

# 「責任経営の学」としての経営学への視座

## —経営学の組織倫理的転回—

谷口照三\*

### I. 緒言—「責任経営の学」への課題—

#### 1. 「責任経営の学」への動向

今日、世界で話題になっている経営問題の一つに、CSR (Corporate Social Responsibility) がある。それは、言葉としては「企業の社会的責任」であるが、1960年代の後半から1970年代の初期にかけて世界的にブームとなった「企業の社会的責任論」や、それに代わり1970年代の中頃から1980年代に登場してきた「企業の文化活動」や「フィランソロピイー」という社会的貢献活動を話題にする「企業の社会的貢献論」とは、主張の意味合いが異なっている<sup>1)</sup>。今日ではCSRと表現することが一般的となっているところに、その論点が内包されている、と見なければならぬ。

今日のCSR論がクローズアップされてきた直接の背景は、1990年代の初から今日まで議論されている「地球環境問題」、 「企業倫理問題」、 「コーポレート・ガバナンス (企業統治) 問題」である、と言えよう。今日のCSRへの世界での関心の高まりには、これらの関連する議論を踏まえ、「企業の経営責任」を総合的に問い直そうとの問題意識が横たわっているように思われる。つまり、20世紀最後の10年間と21世紀初頭の数年間に提起され、議論されてきた諸問題を文脈として、企業とその事業活動の「社会的責任」と「社会的貢献」を新たに捉え直すということが、CSRという略語に込められた真意ではないか、と思うのである。「CSR経営」と表現しているのは、新しい21世紀の「経営の在り方」を提起している、と見なければならぬ。それは、

---

\* 本学経営学部教授

キーワード：責任経営、レスポンシビリティ・スパイラル・モデル、ニーズと欲求の区別と関連、経営の公益から公益性の経営へ、組織倫理

1) 当時の企業の社会的責任問題に関しては、谷口照三著『戦後日本の企業社会と経営思想—CSR経営を語る一つの文脈—』(文眞堂、2007年)を参照されたい。

「責任経営」(Responsibility Management) と言ってよい。

かかる「CSR経営」のメルクマールは、「三重のボトムライン」(triple bottom line)<sup>2)</sup>、つまり「経済、環境、社会」である。「CSR経営」は、「経済」、「環境」、「社会」に関するパフォーマンスをバランスよく達成することを目指す。それらの達成を評価するガイドラインの作成や、評価システムの構築がいろいろ試みられている。また、各企業もそれらを適用応用し、「CSR経営」を目指していることは、各企業の「CSR報告書」等によってよく理解できることである。

しかしながら、かかる実践およびそれらに関する理論的説明においても、「バランスよく達成する」とは如何なることを意味するのか、あるいは「経済」、「環境」、「社会」間を如何に関係づけるのか、という根幹の問題に対する的確な応答が欠けているように思われる。CSRに関する解釈や定義の多様性は、この点に由来する。かかる多様性自体は、必ずしも問題点とはならない。しかし、多様性に関して無関心で、批判的精神を持ち合わせないまま、流行に乗りCSRを語ったり、「CSR経営」と言いながら事業とは無関係な「社会的責任」や「社会的貢献」に実践の焦点が当てられたりする場合は、問題が残ることになる。それは、流行の終わりと共に「CSR経営」をわれわれの視野から遠ざけ、その漸進的充実プロセスの妨げとなる可能性が高まるからである。かかる漸進的充実プロセスは、解釈と実践のスパイラル・プロセス(spiral process; 上向きの螺旋的循環過程)を欠いてはなし得ない、と言わざるを得ない。

「CSR経営」の漸進的充実プロセスには、解釈と実践の双方のスパイラル・アップが必要である。ここに、「責任経営」の理論化の必要性がある。そこで、かかる理論化への中核的な課題は、なによりも「事業活動のなかに『経済』、『環境』、『社会』という三つの要因間の関係を如何に位置づけるか」でなければならない。

## 2. 責任概念の再吟味と再構築の必要性

かかる課題は、まさに、「CSR」の、あるいは「責任経営」の「責任」の性質と内容を明らかにすることに他ならない。「CSR経営」論議と実践の文脈をなす「地球環境問題」、「企業倫理問題」、「コーポレート・ガバナンス(企業統治)問題」も、「責任」に係わる問題である。にもかかわらず、責任概念に関して、われわれが住む歴史的社會を基礎に、根本的、かつ透徹的ないし体系的に吟味があまり成されていないように感じる。常識的、日常的な「責任」概念の下に、責任に関する諸問題が語られて来たように思われる。それ故に、そこにおいては、概念上の混乱すら起きている。このような状況においては、「責任経営」の理論化への課題を効果的に探求することは出来ない、と言わざるを得ない。責任概念の再検討と再構築が必要とさ

---

2) Cf. Elkington, J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, 1999.

れる所以である。

「責任」という言葉は、経営学や組織論において、なじみやすい言葉である割には、理論的な整理があまりなされてこなかった言葉の一つである。もちろん、議論はなされてきた。だが、そこには、「共有された意味」の割合は意外に少ないばかりでなく、「共有されうる意味」の欠落さえある、と言わざるを得ないところがある。

約30年前、飯野春樹は、「組織論における職務ないし義務としての責任は別として、責任とは何かという本質的な人間論に基づく考察」の欠落を嘆き、その必要性を説いた<sup>3)</sup>。また、「人は自由があるゆえに責任的でありうるのか、責任的であるから自由なのか、また個人が自由であること、国家、社会、組織などの規範が内面化された責任に支配されることとのパラドックスをいかに考察すべきか、自由と責任についての、あるいはそのそれぞれの哲学的考察は、……、論究されるべき課題であろう」と、問題提起している<sup>4)</sup>。これらの言葉は、今でも「生きている」。それは、これまでの取り組みが不十分であることのみを意味しない。飯野が提起した問題は、「CSR経営」を目指す現在においてこそ、なお一層真摯に取り組むべき対象であり、深めていかなければならない課題であろう。その際、その焦点は、飯野が言うように、「個人と組織の対立と統合」という問題に関連づけながら責任概念を問うことである。「CSR経営」ないし「責任経営」の理想的眺望は、これまでの経営モデルとは異なる。その射程は、20世紀という「大量生産」と「工業化」に基礎づけられた（「大規模化」した）組織の時代における負の遺産を精算しつつ、われわれが歴史的社會に住んでいることの自覚の下に、フレキシブルな新しい組織社會の質と形を作っていくこと、にまで及ぶ。飯野の問題提起は、時代を先取りしていたように思われる。

### 3. 山本経営学と「責任経営の学」としての経営学

また、山本安次郎は、今日の「CSR経営」への動向を「企業経営から事業経営への転換」と先取りし、それぞれの経営のあり方とかかる転換を説明し得る経営学を構想し、展開していた。それは、山本経営学と評された<sup>5)</sup>。「企業経営」とは、営利主義的合理主義を主導原理とした資本結合体である「企業」が他をすべて手段とする経営の在り方である。それに対し、「事業

3) 飯野春樹著『バーナード研究』文眞堂、1978年、201頁、脚注35)。

4) 上掲書、233頁、脚注94)。

5) 以下の文献を参照されたい。山本安次郎著『経営学本質論』森山書店、1961年。同著『経営学要論』ミネルヴァ書房、1964年。同著『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、1967年。山本安次郎著『経営学研究方法論』丸善株式会社、1975年。山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂、1982年。山本安次郎・加藤勝康編著『経営発展論』文眞堂、1997年。谷口照三稿「山本経営学の学史的意義とその発展の可能性」、経営学史学会編『日本の経営学を築いた人びと（第三輯）』文眞堂、1996年。

経営」とは、社会的、歴史的、世界的文脈に結びついた社会ないし人間生活のニーズ (Needs) に応答することから成り立つ「事業」を「経営」することに徹底し、そのことを通し「企業」の存在意義を示し、企業にとっての成果を獲得する経営の在り方である。後者は、今日の「CSR経営」に符合する。山本は、それを「主体の論理」に基づく「本格的経営」と言った。理論的に「CSR経営」に関して先駆的な役割を果たすことによって、やはり、山本も、時代を先取りしていたと言ってよい。

飯野が提起した「責任概念の再検討」は、山本が重視する「主体の論理」の内実を明らかにし、それに基づいた「経営の在り方」をより具体的に説明することが可能となる。本稿は、これまで筆者が考察して来たこと、特にCSR、企業の環境問題および倫理問題、そして「経営の公益性と公益性の経営」などを敷衍するものであり、飯野が提起した責任概念の再検討と再構築の試みを中心に、山本経営学を「『責任経営の学』としての経営学」として再構築することの一つの試みである<sup>6)</sup>。「一つの試み」と限定したのは、「再構築」のためのいくつかの重要な視座を提示し、その可能性を展望することに留まっているからである。その体系化とそれに基づく具体的な内容の説明は、まだ十分な形ではなされていない。今後の課題とせざるを得ない。

副題の「経営学の組織倫理的転回」は、21世紀型の経営学がどのような視座から語られたらよいのかということの展望を意味している。筆者は、「責任経営」という考え方と、それを基礎づけていく、要は内実化していくために「組織倫理」に着目していく必要があるのではないか、そしてその方向にこそ21世紀型の経営学の可能性があるのではないかと考えている。

経営学の生成・発展の過程において、基本的な三重の論点の移行があった、ということが出来る。この点に着目するならば、いま希求されている「責任経営」、また「責任経営の学」への方向性を確認し得るように思われるのである。まず、この点から考察していこう。

## II. 経営学の発展過程における三重の論点移行

### 1. 経営学の生成と論点の移行

最初の話題は、「『企業家 (事業者)』から『企業』へ、そして『企業』から『経営』へ」の論点の移行である。このような論点の移行を社会的な背景とともに取り上げるならば、それは経営学の生成の背景を語ることになる<sup>7)</sup>。

---

6) 本稿は、「経営問題と公益性の位相『経営と公益』議論の射程」(『公益学研究 (公益学会)』第6巻第1号、2006年7月)、および2006年9月30日に開催された南山大学社会倫理研究所の研究懇話会での講演記録である「責任経営の視座と組織倫理学—経営学の可能性を探る—」(『社会と倫理 (南山大学社会倫理研究所)』第21号、2007年6月)を再編成および新しい論点を追加し、標記のテーマに新しくまとめたものである。

7) このような観点は、山本安次郎に依拠している。山本安次郎、『経営学本質論』、『経営学研究方法論』、参照。

周知のように、市場が成立し、活性化すればするほど、「企業家」の登場が社会から要請されてくる。市場で期待される新しい商品や新しい物資の考案・制作、そして提供は、商人では充分になし得ない。そのニーズに応答すべく商人に代わって登場してくるのが、企業家 (entrepreneur) である。市場経済が発展すればするほど、そのような状況になってくる。

企業家は、いろいろな機能を持つ<sup>8)</sup>。資本家としての機能、事業者としての機能、そして経営者としての機能が一体になっているのが企業家であると言ってよい。しかし、企業家が歴史上登場する、この時代背景においては、スポットライトが当てられたのは、資本家でもなければ経営者でもない。「事業者としての企業家」にスポットライトが当てられたのである。このような文脈において、企業家が登場してくる。理論的な観点からは、「企業家」という概念が歴史的に生成してくる、と考えることが必要である。また、ここに「事業」(財・サービスの提供) という概念も同時に生成してくると考えてよい。

企業家の登場により、益々市場が活性化するようになる。この活性化は、さらに、市場に新しく提供された商品や物資が多くの人々に行き渡っていかねばならないことを、課題化してくる。次の段階では、いま提供されているものの「量的な増大」ということが、社会的な課題になってくる。つまり、「生産力の増大」が社会的に要請されてくる。そこに、「企業」(entreprise) が成立してくる背景がある<sup>9)</sup>。企業の成立は、資本家、事業者、経営者という三位一体の機能の「資本家」にスポットライトが当てられることの結果である。「生産力の増大」の社会的要請に応えるには、企業家個人では資本規模があまりにも小さい。そこで、この「資本家としての企業者」を組織化することによって、「企業」が成立してくる。まさに、これは「資本の組織化」であり、その結果成立した企業は「資本結合体」と言った方が正確な表現になる。それは形式的には資本家の団体であるが、その内実は「資本結合体」である。一人では充分でない資本を複数の企業者が資本を持ち寄って巨大な資本結合体を形成していく。それが企業ということの、基本的な性質である。歴史的な背景から、言葉の内容を考えることが、肝要である。

---

8) この点の歴史的背景を含めた詳しい点は、以下の文献を参照されたい。Hébert, Robert F. and Albert N. Link, *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critique*, Praeger Publishers, 1982. R・F・ヘバート/A・N・リンク著、池本正純/宮本光晴訳『企業者論の系譜18世紀から現在まで』CBS出版、1984年。池本正純著『企業者とは何か—経済学における企業者像—』有斐閣、1984年。J. A. シュンペーター著、清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998年。

9) この点の歴史的背景を含めた詳しい点は、以下の文献を参照されたい。Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, Weidenfeld & Nicolson, 2003. ジョン・ミクルスウェイ、エイドリアン・ウールドリッジ著、日置宏一郎・高尾義明監訳、鈴木泰雄訳『株式会社』ランダムハウス講談社、2006年。J. A. シュンペーター、上掲書。

