

組織倫理とCSR経営への戦略的要因

谷口 照三

- I. 緒言—内省的近代化と組織倫理問題—
- II. 組織道徳創造の環境
- III. 組織道徳の創造と組織倫理との関連—そのダイナミズム—
- IV. 応答可能性の動的組織化と共有価値の創造
- V. 結言—CSR経営現実化への戦略的要因としての組織道徳の創造—

I. 緒言—内省的近代化と組織倫理問題—

何故、組織倫理を語らなければならないのか。そこに、組織倫理を巡る問題があるからである。現実を直視し、そこから学ぶ必要がある、とよく言われる。その通りである。しかしながら、その「現実」は、どこから、どの様にもたらされたのか。「現実」と言われ、指し示されているそれは、それ自体として「起きた」わけではない。「裸の現実」などと言うものはあり得ない。そこには、何らかの前提ないし背景が存在している。焦点を当てるべきそれは、「近代」という時代の前提を成す思考様式と行動様式である。

近代、とりわけ、20世紀という時代は、いろいろな言葉でその様相を特徴づけられてきたが、「工業化」(Industrialization)と「組織化」(Organization)の進展、またその結果としての「リスク社会」(Risk Society)と捉えるのが、最も適切であるように思われる。とりわけ、本稿においては、近代を特徴付ける思考、行動様式に関する基本的な問題である「組織化」に関して、留意しなければならない。近代という時代は、あらゆるものの組織化を志向

キーワード：組織道徳の創造と組織倫理, Sustainability, Triple Bottom Line, SDGs, CSR経営

してきた。「工業化」自体も、「ものの組織化」と言い得る。それには、「資本の組織化」、「権力の組織化」、「人間の組織化」、「技術の組織化」が必要とされる。さらに、それらの進展や実現のために、「ある種の思考、行動様式」に「優先権」を、あるいは「優越性」を与えることが必要であった。つまり、今日までのこのような種々の「組織化」の進展・実現は、経済的、科学技術的合理性の第一義性や「危険や欠陥とのかかわり方が社会的に組織化されていた」¹⁾。すなわち、そのことは、ある一定の危険や欠陥を前提に、利便性を優先してきたことを意味すると考えられる、あるいは「リスクの生産」を前提とした「富の生産」を優先した「リスク社会」、と言ってよい。それは、「思考、行動様式の組織化」である。かかる「組織化」は、「工業化の進展」を支える他の種々の「組織化」が首尾よく展開されるための「文脈」として、働いてきた。かように、工業化の進展は、近代社会の中心的な一つの制度であり、組織である企業と科学技術の強い結びつきとそれをサポートするいま一つの中心的な制度である政治・行政組織が主要な役割を演じてきた。近代という時代にあつて、その他の制度、組織は、また知識、倫理・道徳、認識様式、行動様式、生活様式さえも、かかる文脈の中に意味づけられ、位置づけられてきた、と言っても過言ではなからう。このような文脈に刷り込まれていたのは、「経済成長」、「競争」、「経済的合理性」、「科学技術の振興」、「科学的合理性」などであった。ベックの言葉を借りて表現するならば、以下の様になる。科学技術の応用による工業化の結果である「リスクの生産という暗い影」、と言うより「リスクの生産と分配」を前提とした「富の生産と分配」に内包されている「組織化された無責任」が徐々に批判されるようになり、現在の工業化社会は社会や科学技術の自己批判としての「内省的近代化」(Reflexive Modernization)の道を歩まざるを得ない²⁾。

1) Ulrich Beck, *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp Verlag, 1986. ウルリヒ・ベック著、東廉・伊藤美登里訳『危険社会—新しい近代への道—』法政大学出版局、1998年、324頁。

2) Cf. Beck, *World Risk Society*. Polity Press, 1999. pp. 79–81. pp. 148–151. ベック著『危険社会—新しい近代への道—』、13–14頁、参照。

ベックは、「近代化過程」「では科学技術の発展という鍵によって、社会的富の泉への秘密の門を開けることが要求される³⁾と述べた。「組織化された無責任」から「責任の組織化」への転換が焦眉の急となった今日においては、目指すべき「泉」、そこに導く「門」、そしてそれを開ける「鍵」の取り換えが要請されている。それを可能とするのは、おそらく内省的な「自己批判的応答」の徹底化であろう。「新たな泉」は、「富の生産と分配」のみならず「リスクの生産と分配」を視野に入れ、それらのベクトルを再編化したものとなるであろう。今日、話題となっている「持続可能性」(Sustainability)や「トリプル・ボトムライン」(Triple Bottom Line 達成すべき重要な三重の価値：「経済的価値」,「環境的価値」,「社会的価値」), およびSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) は、かかる「新たな泉」の例と考えてよい。因みに、前二者は理念的目標とその考え方であり、後者はそれらの具体的な行動目標と考えられる。そして、これらへの「新たな門」は、「秘密の門」であってはならず、すべての人々、各種の組織体に関わっていなければならない。その具体的なイメージは、パートナーシップ、ネットワーク、とりわけ市民的社会セクター (NPO, NGOなどのCivil Society Organizations 市民的社会組織), ビジネス・セクター, 政治・行政セクター間の、また専門家と非専門家のパートナーシップやネットワークを想起すればよいであろう。この動向は、今日、流行しているSDGs経営にとって代わられた感があるが、CSR (Corporate Social Responsibility : 会社の社会的応答可能性[を拓く]) 経営の文脈としなければならないであろう。本稿は、ビジネス・セクターを核にこれらのパートナーシップ、ネットワークを如何に考え、構築していくか、に関わる一つの基礎的な論稿である。

さて、焦点となるのは、「新たな鍵」である。これには、従来の「科学技術の発展」と共に「新たな知見」の付加が必要とされよう。「科学技術の発展」を支え、またその発展の結果強化された「経済的、科学技術的合理性」については、社会から行為主体である人々や諸組織体に対して、また組織体

3) ベック著『危険社会—新しい近代への道—』, 25頁。

からその構成メンバーである個々人に対して受容を期待する原理ないし行動規範として、これまで機能してきた点を否定し得ない。つまり、それは個々の行為主体には一種の「倫理」として働き、社会においては「道徳ないし倫理の無力化」を浸透させることとなった、と考えることが出来よう。それ故に、付加する「新たな知見」は、上述した「新たな門」や「新たな泉」の意義を発見し、それを定着させるような、あるいは促進させるような「新たな鍵」となる新しい倫理、道徳の創造でなければならないであろう。

これまで、かかる「期待」への応答が「Business EthicsからOrganizational Ethicsへ」の流れとして起きて来ていることは、別稿で触れて来た⁴⁾。しかしながら、リスク社会の課題の焦点が「工業化の促進」を支えた種々の組織化の、とりわけ科学技術の組織的活用の内省的再構成にあることを考えるならば、そこには「組織と科学技術を巡る倫理問題」に関する関心がまだ薄いように思われる。課題への応答を拓くための「新たな鍵」は、かかる論点を中心に置いたものでなければならない。今後は、このような文脈の中で「内省的近代化」への「組織としての応答可能性」を如何に拓くか、が論点となろう。組織倫理と科学技術倫理に関する検討は、基本的な論点に限られているが、別稿で論じた⁵⁾。この具体的な展開のためには、「組織と個人の関係」を視野に入れた上で、組織自体の応答可能性を如何に拓くか、に関する

-
- 4) 谷口照三稿「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）』第194集，1998年1月。谷口照三稿「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。谷口照三稿「『責任経営の学』としての経営学への視座—経営学の組織倫理学的転回—」『環太平洋圏経営研究』（桃山学院大学環太平洋圏経営研究学会）第10号，2009年2月。谷口照三稿「組織倫理と技術倫理—現代社会の特性との関連においてそれらの意味と重要性を考える—」『技術倫理と社会』（社団法人日本技術士会中部支部ETの会（技術者倫理研究会；現在中部支部倫理委員会）第5号，2010年4月。
- 5) 谷口照三稿「REACH（EUの化学物質規正）とその経営哲学的意味」『経営哲学』（経営哲学学会）第7巻1号，2010年7月。谷口照三稿「科学技術を問う—事業経営の可能性と新しい文明の契機を求めて—」『経営哲学』（経営哲学学会）第8巻1号，2011年7月。「事業経営の本質と科学技術連関—事業経営としてのCSRの可能性の探究—」『社会と倫理』（南山大学社会倫理研究所）第25号（創設30周年記念号），2011年12月。

透徹した議論を欠く訳にはいかない。組織の「応答可能性を拓く」には、まず組織における「個人の応答可能性を拓く」ことが必要である。言うまでもなく、組織の内実、組織への貢献者であるステイクホルダー（stakeholder；利害関係者）が提供する「活動」そのものである。ステイクホルダーには、個人のみならず他の協働システムや団体も含まれるが、それらも諸個人の活動からなっている。これら前者と後者のステイクホルダーの「応答可能性の拓き」は、具体的には区別しながら語る必要があるけれども、基本的には同様の問題と考えても差し支えない。

本稿では、かかる課題への応答の道程として、個人ないし貢献者の応答可能性を拓くことを通した「組織自体の拓き」を「組織道徳の創造と組織倫理との関連のダイナミズム」として論じ、それが「CSR経営への戦略的要因」となり得る可能性を展望する。そのために、本稿の基礎的な思考枠組みとして、まずⅡで「組織道徳創造の環境」と題して道徳創造の必然性ないし背景を説明し、そしてⅢにおいて組織倫理と組織道徳の区別と関連およびそのダイナミズムについて論述する。Ⅳでは、これらを基に「応答可能性の動的組織化」への可能性を拓く「共有価値の創造」について論じる。そして、最後に、これらの論点と構想が「CSR経営への戦略的要因」である、と纏めたい。

Ⅱ. 組織道徳創造の環境

「組織化された無責任」から「責任の組織化」への転換が希求されている現在、我々の中に、今一度呼び戻すべき言葉の中に、主著 *The Functions of the Executive* (1938)⁶⁾ によって現代経営学の基礎を築いたと言われる、チェスター・I・バーナード (Chester I. Barnard) のそれがある。「協働がよって立つ倫理的な理想は、個人的責任能力を必要とするばかりではなく、直接の

6) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, チェスター・I・バーナード著、山本安次郎・田村競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。

