

# 組織倫理の構成内容とその議論の射程

谷口 照三

- I. 緒言—CSR経営における核としての組織倫理—
- II. 組織倫理と事業倫理
- III. 事業倫理と技術倫理
- IV. 組織倫理とパートナーシップへの「コア・バリュー」
- V. 結言—「企業が事業を経営する出来事」を巡る倫理問題への組織倫理的視座とその応用倫理学的意味—

## I. 緒言—CSR経営における核としての組織倫理—

本稿は、「企業が事業を経営する出来事」に係る倫理問題の核となる論点の一つとして、特に「その出来事」の「組織性」に着目し、組織倫理とその構成内容、及びこの題材が示唆している課題について論じる。

拙稿「組織倫理とCSR経営への戦略的要因」（『桃山学院大学経済経営論集』第62巻第4号，2021年3月）において、「SDGs等を文脈としたCSR経営」の思考と実践にとっての組織倫理の重要性を検討して来た。「SDGs等」とは、Sustainability（持続可能性）、その理念的目標としてのTriple Bottom Line（達成すべき重層化した経済的、環境的、社会的価値）、そしてその具体的な行動目標群であるSDGs（Sustainable Development Goals）を意味していた。そして、そこでは、CSRを直接的、具体的には「会社の社会的応答可能性を拓く経営」、より一般的、抽象的には「組織体ないし協働体系の社会的応答可能性を拓く経営」と捉え、それを現実化する戦略的要因として、

---

キーワード：組織倫理，組織固有の信念，事業倫理，技術倫理，  
パートナーシップへのコア・バリュー

つまりその「核」となる手段として組織倫理 (Organization Ethics: OE) を意味づけ、位置づけた。

その際、「組織にとつての倫理 (Ethics for Organization: EFO)」、「組織の倫理 (Ethics of Organization: EOO)」、そして「組織道徳 (Organization Moral: OM) の創造」の概念を使用し、検討してきた。ここでの考究の基盤は、「行為主体的存在の立場」である。その特徴の根本は、環境からつくられつつも、自らを創造する、つまり「自己創造的被造物」(self-creating creature)として、行為主体を「生成から存在へ、そして存在から新たな生成へ」の持続的過程において了解することである。それをもう少し分かり易く表現したのが、「外のを内へ」(outside-in)と「内のを外へ」(inside-out)との間の、基本的には、上向きの循環過程 (upward circulation process) である。前二者を媒介する役割であり、後者の過程を形成する契機となるのが「組織道徳の創造」である。「外のを内へ」への対象 (正確には契機と言った方が良くかもしれない) となるのが「組織にとつての倫理」(EFO)であり、「内のを外へ」のそれが「組織の倫理」(EOO)である。そこに、「組織倫理 (EFO+EOO=OE: Organization Ethics) の確立」があり、そのサイクルが「組織道徳」(OM)の漸進的な創造を契機に上向きの循環プロセスを形成するならば、「組織倫理の深化」が現実化することになる。さらに、このプロセスは、既存のないし過去から現在までのCSR経営と新たなCSR経営を繋ぐ、極めて重要な役割を担うことを、先の拙稿で確認した。

かかる働きは、その構成内容に依存することは明らかである。また、その構成内容がわれわれの生活や生き方、また社会のあり方に影響を及ぼすであろう。本稿は、このような論点を扱う。まず、図1に組織倫理の構成内容、つまり「組織固有の信念」(Organization Belief: O)、「事業倫理」(Ethics for Concern as an Object of Business: C)、「技術倫理」(Engineering Ethics: E)、「パートナーシップへのコア・バリュー」(Core Values as the Base of a Partnership: P)とそれらから構成される重層的な構造を提示し、それを説

明することによって、本稿の考察を展開する。ここでの「組織倫理」は、冒頭に述べた意味での、つまり「組織道徳の創造」を契機とした「組織にとつての倫理」の側面と「組織の倫理」の側面との融合を意味しており、図1の構成内容のそれぞれもこの二側面の融合である。「組織の倫理」の側面は、組織固有の特徴が内包されており、個々の会社や組織体、協働体系において異なるであろう。それに対して「組織にとつての倫理」の側面は、社会から期待されている客観的な行動規範であり、基本的に「共通点」がある。従って、説明の分かり易さから、本稿においては、「事業倫理」(C)、「技術倫理」(E)、そして「パートナーシップへのコア・バリュー」(P)に関しては「組織にとつての倫理」の側面から、それらを「組織の倫理」の側面へと移す際どの様に考えていくべきか、を論じて見たい。「組織固有の信念」(O)に関しては、客観的な側面、つまり「組織にとつての倫理」の側面から説明しようとなれば、かえって複雑になるので、具体的に「組織の倫理」の側面から説明していきたい。

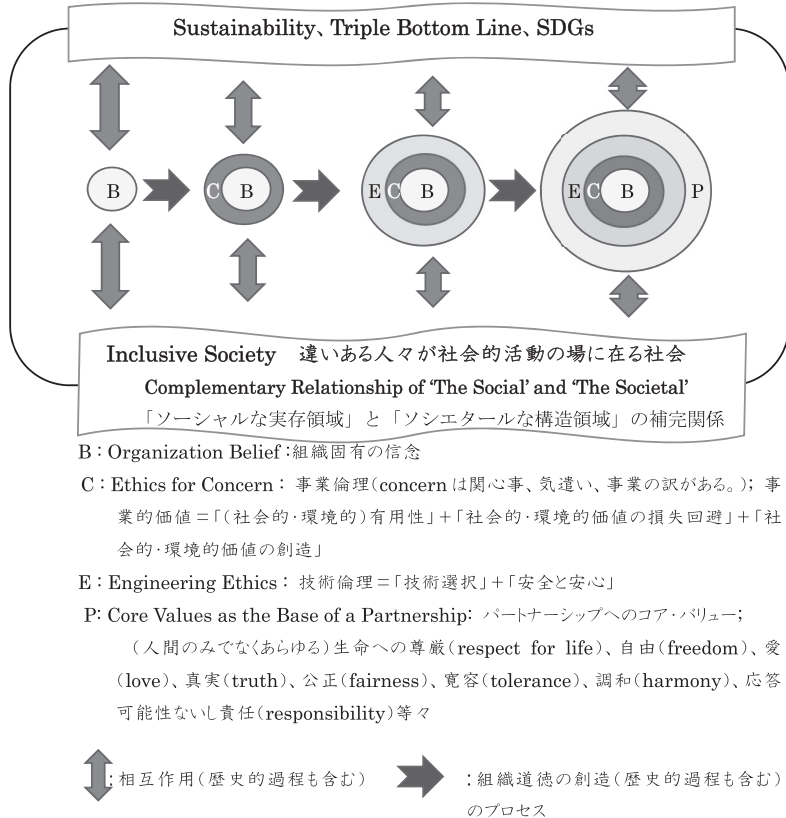
そして、最後に、以上の考察に通貫する「考え方」を組織倫理的視座としてまとめ、かかる視座の意味と意義を明らかにすることを通し、本稿における議論の射程を展望する。その際、議論の文脈を共有する応用倫理的視座にも触れ、両者の視座の重層化の必要性を指摘しようと思う。

## Ⅱ. 組織倫理と事業倫理

哲学者である今道友信は、「組織」と「技術連関」が現代社会の倫理問題状況の特性を創りだしている、と語った<sup>1)</sup>。企業は、一定の「技術連関」の下で、あるいは自ら「組織的」にそれを創りだし、「事業」を「組織」によって経営している。その意味で、組織倫理の構成に関して「事業倫理」と「技術倫理」は、通常、企業倫理を語る場合、それ程自覚的に展開されることが少ないだけに、極めて重要である。まず、本節では「事業倫理」につい

1) 今道友信著『エコエティカ——生圏倫理学入門——』講談社学術文庫、1990年、5～6頁。参照。

図1 組織倫理の構成内容



出典: 筆者作成。元々、本図に似た図を2005, 6年あたりから作成していたが、誤解を受けやすく、考え方には変わらないが、修正し、改めて作り直した。

て、その考え方を中心に取り上げ、その後Ⅲにおいて「技術倫理」を取り上げる。その前に、組織倫理の中核に位置する「組織固有の信念」について、具体的に触れておきたい。

「組織固有の信念」は、「創業者精神」(Founding Principles) や「使命」(Mission) 等で示されている<sup>2)</sup>。最近では一般的になった感があるが、前に

