセルなどの表計算ソフトで個人的に管理しており、会議などで必要なデータがリクエストされる都度、適宜加工して対応するケースが一般的である。その結果として継続的な情報蓄積はなされず、統合的業

<sup>31</sup> ISO/SR 国内委員会監修、前掲書、P.41。

<sup>32</sup> 上場企業を対象とした、環境省「環境にやさしい企業行動調査」によると、2008 年に 1160 社が CSR に関する何らかの報告書を開示している。

務ソフトウェア（ERP：Enterprise Resource Planning）や人事システムにはあらゆる人事情報を取り込むことができるにもかかわらず、給与・社会保険・勤怠のデータしか活用されていないケースが多い<sup>33</sup>。

なお、人事情報開示に関しては、自発的開示とするか強制的開示とするかについての議論が生じうる。現時点では立場を明らかにするものではないが、仮に強制的開示が必要とするならば、その必然性に関する検証が今後必要となるだろう。

## おわりに

本論文では、新たな人事管理の枠組みを構築するに際し、人事管理が実践される場としての企業の変化についてモデル化を試みた。モデル化にあたっては、社会における企業の役割の変化に着目し、企業の社会的責任（CSR）の概念による「社会機関」としての企業の姿と人事管理の関係性を以下の点から明らかにした。

第一に、従来における企業概念は、生産・供給機能による利潤の極大化を目的とするものであり、一般社会を周縁的、限定的に位置づけた点である。しかし、グローバル化の進展による競争の激化によって、企業経営はより迅速で透明な意思決定と従来の従業員属性や組織の境界を超えた複雑かつ密接なネットワークに身を置いている。企業は社会の外部から客観的に社会に対峙するのではなく、社会の内部において当事者として社会を構成する認識の必要性を明らかにした。

第二に、20世紀初頭より存在した企業の社会性概念や社会貢献概念が、100年を経て企業の社会的責任（CSR概念）へと発展し、ISO26000によって標準化された点である。拡大・拡散していくステークホルダーとの関係を模索するプロセスにおいて、企業の社会性に関する考え方はコーポレート・ガバナンス（企業統治）を核とした、自らと社会の健全な成長を保護・促進することを目的に、不祥事の発生を未然に防ぎ、社会に積極的に貢献すべく企業内外に働きかける制度的義務と責任を負うものへと結実した。

第三に、従来の経営学のディシプリンとマネジメントのアプローチにおいては、従業員と社会との関わりを明らかにすることが困難だった点である。人事労務管理および人的資源管理に不足していた社会との関わりを補足するためには、ネットワーク論やソーシャル・キャピタル理論といった社会学ディシプリンによる人事管理論の構築が必要であり、マネジメントの視座に倫理を加える必要性を明らかにした。その際の視点として、①職業倫理、②多様な人材の管理、③リスクマネジメント、④

フェアネス、が有効であることを指摘した。

最後に、人事管理とはステークホルダーである従業員に対する「ステークホルダーエンゲージメント」であることを明らかにした。通説とは異なり、日本の経営においては従業員をステークホルダーと見なしてはならず、株主や顧客に劣後する位置づけがなされていた。このことを「身内」という喩えを用いて明らかにし、社会的責任を果たすためには様々なステークホルダーに対する人事情報開示の意義を明らかにした。

本論文では、企業の社会的責任論を人事管理と結びつけて論じるための枠組みを提示することを試み、従業員には一般的なステークホルダーとしての性格と身内としての性格の両面性があることを指摘した。今後はさらに多様な従業員に対する企業の社会的責任、つまり新たな人事管理論の具体的な内容について研究を継続したい。

## 主要参考文献

- 入山章栄（2012）『世界の経営学者はいま何を考えているのか－知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版。
- ISO/SR 国内委員会監修（2011）『日本語訳 ISO26000：2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会。
- 角和宏（2011）「CSR活動の理論的根拠に関する先行研究レビュー－日本企業の地域貢献活動研究のために」『広島大学マネジメント研究』No.11、pp.69-83。
- 金森久雄他編（2013）『経済辞典 第5版』有斐閣。
- 木谷宏（2009）「人事・給与データの管理はなぜ必要なのか！」『人事実務』1061号、pp.4-8。
- 松本潔（2007）「企業の社会的責任に関する一考察－企業と非営利組織（NPO）との協働の方向性－」『産能短大紀要 No.40』、pp.31-56。
- 水尾順一、田中宏司編著（2004）『CSR マネジメント』生産性出版。
- 日本経団連出版（2011）『人事・労務用語辞典 第7版』日本経団連出版。
- 岡本康雄（1967）「現代企業論序説－企業・経営概念の発展を前提にして」『東京外国語大 学論集』No.14、pp.1-72。
- 新村出編（2008）『広辞苑 第六版』岩波書店。
- 丹下博文（2002）『企業経営の社会性研究 第2版』中央経済社、pp.2-22。
- 土屋守章（1995）『現代経営学入門』新世社。
- 東洋経済新報社（2012）『CSR 総覧 2013年版』東洋経済新報社。
- 和辻哲郎（1938）『倫理学』岩波書店。

<sup>33</sup> 拙稿『人事・給与データの管理はなぜ必要なのか！』『人事実務 1061号』2009年、pp.4-8。

- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press (富沢賢治訳 (1978)『労働と独占資本 - 20 世紀における労働の衰退』岩波書店) .
- Davis, K. (1960) "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, 2, pp.1145-1163.
- Eells, R. (1960) *The Meaning of Modern Business: an introduction to the philosophy of large corporate enterprise*, Columbia University Press (企業制度研究会訳 (1974)『ビジネスの未来像 - 協和的企業の構想』雄松堂書店) .
- European Multi-stakeholder Forum (2004) "Final Results & Recommendations"
- Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*, London: Pitman.
- Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, September 13, pp.122-126.
- Goyder, G. (1951) *The Future of Private Enterprise: A Study in Responsibility*, Basil Blackwell & Mott Ltd. (名東孝二、垣見洋一訳 (1970)『私企業の将来』ダイヤモンド社) .
- Goyder, G. (1975) *The Responsible Worker*, Hutchinson & Co. Ltd., London (名東孝二、垣見洋一訳 (1976)『企業と労働者の責任』ダイヤモンド社) .
- Heald, M. (1970) *The Social Responsibility of Business: company and community, 1900-1960*, The Press of Case Western Reserve University (企業制度研究会訳『企業の社会的責任 - 企業とコミュニティ、1900 ~ 1960 までの歴史』雄松堂書店) .
- March, J. G., and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, New York: John Wiley & Sons (土屋守章訳 (1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社) .
- Marshall, A. (1907) "Social Possibilities of Economic Chivalry" *The Economic Journal*, March.
- Mellerowicz, K. (1929) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung*.
- Norton, M. (1987) *The Corporate Donor's Handbook: The Directory of Social Change*, (四本健二監訳 (1992)『企業の社会貢献ハンドブック』(株)トライ) .
- Rawls, J. (1971) *A Theory of Justice*, Harvard University Press (矢島釣次、篠塚慎吾、渡部茂訳 (1979)『正義論』紀伊国屋書店) .
- Reed, M. I. (1989) *The Sociology of Management*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Salaman, G. (1979) *Work Organizations: Resistance and Control*, London: Longman.
- Sheldon, O. (1924) *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. (企業制度研究会訳 (1975)『経営のフィロソフィ』雄松堂書店) .
- Simon, H. A. (1951) "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, Vol. 19, No. 3, pp.293-305.
- Watson, T. (1986) *Management, Organization and Employment Strategy*, London: Routledge & Kegan Paul.