ここで注意すべき点は、以下の点である。「資本結合体」として企業は歴史的に生成してくるけれども、その概念の意味内容は、特殊具体的に、歴史的に限定されたものではない。むしろ、「資本結合体」は、企業の普遍的、一般的概念内容として、つまり企業の「純粹概念」として捉えることが必要ではないかと思われる。

いま見て来たように、「生産力の増大」という社会的課題に因應べく、企業においては大規模化が必定となる。したがって、次なる社会的な課題は、この大規模化したものを「うまく運営すること」である。かかる課題認識がなければ、生産力の増大という社会的な要請にも応えられない。そこで、「経営」という機能にスポットライトが当てられてくるということになる。資本の巨大化が事業規模の巨大化を可能とし、それは従業員数の増大をもたらし、この巨大化した人と金と物をうまく統一していくことが要請される。そして、人と人とのシステムとして経営 (management) が概念として成立してくる。

大体19世紀の末ごろ、1880年代のアメリカでは「ビッグビジネスの時代」と言われ、その辺りから徐々にマネジメントに対してスポットライトが当たり始め、それを背景に19世紀後半から20世紀初頭にかけてテラー (F. W. Taylor) やフォード (H. Ford) などが登場し、経営学が成立する<sup>10)</sup>。

以上、経営学生成の背景として、「事業」から「企業」へ、そして「企業」から「経営」へと論点が移行して来たことを述べたが、これは非常に大事な点である。さらに大事な点は、現在ではどのようなになっているか、ということである。世紀の転換、また新しい時代の到来を間近に控えた、その歴史的背景から言って、1990年ごろからまた再び「事業」へのスポットライトが当てられたと言ってよいし、また実際、当てられた。1990年代は「失われた10年」と言われてきたが、一般に言われていることとは若干異なり、筆者はこの「事業」に係わらせて、その言葉を使用したいと思う。この時期には、残念ながら、歴史のダイナミズムに潜む「促し」ないし「含意」を取り損ない、どうやらマネジメント上の重要な課題を置き違えた痕跡がある。例えば、その一つに、生産コストを下げ、値段を下げれば物が売れるだろうというところに、人びとの意識が集中していったことを、指摘出来る。それは、価格破壊と言われたが、やがて

---

10) 以下の「経営」の発展についての概要は、以下の文献が参考になる。Wren, Daniel A., *The Evolution of Management Thought*, 4th Ed., John Wiley & Sons Inc., 1994. 佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂、2003年。Wren, Daniel A., and Ronald G. Greenwood, *Management Innovators: The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, 1998. D・A・レン/R・G・グリーンウッド著、井上昭一・伊藤健市・廣瀬幹好監訳『現代ビジネスの革新者たち—テイラー、フォードからドラッカーまで—』ミネルヴァ書房、2000年。Crainger, Stuart, *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought & Practice*, Booz・Allen & Hamilton Inc., 2000. スチュアート・クレイナー著、嶋口充輝監訳、岸本義之+黒岩健一郎訳『マネジメントの世紀—1901-2000—』東洋経済新報社、2000年。

安くしたとしても物は売れない、ということが分かってきた。それ故に、'entrepreneur'、[アントルプルヌール]を「アントレプレナー」と英語読みし、それを「起業家」と訳し、資本家や特定の専門家のみでなく、誰でも事業を起すことがこれからの社会には必要だ、と言われていた。しかし、残念ながら、このことは、「経済の活性化」の観点から発せられたもので、先の「価格破壊」の延長線上にある、と判断せざるを得ない。1990年代から今日まで、実は、新しい社会、新しい人間生活に必要とされるニーズに充分応答していくという意味で「事業」に焦点を当てていかなければならなかったにもかかわらず、そうっていないところがあった。いまの時点においては、歴史的なダイナミズムの中で、「事業」に再びスポットライトが当てられ、そこに経営課題の多くがあるのだということを、いま一度確認しておくことが必要である。

## 2. 経営学発展と二つの論点移行

次の論点の移行は、経営をめぐる行われる。これは、経営の課題に関する論点の移行である。

最初に経営の課題として登場してきたのは、「生産効率の増進」である。1880年代以降、能率増進運動という形で、最初の課題が提起される。大雑把に言うと、1960年代辺りまで重要な課題として位置づけられており、それをめぐって経営学が発展するという傾向があった。

やがて、1930年代辺りから、「人間と企業との良好な関係の構築」ということに、スポットライトが当てられる。1930年代にホーソンというアメリカの電気会社の工場で大規模な社会実験がなされた。その結果、職場の人間行動は、「生産効率の増進」の視点からデザインされた仕組みではなく、人々のインフォーマルに合意された価値観に従って決定されている、ということが発見された。それを前提とするならば、監督者と労働者の間の人間的な関係を良好にしておくことが必要である。そこで、「人間と企業との良好な関係の構築」ということが提起されることになった。それをめぐって経営学が、さらに発展する。

1970年代に入ると、「社会と企業との良好な関係の構築」ということが浮上してきた。これは、公害問題、あるいはオイルショックを契機とした企業の反社会的な行動、現在も時々起きている問題であるが、これらが契機となって企業と社会との良好な関係をいかに構築していかなければいけないかということが社会的に提起され、経営学においても、この点をめぐって議論が活発に展開されてきた<sup>11)</sup>。ただ、この場合、公害<sup>12)</sup>は環境問題とよく言われるが、実は、その

11) この点については、谷口照三、『戦後日本の企業社会と経営思想—CSR経営を語る一つの文脈—』の第2章「1970年代の経営者思想と企業の実態—社会的責任問題と経営参加問題に対する経営者の理念形成と行動—」、および第3章「戦後日本資本主義と経営思想」を参照されたい。

12) 宇井 純著『公害原論 (合本)』亜紀書房、1988年、参照。

問題は企業と社会との関係，地域社会に住む人々に対する害を克服し，良好な地域社会関係を築いていこうといったことで受けとめられてきた面が強い。それは，環境問題を突きぬけて，地域社会関係のひとつの問題として，認識されていた。環境問題が経営学の課題として意識されるには，1990年代の地球環境問題を待たなければならなかった。

公害問題が浮上したこの時期に社会から問題にされたのは，「利潤追求のプロセス」に関する点である。社会に害を与えながら利潤追求がなされることに問題があることから，その克服を目指すことが企業の社会的責任として，社会から要請されてくる。しかしながら，企業の反社会的行動に対しての社会の反発は大変強いものであったが故に，以下のような反動的な反応が企業サイドから起きた。経済界では「企業のマイナス面だけが強調されている。企業はもっと社会にプラスの貢献をやっているはずだ。その面をもっと見てもらわないと困る」という意識が前面に出てくるようになり，「企業の社会的責任」が「企業の社会的貢献」という問題へと，論点がすり替えられてしまう<sup>13)</sup>。企業サイドからは，企業の社会的貢献というテーマで，企業の社会責任が企業と社会との良好な関係を構築するための手段として提起される。

1990年代に入って来ると，地球環境問題が提起され，「地球環境と企業との良好な関係の構築」が一大テーマとして，大変衝撃を持って受け止められて来た。「環境経営」がブームとなり，今日まで語られている<sup>14)</sup>。実際に，この環境経営を具現化していくためには，いままで論点とされた「社会と企業との良好な関係」，「人と企業との良好な関係」が土台にならなければ，「地球環境と企業との良好な関係の構築」，あるいはサステナビリティ（Sustainability）は実行不可能だと思う。

1990年代の後半から2000年代に入ると，このような意識と認識が広まり，この事業の問題を核として，いままで提起された課題が重層化してくる。まさに，いまブームになっているCSR経営が提起されている。この具現化が今日の重要な課題になってきている。CSRは「社会的責任」と表現されているけれど，これはまさにこの重層化された課題を実現する経営ということであるから，「責任経営」そのものであると言うことが出来ると思う。そこでは，社会にあって企業とは一体どういう存在であるのか，企業の社会的な意味は何か，と言うように，企業の

---

13) CSR経営の浮上は，いま述べた1970年代の社会と企業との間の認識と行動に関するミスマッチが十全な形で是正されず，このことが2000年前後まで継続されていたと言うことを意味するのではないかと筆者には思われる。

14) この点については，以下の文献が参考になる。Beaumont, John R., Lene M. Pedersen and Brian D. Waitaker, *Managing the Environment: Business Opportunity and Responsibility*, Butterworth-Heinmann Ltd., 1993. 倉田健児著『環境経営のルーツを求めて—「環境マネジメントシステム」という考え方の意義と将来—』産業環境管理協会，2006年。鈴木幸毅・所伸之編集『環境経営学への扉—社会科学からのアプローチ—』文真堂，2008年。



存在理由を改めて問い直し、捉え直していくことが要請されている。この問題は、ただ単に一企業の課題ではなく、人類社会全体の課題であって、したがってそれへの応答は、企業と他のセクターとのパートナーシップの創造という社会的な取り組みが必要不可欠である。CSR経営は、広く社会的に共有された課題として、提起されているということが、大変重要であろう。CSRというように略字で表記されていること自体に意味があるのだということを、いま一度強調しておきたい。

もう一つの「論点の移行」は、経営のプロセス的な機能、つまり“Plan” → “Do” → “See”, (計画→実行→批判・評価)に関するそれである。“Plan” → “Do” → “See” というマネジメント・サイクルは、非常に古い考え方だと言われているが、これほど古くて影響力を持っているモデルはこれ以外に恐らくないだろう。これは、いまでも実践の場においてマネジメント・ツールとして大変重要視されている。

しかし、このマネジメント・サイクルについてよく考えてみると、面白いことに、最初に「経営」に焦点が当てられ経営学が成立してくる段階においては、“Do” の側面にスポットライトが当てられていた。どのように生産を効果的に行っていくかという“Do” の側面、あるいは大規模化した資本組織、そしてそれを土台とした大規模な事業組織、そして大規模化した人間の組織をどのように設計し、動かしていくか、そういう意味での“Do” が課題であったわけである。

そして、さらに現実的な社会環境に適応させながらそれを実行していくためには、“Plan” という視座に論点を移行していかなければいけない。“Do” から“Plan” への論点移行を認めることが出来る。経営学の領域で経営戦略とか、戦略的経営が話題になってくるのは、まさにこの動向を示している<sup>15)</sup>。ただ単に動かすということから、計画的に合理的に動かしていくという動きが起きてくる。大規模化が進展すると、これをうまく運用するためには計画的でなければいけないというのは当然のことである。それ故に、“Plan” → “Do” → “See” というサイクルは現実には動いているけれど、その中で“Do” から“Plan” へと力点が移ってくる。そ

---

15) Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, 1962. アルフレッド・D・チャンドラー著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社、1967年。Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略』産業能率短期大学出版部、1969年。Jarillo, J. C., *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*, Butterworth Heinemann, 1993. Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt, 2ed., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd., 2001. ジョー・ティッド, ジョン・ベサント, キース・パビット著、後藤 晃・鈴木 循監訳『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』NTT出版、2004年。

れを中心に“Plan”→“Do”→“See”が動かされていく、という傾向が強まってきたと理解出来る。それに従って、経営学も大変発展してきた、と言えよう。

そして、今日において焦点が当てられているのは、“See”である。筆者は、山本安次郎に倣い、マネジメント・サイクルを「計画」→「執行」→「批判」と捉えているが、現在はその「批判」に焦点が当てられている。「計画」に従って実践がどれだけ行われたかということをつまみ「執行」を、さらには「計画」自体を批判的に検討していくという側面が、今日重要な課題になっている。1990年代に入り、急速に論点の移行が起り、いろいろ話題が出現して来ている。CSRもそうであるが、企業倫理 (Business Ethics), および企業統治 (Corporate Governance) の問題は、まさにこの“See”, 「批判」のところに論点が移行してきていることの証左であろう。CSRは、企業倫理、企業統治とも密接な関連がある<sup>16)</sup>。誤解を恐れずに表現するならば、企業倫理は実践的理性であり、CSRは思弁的・理論的理性であり、そして企業統治はそれらを結合し、全体としての、真の「理性の働き」を引き出すための「仕組み」と考えることが出来る。この「理性の働き」は、ホワイトヘッドの言葉を借り、企業の、あるいは組織の「生命の技巧」を増進することである、と表現することが適切であるように思う<sup>17)</sup>。CSR経営は、このような「働き」を内包していると考えべきであろう。

### 3. 21世紀型経営学の可能性とその理論的基盤

このように三つの論点の移行を重ね合わせていくと、そこに現在の経営課題、社会と経営に関する課題が見えてくる。「事業の問題を核とするCSR経営」を、筆者は「責任経営」と呼ぶ。この責任経営の具現化がまさに今日の課題になっている。これを実現するためには「開かれた

16) これらに関する基本的な文献を挙げておこう。梅津光弘著『ビジネスの倫理学』丸善、2002年。高 巖・T. ドナルドソン共著『ビジネス・エシックス—企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム—』文真堂、1999年。佐久間 健著『CSR戦略の方程式—ホンダとリコーの地動説経営—』生産性出版、2008年。谷口照三著『戦後日本の企業社会と経営思想CSR経営を語る一つの文脈』2006年。藤井敏彦著『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。』日技連出版社、2005年。勝部伸夫著『コーポレート・ガバナンス論序説—会社支配論からコーポレート・ガバナンス論へ—』文真堂、2004年。菊澤研宗著『比較コーポレート・ガバナンス論—組織の経済学アプローチ』有斐閣、2004年。Crane, Andrew, and Dirk Matten, *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, 2004. Lozano, Josep M., Laura Albareda and Tamyko Ysa, *Governments and Corporate Social Responsibility: Public Policies beyond Regulation and Voluntary Compliance*, Palgrave Macmillan, 2008. Tricker, R. I., *Corporate Governance: Practices, procedures and powers in British Companies and their boards of directors*, Gower Publishing Company, 1984.