2) 従って、それは「事業倫理」を一部含む場合がある。しかし、次の観点から、一応区別した方がよいであろう。思考方法 (様式) と行動システム (様式) はコイ

会社名を置き「～ウェイ」(Way)と表象される場合が多い。例えば、CSR経営において世界で高い評価を受けている事務機器等を製造販売しているRIKO(リコー)は、「リコーウェイ」(RIKO Way)と表し、それを「リコーグループの日々の判断や活動の基礎となる普遍的な理念(創業の精神、私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観)です」と説明している<sup>3)</sup>。

創業者の市村 清は、1946年の創業時に、彼の「生涯の信念」とする「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」を「三愛精神」として提唱した。現在、RIKOは、「これは、事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行ううえで原点となるものです」と説明する。そしてそれを基礎に、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす「信頼と魅力のグローバルカンパニー」が「私たちの目指す姿」であり、「私たちの使命」である」と明示している(脚注3、参照)。これらは、「創業の精神」を図1に示している「文脈」である‘Sustainability, Triple Bottom Line, SDGs’, ‘Inclusive Society’(「違いある人々が社会的活動の場に在る社会」)、及び「ソーシャルな実存領域」と「ソシエタールな構造領域」の補完関係(Complementary Relationship of ‘The Social’ and ‘The Societal’)<sup>4)</sup>等から再解釈されている、

---

ンの裏と表の関係にある、という視座が大事である。しかし、あくまでも「表裏一体」であって、それらを混同してはならない。区別しながら、その関連を、明確に、捉えることが肝要であろう。それを欠くことになれば、大生にして、問題が発生する。「意識と行動の乖離」、「本音と建て前」のような現象が発生する。「組織固有の信念」である「創業者精神」や「使命」等は、「事業倫理」に刷り込まれなければならない。

- 3) RIKO ホームページ、<https://jp.ricoh.com/about/commitment/philosophy/>(アクセス2020年7月17日)。参照。
- 4) 「ソーシャルな実存領域」は、人々が「生きるための非公式的で人格的な相互関係」、つまり信頼を基盤とする基本的な協働関係ないしパートナーシップの領域である。後者は、人々が「より良く生きること」のために「ソーシャルな実存的領域」を専門的に補完するために派生したものである。例えば、専門的な諸組織体から構成される市場制度や政治・行政制度などによる領域であり、いわば「役

と考えてもよい。また、そこに留まることなく、これらを方向づける「コア・バリュー」(core values)を「私たちの価値観」として提示している。それらは、以下の七つの価値である。①「CUSTOMER-CENTRIC お客様の立場で考え、行動する」、②「PASSION 何事も前向きに、情熱を持って取り組む」、③「GEMBA 現場・現物・現実から学び改善する」、④「INNOVATION 制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す」、⑤「TEAMWORK お互いを認め合い、すべての人と共創する」、⑥「WINNING SPIRIT 失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る」、⑦「ETHICS AND INTEGRITY 誠実に、正直に、責任を持って行動する」。

この「私たちの価値観」は、図1の「パートナーシップへのコア・バリュー」によって「組織固有の信念」、「事業倫理」、「技術倫理」を包み込み、「組織道徳」を創造してきた歴史的な過程を経て、RIKO特有の「パートナーシップへのコア・バリュー」解釈が今日の「組織固有の信念」に刷り込まれたものであろう。それは、筆者が「責任概念の再構築」に関して「応答可能性のスパイラル・アップしたプロセス」を持続的に形成する契機として述べている、「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」の結果、と推測される。

これらの「組織固有の信念」を基礎に、「事業倫理」(Ethics for Concern: C)が構築される。事業は、通常‘business’があてられる。そこでは、「業種」、「商取引」などが想定されている。しかし、この言葉は大変意味の幅が広い。他に、「個人的な事柄」、「困難でやっかいな問題」、「真剣に取り組む

---

割分担社会」とでも言えよう。それは、公式的かつ非人格的な役割関係、契約関係である。Cf. Bauman, *Modernity and the Holocaust*, pp.169~200. 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』、221~260頁。参照。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学会)第49号、2014年3月。谷口照三稿『現代社会の問題状況と高等教育改革への洞察—『世界への愛』とプロセス哲学を視座として—』『総合研究所紀要』(桃山学院大学)第40号第3号、2015年3月。参照。

べき課題や仕事」, さらには古い語彙であるが「忙しいこと」(busy+ness)が, そこに加わる。通常, 日本語でビジネスという場合, 外形的な意味合いである前者の「業種」, 「商取引」および後者の「仕事」を外形的な意味合いで捉え, それらに関連する諸々の活動を, 漠然とイメージしているように思われる。後者の意味合い, つまり「個人的な事柄」, 「困難でやっかいな問題」, 「真剣に取り組むべき課題や仕事」は, 'business' の内容的, 実質の意味を表現している。「個人的な事柄」は, 「行為主体の関心事」とし, それと「困難でやっかいな問題」, 「真剣に取り組むべき課題や仕事」を結合した意味は, ここで言う「事業」のそれである。「曖昧な'business'の代わりに, 筆者は「事業」に'concern'を当てたいと思う。それは, 行為主体としての「関心事」であり, 「懸案事項」である。また, 'concern'には「気遣い」という意味もあり, そもそも「事業」の訳がある<sup>5)</sup>。ミュエル・カプテイン (Muel Kaptein) とヨハン・ウェンペ (Johan Wempe) が「企業倫理に関する一面的な見方からバランスある見方への発展」の「表7-1 ビジネス・エシックスの二つの見方」で示した'core business'(事業そのもの)<sup>6)</sup>が, ここで言う'concern'である。それは, 「曖昧な'business'の「核」にある意味を表わしている。このような解釈は, 「事業倫理」を考える上で, 極めて重要である。

企業が経営する事業は, 基本的には, 社会や人間のニーズ (Needs) に応

---

5) 'business' と 'concern' については, 以下の辞書を参照。Catherine Soanes and Agus Stevenson, Edited, *Oxford Dictionary of English, Second Edition*, Oxford University Press, 2003. 『英辞郎 第11版』株式会社アルク, 2020年。寺澤芳雄編 (主幹) 『英語語源辞典』研究社, 1997年。なお, 'concern' は, 「会社」の意味もある。'going concern' は, 「継続会社」(会計制度の前提)の意味で使用されるが, 元々はおそらく「継続事業」の意味合いが強いのではないと思われる。

6) Cf. Muel Kaptein and Johan Wempe, *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, 2002. p.19. Table 1.1 Two views on business ethics. 彼らは, 'business' に関連する周辺的なことのみでなく, 'business' の核となるものに焦点化し, 倫理を語ることの必要性を述べている。'core business' を「本業」と訳す場合が多いように思われるが, おそらくそれは適切ではないように思われる。

答する活動である。この概念は、よく使われているが、「欲求」(wants)との区別と関連が重要であることに、あまり注意されていないように感じる。場合によっては、それらと「需要」(demand)の区別さえ、無頓着な場合も散見される。「ニーズとは何か」。この問いへの「応答可能性を拓く」ことは、「事業倫理」にとって最も重要な論点である。

「欲求」や「需要」との区別と関連は、後ほど明らかにするが、それらと区別された意味での「ニーズ」とは、「必要性」と「欠落性」(ないし「欠乏感」)がコインの裏表の関係にある状態を指している、と言ってよい。客観的に表現するならば「人間生活や社会にとって何かが必要なのであるが、その何か欠けている状態や状況」を、また行為主体に焦点を当てるならばその「欠落性」は「欠乏感」になろう。人間が生きることについての「必要性」は、その「欠落性」が「生きることを強く脅かす」ということを意味している。従って、その「欠落性」や「欠乏感」は、当事者にとって「真剣に取り組むべき課題」となるが、「困難でやっかいな問題」でもある。そこに、この概念の重要性があり、しかも幅広い分野にわたって検討する必要性がある<sup>7)</sup>。

「困難でやっかいな問題」であることの一つは、多くの場合、「必要であるが欠けているもの」が一般的な意味では理解されているけれども、具体的には「あまりはっきりしない」ことである。例えば、今日の「コロナ禍」の中でにわかに「ニーズ」として意識されてきていることに関して述べるなら