個人的関心を究極的個人的関心および一般的価値の双方に従属させようとする意欲を広く浸透させることを必要とする。…現代の諸事情を読みとり、あるいは観察する人はだれでも、理想に対する信念が協働に不可欠なものとして最も重要であることを認識するであろうと思われる⁷⁾。バーナードは、この思いから、主著の最終章で“The Nature of Executive Responsibility”（「管理責任の性質」）において、「他の人々[各種貢献者]のために」「組織道徳の創造」(the creation of organization morality)を経営者や管理者の根本的で、最高のリーダーシップと呼び、その実践能力の必要性を強く提起したのである。バーナードは、次のように言う。「管理職位 (executive positions) は、(a) 複雑な道徳性 (a complex morality) を含み、(b) 高い責任能力 (a high capacity of responsibility) を必要とし、(c) 活動状態 (conditions of activity) のもとにあり、そのため、(d) 道徳的要因 (a moral factor) として、対応した一般的、特殊的な技術的能力を必要とする。…そのうえ、(e) 他の人々のために道徳を創造する能力 (the faculty of creating morals for others) が要求される⁸⁾。ここで、後の議論のため、responsibilityの訳語として、「責任」と共にそれを内包しながらもその意味をより広く、より一般化した「応答可能性」をも採用する⁹⁾。

7) *Ibid.*, pp. 293-294. 上掲訳書, 306-307頁, ただし, 若干の訳語は変更した。

8) *Ibid.*, p. 272. 上掲訳書, 284-285頁。

9) 筆者は、この概念を以下のように捉えている。まず、この応答可能性は、サイクル (cycle) を形成する。サイクルは、基本的には、広い意味での「信念」(belief) から始まって「感受性」(sensitivity) というプロセスと、「感受性」から「応答能力」(capability of response) 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」(「信念」→「感受性」)、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」(「感受性」→「応答能力」)、と言うことが出来る。最後の三つ目は、「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」(「応答能力」→「信念」) を実現するプロセスである。この最後のプロセスは、「自己超越性」が契機となり「応答可能性のサイクル」を「スパイラル・プロセス (上向きの循環過程)」(spiral process) に転換される。「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

(a) から (d) は、経営者・管理者個人が置かれた状況に関して述べられている。それは、程度の差はあれ、組織に関わる人々、ないし貢献者の置かれた状況でもある。そこでは、ジレンマなどの問題が発生すると共に、それを克服し、活性化することもあり、逆にそれが不可能であれば、非活性化ないし深刻な問題を抱え込むような状況が生成する、と考えられる。それ故に、経営者・管理者も含め、すべての人々は、自ら「非活性化」を避け「活性化する」ために、「技術的能力」を必要とする。ここでの「技術的能力」は、注意を要する。このこと自体に関しては、別に議論する必要があるが、ここでは結論的に、以下のように捉えておきたい。これは、バーナードが実質的に理論的な拠り所に行っていると判断されるアルフレッド・ノース・ホワイトヘッド (Alfred North Whitehead) が述べた「生命の技巧」(art of life) を意味している。それは、「生きること」(to live) のみならず「より良く生きること」(to live well) へ、さらには「より満足を高めながら生きること」(to live better) への三重の衝動に生きる思考と実践能力である。それを十全なものへと向けるには、ホワイトヘッドが言う理性を必要としよう。それは、「知識を御し、適切な結果をもたらすために選ぶ道を示し、われわれの身近な経験に価値づけをしてくれるもの」であり、「事実においてではなく、想像力において認められる目的達成に向けての強い衝動をみずから指揮し、さらにそれを批判するところの、経験に含まれる要因」¹⁰⁾である。また、その意味は、塚本明子がホワイトヘッドや倫理学の創設者と言われる古代の哲学者アリストテレス (Aristotelēs) を参考にギリシャ語の「フロネーシス」(Φρόνησις) を「絡み合う動く知」と再解釈したことに、よく表されている。

の移行には、それぞれ「想像(性)」(imagination)、「創造性」(creativity)、「自己超越(性)」(self-transcendence) 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る。谷口照三稿『「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—』。参照。

10) ホワイトヘッドのこの言説については、以下を参照。Alfred North Whitehead, *The Function of Reason*, Princeton University Press, 1929, p. 8. ホワイトヘッド著作集第8巻、藤川吉美・市井三郎訳『理性の機能・象徴作用』松籟社、1981年、11-12頁、47頁。

彼女は、アリストテレスが成した、知の三分割、つまり「エピステーメ（真の知）」（*ἐπιστήμη*）、「テクネー（つくる知）」（*τέχνη*）、そして「フロネーシス（為す知、倫理知）」を立体的に捉えた。とりわけ、「フロネーシスが[今日の「技術」である]テクネーの働くところに、『テクネーでないもの』として初めて登場し認識されてくるのみならず、やがて自らテクネー化することで知としての足場を定め、新たなフロネーシスを生み出していくプロセス」に着目し、「絡み合う動く知」として「フロネーシス」を捉え直したのである¹¹⁾。

しかしながら、人々が複雑な、多元的な組織的な関係構造に生きることが方向づけられている組織社会という現代社会の現実においては、個々人が「生命の技巧」や「絡み合う動く知としてのフロネーシス」を十全に発揮し得る余地は狭い。かかる問題状況へ真摯に向き合うとするならば、この「余地」の拡大を期待し、個々人が自らの応答可能性を拓く意思決定の基盤となり得るように、(e)の「他の人々のために」、組織の「道徳を創造すること」が要請されなければならないであろう。この問題は、Ⅲで扱う。前者の問題状況が「組織道徳創造の環境」である。

バーナードのかかる環境分析は、「人の道徳的性格と個人的責任の性質」、および「特定公式組織と密接な永続的關係を持っている個人の心理とか道徳性に対してその公式組織が及ぼす反応」¹²⁾の事実に着目することから、始められた。「人の道徳的性格」という言葉は、「異なる影響力の起源から発生し、まったく異なった活動類型に属する、いく組かの一般的性向ないし準則が同一人に内在」¹³⁾し、人々はそれに影響を受ける存在である、ということを示す。それは、組織社会の特徴をも言い表している。この様な視座から、彼は、「個人に対して現に働きかけている累積された諸影響の合成物」を「私的道徳準則」(private codes of morals)と呼んだ。それは、通常理解

11) 塚本明子著『動く知フロネーシス—経験にひらかれた実践知』ゆるみ出版、2008年、8-14頁、参照。

12) Barnard, *op.cit.*, pp. 260-261. 前掲訳書、271-272頁。

13) *Ibid.*, p. 262. 上掲訳書、272-273頁。

されている「道徳」概念に基づく見解とは異なる。バーナードは言う。「私的道德準則」の中の「公認され、社会的に支配的だと信じられている準則のみが重要な道徳準則の領域にあるものとし、それ以外のものはたとえば、態度、影響力、心理的特性、技術的標準、政策など、いろいろな名称を与えて、すべて道徳的な準則ではないと考える」。しかしながら、バーナードは、それ以外のものも「社会的に支配的だと信じられている準則」と同様の性質と機能を持つという点から、またそれらの複雑な関連の中での個人の葛藤やそれに対する判断や意思決定が「個人的責任[応答可能性]の性質」に影響を及ぼすことに鑑み、その解釈の不十分さ、形式性を批判する¹⁴⁾。バーナードの定義する道徳は、「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである」¹⁵⁾。

かような「人の道徳的性質」を前提にするならば、人々はある道徳準則には強く支配されたり、積極的にそれに従おうとしたり、あるいは逆にある準則にはそれほど執着しなかったり、余り影響を受けなかったりする、といういくつかの様態を認めることが可能であろう。バーナードは、この点に着目し、「責任」を「反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道德準則の力をいう」¹⁶⁾と定義する。かかる責任状況の正確な理解のためには、さらに「道徳水準」(moral status)、「責任感」(sense of responsibility)、「責任能力」(capacity of responsibility)の区別と関連を確認しておく必要がある¹⁷⁾。「道徳水準」とは、個人が受容している私的道德準則の数である。それは、その個人が関連している組織の数に依存する。そして、「責任感」は、特定の私的道德準則を守ろうとする意思の力である。ここで注意すべき点は、「責任的」、「責任

14) 以上の「私的道德準則」に関して、Cf. *Ibid.*, p. 266. 上掲訳書, 278頁, 参照。

15) *Ibid.*, p. 261. 上掲訳書, 272頁。

16) *Ibid.*, p. 263. 上掲訳書, 274頁。

17) Cf. *ibid.*, pp. 266–267. 上掲訳書, 278頁。

がある」という表現は「責任感」と「責任能力」に対して使われるのであり、「道德水準」に対してではない、ということである。バーナードは、それらが混同される場合が多いが、区別されなければならないと言う。「道德水準」が高く、つまり「道徳的な複雑性」を持っているとしても、責任的でない人はいる。また、「道徳的な複雑性」が低くても責任的な人はいるのである。さらに、「道德水準」の高さや「道徳的な複雑性」、つまり人々は活動的になればなる程、自己の中に受容する私的道德準則の数が多くなるという情勢は、私的道德準則間の対立の可能性を高める。コンフリクトが発生した場合、それが克服できなければ、最悪の場合当該の個々人、ないし貢献者の人格的破壊を招きかねない。この問題を組織の観点から見ると、かかる組織は良質な貢献を確保し得ないのみならず、人格的破壊の加害者となる。貢献者および組織の双方の立場から見て最良の方法は、対立しているいずれの道徳準則にも矛盾しない新しい組織の道徳準則を創造することによって、組織の構成者ないし貢献者の意思決定能力を高めることである。経営者や管理者は、かかる道徳的対立の可能性が一般の個人より高くなると考えることが出来る。彼らは、職位が上昇すればするほど係わる組織の数が増大し、道徳的複雑性は深まり、かつ活動的でなければならないが故に、道徳的複雑性に見合う強い責任感を、またかかる責任感に見合う高い責任能力を持たなければならない。既に述べたように、彼女、彼らには、そこに留まることなく、他者のために道徳的な対立を解決するための道徳的な基盤を考案することが要請されるのである。

Ⅲ. 組織道徳の創造と組織倫理との関連—そのダイナミズム—

以上のような組織、否あらゆる組織における広い意味での道徳的問題状況は、現実には起きている「出来事」であり、それは組織道徳の創造の契機である。以下、かかる創造のダイナミズムを取り上げていきたい。これは、まさに組織自体の応答可能性を拓く問題であり、組織としての「生命の技巧」、「絡み合う動く知としてのフロネーシス」の形成と実践の問題である。この