17) Cf., Whitehead, *The Function of Reason*, Princeton University Press, 1929, p. 8. ホワイトヘッド著作集第8巻『理性の機能・象徴作用』、11-12頁。参照。

協働」, それから多様なパートナーシップが必要になってくる。さらに, それらを促進する「知的な枠組」が不可欠である。それは, 狭い意味での知と, 仕組みを意味する技術システム, あるいは倫理的な問題を扱う枠組, また最近倫理を議論する場合に再び強調されている「徳」(virtue), そういった諸々の点を含むように, 非常に広く捉えておくことが必要であろう。「開かれた協働」や多様なパートナーシップを促進するような「知的な枠組」とは一体何かということが, いま問われているだろう。

筆者が本稿において取り上げようとしているのは, この問いへの応答に関するいくつかの視座や論点である。

### Ⅲ. 「責任経営」理論化への基盤—責任概念の再吟味と再構築—

#### 1. 責任概念の曖昧さと「共有された意味」

その応答の第一番目の問題は, 「責任経営」を理論化する場合の基礎の問題である。何よりも, この問いへの応答を始めるにあたって第一になされなければならないのは, Responsibilityの再検討, 再構築, 責任概念の再吟味と再構築が必要であろう。「責任」という言葉は日常的な言葉であるが, 必ずしも理論的に整理されているとは言えない概念の一つでもある。しかも, 今日, CSR経営, コーポレート・ガバナンス, 企業倫理などすべてがResponsibilityに係わっている問題である。にもかかわらず, 責任概念というのがどうも古いイメージから一步も出ていない。そのような気がする。実は, いま問題提起され, 課題となっていることと古い責任概念とのミスマッチが悩ましい問題になっている, と筆者は以前から考えており, 「責任概念の再吟味」の必要性を感じ, 検討してきた。

まず, 「責任概念の曖昧さ」についての検討から始めたい。責任概念には, 「曖昧さ」のなかにも「共有された意味」がある。「責任」について辞書で調べてみると, 一般的特徴ないしイメージを三つの点に整理出来る。

『大辞林』では, 「責任」を以下の三通りから説明している<sup>18)</sup>。「①自分が引き受けて行わなければならない任務。義務」。「②自分が関わった事柄や行為から生じた結果に対して負う義務や償い」。「③法律上の不利益または制裁を負わされること。狭義では, 違法な行為をした者に対する法的な制裁」。ついでに「任務」及び「義務」についてもみておこう。「任務」とは, 「課せられた仕事」であり, 「果たすべきつとめ」である。「義務」は, 「①人が人として, あるいは立場上, 身分上当然しなければならないこと」, つまり「責務」であり, ②哲学・倫理的には「道徳的な必然性を持つ原理によって人が課せられる, ある行為をなすべく, またはなす

---

18) 松村 明編『大辞林』三省堂、1988年。1333頁。

べからずとする強制・拘束」を、また③法律上は「法律が人に課す拘束」を意味する。

以上の説明から、われわれが責任についてよく口にする特徴やイメージがいくつか見えてくる。まず第一点として、後に再度取り上げるが、意志決定責任と結果責任の対比を指摘出来る。責任に関する上述の①が前者に、②が後者に対応する。第二に、道徳的責任と法的責任の対比をあげることが出来る。道徳責任は、「責任」の説明文の①から、特にそのなかの「自分が引き受けて」という点から感得出来るよう。また、「義務」の①と②の説明は道徳責任の説明でもある。第三点として、自覚性・自発性といった主体的性質ないし能動性と、「負う」とか「課せられた」、あるいは「強制」や「拘束」ということから連想しうる非可避性という客体的性質ないし受動性の対比がある。

このような特徴は容易に見て取れるし、また一般的にいて多くの人にそれらが認識され、共有されていると思われる。しかしながら、対比された両極の間の関係をいかにつければよいのかが釈然としないために、われわれは通常「責任」という言葉に曖昧さを感じるのであろう。また、この言葉が持つ「はっきりしているようではっきりしない」点には、もう一つの原因がある。われわれは、「責任」という言葉について上述のような特徴を捉えつつも、その言葉の意味内容を現実には「意志決定責任」よりも「結果責任」によって、「道徳的責任」よりも「法的責任」によって、また「主体的性質ないし能動性」よりも「客体的性質ないし受動性」によって強くイメージしているし、さらに「意志決定責任」と「道徳的責任」を視野に入れたとしても、おおくの場合それらは「客体的性格ないし受動性」の下に解釈されているのではなかろうか。恐らく、このように「共有された」ことが「はっきりしているようではっきりしない」印象をより一層増幅しているように思われる。

日本語の「責任」という言葉は、漢語をルーツとしている。それは、中国の清時代の初期(17世紀)に使われ始めたと言われ、当時の行政界特有の用語の注解書である『六部成語』において、「官僚のなすべき務め、分限として説明されている」<sup>19)</sup>。清水正之が「この東洋語が団体における責務、また責務に帰される制裁を語感として含んでいること、近代日本でもそうした意味合いを含みながら定着していったことは注意されるべきであろう」<sup>20)</sup>と指摘したことは、ここでも記憶に留めておいてよいであろう。このような事情が上述のイメージや解釈をもたらしたことに深く関わっている、と推察される。このような「責任」に関するイメージや解釈が成立するのは、われわれが「責任」という言葉の種々の説明の背後にある「共通部分」を「客体的性質ないし受動性」の文脈において捉えようとしているからである、と言えるかもしれない。

---

19) 清水正之稿「個人の責任か、それとも団体の責任か」、佐藤康邦・溝口宏平編『モラル・アポリア』ナカニシヤ出版、1998年。141頁。参照。『大漢和辞典 卷十』(修訂版)大修館書店、1985年。723頁。参照。

20) 清水正之、上掲書。141頁。

だが、それは「共通部分」ではない。真のそれは、前述の対比された種々の両極に「共有」されるものでなければならない。残念ながら、それは日本語の「責任」の説明からは見えてこない。

## 2. 「応答可能性としての責任」の存在論的意味

「責任」という言葉が持つ諸相に「共有されうる意味」を抽出するには、英語の responsibility に着目するとよい。高橋哲哉は「責任とは何かを考え直すために、一種の発見的 (heuristic) な効果が期待できるのではないか」と言い、responsibility の語源的意味に注目している<sup>21)</sup>。そこで期待されていた一つの点は、ここで言う「共有されうる意味」の抽出であろう。彼は、それを「応答可能性としての責任」と呼んだ。英語の responsibility は、言うまでもなく “respond “(応答する) に関わりがある。そして、それはフランス語の responsabilité から英語化されたものである。ドイツ語で同様の意味を持つ言葉は、Verantwortung である。その語に含まれている “antwort “は、「応答」を意味する。これらの欧米の言葉のいずれにも「応答可能性」という意味を読みとることが出来る<sup>22)</sup>。「応答可能性」とは、他者や環境からの何らかのシグナル、あるいは促しなどに応えていく態勢ないし質的狀態にある、ということの意味する。それは、前述した「責任」という言葉が持つ諸相、対比された諸特徴のなかに含まれている共通の意味である。この「共有された意味」から派生した意味が、前述の諸相・諸特徴である。それらは、「応答可能性」が諸立場、諸観点、諸条件からそれぞれ特殊化されている、と考えることが出来よう。責任概念は、これらのコントラストやそれぞれの特殊な面を一般的な枠組の中で説明し得るものでなくてはならない。それが概念としての重要な点である。

responsibility などの欧米語は、もちろん、前述した「責任」という言葉が持つ意味の諸相をすべて含んでいる。日常的には、むしろ、それらは「もっぱら窮屈で、抑圧的、暴力的で暗い、マイナスイメージで」<sup>23)</sup> 捉えられる場合が多いのではないか。東洋と西洋の間には、相対的な差違はあるかもしれないが、質的な違いはない。ただ、responsibility などから「応答可能性」という普遍的な意味が抽出しやすいのは、語源的なこともあるが、欧米において近代以降、「責任の問題は主として (意志の) 自由と決定論とのアポリアをいかに説明・解決するかという文脈において議論され」<sup>24)</sup> てきたことも、影響していよう。

かかる「応答可能性」ということへの注目は、ただ単に責任の普遍的な意味を明らかにする

21) 高橋哲哉著『戦後責任』講談社、1999年。23～30頁。参照。

22) Cf. Onions, C. T., ed., *The Oxford Dictionary of English Etymology*, Oxford University Press, 1966.『小学館口ベール仏和辞典』小学館、1988年。参照。『小学館独和大辞典』(第2版)小学館、1998年。参照。

23) 高橋哲哉、前掲書、29頁。

24) 星野勉・三島輝夫・関根清造編『倫理想辞典』山川出版社、177頁。

とすることにとどまらない。それは、そのことを通じ、第一に、責任の「窮屈で、抑圧的、暴力的で暗い、マイナスイメージ」あるいは「非可避性という客体的性質ないし受動性」の陰に隠れていたように思われる「自覚性・自発性という主体的性質ないし能動性」に光を当て、その特徴をクローズアップさせる可能性がある。

かつて、マルティン・ブーバー (Martin Buber) は、このような可能性を拓くために、以下のように問題提起した<sup>25)</sup>。「責任 (Verantwortung) という概念はあの特殊倫理 (Sonderethik) の領域、空中を自由にただよっている当為の領域から、現実には生きられる生の領域のなかへと取りもとされるべきである。真の責任は、応答 (Antworten) が現実におこなわれるところのみ存在するのである」。引き続き、彼は「何にたいする応答？」と問い、「われわれに迫ってくるもの、われわれが見、聞き、感ずることのできるものにたいする応答、である」と答えている<sup>26)</sup>。つまり、いきなり義務とか任務とか、あるいは責めなどからではなく、ブーバーの言う「汝と我」の関係、人間の人格的交互関係を直視し、そこから「責任とは何か」を再考する必要がある、ということである。

「汝と我」の関係、人間の人格的交互関係は、「汝」ないし他者の「呼びかけ」、「促し」とそれに対する「我」ないし自己の「応答」があり、そしてそれが「汝」や他者への「呼びかけ」、「促し」となり、「汝」や他者からの自己への「応答」となるような発展的な循環過程、つまり広い意味での対話より形成される、と考えることができる。したがって、「対話は命令されるものではない。応答はなされるべき義務ではなくて、なされ得ること」、しかも「誰によってもなされ得る」ことなのである<sup>27)</sup>。ヴィクトール・E・フランクルは、ブーバーが言ったように「生きられる生の領域」を直視し、このことをよりリアルに次のように表現している<sup>28)</sup>。「どこでもいる普通の人たちから私たちが学ぶものは、『人間であるということは、チャンスでもありチャレンジでもある状況にいつも向かい合うことだ』ということである。人生のそれぞれの状況は私たちに、その意味を満たすようにとチャレンジしてくる。そしてその挑戦を引き受けることによって初めて、自己を実現するチャンスが、私たちに与えられるのである。つまり、人生のどの状況も、私たちに呼びかけてくる一つの呼び声である。私たちはこの呼び声にまず耳を傾け、そしてそれに応えるのである。「人は、人生がその人に問いかけてくる問いに応答しようとし、それに応答することによって、人生が差し出してくれる意味を満たしているの

25) マルティン・ブーバー著、田口義弘訳『対話的原理 I (ブーバー著作集 1)』みすず書房、1965年。214頁。

26) 同上。

27) 上掲書、251頁。V.の2. で述べているが、イギリスの社会学者ジークムント・バウマン (Zygmunt Bauman) は、このような「人格的交互関係」的状況を“social”と、そして「命令」や「義務」を文脈とする関係の状況を“societal”とし、“moral”は前者に由来することに注意を喚起している。注56)を参照。

