

《論 説》

# ステイクホルダー・セオリーと従業員 —ステイクホルダーとしての従業員の二面性を中心として—

宮 坂 純 一

- 1 はじめに
- 2 ステイクホルダーとしての従業員の二面性
  - 2 - 1 社会と対峙する従業員
  - 2 - 2 従業員の二面性と本能としての貢献心
- 3 HRMの課題
- 4 おわりに

## 1 はじめに

従業員と企業の関係には、「対企業権利義務関係」だけではなく、従業員がヒトとして企業それ自体に組み込まれ、他のステイクホルダーに対して組織の名で対峙するという関係もある。組織の中で働いていると、いつの間にか「組織の側に立って」考え行動している自分を発見して驚いた、という経験を持つヒトは数多くいるのではないのだろうか。このような行動は従業員の二面性から生じるものであり、いわゆる「働きすぎ」として知られる現象もここから生まれるものである。

これは個人の個性（性癖）として片づけられる問題ではない。従業員が自発的に働きすぎになってしまうのは、従業員には2つの人格があり、組織に組み込まれた従業員のなかで、個人人格としてのヒトがいわば限りなく潜在し、逆に、組織人格としてのヒトが全面的に出てこざるを得ないような状況が作りだされるためである。何故にそのような状況がうみださ

れるのか。それは、後の行論にて詳細に述べることになるが、ステイクホルダーとしての従業員に二面性があり、そこに「本能としての貢献心」が大きく作用し、組織人格としての存在が全面的に出てくるからである。

本稿は、第1に、ステイクホルダーのひとつとしての従業員の二面性に徹底的にこだわり、第2に、「本能としての貢献心」という考え方を受け入れて、人的資源管理（HRM）の課題をビジネス・エシックスの視点から整理・提示するひとつの試み<sup>(1)</sup>である。

## 2 ステイクホルダーとしての従業員の二面性

### 2 - 1 社会と対峙する従業員

ビジネス・エシックス関連の文献では、従業員をステイクホルダーとして捉えることが常識化しているが、その場合、主として、従業員の権利が取り上げられてきた。あるいは、労働CSRとして従業員の権利が論じられる機会も増えている。また、本稿が直接に関連している人的資源管理（HRM）の文献においても、HRMを倫理の視点から分析・検討する際にはステイクホルダーとしての従業員の権利が注目され、多くの文献でその保護や侵害に言及されている。しかしながら、従業員をステイクホルダーとして位置づけて論じるときには、従業員の権利に触れるだけでは不十分である。というのは、ステイクホルダーとしての従業員には2つの側面があり、その内のひとつの側面が無視される危険性があるからである。

本稿の理解では、ステイクホルダーとしての従業員にはつぎのような2つの側面がある。

- 1) 従業員は、会社、そしてその会社を代表している経営者と「対峙」する存在であること
- 2) 従業員は、現実資本を構成する存在として、会社自体に含まれる存在として、会社を代表してその他のステイクホルダーと対峙する存在であること。

通常の理解では、上記の第1の側面が念頭に置かれ、ステイクホルダーとしての従業員は会社と「対峙」する存在として把握されている。そして実際に、多くの文献ではこの側面のみが語られている。確かに、労使関係及び個別企業レベルの労使関係管理のすべてのテーマはこの現実（つまり、雇用側と雇用される側の間には、基本的には、利害の対立があり、そのことを前提にして雇用契約が締結されていること）に収斂するであろう。とすれば、「従業員の権利」そしてその復権を論じる発想がうまれ活発化しているのは、第1の側面を前提にして考えると、当然の帰結であり、しかもこれは不可欠な作業である。しかし、従業員には、従業員が現実資本を構成する存在であることから生じる第2の側面が確実にある<sup>(2)</sup>。