---

7) ニーズに関する最も典型的なモデルを提示したのは、アメリカの心理学者のマズローである。A. H. マズロー著、小口忠彦監訳『人間性の心理学』産能大学出版社、1971年(Abraham Harold Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.)。マズローの「ニーズ五段階説」は、日本の文献ではこれを「欲求五段階説」としているので注意を要する。最近では、以下の文献が参照になる。ハートレー・ディーン著、福土正博訳『ニーズとは何か』日本経済評論社、2012年(Hartley Dean, *Understanding Human Need: Social issue, policy and practice*, The Policy Press, 2010.)。デイヴィッド・ウィギンズ(David Wiggins)著、大庭健、奥田太郎編・監訳『ニーズ・価値・真理 ウィギンズ倫理学論文集』勁草書房、2014年。L. ドイヨル、I. ゴフ著、馬嶋裕・山森亮監訳、遠藤環・神島裕子訳『必要の理論』勁草書房、2014年(Len Doyal and Ian Gough, *A Theory of Human Need*, Macmillan, 1991.)。



ば、以下のようになる。人々が生きていくと言うことは、「活動性」を発揮することである。このことに関して、おそらく異論はない。その為に必要なことで、いま欠けていることは何か。つまり、「必要性」＝「欠落性」は、おそらく「安心（感）」であろう。このことに関して、おそらく共有されるであろう。そうするならば、それは「必ず必要なもの」であり、「実現」されなければならない。しかし、その「安心（感）」とは、「何をどのようにすること」、すなわち「どのような事態ないし状況」によって可能なのか。これが問題である。そこには多様性がある。なかなか、対策が前に進んでいないのも、この為であろう。しかし、最近では、「コロナ禍」において「困難でやっかいな問題」に「現場」で直面し、それを「真剣に取り組むべき課題」として捉え、実践している医療関係者（専門家）の発言から、徐々にこの状況に置く「ニーズ」が推測されつつあり、それに対する「信頼性」が増してきているように思う。それは、「感染しているかどうかの検査の徹底」である。そうすると、この「コロナ禍」の中で「安心して活動できる」可能性が拓かれるであろう。またしても、「しかしながら」であるが、このような「ニーズへの応答」が「職務」として期待されている、現在の日本の「ソーシャルな構造領域」である「役割分担社会」における諸制度や諸専門組織において、かかる「ニーズ」が共有化されていないのではないかと疑わざるを得ないのが、現状である。この問題状況に関して、少なくとも、以下のことが言えよう。前者に関しては、明確なより「根本的なニーズ」である「生命への尊厳」が専門家の視座であると同時に世界の、又全ての人々が共有すべき価値、従って最も重視すべき目的として捉えられており、その上、この状況下において、医療「現場」からの様々な情報によって、その目的に向かうための「戦略的要因」として新たな「ニーズ」を推測し得たように思われる。後者に関しては、それとは異なり、「おそらく」であるが、それぞれの立場における「目論見」、つまり「自分たちのニーズ」（例えば「経済を回さなければならない」）が隠された形で「前提」に置かれ、あるいは明示的に、あたかもそれが社会にとっての「ニーズ」（例えば「生命を維持する

ためには経済を回さなければならない) であるように、捉えているようにも思える。いずれにせよ、「ニーズ」は、一方では「明瞭」であり、他方では「曖昧」である。「明瞭」であるのは、いま述べた例からも分かるように、「ニーズ」は、「その内容ゆえに規範的あるいは評価的なものである」<sup>8)</sup>、という点に由来する。「曖昧」であるのは、「規範的」、つまり「倫理的」、「道徳的」な性質やそれに基づく「評価的」なものは、絶対性と言うより、相対的であるからであろう。それは、根本的には、「人間とは何か」、「世界とは何か」といった理解、解釈に、また行為主体が置かれている「現状」や社会や世界の状況等にも影響を受けざるを得ないからである。

「困難でやっかいな問題」である今一つの理由は、多くの場合、「ニーズへの応答」が一人ではなし得ないからである。前述(脚注4)の「人間生活向上のための補完関係としての社会形成」を思い出して欲しい。我々は、種々の協働関係の中での種々の「ニーズへの応答」によって生きており、またそれらに依存している。その協働関係とは、「ソーシャルな実存領域」、つまり地域社会、またそれを補完する「ソシエタールな構造領域」である「役割分担社会」である。本稿は、主として、後者の社会における「市場」という制度に参加する専門組織である会社による「ニーズへの応答」に、焦点を当てている。会社は、「ニーズへの応答」という言葉を使用するならば(大抵そうしているのだが)、この「困難でやっかいな問題」を自らの「真剣に取り組むべき課題」として捉え、「事業」を「真剣に取り組むべき仕事」として経営しなければならないであろう。ここに表現している「困難でやっかいな問題」、「真剣に取り組むべき課題」、「真剣に取り組むべき仕事」は、先程言及した‘business’の「意味」に含まれているものである。近年、幾つかの会社が‘solution’(問題解決を支援する製品やサービスを指す言葉)によって自社の「事業」をアピール(アカンタビリティの自覚を持つ方がよい)しているが、あながち間違っていない、むしろ正しい、ように思う。ただし、急いで付け加えなければならないが、上述した「ニーズ」の意味合

8) デイヴィッド・ウィギンズ著、前掲訳書、13頁。

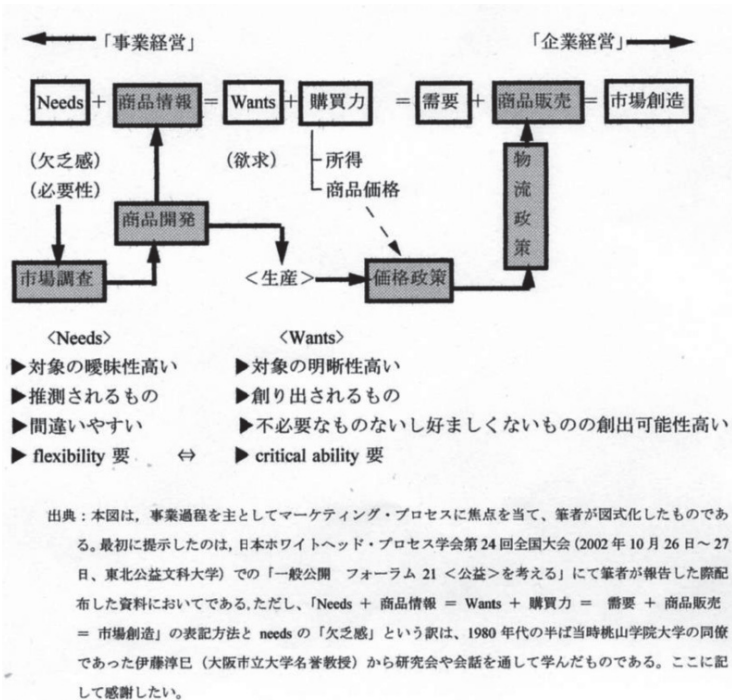
いと「ニーズ」と「欲求」の区別と関連が十分に了解され、自己の内に定着させているならば、という限定が必要であろう。

「欲求」は、「これが欲しい」と言い表すように、主観的で、対象の明晰性が高い。これに対して、「ニーズ」は、既に説明したように、逆に対象の明晰性が低い、つまり曖昧性が高い。この対比は、実は「事業を営むこと」及び「事業倫理」を考えることにとって、大変重要なのである。「対象の曖昧性」と「対象の明晰性」を結ぶプロセスこそ、「ニーズに回答すること」の基本なのである。通常、会社は市場にどのような「ニーズ」があるのかを「市場調査」等により「推測」し、それに基づいて「商品構想」から「生産」へと向かう。と同時に、それらに基づいて「商品情報」を市場に提供する。いわゆる「宣伝活動」(Advertising)、「広報(広告)活動」(Public Relation : PR) 等である。これらによって、実は「欲求」が創り出される。生活にとっての「必要性」は明らかだが、その必要な具体的な対象は何か明らかでない場合、「情報」はその「何か」を確定しやすくし、「欠けていたのはこれだ」となり、「これが欲しい」と、「欲求」の創出の契機となる。

しかしながら、このプロセスが「ニーズへ回答すること」の基本となるには、さらに、留意すべき「対比」がある。それぞれの特質から、「ニーズ」は「推測されるもの」であり、他方「欲求」は「創り出されるもの」である。このことから、さらに「対比」が導き出される。前者は「間違いやすい」、後者は「不必要なものないし好ましくないものの創出の可能性が高い」。それ故に、前者に関しては「柔軟性 (flexibility)」が、後者には「批判的能力 (critical ability)」が要請される。後者の 'critical' の語源であるギリシャ語では「判断力のある」という意味であり、英語には「重要な意味を持つ」という意味があり、'critical ability' は「真剣に考えて判断する能力」と考えてよい。従って、「事業倫理」の視座から見て重要な点は、この「ニーズの推測」から「欲求の創出」のプロセスは、試行錯誤的に「柔軟に」、しかも「批判的能力」を持って、慎重に、「真剣に取り組むべき課題」