28) ヴィクトール・E・フランクル著、諸富祥彦監訳『<生きる意味>を求めて』春秋社、1999年。92頁。34頁。

はないだろうか」。

以上のことから、「責任の本質」というものが見えてくる。いくつかの観点からそれを整理することが出来る。第一に、「応答可能性としての責任」を「感受性」(sensitivity)と「能動性」(activity)の結合と捉えることが出来よう。人々が他者や環境から「感受した」ニーズは、恐らく多種多様であろう。したがって、「感受性」に見合った「能動性」、つまり応答を実現するには、諸ニーズを調整し、創造的に何かを創り出すことが必要となる。かくして、責任とは「何かを感受することによって意味を満たすこと」と「創造的に何かを創り出すことによって意味を満たすこと」の「適切なバランス」を創り出すことに他ならない<sup>29)</sup>。第二に、「応答可能性としての責任」は、「他者ないし環境に対する責任」であると同時に「自己に対する責任」でもある。「応答可能性としての責任」は、本来的に「他者ないし環境のニーズに応答する」責任である。しかし、それは同時に、フランクが言うように、責任主体にとって「意味を満たす」チャンスが与えられることを意味し、人々はそれに応えることによってその都度の自己にとっての意味を確保し、「何者か」になる。この局面においては、かかる「応答」は「自己への責任」という性質を持つ。「『わたし』(I)がひとかどの『もの』(I)になるには『われわれ』(We)が必要なのである」<sup>30)</sup>。

第三に、「応答可能性としての責任」は「過去に対する責任」と同時に「将来に対する責任」である、という点を指摘しよう。「『何かを感受することによって意味を満たすこと』と『創造的に何かを創り出すことによって意味を満たすこと』の『適切なバランス』を創り出すこと」自体、「過去に対する責任」と「将来に対する責任」の統合である。

29) 上掲書、119～120頁。参照。この点は、「決定論と自由論の問題」および「自由と責任の関係の問題」に関わってくる。人間は、必然的に、あるいは本来的に「感受する」状況のなかに置かれている。その意味では、そこに「自由」はない。それとは対照的に、「能動性」ないし応答それ自体の次元においては、「自由」がある。だが、「能動性」を発揮し、応答しなければ「自己にとっての意味を満たすチャンス」は開かれない。「能動性」を発揮し、応答する度合いとその質によって「その」可能性は拡大する。フランクは、このような視点から、「自由であること、それは現象全体の消極的な側面にしかすぎず、「その積極的な側面には、責任を持つという意味が込められている」と言い、「責任存在こそ、人間存在の本質」である、と述べている。上掲書、92頁、およびヴィクトール・E・フランク、F・クロイツァー著『宿命を超えて、自己を超えて』春秋社、1997年、76頁、参照。しかしながら、「責任内容」を、つまり「感受すること」と「能動性を発揮すること」の「範囲」を特定の領域に限定し、「責任を果たせば自由が与えられる」と説くことは、ここで述べている発想とは異質のものである。そこには、「排除の論理」と「恣意的な誘導性」が密かに入り込んでいる。注意を要する点である。

30) Handy, Charles, *The Empty Raincoat: Making Sense of The Future*, Hutchison Reprinted, 1994, Arrow Books Limited, 1995. p.42. チャールズ・ハンディ著、小林薫訳『パラドックスの時代—大転換期の意識革命—』ジャパン・タイムス、1995年。85頁。

「応答可能性」をこのような三つの側面から捉えていくと、必然的にその起点として、また立ち戻るところとして「信念に対する責任」ということをイメージせざるを得ない。「信念に対する責任 (doxastic responsibility; ドグザスティックな責任) は行為に対する責任の派生物ではない。それは、行為に対する責任よりも、より基本的である。そのような責任は、われわれのそれぞれが『認識的性格』 (epistemic characters), あるいは、少なくとも、なすべき課題に対して持つ責任に関連している」<sup>31)</sup>。

### 3. 応答可能性のスパイラル・プロセス—リスポンシビリティ・スパイラル・モデル—

「信念に対する責任」とこの三つの点を重ね合わせてResponsibilityの再構築を試みたのが、「第1図 応答可能性 (責任) の考え方」である。それは、前述した経営の“Plan” → “Do” → “See”とも共通する考えである。経営学ではこれまで“Plan” → “Do” → “See”が実践のツールとして意識されてきたが、これはむしろもっと哲学的に深めて、哲学的なものとしても捉え直していかなければいけないのではないかと思う。

応答可能性のサイクルは、基本的には、信念から始まって感受性というプロセスと、感受性から応答能力へのプロセス、そして応答能力から信念へのプロセスの三つから構成される。前二者のプロセスは、ヴィクトール・E・フランクルに倣い「想像的に何かを感受することによって意味を満たすこと」、および「創造的に何かをつくり出すことによって意味を満たすこと」、と言うことが出来る。最後の三つ目は、(フランクルは自己超越性について述べてはいるが、直接そのように言っていない)<sup>32)</sup>「自己超越的に自己を批判及び評価し、信念に対して一定の態度を形成することによって意味を満たすこと」を実現するプロセスである。「信念」、「感受性」、「応答能力」のいずれも、過去の経験である「協働」によって、支えられていることを忘れてはならない。また、「信念」から「感受性」へ、「感受性」から「応答能力」へ、「応答能力」から「信念」へのそれぞれの移行には、それぞれ「想像性 (力)」、「創造性 (力)」、「自己超越性 (力)」がその契機として作用しなければならない。さらには、それぞれにおいて「協働」によるサポートが不可欠であろうし、それらの「契機」の内容が協働の質にも影響を与えよう。この図は、行為主体である個人にも、また「協働システム」や組織 (体) さらに「個人と組織

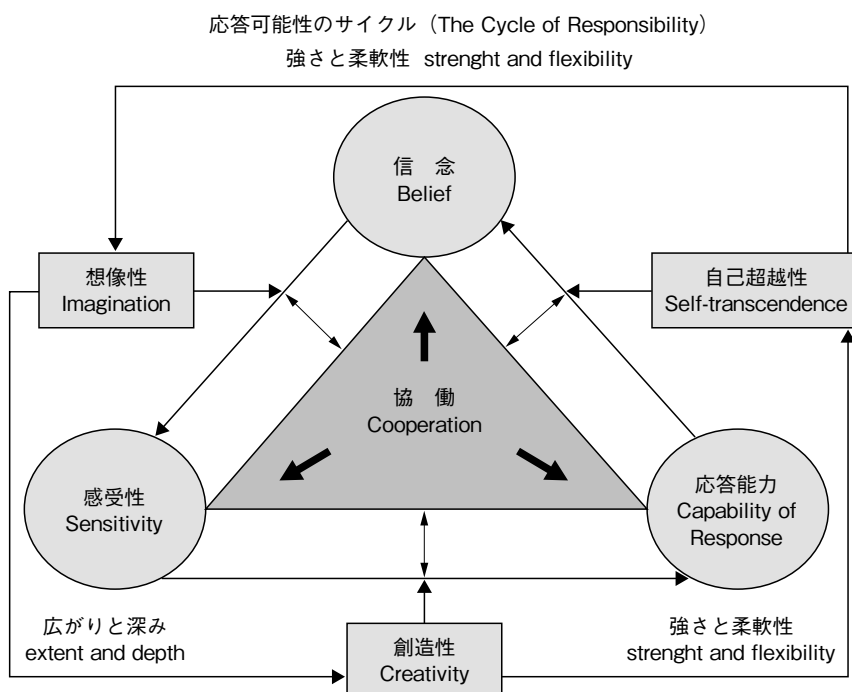
---

31) Cf. Montmarquet, James A., *Epistemic Virtue and Doxastic Responsibility*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1993. pp.1-17.

32) 「人間存在のこの自己超越性を人が生きぬくその限りにおいて、人は本当の意味で人間になり、本当の自分になる。そして人がそのようになるのは、自分自身を自己の実現に関与させることによってではなく、むしろ逆に自分自身を忘れること、自分自身を与えること、自分自身を見つめないこと、自分自身の外側に心を集ませることによってなのである。」V・E・フランクル著、諸富祥彦監訳『<生きる意味>を求めて』春秋社、1999年。45頁。



第1図 応答可能性（責任）の考え方



出典：谷口照三稿「私益の追求と公益のバランス」間瀬啓允編『公益学を学ぶ人のために』世界思想社，2008年。119頁の図を若干修正。

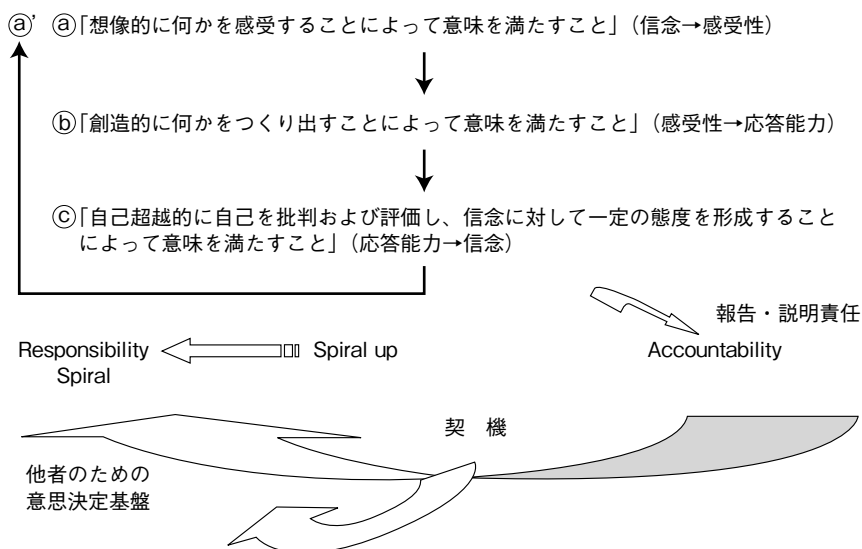
の関係」にも適用される。

かかるサイクルを構成する三つの要素には、それぞれに見合う「バランスを持った特性」を必要とする。「感受性」は「広がりと深み」、「応答能力」と「信念」は「強さと柔軟性」の下に捉えることが肝要であろう。それぞれのバランスを崩す時、問題が発生する。かかる場合、以下に述べる「レスポンスビリティ・スパイラル」を、あるいは上向きの螺旋的な応答可能性のプロセスを始動させることを困難にするか、あるいはそのプロセスをゆがめる原因となる可能性を高めることとなる<sup>33)</sup>。

先に述べた、「信念に対する責任」ということを受けとめていくと、結局、何かを感じ、何かに応答するのではあるが、過去、現在、未来という時間軸、つまり通時的プロセスと、現在という時間軸、つまり共時的プロセスへの二重の応答を重ね合わせ、Responsibilityをモデル化すると、その信念から何かを感じ、何かに応答するということは、常にそれらに対する批判

33) このモデルは、現実問題の、また新しい動向の分析に応用できる。

第2図 リスポンシビリティ・スパイラル



的吟味を契機にスパイラルな形で回転され、そのプロセスが自己を形成していくということではなければならないだろう、と考えざるを得ない。「信念に対する責任」というのは、ただ単に信念に対して思ったことを実行し、あるいはその信念を維持していくということではない。よく「揺るぎない信念」と言う表現に出会うが、決してそれだけが「信念に対する責任」ではなく、大事なことは信念に従って感受性が発揮出来ているかどうか、そして感受性に従って応答能力が十分な形で実現出来ているかどうかに関する批判的な吟味、と同時に、その信念を堅持すべきか、あるいは修正すべきなのかということも内容として含まなければならない。そのことが、非常に重要な「信念に対する責任」である。それは、ホワイトヘッドの言葉で言えば、「哲学する」<sup>34)</sup> ことと同義であり、「自己批判能力の行使」と言ってよい。そして、それは、その内容が自己の中に留まるのではなく、外にも向けられることが、さらに重要であろう。すなわち、それは他者や、種々のステイク・ホルダーへの説明・報告 (accountability) という形態をとり、それを媒介とした「対話」へと進まなければならない。それは、他者や、種々のステイク・ホルダーが各自の「応答可能性を拓く」ための意思決定基盤を提供することになる。その質が新たな有効な協働やパートナーシップを引き出すことが出来るかどうかを、決定づける。この自己批判的なプロセスと有効な協働やパートナーシップの獲得が契機となり、自己を超え

34) ホワイトヘッド著作集第8巻『理性の機能・象徴作用』、174頁。

出ていくことが効果的なものとなり、リスポンシビリティ・スパイラルを形成して行く、と考えることが出来る<sup>35)</sup>。「第2図 リスポンシビリティ・スパイラル」は、この説明の図式化であり、「第1図 応答可能性（責任）の考え方」を補完するものである。

実は、Responsibilityということの本来の意味は、行為主体の存在の在り方そのものを指し示しているのではないか。行為主体の在り方として、Responsibilityということ捉え直していく。このことが大事である。そのように考えると、先ほど触れた、世界的なブームになっているCSR経営は、このことを意味しているのだと言える。「われわれが常々大事にしているのは、人々の思いに気づき、それを形にしていくことなのです」と以前NPOの人々から教えられたことがあると述べたが、それはここで言っている行為主体としての在り方そのものと言える。この発言には、言葉には表されていない「常に批判的に、かつ柔軟性をもって」という点が含まれている。それは、まさに、①信念から感受性への、②感受性から応答能力への、③応答能力から信念へのプロセスをうまく表現していると思う。それは、人間や組織という行為を行う存在である主体の本来のあり方、ナチュラルな姿である、とあってよい。