筆者の問題意識に従えば、企業内において、従業員、すなわち、当該企業と雇用関係にあるヒトの権利を保障することは、道徳的主体としての現代企業にとっては「当たり前の」責務である<sup>(3)</sup>。問題はその権利の内容が社会の在り方に連動して変化することであり、企業として、言い方を替えれば、経営者が、個人としてではなく、組織人としてその変化に追い付いていくことができるか否か——これが課題になる。企業活動の様々な局面に倫理を組み込む装置としてステイクホルダー・マネジメントを構築することが重要視されているのはそのためである。但し、そのレベルの認識に止まっているならば、何故に企業（組織体）が従業員の権利を保障しなければならないのか、更に言えば、そのこと（つまり、従業員の権利を保障すること）が企業の存続にとって不可欠な要因になっているということを理解できないし、逆に言えば、説明できないであろう。言い換えれば、2つの側面を射程に入れなければ、労使関係ではなくHRMの内容を総体的に把握できないのである。

これまで第2の側面が等閑視されてきたのにはそれなりの理由がある。それは、ステイクホルダーがHRMのために工夫・構築された概念ではないという事実を割り引いたとしても、ステイクホルダー・セオリーの摂取不

足・不消化に起因する事柄である。従業員が「特殊な」ステイクホルダーである、と明確に認識されるようになったのは比較的最近のことであった。

## 2 - 2 従業員の二面性と本能としての貢献心

従業員は「特殊な」ステイクホルダーである、と言う場合、その「特殊性」は何を意味しているのであろうか。本稿では「二面性」というコトバでそのような特殊性の内容を明示的に提示している。これに関しては、欧米圏でも、筆者が知る限り、いくつかの例外を除いてこのことに言及されている文献は少数であり、必ずしもその具体的な内容にまで踏み込んで議論されてきたわけではなかった。というよりも、そもそも M.Greenwood に拠れば、HRM研究者がステイクホルター概念に注目し始めたのは2000年代に入ってからである。「倫理的なHRM文献のなかでステイクホルダー理論についての議論が著しく欠落している。従業員が《ステイクホルダー》という位置を占めていることは倫理的議論にとってきわめて重要であるという主張が提起されたのはつい最近でありしかもあっさりと触れられているにすぎない<sup>(4)</sup>」、との M.Greenwood & H.D.Cieri の指摘（2007年）はそのような学問的状况をよく表している。

従業員を明確にステイクホルダーとして捉えしかもその特殊性に言及している研究者に A.Crane&D.Matten がいる。彼らは、株主と同じように、ステイクホルダーとしての従業員は「特殊な」存在である、と指摘している。その「特殊性」は、彼らに拠れば、従業員が会社（firm）にしっかりと統合され、会社（company）を構成する存在であることから生じる。彼らの表現に従えば、「従業員は、企業にしっかりと統合されているが故に、株主と同じように、ステイクホルダーズのなかで独特な（peculiar）位置を占めている。・・・従業員は、多くの場合肉体的ではあるが、会社を“構成”している<sup>(5)</sup>」。そして彼らはずぎのように続けている。「従業員は会社の最も重要な生産要素あるいは“資源”であり」、そして同時に「その他の

ステイクホルダーに対しては会社を代表し、会社の名において行動する<sup>(6)</sup>、と。

Crane&Matten の視点は、近年では、ステイクホルダーをキーワードとしてHRMを研究してきた Greenwood によって積極的に援用され、繰り返して文章化されている。例えば、Greenwood は、Crane&Matten の上記の主張を引用した論文の冒頭に、従業員がステイクホルダーとして認識され処遇されることは従業員の利益に配慮するだけではなくむしろ組織の利益に適うのだ、という趣旨の要約 (act of labelling and treating employees as stakeholder may well serve the interests of organization rather than the interest of employees) を記載している<sup>(7)</sup>。