プロセスを、組織倫理と組織道德の区別と関連に関する考察を通し、組織自体の応答可能性のスパイラル・プロセスとして展望する。

通常、倫理と道德は置換可能なものと理解されている。基本的には、つまり広い意味では、この様な立場を受け入れることに変わらないが、両者の持つ若干のニュアンスの違いに着目し、組織を行為主体として捉え、その組織に適用するならば、組織倫理と組織道德の区別と関連を以下のように捉えることが出来るように思われる。

拙稿「現代社会と倫理的問題状況を解釈する為の試論—倫理・道德概念の再吟味を通して—」¹⁸⁾で示したように、ethicsの語源の一つであるギリシャ語のἠθος（エートス）には、三つの意味がある。第1の意味は、行為主体が「いつもいる所」、「住みなれた地」であり、それを拙稿では「安心・安住可能性の場」とした。それは、「空間的トポスの意味合い」を示している。そこから派生するのが「慣習、習俗、習性、習慣」であり、それらには「外面的社会的意味合い」が強く刷り込まれている。この第2の意味を捉えて表現されたものが英語のethicsであり、その日本語が「倫理」であり、「客観的な実践的規範・秩序」、「社会的に期待された行為の型・形態」を意味する。日本語の「道德」は、ラテン語を語源とする英語のmoralであり、ἠθος（エートス）の三番目の意味「性格、性質、気質、気性、品性」に関連している。それは、「内面的個人的意味合い」であり、第2の「外面的社会的意味合い」が主体的に受容され、行為主体の「内面的原理」として「主体的な実践的能力」や「姿勢・態度」を形成する。

行為主体たる組織の「倫理」を派生させる「安心・安住可能性の場」は、基本的には、人間生活の向上のための「補完関係としての社会」の一つと考えられる、公式的で、非人格的な「制度」を中心とした「ソーシャルな構造領域」、「役割分担社会」という「社会」である。その「社会」は、「ソーシャルな実存領域」、つまり人格的な存在である人々が非公式的な相互関係の中で生きていく領域という意味での「市民的公共圏」という「もう一つの社

18)『桃山学院大学キリスト教論集』第55号、最終号、2020年1月。

会」(根源的社会と言ってよい)を補完するところに、その存在理由がある¹⁹⁾。この点を背景として捉えるならば、以下のように、組織倫理 (Organization Ethics) と言った場合、「組織にとつての倫理 (Ethics for Organization : EFO)」と「組織の倫理」(Ethics of Organization : EOO) を含む、と言うよりそれらの重ね合わせを、意味すると理解した方が現実的である。「組織にとつての倫理」は、まずなによりも、行為主体としての組織に社会から「期待されている客観的な実践的規範・秩序」, 「社会的に期待された行為の型・形態」である。と同時に、組織そのものは各種貢献者、利害関係者の種々の貢献や活動から、とりわけ組織構成員、例えば会社であれば従業員の貢献から成り立ち、組織行動の内実はそれらの貢献者の調整された活動であるが故に、それは組織から各種貢献者へ「期待する客観的な実践的規範・秩序」, 「期待する行為の型・形態」, つまり「組織の倫理」(EOO) へと意味の転換がある。他方、「組織道徳」(Organization Morality : OM)²⁰⁾は、「組織にとつての倫理」(EFO) を行為主体として能動的に解釈・受容した「組織の内的的原理」であり、「組織自体の実践的能力や姿勢・態度」を形成する。それが同時に、「組織の倫理」(EOO), つまり「貢献者や利害関係者にとっての組織倫理」となる。

「組織にとつての倫理」(EFO) は、通常、社会倫理の一部であるが、いわゆる企業ないし会社の「不祥事」を契機として、「企業倫理が不在である」等と論評される際の「企業倫理」であると捉えるとよい。この場合、「組織にとつての倫理」(EFO) と「組織の倫理」(EOO) の「ずれ」が発生したとみる必要がある。それは、「組織道徳」(OM) のあり方に由来する、と判

19) この点については、以下を参照されたい。谷口照三稿『『生きること』とその意味の探究への一省察—ヴァルネラビリティとサブシディアリティ概念を媒介に一』『キリスト教論集』(桃山学院大学キリスト教会) 第49号, 2014年3月。

20) バーナードは、ある特定の状況を勘案した、「いま・ここ」での組織における創造の対象を“morals”, より正確には“moral codes”(道徳準則)としているが、この創造は「生命の技巧」ないし「フロネーシス」の形成と実践であるが故に、後に言及しているように、スパイラル・プロセスとして捉えなければならない。バーナードは、これを“the creation of organization morality”と表現した。Cf. Barnard, *op.cit.*, p. 272, p. 279, p. 283. 前掲訳書, 285頁, 291頁, 参照。

断することが出来る。あるいは、それらは当初貢献者や社会に受け入れられるかもしれないが、「期待されている客観的な実践的規範・秩序」、「社会的に期待された行為の型・形態」や「行為主体としての組織の内的原理」が変化することによってギャップが生じ、受け入れられないものとなる場合もある。この点を認識することへ焦点をあてることは、理論上のみならず、現実問題としても重要である。このような視座に立つならば、EOO、つまり貢献者や利害関係者から見た、あるいはそれらに対して提示された「組織の倫理」と「貢献者達の他の私的道德準則」との間にバランス上の問題から矛盾等が発生し、貢献者の「私的道德準則の中」での「組織と個人の対立」が起こる可能性を高める。このように、組織倫理は「期待」と「抑圧」の二重性を持つことに、注意を要する。この「抑圧」は、すでに指摘したように「個人の人格的破壊」やジークムント・バウマン (Zygmunt Bauman) が指摘した、組織における「道徳的無関心の社会的生産」(social production of moral indifference)、「道徳的不可視性の社会的生産」(social production of moral invisibility) に結び付く可能性を内包している²¹⁾。

しかしながら、ここに、組織道徳の創造の契機がある。また、契機としなければならない。「何一つ、確固、不動なものはない。何一つとして、絶対的なものはない。すべての事物は、流転し、変化する。そこには、不断の『生成』(becoming) があるだけである」²²⁾。「生命の技巧」および「フロ

21) Cf. Zygmunt Bauman, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, 1989, pp. 18–27. ジークムント・バウマン著、森田典正訳『近代とホロコースト』大月書店、2006年、25–37頁、参照。彼は、これらの社会的生産は「細かいところまでいきわたった職務上の分業」による「距離の社会的生産」(職務遂行結果の環境への影響を行為者からの視野から遠ざけること)と「道徳的責任の技術的責任への置き換え」、つまり「道徳化された技術」(technology moralized)による「非技術的問題の道徳的重要性の否定」によってもたらされる、と言う。Cf. *ibid.*, pp. 98–104, pp. 152–200, pp. 208–221. 上掲訳書、127–134頁、197–219頁、221–260頁、271–287頁、参照。

22) この言葉は、バーナードが「組織道徳の創造」を語る場合、その拠り所とした *The Nature of the Judicial Process* (Yale University Press, 1965.) の著者、B・N・カドロー (B.N. Cardozo) の言葉である。B・N・カドロー著、守屋善輝訳『司法過程の性質』中央大学出版部、1966年、2頁。バーナードは、「経営者ないし管理者による道徳的創造性の機能」の二つの側面、を述べている。第一の側面

ネーシス」としての組織道徳創造のダイナミズムの根拠は、まさにここにある。組織道徳の固定化、主観的普遍化を図る—それは社会から遊離した独善的組織倫理である—のではなく（ここで「社会から」とは「ソーシャルな実存領域とソシエタールな構造領域との補完関係から」を意味する）、その漸進的な修正、変革が試みられなければならない。そこには「完成」はなく、その「試み」は常に課題性の下にあり、「未完のプログラム」である。それは、常に新しさの「生成」(becoming)、より正確には「生成—存在—生成—…」のプロセスである。「存在」は「危険性」、つまり「組織道徳の固定化、主観的普遍化の可能性」を孕む。それ故、「生成」に力点が置かれなければならない。このことは、組織「が住む道徳の世界を理解すること」であり、組織「の経験をより豊かな道徳的世界のなかに再構築すること」²³⁾を意味する。このような「組織道徳の創造」は、「経験にひらかれた実践知」²⁴⁾としての性格を持つ、と言ってもよい。まさに、かかるプロセスの原動力は、「現実には善ではないかもしれないが、善は現実でなければならない」²⁵⁾との「確信」である、と思わざるを得ない。

バーナードは、「組織道徳の創造」を語ることを終えるに際して、以下のように言っている²⁶⁾。「多くの世代の多数の人々の意思が結合されるときには、組織は限界を超えて存続することとなる」。「なぜならば、永続的な協働の基盤となっている道徳性は多次元だからである。それは全世界から帰来し、全世界に展開する。それは深く過去に根ざし、未来永劫に向かっている」。この言葉は、スパイラル・プロセスとしての「組織道徳の創造」を表

は、「誘因の方法」と「説得の方法」による「行政的」側面であり、主として「動機づけ」の問題である。第二の側面は、「道徳的な対立を解決するための道徳的な基礎を考案すること」である。これを彼は、「司法過程の創造性」と表現している。Cf. Barnard, *op.cit.*, p. 279. 前掲訳書, 291-292頁, 参照。

23) Don MacNiven, *Creative Morality*, Routledge, 1993, p. 22.