従来の責任概念は、結果責任や自己責任に係わらせて捉えられている。それは「従来」にとどまることなく、今日さらに強化されている。これは、結局、結果責任に「責任」の内実を固定化していると、筆者には思われる。それに対して、「行為主体の在り方」として「責任」をダイナミズムのなかで捉えると、それを大変広く深く捉えることが出来る可能性が広がっていく。しかも、CSR経営の内容を説明する場合も、いままでの結果責任、あるいはただ単に自己責任ということを超えて、説明が広がっていくように思う。いまの時代において、責任概念に関するこのような再検討、再構築が何よりも重要になってくるということを、筆者は強く感じている。

#### IV. 「責任経営の学」としての経営学とその視座

##### 1. 「本格的な経営」と「責任経営の発展」

次に、「責任経営の学としての経営学」という視座について考えてみよう。その視座の確立のためには何が必要なのか、と問うことが大事である。「本格的な経営」と「責任経営の発展」ということから考えてみたい。筆者は、「行為主体の存在としての経営」は「Responsibility（応答可能性）を拓いていく」という表現をしている。応答可能性を拓いていく経営の在り方を、

---

35) この点は、応答可能性を拓くための、セルフ・ガバナンスあるいはマネジリアル・ガバナンスとソーシャル・ガバナンスの協働、ないしそれら二者間のスパイラル・アップとしても、応用的に説明可能である。この問題は、南山大学社会倫理研究所主催のシンポジウム「ガバナンスと環境問題：自然と人間社会の調和を求めて」（2008年9月17日）における筆者の講演「企業を取り巻く環境問題とガバナンス」のなかで触れた。

私は「本格的な経営」と呼びたい。本格的でない経営は、応答可能性を拓かない、閉じていく経営である。それは、特定の領域に感受性を限定し、その感受性から応答能力へのプロセスが限定されて、応答能力から信念への批判的な吟味を欠いている、と考えることが出来る。その結果、応答可能性を閉じていくことになっていく。そのような経営の在り方は、自然ではない。「本格的な経営」と「そうでない経営」のコントラストは、「責任経営の発展」を考察する上で有益であろう。

この発想は、山本安次郎が「本格的な経営学」と「そうでない経営学」という区別をしたことに倣っている。山本安次郎は、既に述べたように、事業、企業、経営を歴史的に生成してきた概念として考え、そして経営の在り方は、企業を中心とした在り方と事業を中心とした在り方にその存在形態が歴史的に動いている、と判断した。「資本結合を主体とした経営の在り方」と「事業を中心とした経営の在り方」という表現をしているが、「企業経営」が前者であり、それは資本結合の目的のために他のすべてを手段化した、したがって事業も経営も手段化していくという経営の在り方である。一般的にも、日常的にも、企業経営と表現されているのはこの特徴を表現している、と見なければならない。それに対して「事業経営」は、以下の点を内包している。社会にとって必要なもの、人々の人間生活に必要なもの、このようなニーズに応答することで初めて事業というものが成立してくる。したがって、事業は本来的に、社会性、あるいは公共性、公益性を持っている。その事業の公益性、公共性、社会性を実現するような経営の在り方が「事業経営」である。企業は資本結合体であり、その背後に株主がいることから、当然企業の目的は利潤追求になっていく。しかし、その目的を達成するためにはいったん客体化していかなければいけない。事業に徹すること、社会のニーズに徹底的に応答することによって、初めて自己を自己ならしめることになる。企業を自ら徹底的に客体化していくことによって事業経営を実現し、社会、人々を生かすことによって、企業や経営、あるいは行為主体である組織を生かしていく。歴史的に見ると、このような経営のあり方に徐々に転換しつつある。CSR経営は、まさに「事業経営の発展形態」と言ってよい。「企業経営から事業経営へ」という責任経営の発展論を、山本安次郎はかなり以前から展開している。今日主張されているCSR経営は、山本安次郎の言う事業経営の具体的展開であり、その発展形態である。

## 2. 「責任経営の学」と「責任経営の発展」を批判する視座

次に、さらに指摘しなければならないのは、「責任経営の学」と「責任経営の発展」を批判する視座を主体的に位置づけていくこと、あるいは獲得していくことである。前述した「応答可能性を拓く」ためには、「信念に対する責任」という観点から「責任経営」そのものを批判していく視座がなければならない。

そのような批判的視座は、「本当にニーズに応答しているかどうか」と問い続けていくこと



いるのが、現実ではなかろうか。企業の多くは、「売れそうなモノ」、「売りたいモノ」を、「ニーズに応答する」と言い換えて、提供しているのではないか。「人々の思いに気づいて形にする」、と言い切れるかどうか。そこでは、自分たちが提供できるものが人々の欲求になるように、商品情報の提供が過剰になされ、自分たちが提供するものの販売可能性を高めていくという方策がとられている。それは、経営存在の在り方で表現するならば、「企業経営」という性質により近くなっていく道である。

以上のような事態への批判的精神と姿勢は、いかに形成されるか。この点において、ニーズ (Needs) と欲求 (Wants) の区別と関連に関して正しい認識が出来ているかどうか、が重要な意味を持つてくる。

実は、ニーズという言葉は、欠乏感や必要性を表す。これを欲求と訳している場合も多いが、筆者は区別すべきだと考える。何かが欠けているという感じがあり、しかもその必要性を認知はしているが、何が欠けているのか、何が必要なのかは、はっきりしない、「もやっ」とした状況が、実は「ニーズ」なのではないか。それは、一般的な、抽象化された表現では言えているが、具体的な物資、あるいはサービスと直接結びついてイメージされてはいない。具体的なものに関係づけられているのは、むしろ「欲求」であろう。したがって、「ニーズ」と「欲求」の間には「商品情報の提供」が必要となる。何かが欠けていると思った時、情報が提供され、その結果「これが欠けていたのだ」、そして「これが必要だ」と「欲求」が生まれてくる。この関係を正しく理解する必要がある。このように、「ニーズ」は、「対象の曖昧性」が非常に高い。それに対して、「欲求」は、「対象の明晰性」が非常に高い。したがって、「ニーズ」は推測されるものであり、「欲求」は作り出されるものである、と考えるべきであろう。前者は、推測されるが故に、間違えやすいということが特性としてある。後者は、作り出されるものであるから、不必要なもの、ないし好ましくないものまで創出する可能性が非常に高い、ということに注意すべきであろう。

このような特性から考えるならば、ニーズに「応答する」、あるいはそれを把握することには、柔軟性が必要になってくる。ニーズを把握するには市場調査を要するが、この観点から言えば、市場調査は柔軟に取り組む必要がある。商品開発と商品情報の提供のプロセスは、柔軟性を持って再検討されなければならない。ここでは、売る者と買う者の関係ではなくて、まさにここにおいてこそ、真のパートナーシップが生まれ、対話がなされることによって、協働行為として「ニーズの推測」が行われなければならない、と思うのである。幾度も取り上げているが、NPOの人々が「人々の気持ちに気づいて、それを形にしていく」と言っているのは、まさにそのことを表現しているのだらうと思う。決して、欲求を作り出している局面での表現ではない。「欲求を作り出すこと」に参与する場合においては、批判的な能力が、つまりこれは本当に人々が欲しているものか、あるいは本当に必要なものか、あるいは不必要なものをわれわれは

提供しているのではないか、という批判的な態度が必要であろう。ニーズと欲求は、それらの性質から、区別される必要があるが、商品情報によって連結されることも必然である。したがって、それらの連結に関しては、柔軟性と共に批判的能力を持って臨む必要がある。それが、ここで言う、「批判する視座」である。かかる特性を欠いたまま「市場創造」へと志向するとき、「企業経営」の傾向が強まる。それとは逆に、批判的能力を持ちつつ「ニーズ」へと志向するならば、「事業経営」を強化する。このような責任経営を批判する視座を自ら内包してこなければ、責任経営の発展はあり得ない。

### 3. 「責任経営の学」としての経営学を基礎づける概念的枠組と視座

次に、いま一つの視座を取り上げよう。それは、「責任経営の学」としての経営学を基礎づける概念的枠組に関する視座である。かかる視座は、「経営の『公益性』の位相」を明らかにし、かつ「経営の公益性」と「公益性の経営」の対比から、前者から後者への視座の転換によって得られるように思う。

「経営の公益性」の検討において、片岡寛光が行っている「公共性の位相」の分類方法、つまり「理念としての公共性」、「実践としての公共性」、そして「過程としての公共性」が参考になる<sup>36)</sup>。「経営の公益性」の位相を、一つの試論として、示すならば、第4図のようになろう。図は筆者の作成による。「理念としての経営の公益性」は、事業の意味づけのための基盤となるもので、人間生活や社会に関する理想である。「生きること」(to live)から「よく生きること」(to live well)、さらに「より満足を高めて生きること」(to live better)は、哲学者のA・Nホワイトヘッドが「人間の生きるということへの三重の衝動」として表現した言葉である<sup>37)</sup>。これを彼は、既に触れたが、「生命の技巧」と表現している。「生きるということ」をこのように考えてみると、社会の発展形態も同様の発展するプロセスとして捉えることが出来るように思われる。

「生きること」から「よく生きること」へのプロセスは、経済的量によってその充実度を測ることが出来る。それは量的拡大のプロセスである。現在は、「よく生きること」から「より満足を高めて生きていくこと」への転換過程にあるとみてよい。“better”には限界がないと考えられるから、それへのプロセスは質的なものと見做さなければならない。また、それ故に、目標とする明確なモデルはない。それは、常に課題性の下にある。経営の立場に立つ時、どのような社会形態においてわれわれは活動しているのか、あるいはわれわれが目指すべき生活形

36) 片岡寛光著『公共の哲学』早稲田大学出版社、2002年。134-168頁。参照。

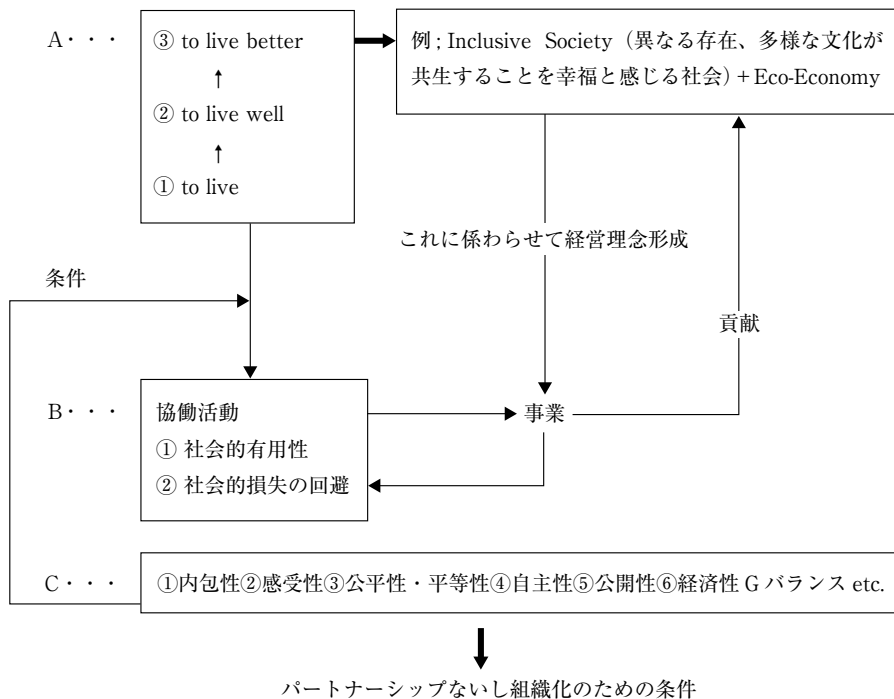
37) Cf., Whitehead, *The Function of Reason*, P. 8. ホワイトヘッド著作集第8巻『理性の機能・象徴作用』、11-12頁。参照。

第4図 「経営の公益性」の位相

(1) 一つ概念分類方法

- A 「理念としての経営の公益性」
- B 「実践としての経営の公益性」
- C 「過程としての経営の公益性」

(2) それらの具体的イメージ



出典: 谷口照三稿「経営問題と『公益性の位相』」『公益学研究』(公益学会) Vol.6, No.1, 2006年7月。

態、人間生活の在り方はどのようなものか、ということを確認に意識し、これを理念化していく必要がある。現在においては、「より満足を高めて生きること」の段階で、経営の理念を構築していく必要がある、と考える必要があろう。そこに結びつけない限り、「経営の公益性」は語る事が出来ない。

この“to live better”の例として、第4図に示しているのが、“Inclusive Society”である。それは、いまヨーロッパで目指すべき共通の目標として提起されているビジョンであり、「異なる存在、多様な文化が共生することを幸福と感じる社会」のことである。それは、ビジョンにとどまらず、あらゆる「社会的排除」(social exclusion)を「排除」し、あらゆる人々が社



会的に、プロアクティブに活動できる生活空間を創造していこうとする運動でもある<sup>38)</sup>。最近のSustainable Society, 持続可能社会という視点に配慮し、これにEco-Economyをプラスしていくと、目指すべき方向がもう少しイメージ出来るかと思う。