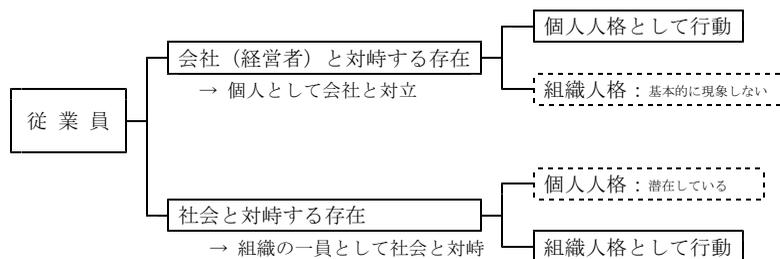
このような文言は、ヨーロッパ諸国の研究者のなかに、必ずしも明示的ではないが、筆者 (宮坂) と同じような (「ステイクホルダーとしての従業員の二面性」という) 発想があることを示している。先に引用した Crane & Matten の主張の後半部分は明らかに本稿の文脈では従業員の第2の側面であり、また前者の関係 (会社の最も重要な生産要素あるいは「資源」であること) から、従業員が労働力を提供する代わりに賃金を支払われ所属企業に金銭的に依存しているという状況が生まれるのであり、その意味で、それは従業員の第1の側面を表している。

Crane&Matten そして Greenwood の発想には基本的には本稿と通底するものがある (と筆者が勝手に思い込んでいるのかもしれない) が、同時に本稿には彼らの考え方と「一線を画する」 (またまた勝手に言わせてもらおうと、彼らの発想を大きく超えている) ものがある。それは、すでに述べているように、ステイクホルダーとしての従業員には2つの側面がある、という視点を「文言として」明確に表現していることである。とすれば、その二面性という発想はどこから出てくるのか、あるいはそれには然るべき根拠があるのか、等の疑問が提起されるだろう。従業員に2つの側面があることは、本能としての貢献心という概念を受け入れると、良く理解で

きる。

従業員は「特殊な」ステイホルダーであるという発想を踏まえて、本能としての貢献心という概念を受け入れ、そしてプリンシパル・エージェンシー関係の内容を現実に見直すと、ステイホルダーとしての従業員には2つの側面があることが鮮明に浮かび上がってくる。

繰り返すことになるが、従業員と企業との関係とは、第1に、「対企業権利義務関係」であり、第2に、従業員がヒトとして企業それ自体に組み込まれ、他のステイホルダーに対して組織の名で対峙するという関係である(図表1参照)。



図表1 ステイホルダーとしての従業員の二面性

従業員が自発的に働きすぎになってしまうのは、従業員には2つの側面があり、組織に組み込まれた従業員のなかで、個人人格としてのヒトがいれば限りなく潜在し、逆に、組織人格としてのヒトが全面的に出てこざるを得ないような状況が作りだされるためである。

冒頭で述べたように、組織に所属して働いている人々の中で、いつの間にか「組織の側に立って」考え行動してしまっている自分を発見して驚いた、という経験があるヒトは少なくないであろう。これは「組織の一員として社会と対峙する従業員」としての働き方の典型的な事例である。

組織人格として組織目標の達成に向けていわば自発的に働き積極的に貢献するという働き方は、従業員を会社と対立するヒトとしてのみ位置づけ

る場合には、説明できない現象である。

このような働き方は、「従業員は雇用契約を交わし労働の対価として賃金が支払われるために働いているだけであり、それが結果として組織目的の達成に繋がっている」、という働き方とは異なるものである。多くの人々は、実際に、契約の当事者としての存在を忘れて組織のために働いている。

しかしながら、そこに、組織のために働くことは、結局、自分のためである、という「損得勘定」をしている自分がいることも確かである。但し、それは合理的な経済人としての発想から生まれた「損得計算」ではなく、ヒトは「労苦」としての労働と引き替えに賃金を受け取るという考え方の延長で働いている存在である、という人間観からは理解できない現象である。身近にも良く見られる（あえて表現すれば、組織に献身的な）働き方は、社会と対峙し誠実に対応することによって組織としての目標が達成され、そのときに自分も報われる（言い方を替えると、「人間として生きていく」ことができる）、という「計算」をするヒトがいてはじめて具現化される「働きぶり」である。

何故に、ヒトはそのような（単なる損得計算を超えた）「損得勘定」をするのであろうか？それは、従業員に、ヒトとして、本能としての貢献心が備わっているからである。

「本能としての貢献心」は滝久雄によって提示された概念であり、滝は「貢献心は本能である」と言い切っている。<sup>(8)</sup>

貢献心とは、滝に拠れば、「人間の、他者に働きかける自然な気持ち」であり、それは、「他者に対峙して」「あたかも本能が発動される時のように自然に」「発動される…心の一面」である。貢献心は「『心から』発する本能」であり、その意味で、「食欲や性欲など『身体』からの本能」とは異なるものであり、滝は、「身体」からの本能を「体質的本能」として、そして「心」から発する本能を「心質的本能」として、「一応、色分けしている」。但し、「いずれも人間の因果律に属する本