24) 塚本明子著『動くフロネーシス』の副題。

25) Yi-Fu Tuan, *Morality and Imagination*, The University of Wisconsin Press, 1989. イーファー・トゥアン著, 山本浩訳『モラリティと想像力の文化史—進歩のパラドクス—』筑摩書房, 1991年, 255頁。

26) Barnard, *op.cit.*, p. 284. 前掲訳書, 296頁。

現している。先ほど取り上げたバウマンは、組織による「道徳的無関心と道徳的不可視性の社会的生産」が「非道徳的行為の社会的生産」に連結することを受け、「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策として、多元主義ほど効果的なものはない」と述べている²⁷⁾。バーナードの先の言葉は、バウマンの指摘にあるように、「組織道徳の創造」による組織への多元性や両義性の導入の効果を述べている、と考えられる。さらに、その先に、彼は、今日言われているような企業文化や組織文化を展望している、と筆者には思われる。それは、組織道徳の創造のダイナミズムの下で徐々に形成される「一種の傾向とでも言うべきもの (a stream of tendency)」、あるいはアイデンティティー (identity) を言い表そうとしたのではないかと推察し得るのである。アイデンティティーは、自己同一性と訳されているが、その意味の解釈には、環境内存在、世界内存在、社会内存在 (通常、社会的存在) 等の概念で言い表されている意味が前提となっていることが重要である。それは、前述の「生成—存在—生成—…」のプロセスを意味している。組織であれ、人間存在であれ、また経営存在であれ、あらゆる行為主体 (第1図のB) は、このプロセスの中で、「自己創造的被造物」(self-creating creature) であり、常に「自己超越的主体」(subject-superject) として在る²⁸⁾ (第1図, BからB'へ, B'からB''へ, 参照)。それらに内包されている意味は、「相互依存」, 「相互内在性」の中での「変化しながらの自己形成」である。

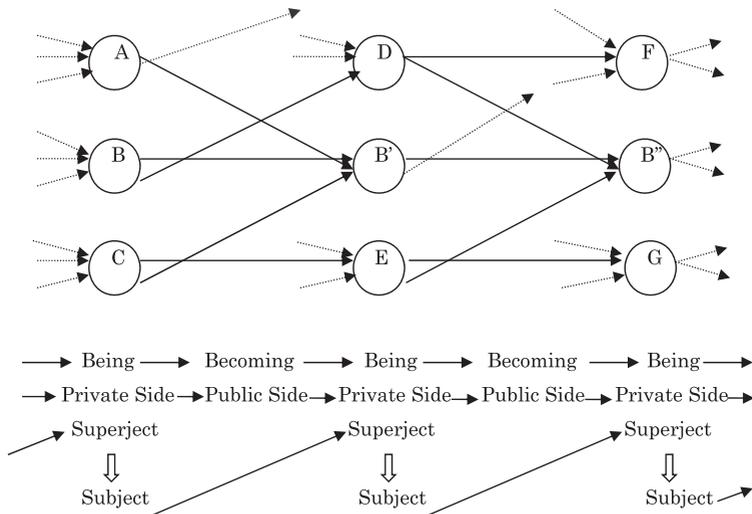
我々は、それを企業文化や組織文化ではなく、経営文化と呼びたい。特に、組織社会を代表する組織である、いわゆる企業や会社は純粋な意味では資本の結合システムであり、事業 (商品・サービスの提供) の主体である。だが、実際の事業を経営する場面においては、もはや企業は単なる資本結合

27) Bauman, *op.cit.*, p. 165. 前掲訳書, 216頁。

28) Alfred North Whitehead, *Process and Reality: An Essay in Cosmology*, Macmillan Company, 1929. First Free Press Paperback Edition, 1969, pp. 103, p. 34. A・N・ホワイトヘッド著, 平林康之訳『過程と実在——コスモロジーへの試論——』みすず書房, 1981年, 126頁, 42頁。Whiteheadは、「『主体』は、つねに『自己超越的主体』の短縮形として理解すべきである」と述べている。

のシステムを越えて、各種貢献者ないし利害関係者と相互依存的、相互浸透的な存在となっている。我々は、そのような存在を経営存在と呼んでいる。それは、事業と企業が経営という組織的な主体的作用によって統一された存在である。経営文化とは、資本結合システムとしての企業的価値と人間社会のニーズへの応答活動としての事業的価値の結合ないし統合が一定の方向性を持って形成される、組織固有の基本的な思考方法（様式）や行動システム（様式）と考えることが出来よう。それは、オーガニゼーション&マネジリアル・アイデンティティ（organizational and managerial identity）と

第1図 生成—存在のプロセスと超越的主体



出典：谷口照三稿「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6月。「第1図 行為主体の存在特性」を若干修正。本図は、A. N. Whiteheadの主著*Process and Reality* (1929)でのActual Entityに関する言説を筆者が図式化したものである。最初に提示したのは、日本ホワイトヘッド・プロセス学会第24回全国大会(2002年10月26日～27日，東北公益文科大学)を記念し開催された「一般公開 フォーラム21<公益>(common good)を考える」(主催：日本ホワイトヘッド・プロセス学会，公益学会，共催：東北公益文科大学，後援：酒田市)での筆者の報告資料においてである。

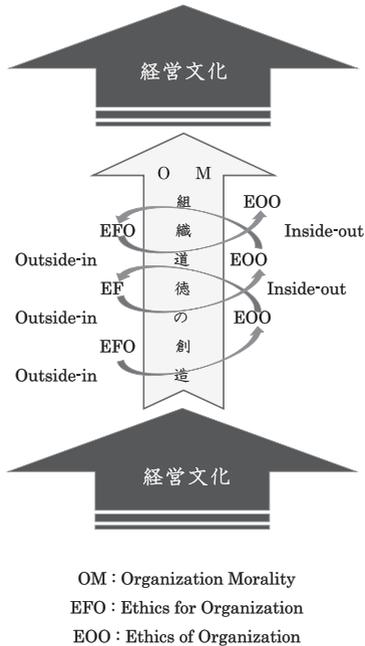
* Being(存在)，Becoming(生成)，Private Side(私的な側面)，Public Side(公的側面)，Subject(Beingに対応する「いま・ここでの」主体)，Superject(超越的主体:Public Sideを媒介に「いま・ここでの」主体を自己超越した主体)

言い換えたほうがよいのかもしれない。

組織道徳（OM）は、行為主体としての組織に社会から「期待されている客観的な実践的規範・秩序」, 「社会的に期待された行為の型・形態」である「組織にとっての倫理」（EFO）を行為主体として能動的に解釈・受容した「組織の内面的原理」であり, 「組織自体の実践的能力や姿勢・態度」, であった。この「解釈・受容」は、経営文化, すなわち組織固有の基本的な思考方法（様式）や行動システム（様式）に依存する。つまり、組織道徳の創造は、このような経営文化を土壌としている。創造されたこのOMは、EFOが行為主体である組織によって解釈・受容された「組織の倫理」（EOO）として、貢献者等に提示される「貢献者や利害関係者にとっての組織倫理」となる。それは、経営文化を文脈とするOMの創造によるEFOからEOOへの「組織倫理の確立」と言えるかもしれない。そして、このプロセスはここで終わることはない。既に触れたように、OMという組織道徳の創造は常に「課題性」の下にあり, 「未完のプログラム」のプロセスである。その「組織道徳の創造」の漸進性によって, 「抑圧性」や「社会や世界ないし環境とのミスマッチ」の可能性を自覚すると共に、それを抑制・改善するように, 「組織倫理の深化」が可能となろう。そのような働きによって、逆に経営文化、つまりその組織固有の基本的な思考方法（様式）や行動システム（様式）が（維持と再編の双方を含みながら）形成される。これらの関係は, 「世界内存在」, 「環境内存在」, 「社会内存在」たる組織という行為主体の「生成—存在—生成…のプロセス」を前提に考えるならば、第2図のように図式化できよう。

さて、一般的には、組織道徳や組織倫理と言った場合、それは上述した「思考方法（様式）」の方に意識が向き, 「行動システム（様式）」は視野から遠ざけられているように思われる。それは, 「道徳」, 「倫理」が話題になるときは（行動が問題となっているのではあるが）, 「道徳（感）」, 「倫理（感）」, 「責任（感）」が「欠けている」, という形で問題にされる場合が多いからであろう。そこには, 「意識あるいは思考が行動を決定する」という前

第2図 EFOとEOOを媒介するOM



経営文化:組織固有の基本的な思考方法(様式)や行動システム(様式)

* 水平的なその都度の EFO → EOO…組織倫理の確立

* 垂直的な EOO → EOO…組織倫理の深化

出典:筆者作成。

提が、暗黙のうちに入り込んでいる。しかし、現実をよく観察するならば、意識あるいは思考と行動の相互の規定関係のみでなく、それらの乖離をも確認することは、容易に出来る。前述の「組織道徳の創造」による「組織倫理の確立」と「組織倫理の深化」や、それを巡る問題点について、「思考方法(様式)と行動システム(様式)の関連」に関連づけ、今少し敷衍的に説明しておきたい²⁹⁾。

29) この点は、拙稿「Business EthicsとOrganizational Ethics—C. I. Barnardの“The Nature of Executive Responsibility”論再考—」で論じたが、ここで若干修正している。

組織に固有の思考方法（様式）と行動システム（様式）の相互規定関係が上向きのスパイラルな（螺旋的）過程は、組織という行為主体の（自己および環境、社会、世界に対する）責任能力の創造、つまり「応答可能性を拓く」過程となる。しかしながら、思考方法（様式）と行動システム（様式）の乖離、つまりミスマッチによるかかる相互規定過程の切断は、組織の責任能力、応答可能性を著しく低下させる。その例として、少なくとも二つのパターンを挙げることが出来よう。第一のパターンは、思考方法（様式）は不変であるにもかかわらず、それとは即応的でない新しい、たとえば社会から期待されている「倫理的な」行動システム（様式）、つまり諸制度や構造を取り入れる場合である（A）。第二のそれは、思考方法（様式）は極めて革新的かつ社会的適合性を志向しているが、行動システム（様式）は旧態依然としている場合である（B）。Aの場合は、結果的に可能性のみが与えられ、実際にはその行動システム（様式）が機能しない場合が多い。その直接的原因は、客観的にその機能化のための前提条件が未成熟か、あるいは恣意的にそれが機能しないように無言の圧力が働くか、のいずれかであろう。前者の場合は、行動システム（様式）の改変には、それが何のために、またそれはどの様な効果があるのか等の思考方法（様式）が基礎となるにもかかわらず、その根本を創り出す新たな組織道徳の創造が充分な形でなされていない状況にある。後者の場合は、組織道徳の創造へと関心が向かないばかりか、無自覚的に旧来の内面的原理が強化され、それが独善的、抑圧的な組織倫理（EOO）として、すなわち各種貢献者の私的道德準則に配慮しないばかりでなく、それらを排除する可能性を内包しつつ機能しているのではないかと考えることが出来よう。Bの場合は、典型的な意識から行動が乖離する例であるが、意図的な場合と結果的な場合がある。この「結果的な場合」は、真に革新的なことを試みようとするが、その具体化の能力に欠ける場合である。「意図的な場合」は、「組織道徳の創造」が偽装され、実際にはAの場合の二番目の原因で述べたようなこと（後者の場合）「暗黙の圧力」が働いていると推察できる。それに対して、「結果的な場合」の原因は、Aの場合の