と、改めて捉え直さなければならない(図2, 参照)。その意味で, このプロセスを創り出す「仕事」は, 'Public Relation' (パブリック・リレーション)と表現することが, 適切であるように思われる。以前からPR(ピー・アール)が短絡的に「宣伝」と呼ばれ, その呼称と意味が浸透していたが, それはこのプロセスの持つ重大性への認識を欠いていたように思う。改め

図2 NeedsとWantsの区別と関連



出典: 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, 171頁。事業のプロセスを主としてマーケティング・プロセスに焦点を当て図示したものである。「ニーズと欲求の区別と関連」に関する真摯な省察に焦点を当てた場合, 「事業経営」の性質を強化しよう。それとは反対に, 「利益になりそうなモノ」や「自分が売りたいモノ」に関する「情報」を一方向的に流し, 「欲求の創造」に焦点を当て, 「柔軟性」と「批判的能力」の特性を欠いたまま「市場創造」へと志向するとき, 「企業経営」の傾向が強まる。

て、この言葉の意味を再確認する必要がある<sup>9)</sup>。

「ニーズに応答する活動」のコアが「事業」である。従って、その「事業」の価値は、人々や社会にとって「困難でやっかいな問題」を「真剣に取り組むべき課題」として、再構築することにかかっている。従来、そのような「事業価値」として捉えられていたのは、「有用性」と「社会的損失の回避」である。これは、事業活動に関わる「ニーズ」を範疇化、つまり最も一般的な概念で表わしたものと考えてよい。通常、長らく、「ニーズ」に対応すると考えられていたのは、どちらかと言えば、「有用性」であった。我々は、これまで、「有用性」があるから「価値」がある、と考える傾向があった。これは、先程触れた「宣伝活動」等の一方的な「宣伝効果」の結果でもあり、又元を正せば「近代合理主義」、及び「科学技術の振興」や「経済成長第一主義」に基礎づけられている。そこには、「『価値』を「有用性」に奉仕するものと」する考え方、また「価値を有用性の従者または副産物に仕立て上げる」志向性があった<sup>10)</sup>。しかしながら、1960～70年代の公害を契機とする環境問題、健康被害等への人々の関心が高まり、それに加え漸進的に「社会的損失の回避」が「ニーズ」化してきた。また、1990年代の地球環境問題を契機とし、'Sustainability, Triple Bottom Line, SDGs', 'Inclusive Society'等の言葉で言い表されている事柄が漸進的に世界に広がり、それらへの「共感」(sympathy)も期待し得るものになりつつある。それを受け

---

9) この見直しが重要なのは、現実には、「コロナ禍」に関して「ニーズ」の特性の説明で触れたことと同じように、「ニーズ」の特性に「配慮」(care)しないまま、「柔軟性」や「批判的能力」を欠き、「自分が売りたいもの」や「利益になりそうなもの」に関する一方的な「情報提供」による「欲求の創造」に邁進する場合が多いからである。そこでの「ニーズへの応答」の「ニーズ」は、「産業側が定義した」、あるいは「会社側の」「ニーズ」に他ならない。このような現実への批判は、以下の文献にもある。ベルナル・スティグレル著、浅井幸夫訳『偶有からの哲学—技術と記憶と意識の話—』新評論、2009年 (Stiegler, Bernard, *Philosopher par accident: Entretiens avec Élie During*, Galiée, 2004.), 132～133頁。参照。「産業側の定義」は、訳注の言葉である。

10) Zygmunt Bauman, *The Individualized Society*, Polity, 2001, p.165. ジークムント・バウマン著、澤井 敦・菅野博史・鈴木智之訳『個人化社会』青弓社、2008年、224頁。

て、今日では、「社会的損失の回避」が「社会的・環境的価値の損失回避」へと変更され、さらにそれに「社会的・環境的価値の創造」が加えられる情勢になっている。そこでは、これまでと違い、「価値」が逆に「有用性」を意味づける、つまり「社会的・環境的価値の損失回避」と「社会的・環境的価値の創造」に関係づけられた「商品やサービス」に「有用性」がある、との認識が確かなものになりつつある。そこでの「有用性」は、受容に値する広がりや深みが伴った「意味」が刷り込まれている、との確信をもたらすものであろう。

「事業倫理」は、かかる「社会的・環境的価値の損失回避」と「社会的・環境的価値の創造」に基礎づけられた「社会的・環境的有用性」である「事業価値」を具現化するための「行動規範」であり、それに対する実効性を高める「信頼性」を内包しなければならない。つまり、その価値実現には、その価値への確信と応答可能性への信頼性が必要である。それらは、後述の「技術倫理」と「パートナーシップへのコア・バリュー」の問題にその多くは依存するが、この段階でのそれは「確信」への「柔軟さと強さ」である。「強さと柔軟さ」と表現したのは、「ニーズへの応答」は、常に課題性の下にあり、未完のプログラムであるという認識に基づいている。前述した「ニーズ」と「欲求」を結ぶプロセスへの漸進的内省が、この「柔軟さと強さ」を創り出す。

### Ⅲ. 事業倫理と技術倫理

いま見てきたように、「事業倫理」は、厳密には「技術倫理」を予想し、予感している、と言うことが出来る。かかる「価値への確信」と「応答可能性への信頼性」を供給する基本的要因は、その「応答能力」としての技術である。すなわち、厳密な意味で、「事業倫理」を補完し得るのは、あれこれの技術ではなく、「事業価値」への確信に見合う技術」という意味での「技術倫理」である。

狭義の「事業倫理」は、かかる外核としての「技術倫理」に包まれること

によって、実効性をもった広義の「事業倫理」となる。かかる役割を担う「技術倫理」の問題領域は、「事業価値」への確信に見合う「技術選択」と「安全確保」の問題である。留意すべきは、くどいようであるが、「事業価値への確信に見合う」という文脈である。従って、かかる文脈から遊離した「技術選択」と「安全確保」は「技術倫理」を伴った意思決定ではあり得ない。それは「安易な選択」であり、その場合、その印象を薄めるために、「安全には問題がない」と断定的な物言いで「安全確保」を過剰に強調する例が多い。そのような選択は、ラッシュワース・M・キダー（Rushworth M. Kidder）の言う「道徳上の誘惑」（moral temptations）であるとの疑念を払拭し得ないのではなかろうか<sup>11)</sup>。

技術は、組織ないし会社にとって、一方では「事業（目的）を具体化する手段的価値」であり、他方では「事業（目的）を創造する手段的価値」でもある。上述の批評は、前者に関連して述べたものであるが、後者に関しても同様な問題の存在を否定し得ない。

近年、高度な科学技術の発展により、後者の意味での技術が注目を浴びている。例えば、バイオ・テクノロジー（Biotechnology）やナノ・テクノロジー（Nanotechnology）、そして情報技術（Informational Technology: IT）、さらに人工知能（Artificial Intelligence: AI）等であるが、それらの応用によってこれまで不可能と考えられたことが現実化する可能性が広がってきて

11) ラッシュワース・M・キダーは、「正対正の選択」を「倫理上のジレンマ」（ethical dilemmas）、「正対悪の選択」を「道徳上の誘惑」（moral temptations）と呼んだ。そして、前者の選択を「難しい選択」（tough choices）と言い、「道徳上の誘惑」のような「安易な選択」から区別している。「道徳上の誘惑」は、「悪い」と知りながら、「正しいこと」を選択せずに、「悪」を選択し、それを正当化することである。ここには、「倫理の客観性」と「道徳の主観性」の対比があり、そして後者の相対性を基に「道徳は心の問題」とされ、それを根拠に「自己にも（他者が関与し得ない）道徳上の正しさがある」と、意識上の濃淡はあるけれど、倫理的な正しさを装うことが「道徳上の誘惑」として語られている。Cf. Rushworth M. Kidder, *How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, Harper, 1995, 2003, 2009, pp.5-6. pp.19-47 (Chapter Two). ラッシュワース・M・キダー、中島 茂監訳、高瀬恵美訳『意思決定のジレンマ』日本経済新聞出版社、2015年、29～31頁、56～110頁（第2章）。参照。