能であることに変わり」なく、「心質的本能」としての貢献心に着目すると、人間は「ホモ・コントリビューエンス」として特徴付けられる。貢献心は「人間だけに与えられた本能」なのである。<sup>(9)</sup>

貢献心を人間の本能としてみなすことができるならば、そこにはつぎのような特徴がある。第1に、それは本能であるために「生存の基本的条件」ではあるが、「在ってもなかなか見えないもの」であり、筆者（宮坂）なりにより敷衍すると、現れないこともあり得るといふこと。要するに、何かのきっかけ——後述のように、これがインセンティブと称せられるものである——が必要なのである。第2に、それはいわゆる「美德」とは関係がなく、どこかで「利己」と結びつき、自分の生存に利するような様式で発現すること。このことに関しては、ボランティアを念頭に置いた、滝の言葉を引用するとつぎのように説明できる。「貢献心から他者に尽くそうとしたとき、その本当の動機は貢献の対象に感じるような『他者のため』にあるのではない。たとえそれらがきっかけの一つになっていたとしても、まず最初に他者に尽くしたいと思う自分の欲求があるはずだ。つまり他者に尽くそうとする人は、『自分ごと』として貢献心を発揮しようとする。貢献心は『自己犠牲』からのものではなく、むしろ本能からの『自己主張』に近い。<sup>(10)</sup>

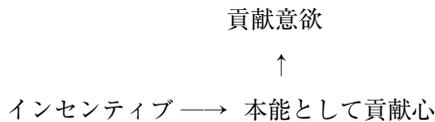
このように貢献心を本能として把握する立場からすると、それは自己の生存に不可欠な心の動きであり、倫理とか道徳律を超えたものである。滝は、それを、簡潔に、『「他人のため」を『自分のため』と割り切ること』である、と表現している。更に滝の言葉から拾うと、彼は、善悪の倫理と損得勘定に付いて触れ、自己の考え方の特徴を「自分の善行を『徳』と考える」のではなく、『「得』と考える点』にもとめ、「貢献心に基づく行為」は「いずれ自分の損得勘定にかなったものとして実感させてくれる」——それが『「貢献心は本能だ』という考え方』である、と強調している。<sup>(11)</sup>

したがって、本稿の文脈で言えば、課題は、企業経営の場において、すべて人間に備わっている「本能としての貢献心」を組織目的の達成に向けていかにしてうまく引き出すか、ということに帰着する。

組織のために働くことは、結局、自分のためである、という「損得勘定」ができる状況（本能としての貢献心の発露）。このような状況をつくりだすことはインセンティブの問題であり、直接的には、HRMに課せられている課題である。

企業を含めてあらゆる組織は人間活動の協働の場である。この協働の成立には、一方で、構成員の貢献意欲が必要であり、他方で、構成員の継続的な貢献を獲得できるインセンティブを提供しつづける組織だけが存続する、ということはよく知られている。

貢献意欲をうみだす（貢献意欲が引き出される）メカニズムは、「本能としての貢献心」という概念を導入することによって、新しい視点から解明された。インセンティブは貢献意欲そのものに直接作用するのではなく、本能としての貢献心に訴え、その結果として、貢献意欲がうまれるのである（図表2参照）。したがって、企業には、従業員の貢献意欲を引き出す、どのようなインセンティブメカニズムが備わっているのか——これが今後の検討課題のひとつとなる。



図表2 本能としての貢献心と貢献意欲

図表2が示唆することは、複数の人々が意思疎通（コミュニケーション）可能な状況下であり、共通の目的が提示されそれを受け入れたとき、適切なインセンティブがあれば、本能としての貢献心が貢献意欲へと転化し、他者に尽くすという様式の変形として、共通の目的達成に向けた協働が生まれる、ということである。これが人々の間の関係としての組織（協働としての組織）である。この関係を維持するためにはより適切なインセンティブが継続的に提供されることが要求され（インセンティブ $\geq$ 貢献）、