一番目の原因と同じこと、つまり十分な組織道徳の創造が出来ていないか、と言うより正確にはその思考方法（様式）が真に「内面的原理」となっていないか、あるいは新たな思考方法（様式）に見合う行動システムや制度の考案能力に欠けるかのいずれか、またはその両方であろう。

かように、思考方法（様式）と行動システム（様式）のミスマッチをなくし、組織の責任能力や応答可能性を高めていくためには、十全な組織道徳の創造と行動システム（様式）の考案能力が必要である。思考方法（様式）は組織道徳と関連づけて理解されやすいが、一般的には組織道徳と行動システム（様式）の考案能力は別のものであると主張される場合がある。しかしながら、組織道徳と密接に結びついた行動システム（様式）の考案能力と、組織道徳とは直接結びつく必要がない機会主義的な（日常的に決まり切っている、あるいは一定の条件が与えられるならば一定の結果が得られるという）意味でのそれを区別しておく方が、よいであろう。この様な区別を受け入れるならば、組織道徳の創造は、根本的な思考方法（様式）のみならず、それを具現化し得る行動システム（様式）の考案能力の創造も含むことになる。かかる意味での組織道徳の創造とは、組織自体の責任能力を創造すること、つまり「応答可能性を拓くこと」に他ならない。

IV. 応答可能性の動的組織化と共有価値の創造

次に、これまでの議論を受け、より具体的に「組織としての応答可能性を拓くプロセス」を取り上げる。

この「組織道徳の創造」を契機とした「組織倫理の確立」から「組織倫理の深化」へのプロセス、またそのプロセスを通じた経営文化の醸成によって、今日注目が集まっている概念がある。それは、「共有価値の創造」(Creating Shared Values : CSV) であり、経営戦略論マイケル・E・ポーター (Michael E. Porter) とマーク・R・クラマー (Mark R. Kramer) が提唱した概念である³⁰⁾。

30) Cf. Porter, Michael E., and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link

しかしながら、この概念は、二つの位相で捉える必要がある。後に述べるように、「協働への共有価値の創造」と「協働による共有価値の創造」である。ポーターとクラマーのそれは、後者に焦点が当てられているように思われる。「協働による共有価値の創造」は、前述した組織の「行動システム（様式）」の結果である。それは、基本的には、組織の「思考方法（様式）」によって方向づけられる、と考えるべきであろう。従って、「協働による共有価値の創造」に先立ち、「協働への共有価値の創造」が位置づけられ、それらの連結に焦点を当てるのが、「共有価値の創造」を語ることの意義を明確にすることになるであろう。

先ほど引用したバーナードの組織道徳を語る最後のところでの言葉は、まさに、「協働への共有価値の創造」と「協働による共有価値の創造」の連結を予想している、と言える。

ポーターとクラマーのCSV概念がこの「連結」を捉え損ねているのは、CSR概念の解釈が一面的、表面的であることに由来する、と思われる。この概念は、「CSRからCSVへ」という表現で、人々の中に定着した。この表現の意図は、名高高司著『CSV経営戦略』（東洋経済新報社、2015年）の副題からよく理解出来る。その副題は、「本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する」である。CSRは、この「意図」と矛盾するわけではない。むしろ、CSRは、それ自体の統合を問題にしている。

CSRは、改めて説くまでもなく、「企業の社会的責任」（Corporate Social Responsibility）の略である。CSR概念は、必ずしも共通理解を得ている訳でもなく、その解釈は一樣ではない。少し長くなるがCSRの本来的な意味について、拙稿から引用しておこう。「『企業の社会的責任』は、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。それは、主として『公害問題』を契機としていた。日本においても、この時期に、有名な『四大公害問題』（四日市ぜんそく、水俣病、富山のイタイイタイ病、新潟水

between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December 2006.

保病)が浮上した。しかし、当初、いずれも『組織化された無責任』状態に置かれていたが、やがて『企業』や『政府』の責任が問われ始めた。

しかしながら、もしかかる責任が『賠償責任』(liability)に留まっていたならば、『公害』が『社会的責任』の問題として、世界的な議論の広がりを持ち得なかったと推察される。かかる『広がり』が可能であったのは、『賠償責任』から害の発生を『予防する責任』(precautionary responsibility)への重要な意味を込めた論点の移行があったからに他ならない。害により治療費などの『社会的コスト』(social cost)が発生する。『予防する責任』とは、企業などの事業過程に前もって防止のための投資を行い、『社会的コストの内部化』を図ることである³¹⁾。それは、言葉通りに「お金」や「費用」に限定されたものではなく、これまで述べた、組織としての基本的な「思考方法(様式)」とそれを具現化する「行動システム(様式)」の新たな創造の問題である、と理解すべきである。事業活動は、人間生活およびそれを補完的にサポートする社会のニーズ(必要性、欠乏感)に応答することである。かかるニーズに、「社会的コストの内部化」、「予防する責任」が新たに入り込み、それらが刷り込まれた事業活動として、応答することがCSRの本来的な論点である。

それをどの様に受け止めるか。そこに、解釈の多様性が生まれる。それは、基本的には、二つの次元における解釈の違いに由来しているように思われる。第一の次元は‘Social Responsibility’の性質をどの様に解釈するか、第二の次元はCSRの具体的な活動の区別と関連に関するものである。

第一の次元は、‘Responsibility’を「責任」と、あるいは「応答可能性」と解釈するかどうか、まず問題となる。かつて拙稿で述べたように³²⁾、「責任」は「結果責任」を主として意味し、それは「受動的性質」を強くイメージさせるのに対して、「応答可能性」はそれに加え「意識決定責任」を

31) 谷口照三稿「『内省的近代化』を文脈とするCSR解釈の試み—CSRの可能性を展望する—」『総合研究所紀要』第37巻第3号、2012年3月。

32) 谷口照三稿「『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—」, 参照。

も包含し、より積極的に「能動的性質」の下に解釈される可能性を拓く。前者（「責任」）の解釈では、受動性の文脈に‘Social’が加わり、「社会から押しつけられた」というイメージが定着する（これを便宜的に1 CSRseとしておこう）。後者（「応答可能性」）の解釈に立つとするならば、能動性の文脈の下に、CSRは社会的な行為主体にとっての本来的なあり方、生成—存在—生成…のプロセス（第1図、参照）の中で、自己を越え、自己を成す行為そのもの、つまり「事業活動そのもの」に組み込む事柄（1 CSRou）と把握されるであろう。

第二の次元は、CSRを第一の次元の（ここでは1 CSRseと1 CSRouに立場が分かれるが）「事業」に関わる事柄として、あるいは、事業活動の成果（利益や能力）の社会的還元や社会的活用、いわゆる慈善活動（フィランソロピー、philanthropy）と捉えるか、さらにはそれらの区別と関連の下に解釈するか、の問題である。筆者は、レジネ・バース（Regine Barth）とフランジスカ・ウォルフ（Franziska Wolff）達概念を活用し、「事業」に係わる事柄を「Built-inとしてのCSR」、慈善活動を「Bolt-onとしてのCSR」と区別し、その関連性を問題にしたいと思っている³³⁾。前者の「Built-in」は、行為主体である組織の事業活動の中に「刷り込む」、あるいは「造り込む」という意味である。後者は、ボルトとナットの関係から、別のものを結合したり、外したりすることを意味しており、成果によってその活動の内容が変わることを示そうとしている。

しかしながら、多くの場合、上述のような区別と関連が明確に意識されていない。この点は、EUとUSA及び日本を比較すれば、どちらかと言えば、USAと日本に当てはまる。一般的には、「事業」に関わる事柄として「CSR」を捉える場合であっても、その関わり方、つまり「社会的コストの内部化」と「事業活動」の関わり方を「1 CSRse」（「社会から押しつけられ

33) Cf. Barth, Regine, and Franziska Wolff, ed. *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, Edward Elgar Publishing, 2009. p. 14. 谷口照三, 上掲稿, 参照。

た…))の立場で了解している場合は、どちらかと言えば、「CSR」の内容を「Bolt-onとしてのCSR」(自覚的であるかどうかは別として)想定する傾向が強くなるように思われる。一方、第一の次元における「1 CSRou」の立場、つまり1970年代に提起され、また1990年代の地球環境問題を契機として発展的に捉えられたCSRを重視する場合、筆者と同様に、「Built-inとしてのCSR」と「Bolt-onとしてのCSR」の区別と関連に焦点が当てられる。

さて、ポーターとクラマーの「CSRからCSVへ」の提起における、「CSR」はどの様に位置づけられているであろうか。端的に、それは「Bolt-onとしてのCSR」である、と言えよう。むしろ、CSVは「Built-inとしてのCSR」に対応している。すなわち、CSVは、名高の著書『CSV経営戦略』の副題「本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する」に言い表されているように、「事業」が「利益」に、「社会的責任」が「社会的課題」に置き換えられて、表現されている。しかし、その内容は、「本業」ではなく、「事業活動そのもの」ということに注意する必要があるが)本来のCSRを、つまり事業活動に結びつけられたCSRを意図している、と判断しうる。CSVの「共有価値」とは、端的に、会社の活動の中心にある事業、その「社会性」を意味している。この「事業の社会性」は、「人間社会のニーズへの応答活動としての事業的価値」と共に、「事業を経営する場面においては、もはや会社は単なる資本結合のシステムを越えて、各種貢献者ないし利害関係者と相互依存的、相互浸透的な存在者となっている」ことの中に含意されている「事業の共通の手段性」を意味している。「共通の手段」とは、「事業」は企業ないし会社の、というより株主や投資家の目的とされる利益実現の「手段」であるのみならず、他の全てのステイクホルダーの「手段」でもあり、従ってそれは誰によっても「占有化」し得ない、ことを意味する。「共通の手段」の「共通の」は人々に開かれていること、従って「公共性」を、また「の手段」は「公益性」を意味するように思われる。