いる。このような状況のなかで、どちらかと言えば、「ニーズに応答する」ということに関して、あるいは「事業価値」に関する注意深い検討を欠いたまま、単に「新しさ」、ないしは「ビジネス・チャンス」故の「技術選択」が行われる場合が増えるように思われる。かかる選択は、これまで多くの場合、「事業価値」を文脈にすると言うより、「費用対効果」が基準となり、ここでは「有用性」というよりは「利便性」が、「社会的損失の回避」というより「安全性」にどちらかと言えば力点が置かれる。ここでの「安全性」は、「高度に発展した科学技術上から見た」安全性に他ならない。ここで注意を要するのは、「高度に発展した科学技術」においても予見出来ない「リスク」（危険）については、例え重大な問題が発生しても、その科学技術に関わる専門家には責任がない、と言う点がこの「安全性」に含意されていることである。また、この「安全性」は統計学的な確率上そう言える、と言うことに過ぎない点にも注意を向ける必要がある。それ故に、さらに、「安全性」に対して「利便性」が優先される傾向が強まる、と言うことが出来よう。また、その場合、「新たな価値創造」が強調されるけれど、かかる選択によって起こりうるかもしれない「既存価値（観）の否定」には関心をあまり示さない。「技術発展は需要以上の手段を生みだし、技能能力を満足させるために需要を探す」<sup>12)</sup>傾向があり、このような状況が進展するならば、「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」<sup>13)</sup>可能性も、誇張とは言えなくなろう。

もちろん、最近は、「社会的・環境的価値の損失回避」と「社会的・環境的価値の創造」に基礎づけられた「社会的・環境的有用性」である「事業価値」を具現化するために、高度に発展した「科学技術」を応用する事例は、多く見られることも事実である。それらは、「ニーズ」に適合する「事業（目的）を具体化する手段の価値」として、また新たな「ニーズ」に適合し

12) Zygmunt Bauman, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, 1989, p.220. 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、286頁。

13) *Ibid.*, p.220. 訳書、287頁。



得る「事業（目的）を創造する手段的価値」として、高度に発展した「科学技術」を位置づけている例であろう。しかしながら、現実には、上述したように「ニーズ」の特性に配慮することなく、「欲求」を創り出す「事業（目的）を創造する手段的価値」として、高度に発展した「科学技術」を位置づけるケースも多く見られる。それは、意図的な場合もあり、無意識の場合もある。後者の広がりには、『大衆にとって致命的な』事態が引き起こされる」可能性を拡大することになる、かもしれない。それ故に、「技術倫理」を考える際、重要な論点として、「科学技術の必然性とその問題性」を指摘しなければならない。

「『科学技術』というものが人間性の奥深くにある知的欲求と関連している」<sup>14)</sup>ことも相まって、科学技術が我々にとって必然的なものになっていることは、疑うことは出来ない。この点について、主として、今道友信が言う「環境としての科学技術連関」の解釈を通し、確認しておきたい。

今道は、科学技術が人間の生活のための「道具」であったが、今やその性質を維持しながら我々にとって新たな環境となった、と言う。しかし、かかる「『環境』とはもはや『われわれを取り巻く世界』ではなく、『われわれの科学技術的な活動が影響を及ぼすことのできる空間』なのである」<sup>15)</sup>。この言説の意図をより正確に表現するとすれば、以下のように解釈すべきであろう。我々が「科学技術」を道具として位置づけている場合には、それは「われわれを取り巻く世界」であり、我々はその間に一定の限界を持って「生きることができる」が、科学技術連関によってそれを超える空間が出現した。今道は、かかる「生きられる環境」と「生きることのない環境」の関連とそれらの「ズレ」を問題にしているのであろう。彼は、このことを「科学技術連関がもたらす抽象と捨象」から、説明しようとしている、と思える。「人類の新しい環境である技術連関は、新しい種類の抽象を生み出している。つま

14) 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』ゆりみ出版、2008年、8頁。

15) 今道友信著『未来を創る倫理学エコエティカ』昭和堂、2011年、238～239頁。

りわれわれは結果を抽象し、過程としての経過を捨象するようになった。技術連関は経過としての時間を圧縮し、短縮し、そして縮約するのである。これは、換言すれば、時間を限りなく無化しようとしていることになろう。経過としての時間は、精神的な個体にとっての内省的な、一種の苦行のような修練の場であった。それがすでに技術連関の中のいたるところで無化されるようになっていく。これは重大な問題である<sup>16)</sup>。「抽象」は「生きられる環境」に、「捨象」は「生きることのない環境」に対応する。

今道が「これは重大な問題である」と指摘する点は、「道徳の無意識的放棄」である。彼は、さらに、この点を、以下のように敷衍している<sup>17)</sup>。「人間の道徳性の内的な力は、人間の『在ること』と『すべきであること』との意識的な対立の経過の中で強化される」のに対して、「科学技術においては、『在ること』はすぐさま『すべきであること』を意味する」。ここで二者を媒介しているのは、「『自然』とは本質的に敵対する機械技術的な機能の高い効率性」である。その結果、人も組織も「巨大な科学技術的社会的な現れである機械の応用規則に従って行為を強いられているのであり、それはともすると、われわれの『存在』がわれわれの『当為』を非人称的な技術構造の『必然』の中に押し込められてしまうことにもなる」。

かかる「科学技術の必然性」の説明は、マルティン・ハイデガー (Martin Heidegger) が「技術への問い」で述べた「技術の本質」としての「ゲシュテル (Ge-stell)」を想起させてくれる<sup>18)</sup>。加藤尚武は、それを「徴発」と訳し、以下のように説明している。「人間が、一種の資材となって徴発され、その人間が自然を徴発して利用するという根源的な徴発性の支配の全体的な体制が、技術なのであって、自動車とかテレビとかの個別的な道具が技術なのではない。あらゆる技術製品の背後にあつて、それらを製品・在庫品たらしめているものが、ゲシュテル (徴発性) である」<sup>19)</sup>。ハイデガー

16) 上掲書, 14 頁。

17) 上掲書, 110 頁。

18) マルティン・ハイデッガー著、関口 浩訳『技術への問い』平凡社, 2009 年。

19) 加藤尚武編『ハイデガーの技術論』理想社, 2003 年。36 頁。

は、「技術は開蔵のひとつのしかたである」と言う<sup>20)</sup>。『開蔵』(Entbergen)は、ハイデガーの造語である。それは、隠れているものを顕わにすること、蔵されているものを開くことを意味している。それは『開示』と言ったほうがよい。したがって、『技術の本質』としての『ゲシュテル』・『徴発性』とは、未だ現前していない何らかの隠されたものを開示するよう(手段選択よりも目的選択を)我々に迫る状況、と言ってよい<sup>21)</sup>。ここで、「目的選択」と言っているのは、行為主体にあって、「ゲシュテル」によって駆り立てられる先のことに対しては前もって目的として意識されていないが、「駆り立てられること」それ自体ある特定の価値創造を結果的には選択したこととなる、という意味である。ここで重要な論点は、目的選択であるにもかかわらず、その自覚を欠いている、という点である。

上述の今道とハイデガーの言説を重ね合わせると、スティグレールが今日の科学技術が示す特徴を「サイエンス-フィクション」と評していることの意味が分かってくる。彼は、「サイエンス-フィクション」を次の二点から捉えている<sup>22)</sup>。まずそれは、「事物の存在、つまり事物の恒常性、本質、安定性を言い表すことを理想としていた科学から、事物の生成変化の可能性を探ろうとする科学へと移行する」ことを意味する。そして、その結果、「キマイラを製造できる科学となる」。「キマイラ」(Chimère)とは、ギリシャ神話に登場する怪物であり、それを創ると言うことは、「諸々の可能的なものを探り、それらをフィクションの形で、どのような人工物もフィクションに通じているという意味でのフィクションの形で実現<sup>23)</sup>してしまうということの意味をいよう。具体的な例としては、遺伝子組み換え技術やナノ・テクノロジーによる製造物を挙げる事が出来る。そして、最後に我々が注視

20) ハイデガー著、前掲訳書、20頁。

21) 谷口照三稿「科学技術を問う—事業経営の可能性とあたらしい文明の契機を求めて—」(経営哲学学会第27回全国大会【統一論題】未来を拓く文明と経営哲学、【第一セッション】文明と科学技術を問う)、経営哲学学会編『経営哲学』第8巻1号(経営哲学論集第27集)、2011年7月、74頁。