多くの組織はこの課題に取り組んでいる。ここに至ると、人々の関係は構造化される。これが管理と称せられている現象に該当するものであり、人的資源管理はその制度的な表現である。

### 3 HRMの課題

これまでの議論は、整理すると、以下のような2点に要約することもできる。

- 1) 雇用関係に入ると、従業員の権利が保障されるが、同時に、従業員としての義務が発生する。この段階で、本能としての貢献心が発露する条件ができあがる。これは、貢献心が貢献意欲に繋がる可能性が、適切な誘因があれば、現実のものへと転化することを意味している。
- 2) そして経営目標が「共通目的」として受容されると、その共通目的を達成することが他者に尽くすことに読み替えられ、従業員のなかで、組織人として他のステイクホルダーに対峙する態勢がつけられる。

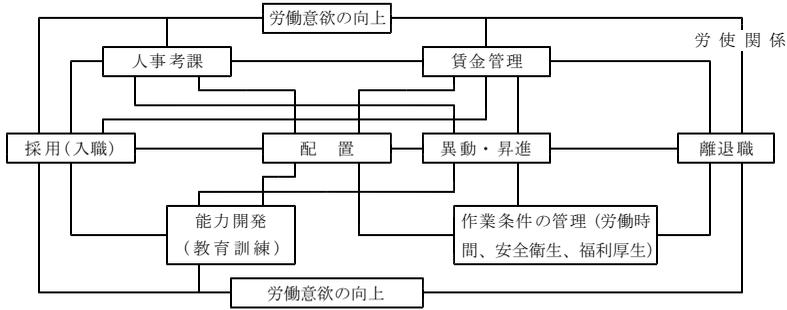
本稿の文脈に沿ってまとめると、従業員を組織人として育て上げ、資源としての労働能力を有効利用すること——これが人的資源管理（HRM）の課題である。図解すると、図表3のように表示されるであろう。

HRMの課題 ⇒  $\left\{ \begin{array}{l} \text{企業内人生のデザイン} \\ \text{社縁をつくりだし、組織人として行動する人材を育てること} \end{array} \right.$

図表3 HRMの課題

企業に所属すると、ヒトは、従業員として、例えば、1日8時間拘束される。それは、通勤時間を入れれば10時間に及ぶであろう。この時間帯の過ごし方はそのヒトの人生を決定的に規定する。その従業員の企業内人生のあり方に直接的な影響を与えるのがHRMであり、改めて指摘するまでもなく、重要な意味を持っている。企業内人生に影響を及ぼすHRMの制度を、

企業内人生の時系列に沿って（入社から退社までを軸に）図解すると、図表4のように示すことができる。<sup>(12)</sup>



図表4 企業内人生とHRM制度

そして同時にHRMは、企業の立場から言えば、「優秀な」従業員を定着させるために不可欠なものであり、企業と従業員と企業を結びつける絆（社縁）をつくりだす役割を課せられる。

伝統的な雇用関係のもとでは、端的に言えば、終身雇用と年功賃金が社縁を作り上げ維持してきた。終身雇用が神話としても崩壊し、日本企業を以前のように「共同態」として位置づけることができなくなってきた（個別的には「共同態としての企業」は存在するが、「共同態としての企業」が日本企業全体を特徴付けるタームとして相応しいものではなくなっていった）現在、終身雇用と年功賃金に替わって、新しい発想のもとで、「従業員と所属企業を結びつける装置」（社縁）をつくりだし整備することが必要になっている。

このような転換は企業レベルでの従業員への対応（処遇）が経営側にとって一義的な課題となっていることを意味しているが、これは今日では決して日本だけの現象ではなく、世界的な流れになってきている。ヨーロッパの現状はそのことを象徴的に物語っている。