このように、ポーターとクラマーのCSV論は、上述したように、ほぼ「Built-inとしてのCSR」に対応している。しかしながら、ここでは、CSRの

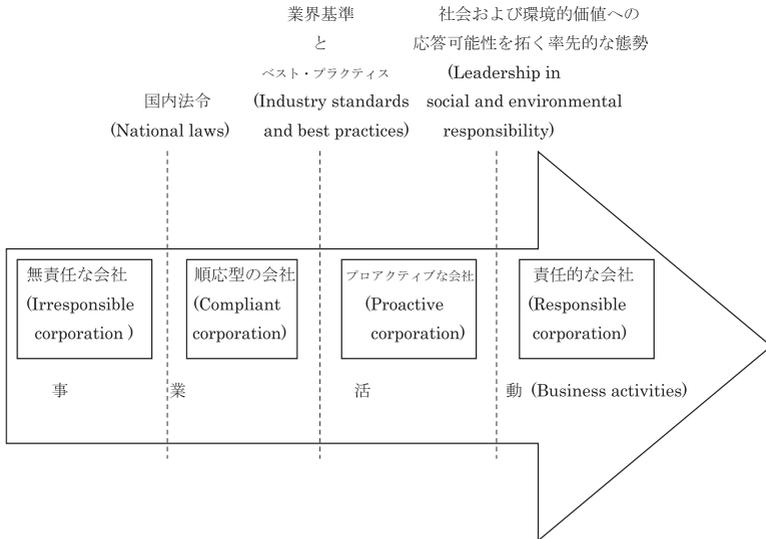
「社会から押しつけられた」イメージ、つまり「1 CSRse」が暗黙の前提として入り込み、「企業の社会的責任」という意味での「CSR」を忌避しているように思われる。従って、「1 CSRou」が前面に出にくくなっている。それ故に、「本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する」という彼らのCSV論のキャッチフレーズに現れているように、「今・ここ」に焦点が置かれ、「協働への共有価値の創造」と「協働による共有価値の創造」のダイナミックなプロセスを展望することが視野から遠ざけられているように思われる。

かかるプロセスへと焦点を当てる為には、さらに、「企業の社会的責任」、「社会的コストの内部化」と「人間社会のニーズへの応答活動としての事業」の交互作用による前者と後者の発展過程に着目する必要がある。この発展過程は、カレブ・ウォール（Caleb Wall）の「会社の社会的責任の重層化」（Continuum of Corporate Social Responsibility）の図（第3図）で示すことが出来る。

「会社の社会的責任の重層化」は、応答すべき内容の客観的なものの発展と、それに対する事業活動における応答可能性のあり方の発展の組み合わせからなっている。前者は、「組織にとつての倫理」（EFO）の発展であり、「国内法令」、「業界基準とベストプラクティス」、そして「社会的及び環境的価値への応答可能性を拓く率先的な態勢」からなる。

「国内法令」は、言うまでもなく、事業活動が展開されている特定の社会における法令である。「業界基準とベストプラクティス」は、会社が属している「業界」の期待水準であるが、業界がグローバル化している場合、「国内法令」を超える「国際法令」への応答のみならず、それを超える業界レベルでの「最良の実践」が期待されている。コンプライアンス（compliance）は、通常、「法令遵守」と訳されているが、正しくは、法律は最低基準であり、それ以上のいわゆる倫理やルールを遵守していくことを言う。「より積極的な応答可能性」に関してもコンプライアンスと捉えるかどうかは、見解が分かれている。それは、コンプライアンスを「超える」とも考えられる。

第3図 「会社の社会的責任」(Corporate Social Responsibility)の重層化



出典: Wall, Caleb, *Buried Treasure: Discovering and Implementing the Values of Corporate Social Responsibility*, Greenleaf Publishing Ltd, 2008, P. 17. Figure 3 Continuum of corporate social responsibility. 一部加筆使用。
 谷口照三稿「第9章 企業倫理とCSR」, 亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革』白桃書房, 2009年, 174頁, 図9-2。若干修正。

どちらかと言えば、コンプライアンスは、「倫理コード (code: 行動規範) に従う」というイメージが強い。

「社会的及び環境的価値への応答可能性を拓く率先的な態勢」は、ウォールの言葉 (第3図) を直訳すれば「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップ」となるが、意識した。それは、「業界」や「産業界」を超え、それらが本来応答すべき市民的社会において共有されつつある、あるいは共有された価値基準へのプロアクティブ (より積極的ないし能動的) な応答が、つまり「組織にとつての倫理」(EFO) に対応する「事業活動における応答可能性のあり方の発展」が期待されている。図の大きな矢印は、「会社が事業を経営する」際、これらの「期待」への応答がなされるか否か、また応答がより積極的であるか否か等、その応答可能性の程度と成熟度を表現したもの

である。それは、EFOを組織の観点から解釈・受容することによる「組織道徳の創造」を契機とする「組織の倫理」(EOO)の確立・深化のプロセスでもある。今日においては、最後の段階、「社会的及び環境的価値への応答可能性を拓く率先的な態勢」に焦点が当てられ、それ以前の段階のものは内包化され、重層化している。

現在、焦点が当てられているEFO、すなわち「組織の倫理」の内容は、この「最後の段階」であり、それはSustainability(持続可能性)、Triple Bottom Line(三重の達成すべき重要な価値；経済的価値、環境的価値、社会的価値)、SDGs(Sustainable Development Goals；持続可能な開発目標)等の概念で示唆されている。これらの吟味は別稿に譲らなければならないが、これらの関連についてのみ、若干言及しておきたい。Sustainabilityは、言うまでもなく、「後生の人間を含めた生命ある存在が生きることが出来るような条件が内包された地球環境条件の持続可能性を拓くように」という特定の意味内容が付加された言葉として、理解されている³⁴⁾。その「考え方」あるいは「理念的な共通目標」が、Triple Bottom Line、つまり「三重の達成すべき重要な価値」である³⁵⁾。'Bottom Line'は、会社の最終的な決算書の(縦に記述されている)底のラインのことであり、そこには「利益」が書かれている。したがって、それは会社にとっては「達成すべき重要な価値」である。そこに、Sustainabilityの理念に鑑み、「経済的価値」のみなら

34) それは、1987年の国連「環境と開発に関する世界委員会」(委員長、ノルウェー首相、Brundland)の報告書(従ってブルトランド報告書と言われている)が基となり、1992年の「環境と開発に関するリオ宣言」において定着したようであるが、この概念の今日の意味にはそれらの間の1990年にノルウェーのベルゲンで開催された「国連欧州経済委員会」の「ベルゲン宣言」が親和的である。地球環境法研究会編『地球環境条約集(第3版)』中央法規、1999年、「ベルゲン宣言」34~40頁、「リオ宣言」40~43頁。参照。「ブルトランド報告書」については、環境と開発に関する世界委員会、監修大来佐武郎『地球の未来を守るために』福武書店、1987年、参照。

35) イギリスの作家であり、環境コンサルタントであるジョン・エルキンソン(John Elkington)によって1990年代に提起されたユニークな概念である。Cf. John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, 1999.

ず「環境的価値」、「社会的価値」が加味された。通常、それらの価値は「バランスをもって」と表現される場合が多い。果たして、これは「共有し得る」目的になるであろうか。そのバランスのあり方は、置かれている状況によって、又それをどの様に解釈するかによって様々である。この次元に留まる限り、それはSustainabilityの理念から乖離していく可能性が高まる。それを予防するには、「バランスをもって」の前に、「一定の方向性を持って」を付加する必要がある。「経済的価値」の持続的な実現は、上述の意味での持続可能な環境（環境的価値）に依存し、またそれは社会の健全な協働関係の構築の持続性（社会的価値）にさらに依存している。したがって、「社会的価値」を基盤に「環境的価値」が、さらにはそれらを基盤として「経済的価値」が実現し得る方向性を「持続的に」、「漸進的に」創り出すということが、Triple Bottom Lineのメッセージである。「一定の方向性を持って」の「一定の」は、このメッセージでなければならない。また、最近話題となっているSDGsは、Triple Bottom Lineの具体的目標群である、と考えることが出来る。

ここで、注視すべきは、現在の「人間生活や社会のニーズ」の中には、各貢献者、ステイクホルダーの基本的な「目的」を超えた「新たなニーズ」が入り込んでいる、という点である。その「新しいニーズ」とは、第3図における「国内法令」、「業界基準とベストプラクティス」、「社会及び環境的価値への応答可能性を拓く率先した態勢」を内包した事業活動への期待である。この現象は、「ニーズの重層化、多元化」と言われており、「事業の社会性」の高度化への希求とも言えよう。それは、Sustainability, Triple Bottom Line, SDGsが、組織道徳の創造、組織倫理の確立と深化の背景的価値となっていることの証左であろう。

今一つ、再確認しなければならない点がある。それは、「国内法令」、「業界基準とベストプラクティス」、「社会及び環境的価値への応答可能性を拓く率先した態勢」、及び「利益」とその社会的還元である「フィランソपी」と「企業の社会的責任」との関連である。通常、これまで、「企業の社会的

責任」を構成するものとして、最初に位置づけられたのは「利益」に対応する「経済的責任」であり、次に「国内法令」に対応する「法的責任」、そして「業界基準とベストプラクティス」及び「社会及び環境的価値への応答可能性を拓く率先した態勢」に対応するものとして「倫理的責任」、さらに「フィランソロピー」に対応する「慈善的責任」が指摘されてきた³⁶⁾。ここで、二点程、Sustainabilityの視座から訂正の提案をしておきたい。第一点は、「企業の社会的責任」を「会社の社会的応答可能性」³⁷⁾に、「経済的責任」を「経済的応答可能性」に、「法的責任」を「法的応答可能性」、「倫理的責任」を「倫理的応答可能性」（「業界基準」に限定）、「倫理的責任」の中の（より良く、という意味であるので）「ベストプラクティス」と「社会及び環境的価値への応答可能性を拓く率先した態勢」を「より積極的な（倫理的）応答可能性」に、さらに「慈善的責任」を「慈善的応答可能性」に変更すべきである、という提案である。第二の提案は、かかる応答可能性の重層化への流れは、論理的に、「法的応答可能性」、「倫理的応答可能性」、「より積極的な（倫理的）応答可能性」、「経済的応答可能性」、そして最後が「慈善的応答可能性」にならざるを得ない、という点である。

そして、もう一点、改めて整理しておきたいことは、「慈善的応答可能性」の位置づけについてである。既に、それは事業活動に直結する「Built-inとしてのCSR」とは区別された「Bolt-onとしてのCSR」として位置づけた。それは、ボランティアな活動で、社会的に意義を持つ。しかしながら、それは、直接的に「成果」を社会的に正当化することは出来ない。「成果」の「社会的公正化」を可能とするのは、「フィランソロピー」ではなく、「Built-