22) スティグレール著、前掲訳書、160~161頁。参照。

23) 上掲書、166頁。

すべきは、「科学はこうしてサイエンス-フィクションとなり、もはや理念〔アイデア〕によっては導かれ」<sup>24)</sup>ていないことへの、彼の洞察であろう。

事業を経営することに関して、「科学技術」を欠くわけにはいかない。しかしながら、「科学技術」には、いま見てきたように、「困難でやっかいな問題」をもたらす内包された「性向」がある。従って、我々は、かかる事実を受け入れ、社会において、世界において共通の「真剣に取り組むべき課題」として、つまり我々の共有の「新たなニーズ」として、「技術倫理」の再構築を必要としている。この方向性は、技術倫理に関する研究における「新たな動向」として倫理学者である村田純一が述べている以下の内容と同じである、と言ってよい。「技術が社会のなかに持ち込んだ問題の『後始末』を行うことに終始する」「後始末の倫理」、あるいは「技術の意義自体を問うことのない倫理問題、あるいは技術に関する倫理を問わない倫理問題」から、「技術に内在する倫理問題に焦点を当て」、「『探究の倫理学』ないし『発見の倫理学』へと変貌しなければならない」<sup>25)</sup>。この方向性を持った「技術倫理」は、多様な各種の協働関係の中で探求されなければならない。それは、次の節の問題でもあるが、行為主体である組織や会社においては、かかる協働が可能となるように、「事業倫理」に見合った、また「社会的・環境的価値の損失回避」と「社会的・環境的価値の創造」に基礎づけられた「社会的・環境的有用性」である「事業価値」を具現化するための「技術選択」、及び選択された「技術」の応用場面での「安全と安心のプロセス」形成に関する漸進的で内省的な「探求」と「発見」が必要とされよう。この問題は、次のⅣの最後に、再度取り上げる。

#### Ⅳ. 組織倫理とパートナーシップへの「コア・バリュー」

以上のように、事業倫理は組織倫理の中核として、その事業倫理は狭義の事業倫理が技術倫理にくるまれることによって構成される。組織倫理は、さ

24) 同上。

25) 村田純一著『技術の倫理学』丸善、2006年、3頁、26頁。

らに「パートナーシップ」を可能とするように「コア・バリュー」を組織の立場から創りださなければならない。それは、いわゆる「社会倫理」を基礎づけている主要な価値を組織の立場から、解釈・受容・再解釈のプロセスを形成することである、と言ってもよい。一般的に、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。「事業価値」への確信と応答能力の創られ方、ないし涵養のされ方も、そのような「諸関係のあり方」に依存するし、また、同時に逆の関係も真である。この関係構造、ないしプロセスを、行為主体としての組織や会社の立場から話題にするのがこのIVのテーマである。それは、結論的に述べるならば、特定の人や組織に限定するのではなく、差異性を相互に承認し、多義性を組織に導入することが出来るように「開かれた協働」を目指す思考、行動様式を如何に構築するか、という課題である。

「事業倫理」の基盤的な構成要素である「事業価値」は、図1で示した Sustainability, Triple Bottom Line, SDGs, Inclusive Society (違いある人々が社会的活動の場に在る社会)、及び「ソーシャルな実存領域」と「ソシエタールな構造領域」の補完関係という「共通の目指すべき人間社会の理想」に関連づけられなければならないが、組織固有のものである。それ故に、自覚的にその関連づけに関する内省の作用が組織において継続的に働かなければ、それは社会から遊離し、内向きの独善的な性質を帯びようになる。それは、組織の本質である統合作用と裏表の関係にある。つまり、支えられている「ソーシャルな実存的領域」を切り離し、組織は自己充足的な「ソシエタールな関係構造」の中で自ら再構成する習性がある。それは、これまで見てきた行為主体としての組織の、又会社の問題性が表面化する(例えば、「ニーズへの応答」ではなく「欲求の創造」に邁進していることに無自覚な場合)のみでなく、潜在化することに(例えば、組織内での「暗黙の圧力」が日常的に漂っていることに)繋がる。また、それは「技術」にもあてはまる。つまり、行為主体の「技術選択」や「安全と安心」の問題ではな

く、それらは「科学技術の発展」それ自体に依存する問題として位置づけられる。まさに「責任感の自由浮遊」(a free-floating responsibility)の状況であり、「組織化された無責任」(organized irresponsibility)の状態である<sup>26)</sup>。それ故に、行為主体としての組織や会社には、自覚的に「事業価値」と「技術選択と安全確保」に関する「内省的作用」が必要となる。

かかる「組織としての内省」は、「組織固有の信念」と「事業倫理」及び「技術倫理」、さらに「コア・バリュー」(ないし社会倫理)との間の整合性について、オープンに語り合える場の生成が必要であろう。それを通して、「組織固有の信念」と「コア・バリュー」との付け合わせが組織としての「習慣行動」(habitus)となり得るならば、例えば、本稿のⅡで述べた、「リコーウェイ」(RIKO Way)のように、「リコーグループの日々の判断や活動の基礎となる普遍的な理念(創業の精神、私たちの使命・私たちの目指す姿・私たちの価値観)です」と表明出来るのであろう。それは、「組織道德の創造」であり、それを通して、「組織にとつての倫理」(EFO)を各種のステイクホルダーに受容されうる「組織の倫理」(EOO)へと転回することでもある。それは、ラッシュワース・M・キダーの以下のような言説に言い換えてもよいであろう<sup>27)</sup>。

緊急時の危機管理マニュアルではなく、内省的な自問自答を行う為の手段を提供することなのだ。漠然とした倫理上のジレンマからくる圧力[暗黙の圧力]を感じることなく、静かに身につけていくよう意図している。行動を取らなければならないときにはすでに考えることは終わっていて、行動を起こす用意があり、世界をよりよい場所にするための決定ができるように、直感が準備された状態である。

26) 前者はバウマンの、後者はベックの概念である。Cf. Zygmunt Bauman, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, 1989, p.163. 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、212~213頁。Cf. Ulrich Beck, *World Risk Society*, Polity Press, 1999, pp.148~151.

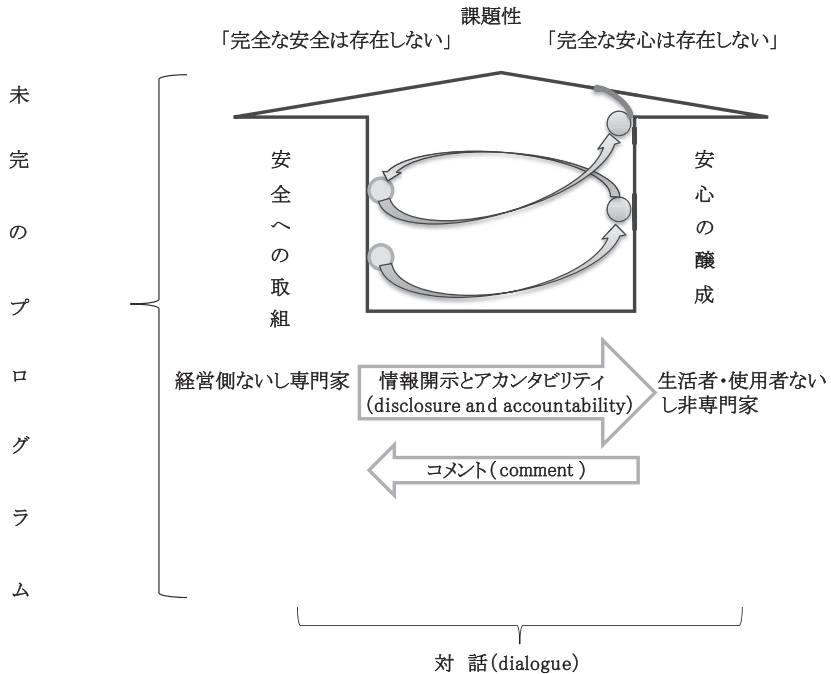
27) Rushworth M. Kidder, *op. cit.*, p.69. 前掲訳書、154頁。