企業レベルの従業員対策を総称するタームとして、多くの国々でそして

文献で、人事管理に替わって人的資源管理（HRM）が使われている。図表5は、J.Storeyによって試みられその後幾つかの文献で再掲ないしは引用されて利用されている、人事管理及び労使関係と人的資源管理の異同を整理した資料である。<sup>(13)</sup>これは、ヨーロッパ企業でヒトの処遇を巡る企業側の対応が変貌し、ヒトの問題が、全国レベルの労使関係の問題から個別企業レベルの労務管理（人的資源管理）のあり方へと完全に軸足をシフトしたことを示している。

キーワードは「企業のなかで経営側の裁量権が拡大していること」である。このことは、ヒトへの対応が、「全国レベルで適切な雇用関係（協約）を締結しそしてそれを企業レベルでキチンと具体化して適用すること」から、「個々の企業レベルで雇用関係を管理すること」へと転換したことを示唆するものであり、後者は、実質的には、従業員を「単に経営側と対峙するステイホルダーではなく、組織人として、他のステイホルダーの要求に適切に応えることができる人材へと育成すること」を意味している。このためには、従業員を人的資源として捉え直し、そのような存在として対応するすることが必要なものであり、そのために、いままでとは異なる価値観を企業内で共有することが重要視されることになる。ステイホルダー概念の具体化や倫理的視点の導入が要請されるにはそれなりの現実的基盤があるのだ。

このように、現在、組合のパワーが低下し、企業の「自由」度が高まったが故に、IR（国レベルの労使関係）ではなく、HRM（企業レベルにおける独自の労使関係の構築・維持も含めた、従業員対策）のあり方がいままで以上に重要になり、これまでのいわゆる人事・労務管制度の再構築が進んでいる。個々の制度の名称は同一であることが多いが、その具体的な内容は「単に時代とともに変化している」というレベルのものではなく「働くものの世界」のシステム的な変容を反映したものである。

企業レベルのHRMの内容について言えば、<sup>(14)</sup>例えば、

図表5 人事管理及び労使関係と人的資源管理の幾つかの相

相	人事管理と労使関係	人的資源管理
信念と仮説 契約 ルール 経営行動の指針 行動基準 労働者に対する 管理者の課題 関係の性格 対立	書面で注意深く契約する 明確なルールを工夫する ことを重要視／相互依存 手続き重視 慣習と過去の実践 監視すること 多元性 内部制度化されていると考える	契約以上のことをめざす ルールがもどかしい。やる気 重視の考え方 ビジネス上の必要を優先する 価値及びミッション 育てること 一元性 対立の存在をとりたてて重視し ない
戦略的な側面 主要な関係 性格 会社の計画との関連 決定の速度 ラインマネジメント 管理者の役割 主要な管理者 コミュニケーション 標準化 賞賛されるマネジ メントスキル 主要なてこ	労働者と管理者の関係 バラバラで断片的 周延的なもの スロー 取引 人事（IR）の専門家 間接的 高いレベル 交渉能力  一貫性がない 職務評価 バラバラに交渉される 団体交渉 機関や訓練を介して制度化 されている 多い	対顧客関係 統合化されている 中核を占める 速い 変換型リーダーシップ ゼネラルマネジャー 直接的 低いレベル ファシリテーション能力  統合されている 業績関連 協調的に決定される 個別交渉をめざす 無視（モデルを変革する場合 には、例外的に交渉する） 少ない
ジョブの範疇と グレード コミュニケーション ジョブデザイン 対立の処理 教育とキャリア開発 調停で重視すること	限定した流れ 分業 一時的な停戦を旨とする 制御された教育課程 人事手続き	大きな流れ チームワーク 風土と文化を管理する ラーニングカンパニー 幅広い文化的・構造的及び 人事的戦略

〔出典〕 K.Legge, *Human Resource management. Rhetoric and Realities*, Anniversary Edition, Pargrave, 2005, p.112

- ・「正当な」労働対価としての賃金支払形態の模索
- ・人事考課の尺度の見直し
- ・有効なキャリア開発のシステム化
- ・働く環境の整備
- ・仕事の倫理（仕事の意味づけ）の再構築