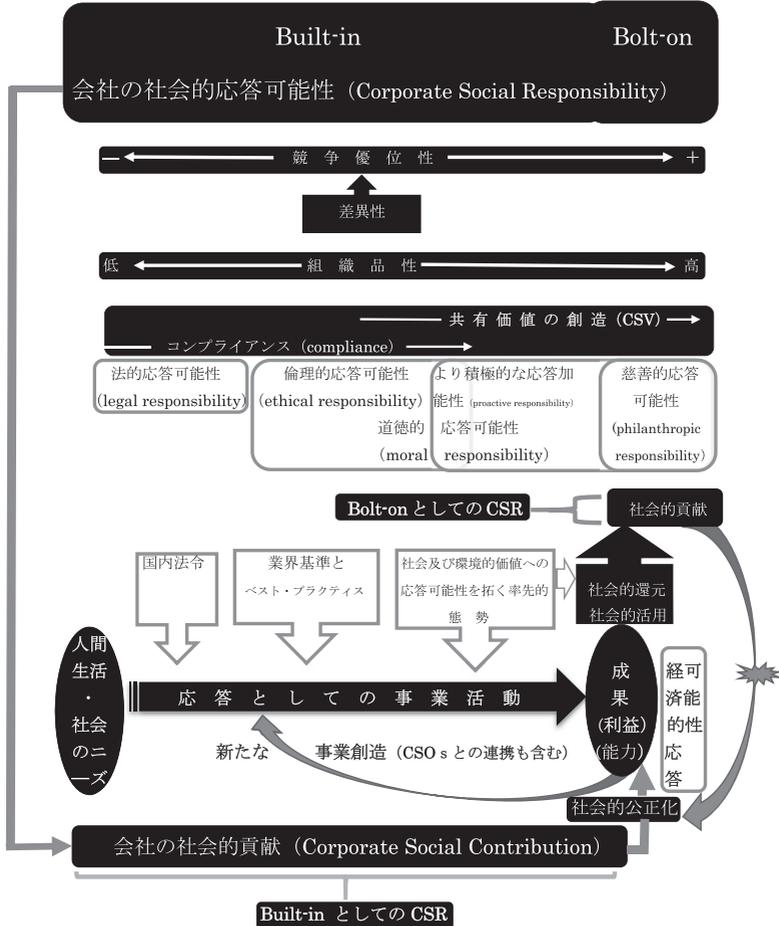
36) 「経済的責任」、「法的責任」、「倫理的責任」、「慈善的責任」を「企業の社会的責任のピラミッド」と表象したのは、アメリカの経営学者アーサー・キャロルである。Cf. Archie B. Carroll, "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons*, July-Aug., pp. 39-48.

37) 「企業」概念は、「資本結合体」という一般的概念である。その具体的な「資本結合体」は各種ある。その集合概念が「企業」である。個別的なその具体的な代表的形態が会社形態（その更に代表的な形態が株式会社）である。この会社形態が現実の具体的な事業を経営する行為主体である。

inとしてのCSR」の実践なのである。かかる区別をした上で、幾つか確認しておかなければならない。「Bolt-onとしてのCSR」は、「Built-inとしてのCSR」と同様「社会及び環境的価値への応答可能性を拓く率先した態勢」を具現化する活動であり、それ自体他の市民との「協働による共有価値の創造」である。また、それは、「成果」に左右されるが、その継続性は、社会からの「信頼性」を生む。それは、業績にも影響を与える可能性もあるが、より重要な点として、市民的社会組織等との協働による新たな事業構想に、つまり新たな「Built-inとしてのCSR」に繋がる可能性がある。以上の点を中心に、「CSRの体系的解釈枠組み」として図式化したものが、第4図である。この図の「共有価値の創造 (Creating Shared Value)」は、位置的には「協働への共有価値の創造」をイメージし易いが、「協働による共有価値の創造」をも意味している。後者は、事業活動と成果を意味するが、現実的には、その言葉が意図する内容を具現化する可能性を高めるのは、「倫理的応答可能性」の段階以降と考えられる。

このような視座に立つならば、今日における組織道德の創造は、これらの意味を正しく、また組織の主體的な態度で解釈・受容し、「応答可能性を拓く率先的な態勢」としての組織固有の基本的思考方法（様式）とそれに見合う行動システム（様式）を創造し、各種ステイクホルダーに「組織の倫理」(EOO)を提示し得るように、成されなければならないであろう。それは、なによりもSustainability, Triple Bottom Line, SDGsを対象に、行為主体としての各組織体の既存の信念 (Belief) や価値 (Value) の下に、受容・再解釈を実行し、各組織体の新たな信念・価値システムの（漸進的）創造による「事業」の意味づけ（事業価値の創造）とアカウンタビリティ (Accountability; 情報開示による参加の呼びかけ) へと進むプロセスが、「協働への共有価値の創造」である。それは、「組織道德 (OM) の創造」による「組織にとっての倫理」(EFO) から「組織の倫理」(EOO) への転換（確立・深化）のプロセスである。これを契機に、「協働による共有価値の創造」が現実化する。それは、社会的価値・環境的価値の創造と融合 (fusion) し得るように

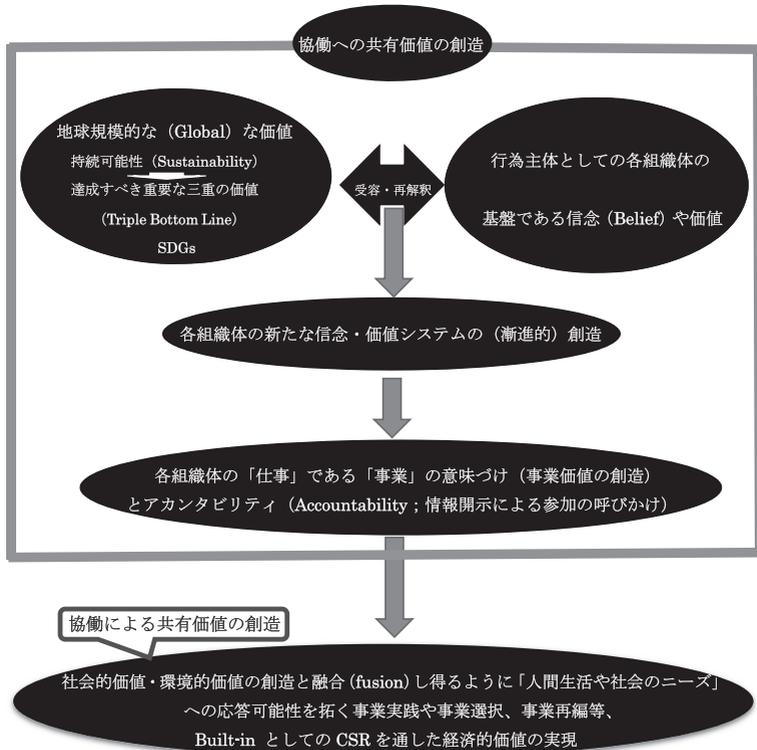
第4図 CSRに関する体系的解釈枠組み



出典：谷口照三「経営学の現在—『過去と未来の結合としての現在』という視座からの照射—」, 桃山学院大学大学院経営学研究科公開研究会第2回「経営学への招待」, 2017年11月29日。レジュメより修正, 新たに作成。

「人間生活や社会のニーズ」への応答可能性を拓く事業実践や事業選択, 事業再編等, 「Built-inとしてのCSR」を通じた経済的価値の実現, と表現することが出来る。(第5図, 第6図, 参照)。

第5図 「協働への共有価値の創造」と「協働による共有価値の創造」

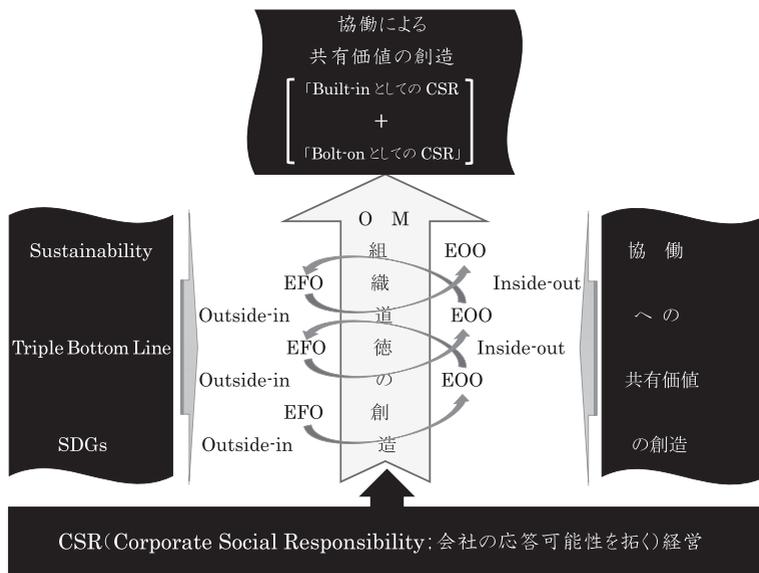


出典: 谷口照三発表「経営学の現在—過去と未来の結合としての現在」という視座からの照射—, 桃山学院大学大学院経営学研究科公開研究会第2回「経営学への招待」, 2017年11月29日。修正使用。

V. 結言—CSR経営の現実化への戦略的要因としての組織道徳の創造—

一般的に、倫理は、理念や考え方を現実に橋渡しする機能を持つ、と考えられる。ある理念や考え方の具体化やそこに内包されている価値の実現化は、人々の、あるいは組織間の、さらには組織と個人との諸関係を通してなされる。また、逆にこのような多様な諸関係から一定の理念や考え方が形成されることも、忘れてはならない。かかる「形成」や「実現化」が可能なのは、「理念」や「考え方」に対して、「それは正しい」、「それは善い」という「確信」とそれに見合う「応答能力」が諸関係の中で創りだされる、あるい

第6図 Sustainability, Triple Bottom Line, SDGsを文脈としたCSR経営



OM : Organization Morality
 EFO : Ethics for Organization
 EEO : Ethics of Organization