図のBは、「実践としての公益性」である。「理念としての公益性」を実現すべき「実践」は、「一緒に活動していく」という意味での「協働活動」そのものになる。経営の問題を考えると、これは「事業活動」にあたる。この「事業」を「理念的な公益性」に関連づけることが必要になろう。そこで目指されている「理想の人間生活」に貢献することを持って、「事業」は事業として成り立つわけである。したがって、いかなる意味において貢献するのかということにおいて、理念形成を図っていくことが、肝心な点となる。そのことによって、「事業」が「実践としての公益性」という地位を得る地点に立つことが出来る。

「実践としての経営の公益性」は、協働活動としての事業そのものである。事業そのものは、①社会的有用性と②その活動自体がもたらす社会的損失の回避という理念的価値を持たなければならぬ。ここで注意を喚起したい点は、現在においては、また「CSR経営」と言う場合、①と②をいずれも「ニーズ」と捉える必要があるが、さらに重要なことは徐々に生活感覚の歴史的意味変換により②の一部が①に組み込まれる度合いが高まっていることである。それは、「社会的有用性」に関する意味の拡大、変容、ないし組み換えが起きていることを、また「社会的損失」に関しても意味の常なる改定、あるいは「新旧の入れ替え」が起きていることを示している<sup>39)</sup>。たびたび言及しているように、本来、「事業」は社会の必要性に応じて成立する。したがって、そうでない事業は事業として成り立たない。より理論的に言えば、その成り立たないことの内実は、かかるダイナミズムを感知出来ないことによる「社会的有用性と社会的損失の回避の重ねあわせの失敗」、ないしかかる「理念的価値の創造の失敗」ということが出来るかもしれない。しかし、ただ単にこの性質にとどまる限り、事業の公益性はその重要な意味

38) この点に関しては、以下の文献を参照されたい。「アートとソーシャル・インクルージョン—アジアフォーラム— (2004年パンフレット)」（主催財団法人たんぼの家）。塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編者『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版、2004年。www.socialinclusionunit.gou.uk、谷口照三稿「『世界の市民』パラダイムの可能性—桃山学院大学の『建学の精神』の解釈と応用—」『キリスト教論集』（桃山学院大学）第42号、2006年3月、参照。リフキン、ジェレミー、『ヨーロッパ・ドリーム』NHK出版、2006年、参照。Cf. Marlier, Eric, A. B. Atkinson, Bea Cantillon and Brian Nolan, *The EU and Social Inclusion: Facing the Challenges*, The Policy Press, University of Bristol, 2007. Cf. Beck, Ulrich, and Edgar Grande, translated by Ciaran Cronin, *Cosmopolitan Europe*, Polity Press, 2007.

39) この点は、C. I. バーナードの「有効性と能率」の概念の区別と関連が参考になる。Cf. Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. 山本安二郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。谷口照三稿「『有効性と能率性』概念の再吟味—ホワイトヘッドとバーナードの所説を通して—」、河野大機・吉原正彦編著『経営学パラダイムの探求』文眞堂、2001年。参照。

を失うであろう。かかる理念的価値は、「理念としての公益性」、つまり「共通の目指すべき人間社会の理想」に係わらせることによって初めて具体的で豊かな内容となる。「ニーズへの応答」ということは、このような文脈と視座から捉えられなければならない。注意を要する点である。

次に、Cの「過程としての公益性」は、「理念としての経営の公益性」が「実践としての経営の公益性」へと連結するための、つまり「共通の目指すべき人間社会の理想」に意味づけられた「①社会的有用性と②その活動自体がもたらす社会的損失の回避」という事業の理念的価値が具現化される上で必須の種々のステイク・ホルダーと経営とのパートナーシップの、あるいは協働に向けての組織化のための「条件」として位置づけることが出来る。かかる条件を例としていくつか挙げているが、そのうちのいくつかについてそれぞれ簡単に説明していこう。まず、「内包性」である。「開かれた協働」という言葉を使っているが、特定の人々だけに限定して協働するのではなく、異なる価値を導入し、他の人々と広く協働を進めていくことが、いま問われている。例えば、女性の雇用の問題、あるいは身体障害者の雇用を促進すること、女性の役職を増やしていくというような点は、既にこの「内包性」の問題として、その充実度は別にしても、議論され、実行されてきた。次の条件は、「感受性」を豊かにすることである。「内包性」のためには、感受性が広がりと深みを持った形で、その豊かさが実現されなければならない。内包性や感受性は、閉鎖性に対する解放性の実現に関連する。三番目の「公平性と平等性」は、よく話題にされていることである。言うまでもなく、このような条件を維持しなければ、理念を実践として実現することはなかなか難しくなっている。それ故に、それを守ることが社会から要請されている。

実は、企業倫理やCSR経営が主張される時、いま説明してきた「理念としての経営の公益性」、「実践としての経営の公益性」、そして「過程としての経営の公益性」のすべてではなく、どちらかと言えば、最後の「公益性」、つまり「理念」を「実践」へと移して行く「条件」の方に焦点を当てているように、筆者には思われる。それでは、真の「経営の公益性」に迫ることが出来ないばかりでなく、CSR経営や企業倫理に関する議論が歪になるのではないかと、危惧している。中心的な活動はそのままにして、あまりにもその周辺を話題にしてはならないかどうか、内省の必要性がある。

ただし、ヨーロッパでは、このA、B、Cの全体の領域を一体化させる形で、つまり三つの「経営の公益性」を重層的に捉え、CSRが語られている<sup>40</sup>。私は、ヨーロッパの動向に倣い、「経営の公益性」の三重化こそ、「責任経営」の内容であると考えている。それは、「経営の公益性」から「公益性の経営」へと視座のリズミックな移行を伴うことになろう。

かかる解釈は、EUにおけるCSR経営に係る理念目標の一つと言ってよい持続可能性と行動目標であるトリプル・ボトム・ラインの関係をいかに捉えるか、という問題に基礎づけられなければならないであろう。CSR経営にとって、この点を如何に理解するかは、極めて重要であ

る。この点について、筆者は、「問題認識を深める過程」と「課題遂行過程」の区別と関連によって説明している。「経済」→「環境」→「社会」は前者の過程である。「経済」の持続可能性は、「環境」の持続可能性に依存しており、そして「環境」の持続可能性は「社会」の持続可能性に依存するというように、「持続可能性」に関する認識を深める過程である。後者は、その認識の深みを受けて、人々のより良きパートナーシップにより「社会的価値」の充実化を図り、それを持って「環境」の持続可能性を拓き、その上に「経済的価値」の創造を図っていく過程である。今日までの近代化、工業化の動きは、この過程を逆に動かしていたのではないか。今後は、これまでの過程を逆転させる必要がある。

## V. 組織倫理学の構想—「責任経営の学」の内実化に向けての試論—

### 1. 組織倫理を語る視座

このような「公益性の三重化」としての「公益性の経営」こそ、「本格的な経営」である。しかも、そこでの働きは、「生きること」から「良く生きること」（ここまでは量的拡大であり、限界有り）へ、そしてさらに「より満足を高めて生きていくこと」（ここからは質的充実であり、常に課題性の下にある）への人間社会のダイナミズムに対してリズムに応答するものでなければならない。それは、「企業経営から事業経営への変革」を、また「事業経営」の漸進的進展を推進する働きである。このような働きを引き出していくのは、前述した『『共通の目指すべき人間社会の理想』に意味づけられた事業の理念的価値』である。これをダーナー・ゾハー（Danah Zohar）とイアン・マーシャル（Ian Marshall）の言葉によって表現するならば、スピリチュアル・キャピタル（spiritual capital）となる<sup>41)</sup>。彼らは、「豊かさ」（wealth）を古い英語のもつ意味から「人間生活や社会をより良くする豊かさ」と捉え直した上で、キャピタルを広く捉え、スピリチュアル・キャピタル、ソーシアル・キャピタル（social capital）そしてマテリアル・キャピタル（material capital）の三つの概念を提示し、ビジネスにおけるパラダイム・シフトを展望しようとしている。スピリチュアル・キャピタルは、「人間生活や社会

40) Cf. [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org). バーナード・ジロード稿「ヨーロッパにおけるCSRの現状と課題」、経営倫理実践研究センター主催「湘南セミナー2005～経営倫理・CSR定着セミナー～」、2005年9月30日～10月1日（Giraud, Bernard, "BERC Conference, September 2005"）、参照。藤井敏彦著『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。』日技連出版社、2005年。参照。Crane, Andrew, and Dirk Matten, *Business Ethics: A European Perspective*. Lozano, Josep M., Laura Albareda and Tamyko Ysa, *Governments and Corporate Social Responsibility: Public Policies beyond Regulation and Voluntary Compliance*.

41) Cf. Zohar, Danah, and Ian Marshall, *Spiritual Capital*, Bloomsbury, 2004, pp.1-34.

をより良くすること」に係わる理想の構想力、理念力であり、ソーシャル・キャピタルは協働力やパートナーシップ力である。マテリアル・キャピタルは、通常われわれが捉える経済的豊かさを示すものである。彼らは、それぞれのキャピタルは前から順番にスピリチュアル・インテリジェンス (SQ: spiritual intelligence), エモーショナル・インテリジェンス (EQ: emotional intelligence), ラショナル・インテリジェンス (IQ: rational intelligence) によってそれぞれ蓄積されると言う。彼らの展望するパラダイム・シフトは、'material capital→social capital→spiritual capital' のように前者から後者への規定関係を作り出すビジネスから 'spiritual capital→social capital→material capital' のように前二者を基礎として後者を形成し、蓄積していくビジネスへの転換である、と理解される。それは、われわれが提起してきた「企業経営から事業経営への変革」、およびその発展形態である「公益性の経営」への軌道転換と同様の思考と見ることが出来る。

スピリチュアル・キャピタルは、以上のような意味において、「事業経営」や「公益性の経営」の基盤、ひいては組織や社会の基盤となる。そのような基盤は、いかにして創造可能か。スピリチュアル・キャピタルは、ゾーハーとマーシャルによれば、スピリチュアル・インテリジェンス (SQ) によって形成される。しかし厳密には、ソーシャル・キャピタルを活用することなくその形成はありえない。ソーシャル・キャピタルの活用をも含めたスピリチュアル・キャピタルの形成にとって、とりわけ基本的であると思われるのは、これまで言及してきた「ニーズへの応答」に関する批判能力を媒介とし、真に「ニーズへの応答」を実践し、「本格的な経営」の拠り所となり得る「主体の倫理」の創造である。筆者は、「責任経営」を内実化していくためには、「組織倫理」ということに注目していかなければいけない、と考えている。先に指摘したように、企業倫理に関する議論の中には、スポットライトを当てる所がずれているという問題点があるが、それ以外に本質的な問題が横たわっているように思える。企業倫理学は、応用倫理学の一つである。それは当然のことであるが、倫理学をベースにしている。その倫理学は、個人が倫理主体、道徳主体として考えられ、けっして組織をその立場に位置づけることはない。その点に、やはり限界があるのではないか、と私には思われるのである。

組織倫理をなぜ語らなければいけないのか。現代社会は組織社会と言われているように、われわれは組織と関わりなしに生活することは出来ない。組織が個人に対して与える影響を過大視してもいけないが、また逆に過小評価はもっと問題を孕む。この点の自覚が、われわれにとって、大事なのではないかと思う。そして、企業の従業員のみだけでなく、われわれすべての人々の生活能力は「組織の倫理」に深く影響されているのではないかと問うてみなくてはならない。また、組織は独自に固有の価値を作り出す、と考える必要もあろう。それが人々に与える影響は、大変大きなものがあり、当然プラスの影響もあるわけではあるが、マイナスの影響もある。そこに、焦点を当てていく必要があるのではないかと。この点を捉え損ねると、建設

的な議論になって来ないのではないか、と危惧している。

## 2. 組織倫理学構築の基礎

筆者は、幾度も言及するが、企業倫理に関する議論が不十分、あるいは企業が実践していることは少しピントがずれているのではないかと、この疑念を持っている。それは、宗教社会学者のライホールド・ニーバーが問題提起したことに、十分な応答がなされていないからである。「人々は一人ひとりの立場においては非常に良心的で倫理的、道徳的な存在であるのに、なぜ組織の一員として行動するとき、これほど非倫理的、非道徳的な行動をとるのか」。ニーバーの問いを要約するならば、このように表現出来る<sup>42)</sup>。構成員としての個人が倫理的であれば、組織、企業が倫理的な行動をとれるわけでは決してない。いくら一人ひとりが倫理的な存在になったとしても、組織として行動する場合は別の問題が発生してくる。そこにメスを入れて行かなければ、真の問題を掴むことは出来ないばかりか、問題を解決することさえ不可能となろう。それを回避するためには、いま一度組織に焦点を当て直すことが、焦眉の急とならなければならない。企業倫理学や従来の倫理学では、この問いに納得のいく形で答えることは難しいのではないかと。その意味で、今道友信が倫理主体として組織を問題にし、組織倫理をとりあげることを提唱していることは、注目に値する<sup>43)</sup>。また、アラン・キットソン (Alan Kitson) とロバート・キャンベル (Robert Campbell) は、このような問題意識の下に、「われわれは、組織が非倫理的、倫理的になる可能性とそこで働く人々および他の利害関係者の組織行動への影響の程度に、また働く人々及び他の利害関係者の組織行動への影響の程度に焦点を当てることが必要である」と指摘し、「倫理的な組織」を探究している<sup>44)</sup>。さらに、村田晴夫は、「論理と倫理」の双方の観点から、またその統一的視座から、組織に関して研究する必要性を提起し、組織倫理学を構想している<sup>45)</sup>。幸いにも、このように、組織倫理に関する研究の新たな潮流が出現しつつある。以下、それらに導かれながらも、独自に構想している組織倫理学を試論的に概述してみよう。

リンダ・K・トレビノ (Linda K. Treviño) とカトリーナ・A・ネルソン (Katherine A. Nelson) は、上述の問題意識を共有しながら、上述の問題状況をもたらした原因として、「組

42) ラインホルド・ニーバー著、大木英夫訳『道徳的人間と非道徳的社会』白水社、1998年。参照。

43) 今道友信著『エコエティカー生圏倫理学入門—』講談社学術文庫、199年。参照。

44) Cf. Kitson, Alan, and Robert Campbell, *The Ethical Organization: Ethical Theory and Corporate Behavior*, Macmillan Press, 1996.