等々がおこなわれている。特に、企業内教育訓練と関連したキャリア開発は現代企業の最優先課題である。

これらの制度が機能すると、企業は「単なる経済単位としての企業」から「communityとしての企業」へと転化し、企業と従業員を結びつける「新しい」絆、すなわち、社縁がうみだされる。但し、それらの「組み合わせ」は企業ごとに異なるであろう。それが企業文化（風土）であり、現代企業をひとつのレットル（例えば、三種の神器）で特徴付けることが益々困難になってきている。

#### 4 おわりに

企業は従業員に貢献意欲を求める。これは、従業員にヒトとしての貢献心があることを考えると、可能である。しかしながら、必ずしもその貢献心が発露し周囲の期待通りに貢献意欲がうまれるとは限らない。一定の前提条件が満たされてはじめて従業員のなかに貢献意欲がうまれる。

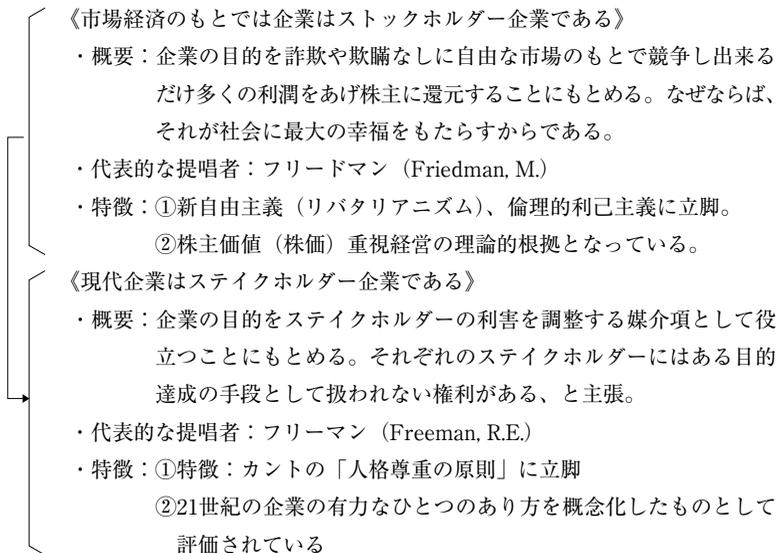
貢献心の発露にとって必要なものは「他人のために尽くすこと」が「自分のため」でもあることを納得させる契機である。それがインセンティブと総称されているものであるが、そのインセンティブは共通の目的が存在する場合に有効に機能する。協働する人々の目指す目的が「社会の要請を反映した」「共通のもの」であればあるほどインセンティブはより有効に働く、というわけだ。というのは、「共通のもの」を介して、「自分」と「他人」の繋がりをもより明瞭に把握できるからである。

これは、従業員に備わっている本能としての貢献心が発揮されるために

は、従業員が経営目標の達成に向けて貢献しやすくなる企業風土をつくりだすこと、すなわち、企業には、大方の従業員にとって「共通の」目的として受け入れられる経営目標を掲げることが不可欠である、ということの意味している。しかもこの場合、従業員が企業という運命共同体の一人としてそれを受け入れざるを得ないというのではなく、対外的にも「後ろめたさ」を感じることなく、「胸を張って」受け入れることができるような経営目標（すなわち、社会性・倫理性を組み込んだ経営目標）を定立することが重要であり必要である。これは決して非現実的な事柄ではなく、今日では、そのような風土の生成・維持を後押しする外部環境（流れ）が世界的に形成されつつある。

それがストックホルダー企業からステイクホルダー企業への転換である。この流れは、例えば、図表6のように、図解できる<sup>(15)</sup>。

図表6 ストックホルダー企業からステイクホルダー企業への転換



企業が社会的存在としてステイクホルダー企業へと転換したときに、その構成員に備わっている本能としての貢献心がナチュラルに惹起されそして「正しく」活かされる途が拓かれ、企業は貢献意欲を獲得することができる。というのは、企業がステイクホルダー企業として存在するならば、その企業はすでにステイクホルダーとしての従業員の第1の側面に対応しているからである。すなわち、その企業では、従業員の権利が保障されている。そしてこのことはステイクホルダーとしての就業員の第2の側面が従業員の日々の行動として具体化するための「土壌」ができあがっていることを意味している。なぜならば、そのような企業、つまりステイクホルダー企業では、経営目標がステイクホルダーの利害の調整という視点から定立されるために、それが従業員の中に「共通の」目的として受け入れられるだけでなく「自分のためでもある」として読み替えられ、その結果、従業員第2の側面に対応する環境が整っていることになるからである。ここに至ると、企業（経営者）は、従業員から、会社の一員として社会（ステイクホルダーズ）と対峙して組織人格として行動するという貢献意欲を「容易に」引き出すことができる。