しかしながら、このようなことの可能性とその信頼性を担保するには、筆者が扇谷 尚の言葉「システムのために働く職業人としての役割と、システムが人類の幸福のために働くようにする人間としての役割との葛藤」<sup>28)</sup>をもって「組織社会の根本問題」と呼んでいることの現実を直視し、前者の役割の前に、後者の役割に光を当てる視座が必要とされる。換言するならば、働く人々を「組織構成メンバー」と捉える前に「市民」として捉えること、また種々のステイクホルダーを型にはめて「顧客」、「株主」等と捉える前に、それぞれ「市民」と捉えることが肝要であろう。それは、「コア・バリュー」、つまり（人間のみでなくあらゆる）生命への尊厳（respect for life）、自由（freedom）、愛（love）、真実（truth）、公正（fairness）、寛容（tolerance）、調和（harmony）、応答可能性ないし責任（responsibility）等を持って人々を理解し、又人々はこのような価値を同様に重視していると了解することである。また、このような認識の下に、人々は独特の人格的存在であり、固有の能力と共に、同時に‘vulnerability’（ヴァルネラビリティ、脆弱性というより「弱くなる可能性」）を持った存在であることの再確認も必要であろう。それらをオープンにすることにより、人々はお互いに差異を相互に承認し合う状況を創り上げることが出来、その中でお互いに補完し合うように各自の応答可能性を拓いていく。このような考え方は、各種の、多様なステイクホルダーがそれぞれ固有の市民としての社会的応答可能性を拓く場として組織を位置づけることを可能にし、又その信頼性を担保することになろう。その時、組織は、本当の言葉通りの「人を生かす」場となる。

そのような「場」が生成するためには、とりわけ専門家や経営側からのアカウンタビリティ（accountability）が重要性を持つ。それを契機として「対話の場」が生成する。ここで、このような協働関係者間のそれぞれの応答可能性を拓く漸進的な上向きの循環過程について、「安全と安心の問題」を題材に、考えてみよう（図3、参照）。

28) 扇谷 尚稿「高等教育における一般教育の位置づけ——一般教育と専門教育——」『一般教育学会誌』第8巻第2号、1986年11月。

### 図3 「アカウンタビリティと「安全と安心」



出典：谷口照三「企業の社会的責任(論)再訪とCSRの体系的解釈の試み」, 2018年度第3回(通算91回)日本経営倫理学会関西地区研究会部会定例会, 2018年12月1日(土)。

専門家と非専門家（ユーザー；顧客や取引関係者）の関係問題を「安全と安心の問題」に例をとり，新たな効果的な協働やパートナーシップにとってのアカウンタビリティの重要性を説明したものが図3である。まず「完全な安全は存在しない」ことと共に，「完全な安心は存在しない」ことを，確認することが肝要である。「安全」も「安心」も個別にはなく，専門家と非専門家（ユーザー；顧客や取引関係者）の「対話」，コミュニケーションによって「創り出される」，と考えることが必要であろう。「安全」は専門家に，「安心」は非専門家（ユーザー；顧客や取引関係者）に主として係わることは事実であるが，それぞれに「専有されるモノ」ではない。専門家は，たとえば自ら製作した物に対する「安全への取り組み」に関する事柄を情報



開示し、アカウンタビリティを実行し、それに対して非専門家（ユーザー；顧客や取引関係者）はその開示された情報に従って、あるいは参考にその制作物の使用を実行し、かかる実践状況をコメント等や苦情を發する。このプロセスを、単発的な出来事にするのではなく、上向きの相互の応答過程を創り出す出来事にする必要があるとされる。そのことを通して「安全への取り組み」と「安心の醸成」が噛み合い、完全ではあり得ないがそれに漸進的に近づくように「安全と安心」が創り出される。

「アカウンタビリティ」は、通常「説明責任」と訳されているが、ここでは「安全について何をどのように考え、それに向けてどのような試みを行っているか」を「オープンにすること」、「生身をさらすこと」に関係しており、「信頼性の下」に、また「信頼性を生む」ための情報発信、情報開示（information disclosure）と理解すべきであろう。そこから、広がりのある、また深みのある協働やパートナーシップが生まれる。

## V. 結言—「企業が事業を経営する出来事」を巡る倫理問題への組織倫理的視座とその応用倫理的意味—

ここで、「協働の科学」と「協働の哲学」の総合を志向したチェスター・I・バーナード（Chester I. Barnard）の言葉に今一度、振り返ってみたい。それは、上述のことを説明しようとしていたのである。バーナードは、「組織道徳の創造」を「経営者による他者のための意思決定基盤の提供」と言い、それを「最高の意味でのリーダーシップ」と述べた<sup>29)</sup>。そして、「協働の成果はリーダーシップの成果ではなく、全体としての組織の成果であり、また「リーダーシップではなくて協働こそが創造的過程であり、「リーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤である」と言う<sup>30)</sup>。そして、

29) Cf. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.261, p.283. チェスター・I・バーナード著、山本安次郎・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、272頁、296頁。参照。

30) Cf. *Ibid.*, p.259. 上掲訳書、270頁。参照。

その後の以下の言葉は、まさに組織が本当の言葉通りの「人を生かす」場となった時のことを語ったものと、理解することが出来る。「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」。

そこに向けての道程が、それぞれの会社、組織体ないし協働体系によってなされる「組織にとつての倫理」(Ethics for Organization)を各種のステイクホルダーに受容されうる「組織の倫理」(Ethics of Organization)へと転回する「組織道徳」(Organization Moral)の創造のダイナミックなプロセスである。それは、組織固有の「倫理的実践を可能とする根源的な能力」<sup>31)</sup>であると共に、各種多様なステイクホルダーないし貢献者のそれぞれの社会的応答可能性の合成が生成するプロセスでもある。そこでの「転回」は、内容的にはそれぞれが重なり合い、連合する化学反応、つまり「重合」(polymerization)のようなものであろう。その重合としての倫理を、筆者は「組織倫理」(Organization Ethics)と呼んだ。本稿では、かかる「組織倫理」の構成要素として、それぞれ関連がある「組織固有の信念」、「事業倫理」、「技術倫理」、「パートナーシップへのコア・バリュー」を措定し、吟味してきた。それらは、三つの次元の「価値」の重合体(polymer;より正確に言うならば共重合体 copolymer である)と言ってよい。それらの次元は、理念の次元である「組織固有の信念」、実践の次元である「事業倫理」と「技術倫理」、そしてプロセスの次元である「パートナーシップへのコア・バリュー」である。昨年の拙稿「組織倫理とCSR経営への戦略的要因」では、「組織道徳の創造」の媒介による「組織にとつての倫理」から「組織の倫理」への転回の上向きの循環プロセスが「組織倫理の確立」と「組織倫理

31) 有福孝岳編『エチカとは何か—現代倫理学入門—』ナカニシヤ出版、1999年、v頁。谷口照三稿「現代社会と倫理的問題状況を解釈する為の試論—倫理・道徳概念の再吟味を通して—」『キリスト教論集』(桃山学院大学キリスト教学会)第55号、2020年3月。参照。

の深化」をもたらす可能性を示唆したが、それは理念と実践の二つの次元の価値がプロセスの次元の価値と重合される時可能となる、と解釈することが出来よう。ここで、一点、再度確認しておきたい点がある。「組織倫理」のような重合には、それぞれの次元の「価値」自体には活性化能力はなく、その反応を活性化するための「触媒」のような「起爆剤」が必要となる。先ほど言及したバーナードの言葉「リーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤である」はこのことに関係しており、そのリーダーシップによる「組織道徳の創造」が「重合」の「触媒」となる。

「企業が事業を経営する出来事」を巡る倫理問題の取り上げ方は、その当初からしばらく、実践の次元よりも理念の次元とプロセスの次元（主としていわゆる社会倫理）に比重が置かれていたように思われる。今日、より正確には20世紀最後の10年位から、実践の次元である「事業倫理」、「技術倫理」徐々に重心を移すような傾向がみられようになった、との感想を持つ。その中で、上述したような「重合化への展望」があったかどうかは、明言できない。しかしながら、このような動向に加え、組織倫理の重要性についての議論は、特に21世紀になり活発になっているようである。それは、先の「重合化への展望」が拓かれてきているようにも思われる。しかしながら、そのことに関する理論的な整備が大幅に進んでいるかとの問いには、今は明快に応答することは出来ない。

筆者は、これまで、「企業が事業を経営する出来事」を巡る倫理問題においては、「倫理と道徳の概念的区別と関連の明確化」、「技術倫理を含んだ事業倫理と組織倫理に焦点化すること」の必要性を説いてきた。それは、上述した三つの次元の「重合化」を可視化する契機となる、との確信からである。組織倫理は、これまでの考察を基に正しく表現するならば、エポック的にも、プロセス的にも「重合化する組織倫理」(Polymerizing Organization Ethics)である。Ⅳにおいて、「各種の、多様なステイクホルダーがそれぞれ固有の市民としての社会的応答可能性を拓く場として組織を位置づけることを可能にし、又その信頼性を担保することになろう。その時、組織は、本