45) 村田晴夫稿「組織における価値と論理—組織倫理学の可能性」『組織科学』Vol. 24, No. 4, 1991年4月。村田晴夫稿「組織のコード・システム—組織倫理学の基礎として—」『武蔵大学論集』第39巻第1号、1991年7月。参照。

組織における責任の拡散」を指摘し、さらにその源泉として、以下の点を挙げている<sup>46)</sup>。それは、①「気にするな——われわれはすべてのことに気をかけている」、②「グループによる責任の拡散化」、③「責任の割り当てによる拡散化」、④「心理学的距離の創造による拡散化」の四点である。これらは、①グループによる「責任所在の不明確化」②上位権限説を基礎とした官僚制組織に固有の「責任の拡散化」の二つにまとめることが出来る。上位権限説と「権限と責任の均等化法則」に基づき③が発生し、ある職務遂行者が自己の行為の結果に関する疑念を持った場合、①が上位者からかかる職務遂行者に「説得」として発せられ、その結果④がもたらされることになる。これら、①と③と④の一連の現象が②である。したがって、「組織における責任の拡散」は、①グループによる「責任所在の不明確化」と②上位権限説を基礎とした官僚制組織に固有の「責任の拡散化」による「組織における責任の希薄化」と言い換えてもよい。チャールズ・コンラッド (Charles Conrad) は「官僚制組織は、本来的に、倫理的責任を個々の組織行為者から組織構造に『転嫁』する傾向を持つ」と指摘しているが<sup>47)</sup>、そこに含意されていたのは、一つにはこのような「責任の希薄化」であり、いま一つは「組織が個人の非倫理的行動を誘発すること」であったと言ってよい。

前者と後者の連関それ自体を問題化し、先のニーバーの問題提起に答え得る論理を展開しているのは、イギリスの社会学者であるジグムント・バウマン (Zygmunt Bauman) である<sup>48)</sup>。彼は、ホロコースト (第二次世界大戦中に起きたナチによるユダヤ人大虐殺) は、特殊なことではなく、近代合理社会の、特にその中核的な役割を担う官僚制組織の論理と仕組みがもたらす具体的な事例の一つであることを指摘し、それに類似の現象や出来事の発生の可能性と、また現実に起きていることを議論している。彼は、その中で、特に、「残虐行為ないし非人間性の社会的生産」に関するミルグラム (Stanley Milgram) の実験<sup>49)</sup>、また責任に関するハンナ・アレント (Hannah Arendt)<sup>50)</sup> やエマニュエル・レヴィナス (Emmanuel Levinas)<sup>51)</sup> の議論を参考に、「組織における責任の希薄化」と「組織が個人の非倫理的行動を誘発すること」

46) Treviño, Linda K. and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to do It Right*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., 1999. pp.166-169.

47) Charles Conrad, ed., *The Ethical Nexus*, Ablex Publishing Corporation, 1993. p. 20.

48) Cf. Bauman, Zygmunt, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, 1989. 2006森田典正訳『近代とホロコースト』大月書店、2006年。参考。

49) Cf. Milgram, Stanley, *Obedience to Authority: An Experimental View*, Tavistock, 1974.

50) Cf. Arendt, Hannah, *Responsibility and Judgment*, Schocken Books, 2003. ハンナ・アレント著、中山 元訳『責任と判断』筑摩書房、2007年。参照。

51) Cf. Emmanuel, Levinas, *Totalite Et Infini*, Kluwer Academic Publishers, 1989年。エマニュエル・レヴィナス著『全体性と無限—外部性についての試論—』国文社、1989年。

をもたらす官僚制組織の論理と仕組みを、刺激的な、かつ巧みな表現で解き明かしている。

バウマンは、「組織における責任の希薄化」を「責任の自由浮遊」(*a free-floating responsibility*)とよび、そのことにより「組織全体が責任ぬぐいの道具と化した」(*the organization as a whole is an instrument to obliterate responsibility.*)と言い、「組織が個人の非倫理的行動を誘発すること」を以下のように表現している<sup>52)</sup>。「自由に浮遊する、係留をほどかれた責任は、通常、道徳を破ることもできない人物たちが、従順に、そして、自発的に参加して行われる非道徳的、非合法的行為の前提条件となる。責任が自由に浮遊しているということは、道徳的権威といったものが明白な挑戦を受け、否定される脅威に見舞われる前から無力化されていることなのだ」。

バウマンが分析した「官僚制組織の論理」と「合理主義的なメカニズム」の特徴は、以下のように要約できる<sup>53)</sup>。官僚制組織にあつては、「細かいところまで行きわたった職務上の分業」と「道徳的責任の技術的責任への置き換え」が行われる。前者は、職務遂行結果の組織内外の環境への影響を職務遂行者の視野から遠ざける（距離の社会的生産の）効果を持ち、そのことによって「責任の希薄化」の内実である「道徳的無関心の社会的生産」と「道徳不可視性の社会的生産」がもたらされるのである。そして、割り与えられた職務の合理的遂行のみが求められる後（バウマンはこれを「道徳化された技術」と表現する）によって、「非道徳的行為の社会的生産」への扉を開くことになる。つまり、効率性追求という技術的責任のみが組織に残り、「道徳的責任」は個人や組織から駆逐される。「距離の社会的生産」や「道徳化された技術」は、行為の結果への影響に対する職務遂行者の「疑念」が発生した場合、「道徳の睡眠薬」としての効果を持ち、遂行者を「結果に対する責任」から解放し、「責任の希薄化」と「非道徳的行為の社会的生産」を連結する可能性を拓く。「道徳の睡眠薬」の利用は、『手段それ自体の目的性』の強調であり、それを効率性の追求を核とした広い意味での技術的責任、つまり『職業倫理』ないし『プロ意識』で補強すること、また場合によっては『目的によって手段を再度正当化すること』を意味している。疑念の強さによって、かかる『睡眠薬』は軽いものが使われる場合もあれば、強いものを使わざるを得ないケースもでて<sup>54)</sup>くる。

このような「『道徳睡眠剤』の効果的利用」がなされる組織にあつては、個人に内在する行為準則ないし行動の内面的原理である道徳とは異なった「道徳」が個人に「内面化」されるよう要請される。厳密に言うならば、それは、個人の道徳が「個人の本来の内面的原理」から「組

52) Bauman, *ibid.*, p.163, 訳書、212-213頁。

53) Cf. *ibid.*, pp.98-104, pp.152-168, pp.169-200, pp.208-221. 訳書、127-134頁、197-219頁、221-260頁、271-287頁、参照。

54) 谷口照三、『戦後日本の企業社会と経営思想—CSR経営を語る一つの文脈—』、167頁。

織によって個人に期待されている外面的原理」に置き換えられることを意味している。筆者は、「外面的原理」は倫理 (ethics) に、「内面的原理」は道徳 (morality) に係るものと、また両者の原理が重なり合い、調和している場合は倫理と道徳を置き換え可能な言葉と捉えている<sup>55)</sup>。このような用語の使用の仕方によれば、組織で起きていることは、倫理による道徳の駆逐、と言ってよい。また、組織は「道徳性なしの倫理」(‘ethics without morality’) の世界である可能性が高い、と表現することも出来よう。この状況を具体的に表現するならば、そこには、「暗黙の組織圧力」や「権威主義的な組織圧力」が存在する、と言ってもよい。「倫理」は、ある意味で、「社会からの圧力」あるいは「組織からの圧力」と受けとめざるを得ない面を持っている。それが強過ぎると、個人の道徳が育たなくなる。この点を喚起するために、バウマンは、「道徳の起源」をソシエタール (societal) ではなく、ソーシャル (social) に求める必要性について以下のように言う<sup>56)</sup>。「道徳的態度は共生、『他者の存在』という文脈、すなわち〈ソーシャル〉な文脈のなかでしか想像できない。一方、その出現は訓練や強制、すなわち、〈ソシエタール〉な超個人的媒体 (supra-individual agencies) の存在とは無関係なのだ」。

バウマンは、「企業組織は倫理の墓場となり、かつ道徳の学校になるか否か」と問い、それに対して「恐らくそうならないだろう」と応えている<sup>57)</sup>。しかし、「責任経営の学」を構想していくためには、われわれはここに留まっているわけにはいかない。バウマンが言う「倫理の墓場と道徳の学校」として、つまり「倫理なしの道徳」(‘morality without ethics’)<sup>58)</sup>の世界として組織を如何に再生し得るか、如何に常に活性化することが出来るのか、と問わなければならない。幸いにも、バウマンは、「道徳的に正常な人間を道徳的に異常な行動に駆り立てないための予防薬として、多元主義ほど効果的なものはない」と、改革の方向性を示唆している<sup>59)</sup>。それは、他者、環境との「繋がり感」をいかにして回復していくか、と言うことである

55) 「倫理と道徳は一般的にも、区別されていない。それらは置き換え可能な言葉である。しかし、歴史的に見ると、それらが使われる文脈は異なっている。倫理は政治的・経済的な文脈、道徳は人格的・宗教的文脈のなかで使われてきた。筆者も基本的には倫理と道徳を区別していないが、問題状況を把握し、改善策を考えていくときは、これらの概念の区別と関連を明らかにしていくことが、大変重要だと思われる」(谷口照三稿「経営倫理教育の基調—そのプロセスとリズム—」『環太平洋圏経営研究』第5号、2004年2月。本稿は、”The Keynote of Business Ethics Education: The Process and Rhythm” (『桃山学院大学経済経営論集』第45巻第3号、2003年12月) の日本語版である。Cf. Evans, William A., *Management Ethics: An Intercultural Perspective*, Martinus Nijhoff Publishing, 1981. P.4. 「Business Ethics と Organizational Ethics—C. I. Barnard の “The Nature of Executive Responsibility” 論再考—」、『経済系』(関東学院大学経済学会研究論集) 第194集、1998年1月、参照。

56) Bauman, *ibid.*, pp.179. 訳書、233頁。

57) Bauman, *Life in Fragments: Essays in Postmodern Morality*, Blackwell, 1995, P. 278.

58) Cf. *ibid.*, pp.10-43.

59) Bauman, *Modernity and Holocaust*, p.165. 訳書、216頁。



う。組織への「両義性」とか「多義性」を導入して行くということが、大事になってくる。さらに、道徳的自律性を尊重していかなければいけない、という点をそれに加える必要がある。道徳は自己によって基礎づけられること、決して強制によって基礎づけられはしない、ということが肝要である。バウマンは、この論点を前提とした上で、「それが現実的に可能かとなるとまったく別の話だ」と断りながら、以下のように言う<sup>60)</sup>。「手段を目的に変えた世界の成功がもたらす結果から逃れたいのであれば、新しい倫理は必ず必要となる」。「われらが時代の論理はそうした倫理を必ず必要とする」。ここでの「新しい倫理」とは、組織によって個人に期待する「外面的原理」と個人の「内面的原理」の両者の原理が重なり合い、調和するように、組織の「新しい倫理」を創造する、と言う場合の「新しい倫理」である。これらを組織において如何に実現していくか。現代社会において、この課題への応答は焦眉の急である。

そのためにも、個人の行動を倫理的にすることよりも（この点も重要ではあるが）、組織そのものの倫理性、道徳性という問題を取り上げていく必要があるのではないか、と思うのである<sup>61)</sup>。しかも肝要な点は、組織倫理は、それが「暗黙の組織圧力」や「権威主義的な組織圧力」とならないよう、常に「新しい倫理」として創造される必要がある、ということである。「新しい倫理の必要性」と「それが現実的に可能かとなるとまったく別の話だ」と言う先のバウマンの指摘は、「新しい倫理の創造」は漸次的過程を描くべき性質のものであり、常に課題性の下にある「未完のプログラム」である、と読み替えて解釈する必要がある。

### 3. 組織倫理学の中心的論点と構成内容の概要

さて、最後の論点に移ろう。それは、組織倫理学の中心をなす「組織倫理の構成と内容」問題である。その概要は、「第5図 『技術倫理』、『事業倫理』および『組織倫理』」に示した。

一般的に、倫理は、理念を現実には橋渡しする機能を持つ。今道友信は、現代社会の倫理問題状況を語る場合、「技術連関」と「組織」に着目することの重要性を指摘している<sup>62)</sup>。企業は、かかる「技術連関」と「組織連関」の中で、「組織」によって「事業」を経営している。したがって、「事業の理念的価値」の具現化には、技術倫理<sup>63)</sup>を含んだ事業倫理の、さらにそれを

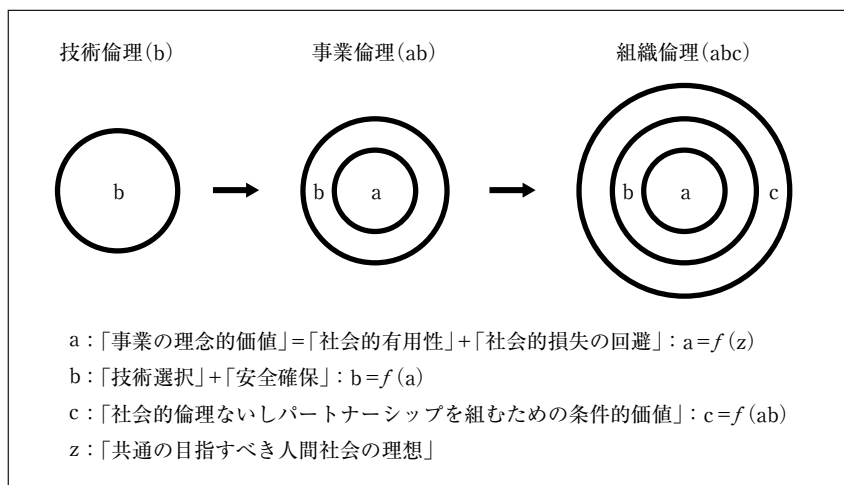
60) *Ibid.*, p.221. 訳書、287頁。

61) この点は、Apple Theory と Barrel Theory の対比によって論じられることがある。Cf. Kapten, Muel, and Johan Wempe, *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, 2002, pp. 17-23.