そしてそのことに成功するか否かを「現実の問題として」決めるのが、本稿で取りあげてきた人的資源管理の諸制度である。これらの制度は、第3章でも触れたように、企業ごとに多様であり、表現を換えると、「ミスマッチ」も多々生じることは容易に想像できる。しかし、その企業においてステイクホルダーとしての従業員の二面性がどの程度理解されているのか？これがアルファでありオメガであり、貢献意欲獲得への途はすべてこのことに掛かっている。

- (1) 本稿は、前稿（「人的資源管理（HRM）と倫理」『産業と経済』第23巻第3・4号）の続編として位置づけられる。新しい概念を組み込んで、HRMをビジネス・エシックスの視点から把握する立場をより明確にすることによってこれまでとは異なる視点を積極的に提示したものである。尚、その性格上、前

- 稿で利用した文献の幾つかを利用している。
- (2) 逆に、「通常の」HRMのテキストでは、従業員は「管理されるもの」として位置づけられて論じられている。このような把握は本稿で言う第2の側面と微妙に異なる。
  - (3) 宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房、2009年参照。
  - (4) M.Greenwood & H.D.Cieri, "Stakeholder theory and the ethics of HRM", in A.Pinnington & T.Campbell (eds.), *Human Resource Management. Ethics and Employment*, Oxford University Press, 2007, pp.119-121.
  - (5) A.Crane & D.Matten, *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford University Press, 2004, p.224.
  - (6) *op.cit.*
  - (7) M. R. Greenwood, "Classfying Employees as Stakeholders", Monash University, Department of Management Working Paper Series, Working Paper 4/18, ISSN1327-5216, 2008, p.1.  
(<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2008/wp4-08.pdf> 2010/08/02)  
Greenwood には他にもつぎのような論文がある。M.R.Greenwood, "Ethics and HRM : A Review and Conceptual Analysis", *Journal of Business Ethics*, 36-3.2002, pp.261-278; M.R. Greenwood, "Community as a stakeholder", *Journal of Corporate Citizenship*, 1-4. 2001, pp.31-45;  
M.R.Greenwood, "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 74-4, 2007, pp.315-327.
  - (8) 滝久雄『貢献する気持ち』紀伊國屋書店、2001年。以下の行論では特に明示していない箇所もあるが、いずれも滝久雄『貢献する気持ち』からの引用である。本能についてはその存在を否定する見解も含めて色々な議論があることは承知しているが、本稿では 滝の主張を受け入れて論を進めている。
  - (9) 人間には、滝によると、遊び、学習、仕事、暮らし、という「人生モード」に、第5のモードして「貢献モード」が加わる。滝久雄『貢献する気持ち』79ページ参照。
  - (10) 滝久雄『貢献する気持ち』79ページ。
  - (11) 滝久雄『貢献する気持ち』144ページ。
  - (12) 片岡信之編著『新版 要説 経営学』文眞堂、2011年、第11章からの転載。
  - (13) 初出は、J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford University Press, 1992, p.35 であり、J.Storey, "Human Resource

- Management : Still marching on, or marching out?!", in J.Storey (ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*, International Thomson Business Press, 1996, p.10 で再掲され、K. Legge, *Human Resource Management. Rhetoric and Realities*, Anniversary Edition, Pargrave, 2005, p.112 で引用されている。
- (14) たとえば、1995年に、アメリカで刊行された R.F.Gerald et al. (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell、イギリスで2007年に刊行された P.Boxall et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press 等を参照のこと。
- (15) 片岡信之編著『新版 要説 経営学』第22章からの転載。