当の言葉通りの『人を生かす』場となる』、と述べた。その「場」を拓くのは、この「重合化する組織倫理」の他にあり得ない。このような視座を「組織倫理的視座」と名づけたいと思う。

その視座は、CSR経営がその文脈としてSDGs等を必要とするのと同様に、一定の文脈によって真の意味を浮き彫りにすることが出来る。その文脈をここでは「応用倫理的視座」と呼んでおこう。

20世紀の後半から、特に最後の10年間の1990年代頃から、いわゆる「応用倫理学」という領域が活性化してきた。その契機は、おそらく、「環境」、「生命」、「情報」、「企業」及び「科学技術」を巡る問題であった、と言ってよい。しかしながら、「応用倫理学」との言い方は、率直に言って、その表現において正確さを欠いているように思われる。倫理ないし道徳は、人間の生活上のアクチュアリティ（現実性）に関連づけられる、根本的な意味を持った「出来事」の一つである。それ故に、もちろん「応用的な側面ないし領域」を全面的に否定出来ないが、むしろ、「環境」、「生命」、「情報」、「企業」、そして「科学技術」の領域を巡る問題は、倫理学や道徳を考えるととっての「素材的な側面ないし領域」と言える。従って、それらは、「応用倫理学」ではなく「新しい倫理学」と言った方がよいのかもしれないが、かかる意味合いを込めて、ここではあえて前者の呼称を採用する。

現代社会にあって、これらを巡る倫理問題は、極めて密接な形で相互に影響を与え合っているのであるが、それは基本的には、前述しているような人間が生きる基盤的な場である「ソーシャルな実存的領域」と「役割分担社会」である「ソシエタールな構造領域」との補完関係に起因しているからである。近代という時代は、人間生活の向上のために欠くことが出来ない「環境への働きかけ」（開発）のために、各種の「制度」を創造、整備し、そこにかかる「働きかけ」を担う専門組織体を位置づけ、とりわけ科学技術の振興による経済成長を志向し、実践して来た。その中で、組織的にその方向性に役立つ知識や倫理・道徳が重視され、その広範囲な影響力が行使されることによって、人々の中に一定の認識様式、行動様式、生活様式が定着してき

た。しかしながら、やがて公害や地球環境問題及びそれらと表裏の関係にある人権問題が浮上した。それを巡る倫理問題を対象としているのが、いわゆる応用倫理学である。それは、これまでの人間生活の向上への制度的、組織的な応答可能性の拓きに関するクリティカル・シンキング、つまり「より真剣により深く考えること」と実践である、と言っても過言ではなからう。これらに関する考究は、根本的には、人間が生きる基盤的な場である「ソーシャルな実存的領域」と「役割分担社会」である「ソシエタールな構造領域」の関係性に関する「内省化」と「改善」に向けてのものである。組織倫理の議論も、応用倫理学の営みの根幹をなす一つである、と言えよう。従って、「企業が事業を経営する出来事」を巡る倫理問題は、かかる「応用倫理的視座」と「組織倫理的視座」の重層化の下になされる必要がある、との一応の結論を引き出すことが出来る。

最後に、本稿の展開の支えとなり、また歴史社会的過程の折々に新たな協働や経営実践を紡ぐ際の指針として期待し得ると思われる、アルフレッド・ノース・ホワイトヘッド (Alfred North Whitehead) の名言を、二件引用して終えたい<sup>32)</sup>。

人間の魂のうちにはぐくまれた理想は、人間の行為の性格の中に侵入する。

我々は、ビジネスの世界 (business world) をコミュニティ (community) の〔ビジネスの世界以外の〕他の部分から切り離して考えるという誤りに陥ってはならない。ビジネスの世界は、我々がまさに研究の主題としているコミュニティそのものの、一つの主要部分である。そのコミュニティの行動は、ビジネス・マインド (business mind) によって大部分支配されている。偉大な社会 (society) とは、その社会のビジネスの

32) Alfred North Whitehead, *Adventures of Ideas*, The Macmillan Company, 1933, The Free Press, 1967, p.42, p. 98. ホワイトヘッド著作集第12巻, 山本誠作・菱木政晴共訳『観念の冒険』松籟社, 1982年, 55~56頁, 132頁。訳は若干変えている。

人々が自分の役割を偉大なものだと考える社会である。低級な思想は、低級な行動を招く。

(たにぐち・てるそう／本学名誉教授／2021年10月29日受理)

## Structural Content of Organization Ethics and the Scope of its Discussion

TANIGUCHI Teruso

This paper discusses ethical issues related to ‘the event of a company running a business’, with a particular focus on the ‘organizational nature’ of ‘the event’, organization ethics, its constitutive content, and the challenges implied by this subject.

In my paper, “Organization Ethics and Strategic Factors for CSR Management” (*Economics and Business Review*, St. Andrew’s University in Osaka, Japan, Vol. 62, No. 4, March 2021), I have been examining the importance of organization ethics for the thinking and practice of ‘CSR management in the context of the SDGs and other issues’. The term ‘SDGs, etc.’ refers to Sustainability, the Triple Bottom Line as its ideological goals (the layered economic, environmental, and social values to be achieved), and the Sustainable Development Goals (SDGs), which are the concrete action goals of Sustainability. There, CSR is understood directly and concretely as ‘management that develops the social responsibility of the company’, and more generally and abstractly as ‘management that develops the social responsibility of the organization or cooperative system’, in other words, I placed the meaning of Organization Ethics (OE) as the ‘core’ of the means to achieve this.

In the process, the concepts of Ethics *for* Organization (EFO), Ethics *of* Organization (EOO), and the creation of Organization Moral (OM) have been used and examined. The foundation of my research here is the ‘standpoint of action-subject existence’. The fundamental characteristic of this approach is that we understand the acting subject as a ‘self-creating creature’ that creates itself while being created by the environment, in a continuous process of ‘becoming to be and being a new becoming’. A

simpler way to describe it is that it is basically an upward circulation process between 'outside-in' and 'inside-out'. It is the 'Creation of Organization Morality' that acts as a mediator between the first two and serves as an opportunity to form the latter process. 'Ethics for Organizations' is the object (or it would be said, more accurately, the opportunity) to 'bringing the outside-in', and 'Ethics of Organizations' is that of 'bringing the inside-out'. If there is an 'Establishment of Organization Ethics (EFO+EEO=OE)', and if the cycle forms an upward cyclical process triggered by the progressive creation of 'Organization Morality', then the 'Deepening of Organization Ethics' would become an actuality. Furthermore, I have confirmed in my previous paper that this process plays an extremely important role in connecting existing or past CSR management with the new CSR management.

It is clear that such a function depends on the content of the composition. Also, the content of the composition will have an impact on our lives, the way we live, and the way society is organized. This paper will deal with these issues. First, the discussion of this paper will be developed by presenting and explaining the constitutive content of Organization Ethics, namely 'Organization Belief (O)', 'Ethics of Concern as an Object of Business (C)', 'Engineering Ethics(E)', 'Core Values as the Base of a Partnership(P)' and a multilayered structure consisting of them in Figure 1. 'Organization Ethics' here means, in the sense described at the beginning, that is, the fusion of the aspect of 'Ethics for Organization' with the aspect of 'Ethics of Organization' triggered by the 'Creation of Organization Morality', and each of the constituent contents in Figure 1 is also a fusion of these two aspects. Aspects of 'Organization Ethics' include organization-specific characteristics and will differ in individual companies, organizational bodies, and cooperative systems. On the other hand, the aspect of 'Ethics for Organization' is an objective code of conduct that is expected by society and has basically 'common understanding'. Therefore, for clarity of explanation, in this paper, I would like to discuss how 'Ethics of Concern as an Object of Business', 'Engineering Ethics', and 'Core Values as the Base of a Partnership' should be considered when transferring them



from the aspect of 'Ethics *for* Organization' to the aspect of 'Ethics *of* Organization'. If I try to explain 'Organization Belief' from an objective aspect, i.e., from the aspect of 'Ethics *for* Organization', it would be rather complicated, so I would like to explain it specifically from the aspect of 'Ethics *of* Organization'.

Finally, I will summarize 'the way of thinking' that runs through the above discussion as the Perspective of Organization Ethics, and through clarifying the meaning and significance of this perspective, I will try to see the scope of the discussion in this paper. At that point, I will also refer to the Perspective of Applied Ethics, which shares the context of the discussion, and point out the necessity of layering both perspectives.