62) 今道友信、前掲書、参照。

63) 「技術倫理」と「技術者倫理」の区別と関連については、以下の文献を参考されたい。Goujon, P., and B. Heriard Dubreil, ed., *Technology and Ethics: A European Quest for REsponsible Engineering*, European Ethics Network Core Materials for the Development of Courses in Professional Ethics, Peeters, 2001. 斉藤了文、岩崎豪人編『工学倫理の諸相』ナカニシヤ出版、2005年。

第5図 「技術倫理」、「事業倫理」 および 「組織倫理」



出典：谷口照三稿「経営問題と『公益性の位相』」『公益学研究』（公益学会）Vol.6, No.1, 2006年7月。日本経営倫理学会関西研究会主催の第4回関西フォーラム（2005年11月26日）で筆者が報告した「事業理念から事業倫理へー『事業の信頼性』への視座ー」のレジュメより。筆者作成。

内包した組織倫理の創造が決定的に重要な意味をもつ。「技術者倫理」ではなく、「技術倫理」であることに注意を要する。「技術者倫理」は、先に指摘した「職業倫理」ないし「プロ意識」の名の下で「道徳の睡眠薬」として使用される、あるいは「ソーシャル」ではなく「ソシエタール」な文脈に結びつけられることによって「社会的ないし組織的に操作される」可能性が高い。ここでは、かかる点と共に、「誰も気づかない間に技術が創造した世界を技術が統制できなくなる、『大衆にとって致命的な』事態が引き起こされる側面」<sup>64)</sup>などに配慮した「技術倫理」を構想しなければならない。

第5図は、技術倫理、事業倫理および組織倫理のそれぞれの内容と関連を表したものである。かかる関連は、まず事業倫理から始まる。事業倫理のコアは、「共通の目指すべき人間社会の理想」(z) に意味づけられた「事業の理念的価値」(a) である [ $a=f(z)$ ]。それをコアに、「技術選択」および「安全確保」に関する技術倫理 (b) を外郭として [ $b=f(a)$ ]、形成されるのが事業倫理 (ab) である。組織倫理 (abc) は、かかる事業倫理をコアとし、「社会的倫理ないしパートナーシップを組むための条件的価値」(c) を外郭として [ $c=f(ab)$ ]、形成されなければならない。

64) Bauman, *Modernity and Holocaust*, p.220. 訳書、287頁。

以上のことは、技術倫理、事業倫理、組織倫理を考える際、純粋に他から独立した技術や企業、および経営ないし組織の立場に立つのではなく、「生きること」と「生かされること」のコントラストから創造される意味とそれらを連結する視座の重要性を示唆している。とりわけ、「技術発展は需要以上の手段を生み出し、技術能力を満足させるために需要を探す」<sup>65)</sup> 傾向が強いために、「事業倫理」の重要性をいま一度強調しておきたい。筆者は、「主体の倫理」としての経営倫理は、技術倫理を内包した事業倫理を縦糸として、また事業倫理を内包した組織倫理を横糸として織成される、ダイナミックで創造的な倫理である、と考えている。ここで、つまりスピリチュアル・キャピタルの形成と蓄積にとって重要なことは、倫理コードの策定を通じた「倫理の制度化」ではなく、事業経営に関わるすべての人が「私たちは、いまより>良く生きるためのパートナーシップを築きつつあるだろうか、と」<sup>66)</sup> 問い直すことを契機とした「倫理の創造」自体を、制度化することであろう。

## VI. 結言—経営学の組織倫理的転回—

### 1. 組織とステイク・ホルダーとの関係の再考

あらゆる組織は、それぞれのすべてのステイク・ホルダーが自己の社会的責任ないし「応答可能性を拓くこと」の遂行を可能とする「場」として、位置づけ直す必要がある、そのことを通じて組織を行為主体として形成していくことが、新しい時代の課題であり、それに向けての視座の確立や知的枠組の構築が焦眉の急である、と言うことが本稿の主張である。

かかる「場」の形成に向けて「組織倫理」が漸進的、継続的に創造されていく。そこでの「倫理」は、バウマンが言うように、「人びとに対する圧力」ではなく、「人びとの道徳を育てる」ように機能しなければならない。そのためにも、「漸進的、継続的な創造」が必要なのである。それが実践されるならば、「責任経営の発展プロセス」が現実のものとなるのではなかろうか。

このように考えるならば、ステイク・ホルダーをただ単に利害関係者と捉えているのみでは、不十分であろう。それは、パートナーシップのパートナーであるとの認識に転換する必要があるだろう。さらに、企業が経営する実践活動の特殊的な意味をより一般的意味に関連づけることが肝要であろう。つまり、「事業活動」を、よりよい社会、共通の目指すべき人間社会、理想の人間社会を構築するための一つのパートナーシップであるというように、最も一般的なレベルで捉えていく必要があるのではないだろうか。

65) *Ibid.*, p.220. 訳書、286頁。

66) Tom Morris, p.104. 訳書、117頁。

## 2. 「根源的経営」から「派生的経営」へ、「派生的経営」から「根源的経営」への回帰

以上の点を補完、あるいは基礎づけるために、本稿では、「経営と公益」に関して言及してきた。その関連を語ることは、ただ単に「企業の経営」を新しい文脈で捉え直すことではない。また、それは、NPOなどのCSOs (Civil Society Organizations) の経営に話を限定することではない。ましてや、私益性と公益性を対立させ、後者のみの経営を語ることではない。そうではなく、それは、「主体の論理」に基づき、自己ないし組織を徹底的に客体化することを、また公共性や公益性に徹することを通して、自己や組織を作り上げていく(再主体化)、あるいは私益性を享受するような「本格的な経営」を語ることであった。その「語り」を媒介に、「経営と公益」議論の射程は、「共に目指すべき人間社会の理想」にまで及ぶ。

「本格的な経営」を語る場合、企業とNPOやNGOとの違いを意識するより、むしろそれらの共通性に着目すべきである。その共通性は、トム・モリスの言葉で表現することが、最も適切であるように思われる。「人々が良く生きるためのパートナーシップを築けるような構造をつくり上げ、それを維持したり修正したりする活動」<sup>67)</sup>こそ、ここで言う「共通性」である。

「共に目指すべき人間社会の理想」へと振り向けられた「本格的な経営」をアクチュアライズするためには、かかる「共通性」の認識と共に、その特殊な形態としていわゆる企業、あるいはNPOやNGO、大学という組織の活動があると捉え、かつかかる認識から企業を捉え直し、「企業もNPOやNGOと共にCSOsである」と考えることが出来るならば、これまでの世界は一変するだろうと思われる。このような発想の転換と視座の転換を現代社会は要請している、と言っても過言ではなからう。われわれは、あらゆる組織を含め、その要請に応答する必要がある。

そのようなシナリオが描け、その現実化への過程が動いて行くなれば、「『根源的経営』から『派生的経営』へ、『派生的経営』から『根源的経営』への回帰」ということが言える。「根源的経営」とは「家庭経営」を意味しているが、近代においてはそこから「派生してきた経営」として「企業という資本結合体」を中心とした「企業経営」が展開されてきた。さらに、いまでは、この「派生的経営」から新たな次元での「根源的経営」、つまりよりよき生活のためのパートナーシップという意味を付加された「事業経営」という新たな段階での「根源的経営」へとスパイラル的に回帰して行くということが展望し得るところまで来た、と言ってよい。本稿で言及してきた「責任経営の発展」とは、このことなのである。特にEUで動き始めたCSR経営への運動を背景とするならば、21世紀という時代において、われわれは「新たな段階の根源的経営を目指している」、と言ってよい。

---

67) *Ibid.*, p.104. 訳書、116頁。

### 3. 「責任経営の学」と組織倫理的パラダイムの可能性

本稿では、以上のような特性を持つ「責任経営」に向けての幾つかの視座と枠組を取り上げ検討してきた。そして、最終的に、「責任経営」の「主体の倫理」としての組織倫理ないし道徳の創造の必要性和重要性、およびその内容と方向性について言及し、組織倫理学の構想にたどり着いた。それは、行為主体としての組織の哲学的、倫理的革新を促す広い意味での知的、実践的枠組の構築を意図している。

新しい課題に立ち向かうためには、今日まで拠り所としてきた哲学的、倫理的前提の革新が何よりも必要である。しかし、今日においては、「いまや理念に関して議論している場合ではなく、実践の時である」、と多くの人が主張するようになってきた。それはある面では、正しい。だが、課題は一義的ではなく、多義的であり、また、流動的である。この点を考慮するならば、「理論および理念と実践」は前者から後者への、また後者から前者への過程的關係がスパイラルな上向きの過程を形成する、と考えるのが現実的であり、かつ建設的であろう。そこでは、理論および理念と実践は常に課題性の下にあり、その都度それらの内容が「深められたもの」として話題に上ってこなければならない。本稿で言及した「責任経営の発展過程」は、かかるスパイラルな上向きの過程を構成する一方の実践軸であり、「責任経営の学」としての経営学および組織倫理学は他方の理論・理念軸を構成する。

ある一定の「理論・理念」は、スパイラルな上向きの過程において先行するある一定の「実践」と後続する新しい「実践」を橋渡しする働きがある。また、「実践」は、同様に、先行する「理論・理念的価値」を具現化し、後続する「理論・理念」の新しい形成にその材料を供給する、と考えられる。したがって、日常的にわれわれは「理論」や「理念」と「実践」を二分法で捉えがちであるが、それとは異なり、真のそれらはスパイラルな上向きの過程の全体をそれぞれの「軸」から捉えられた内容と考えなければならない。つまり、それらは相互浸透、相互内在の関係にある。

そのように考えるならば、「責任経営」の実践的革新の批判的・評価的並びに自省的吟味とその理論的、理念的革新、あるいは哲学的、倫理的革新のシナリオが経営学の内容を構成するものとなり、「責任経営の実践」は理論的、理念的革新、あるいは哲学的、倫理的革新のシナリオの批判的・評価的摂取とその価値の具現化とその自省的評価からなる。「責任経営の学」としての経営学は、上述のスパイラルな上向きの過程を背景に後者を視野に置きながら、前者を志向するものとなろう。このような意味で経営学が実践理論としてその位置を占めるためには、「責任経営」の、また「責任経営の学としての経営学」の双方のスパイラルな上向きの過程の形成において戦略的役割を担う組織倫理的パラダイムを内包する必要がある。その時、初めて、「責任経営の学としての経営学」への道が拓かれる。

これまで、「責任経営」の実現可能性の決定的な要因は、「開かれた協働」、あるいは多様な

パートナーシップの導入であることを、指摘してきた。そのような協働やパートナーシップを可能とするような視座、あるいは条件を生み出すような広い意味での知的な枠組を提供し、あるいはそれについての理論的な提言や考える契機を提供し得ると言う意味で、「組織倫理的なパラダイム」が成立してくるのではないかと思われる。このことを通して、組織倫理学は、経営学が「派生的経営」を超え、それをも包み込む「新たな段階の根源的経営」へと対象面および内容面の双方において革新を果たそうとするとき、重要な契機となり得る。組織倫理学の研究が注意深く進展されるならば、経営学における理論と実践のより密接な協働の促進において、その真価を発揮するに違いない。

(2008年12月1日受理)