* 水平的なその都度の EFO → EEO・・・組織倫理の確立

* 垂直的な EEO → EEO・・・組織倫理の深化

出典:筆者作成。

は涵養されるからであろう。組織倫理は、組織が行うことに関する理念や考え方に関する「確信」と「応答能力」のバランスに係わるものである。ここで注視すべきは、かかる「確信と応答能力の創られ方、ないし涵養のされ方」が「諸関係のあり方」に依存する、という点である。それ故に、組織倫理を考察する場合の土台、拠り所として重要なのは、人々が「よりよく生きる」ための「ソーシャルな実存的領域」(「市民的公共圏」という根源的な生活社会)と「ソシエタールな構造領域」(役割分担社会)の補完関係の問題である。この問題を広がりと深みを持って、具体的に提起し、多くの人々に

影響を与えているのは、Sustainability, Triple Bottom Line, そしてSDGs といった概念である。

本稿においては、そのことに鑑み、組織の主体的な応答可能性を拓く上で最も基幹的なプロセスを、それらの概念で示唆、展望されていることとの関連の中で検討してきた。「最も基幹的なプロセス」とは、行為主体としての組織に「社会から期待されている客観的な実践的規範・秩序ないし行為の型・形態」である「組織にとっての倫理」(EFO)、組織自体の「内面的な原理」としての「組織道徳」(OM)、「組織にとっての客観的な実践的規範・秩序ないし行為の型・形態」であると同時に「諸ステイクホルダーに期待されている客観的な実践的規範・秩序ないし行為の型・形態」である「組織の倫理」(EOO)の三要因間で構成されるスパイラル・プロセスである。「外のものを内へ」(outside-in)と「内のものを外へ」(inside-out)を媒介する役割がOMの創造である。「外のものを内へ」の「外のもの」に対応する事象は、Sustainability, Triple Bottom Line, そしてSDGsである。「組織にとっての倫理」(EFO)は、「外のものを内へ」から「内のものを外へ」のサイクルを構成する前者のミクロのプロセスに属する。この後者のミクロ・プロセスに関連するのは、「組織の倫理」(EOO)である。「組織道徳」(OM)は、このサイクルを構成する軸となるミクロ・プロセスである。その都度のこのサイクルにより、その都度の「組織倫理 (EFO+EOO=OE: Organization Ethics) の確立」がある。「組織道徳」(OM)の漸進的な創造がこのサイクルを漸進化し、マクロな上向きの循環プロセスを漸進的に形成するならば、「組織倫理の深化」が現実化することになる。このマクロのスパイラル・プロセスは、プロセスとしての「組織の道徳(性)」(Organization Morality)の創造そのものであり、また行為主体的存在の特性そのものである。さらに、この「組織道徳」(OM)の創造を契機とした「組織倫理」(OE)の確立・深化のプロセスが「協働への共有価値の創造」であり、その具現化(actualization)が「協働による共有価値の創造」であり、その現実の(actual)出来事がCSR経営に他ならない。

その意味で、「組織道德の創造」は、CSR経営の現実化にとっての「戦略的要因」である。それは、目的達成を決定づける「重要な手段」である。このことは、同時にそれは目的の達成を妨げる「最大の制約要因」であることを意味する。創造された組織道德の固定化、主観的普遍化は、社会との mismatches をもたらす可能性があるばかりでなく、組織倫理として人々に対する「抑圧」となり、人々ないし貢献者の「応答可能性」を著しく歪め、また狭め、やがて組織自体の「応答可能性」の量的、質的劣化を招こう。

この「危険性」は、組織において常に可能性としてあり、その現実化の頻度も高まっている。それは、「組織道德の創造」に必要とされる「技術的能力」に関して取り上げた「生命の技巧」や「フロネーシス」に内包されている固有の特質に起因するものと思われる。それらは、「技能」や「技術」でないものを含んでいるが、それらと共に「働く」が故にそれ自体「技術化すること」を避け得ない。「技術化すること」は、「フロネーシス」を「絡み合う動く知」として捉え直す塚本も指摘しているように、「やがて自らテクネー化することで知としての足場を定め」という大事な点を確保することではあるが、一方でそれはそれ自体目的を持っていないが故に「文脈から切り離されること」をも意味する。そこに留まる限り、「絡み合う動く知」としての「新たなフロネーシスを生み出していくプロセス」は、生成しない。それに対処するには、既に引用したホワイトヘッドが言う理性が必要であろう。それは、「知識を御し、適切な結果をもたらすために選ぶ道を示し、われわれの身近な経験に価値づけをしてくれるもの」であり、「事実においてではなく、想像力において認められる目的達成に向けての強い衝動をみずから指揮し、さらにそれを批判するところの、経験に含まれる要因」である。それは、行為主体の活性を生み出す場、状況ないし文脈を視野から遠ざけるのではなく、それらを取り戻すことの重要性を示唆している。塚本が「絡み合う動く知」としてフロネーシスを「新しく拓く」時、「経験にひらかれた実践知」と表現した意味もここにある。

これらの知見を活かすためには、「外のを内へ」から「内のものを外

へ」のサイクルの意味を今一度確認することが肝要であろう。この「外のもの」に対応するのは、Sustainability, Triple Bottom Line, そしてSDGsである、と述べた。しかし、それらの言葉で示唆、展望されていることは、言葉通りの「外のもの」ではない。「外のを内へ」は、第1図の「生成—存在のプロセスと自己超越性」で示した‘Public Side’に当たるものであり、そもそも行為主体を構成するプロセス的、契機のエポックである。「内のを外へ」も‘Public Side’である。それらはプロセス上の‘Private Side’を挟んだ前後に位置づけられるエポックである。Sustainability, Triple Bottom Line, そしてSDGsが指し示す事柄は、意識しようがしまいが、また濃淡の違いがあるけれども、行為主体の過去の経験とそれへの応答の結果が刷り込まれている性質を持つ。

このような視座は、緒言で述べた「内省的近代化」にも通じる。「内省的」という‘reflexive’に込められている意味は、バックが「危険社会」を表現するために指摘した近代化、工業化の「ブーメラン効果」である「危険の生産と分配」を社会的に真摯に受け止め、深く反省し、改善行動をとることである。その言葉は、力点の置き所を前者にすれば「回帰的」に、後者であれば「内省的」となる。本稿では、行為主体の主體的な応答可能性が拓かれるプロセスを対象としていることから、前者を内包する「内省的」を採用した。「回帰性」は第1図の‘Private Side’の前後の‘Public Side’に、「内省性」は‘Private Side’に関係していよう。したがって、プロセスの観点からその都度その都度のエポックとして「内省性」は前後の「回帰性」を内包していることになる。これは、「現在は過去と未来の結合である」という時間観念に即した行為主体の在り方、つまり「過去に真摯に向かい合い、想像力を持って未来を洞察し、今ここで何をなすべきかを考え、行動すること」に符合する。

焦点を当てるべきは、「主體的行動とは何か」、である。この点に関連させ、最後に、一言、言っておきたい。今日、SDGsのブームとなり、「SDGs経営」と呼称される場合が圧倒的となっている。しかし、それはミスリー

ディングである。正しくは、Sustainability, Triple Bottom Line, SDGsを文脈とした、行為主体としての「CSR経営」(社会的応答可能性を拓く経営)、と言わなければならない。「企業が事業を経営する出来事」とそれを巡って提起されたCSRや倫理問題との関連に関する体系的解釈は、経営学および経営実践の双方にとって、極めて重要である。と同時に、その後に提起されたSDGsをもその課題に加えることは、当然のことである。しかしながら、もちろんこの概念を真摯に受け止め、体系的に解釈しようとしている論者はいるのであるが、今日の「SDGs経営」という言葉の急激、かつ無批判的な流行は、上述の理論的、実践的課題への探求において論理的明晰性、論理的一貫性を欠くことの証左ではなかろうか、との危惧をぬぐい切れない。1970年代に提起された「企業の社会的責任問題」に対して、その後の応答過程において次第に「企業の社会的貢献」が強調された「論理のすり替え」という現実が、今日、エレガントに、また「国益」とか「国際競争力」という勘違いともいえるべく文脈を伴って、呼び戻されようとしているのではないか。それは私の杞憂であろうか。

(完)

(たにぐち・てるそう／本学名誉教授／2020年12月1日受理)

Organization Ethics and Strategic Factors for CSR Management

TANIGUCHI Teruso

In the modern era, under the slogan of “building a welfare society”, the production and distribution of wealth through industrialization was oriented and practiced. Industrialization is a social mechanism of mass production, mass sale, and mass consumption through organized labor, which organized factory-based machine production and mass labor, and was accompanied with not only the “production and distribution of wealth” but also the “production and distribution of risk”. As a concrete example, we can raise pollution and global environmental problems, including health hazards, but also the consequences of too much of a desire for “riches”. Therefore, we are asked to take the results seriously, reflect deeply, and take corrective action. It is called “Reflexive Modernization”.

Today, pollution and global environmental problems have triggered “Corporate Social Responsibility” (CSR), “Sustainability”, “the Triple Bottom Line” (important value to be achieved; “economic value”, “environmental value”, “social value”) and “Sustainable Development Goals (SDGs)”, among others, have become hot topics, and the response to “Reflexive Modernization” is steadily taking root. And in such responses, what is expected and focused on by society, among other things, would be reflection on the management of the individual firms that have been responsible for industrialization. In this regard, we have seen “CSR Management”, “Business Ethics” or “Management Ethics”, “Sustainable Management”, “ESG (Environment, Social and Governance) Management”, “CSV (Creating Shared Values)”, and the latest “SDGs Management” have been raised and addressed in both theory and practice.

However, it is hard to deny the reality that these concepts have become

“trendy” before their meanings, their backgrounds, and their ranges have been sufficiently examined. CSR Management, Sustainable Management, ESG Management, CSV, and SDGs Management represent the content and direction of “Reflexive Modernization” at the company level, and “Business Ethics”, “Management Ethics” or “Organization Ethics” are the foundation of this management. However, when asked if there is a theoretical and systematic development of the distinction between the concepts and their relation to the degree to which they are talked about, the answer would have to be no.

The purpose of this paper is to examine the “relationship between organization moral creation and organization ethics” as a strategic factor in the actualization of CSR management on the basis of the distinction and relationship between the concepts of ethics and morality, as well as the above-mentioned concepts. For that purpose, as the basic thought framework of this paper, I will first explain the necessity or background of moral creation under the title of “Environment of Organization Moral Creation” in section II, and then, in section III, I will discuss the distinction between organization morality and organization ethics, their interrelationships, and their dynamism. In IV, I will discuss the creation of shared value, which builds on these and opens up possibilities for “the dynamic organizing of responsibility”. And finally, these issues and concepts are confirmed to be “strategic factors to the realization of CSR management”.