

# ト ラ ス ト

——企業自体と各種のステイクホルダーとの関係を支える「倫理的枠組み」——

宮 坂 純 一

1. 解 題
2. 概念としてのトラスト
  - 2-1 トラストの組織論的解釈
  - 2-2 トラストの倫理学的解釈
3. トラストと組織の維持 —— 倫理学と経営学の「ブリッジ概念」としてのトラスト
  - 3-1 Hosmer の “Why be Moral?” 論
  - 3-2 倫理学と経営学の「ブリッジ概念」としてのトラスト
4. ステイクホルダー・マネジメントの提唱

## 1. 解 題

現在様々な学問分野において、トラスト（信頼：trust）という概念が注目され、多くの研究者が自己の体系の中に取り込もうと試みている。このような「試み」はビジネス倫理学にとって決して「他人事」ではないだけでなく、特に、ビジネス倫理学の発想のもとで企業評価を具体化しようと「構想」している筆者にとっては、トラストはまさしく KEY 概念となる。

R.Solomon の（21世紀の企業の在り方が展望されている）著作 *It's Good Business* のなかで、企業がトラブルに遭遇したときに採りがちな行動が、7つの「大罪」(the seven deadly corporate sins) <sup>(1)</sup>として、指摘されている。

- 1) 主要な社会的問題を見做すこと
- 2) 誰か他の者に罪をなすりつけること
- 3) 外部の批判者の信用を失墜させようとする事
- 4) トラブルメーカーを解雇 (fire) すること
- 5) 情報を伏せること
- 6) PRキャンペーンで反撃に出ること
- 7) 非難 (charge) を否定すること

がそのような企業行動である。

---

(1) Solomon, R.C., *It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1997, pp.232-233..

これらはかつて L. Alexander によって「警告」されていたものであるが、Solomon があえて「繰り返し述べる価値がある<sup>(2)</sup>」と断って引用しているのは、いまだそのように行動している企業が後を絶たない為であろう。なぜならば、そのような行動は長期的に見れば必ずその報いを受ける措置 (backfire) であるにもかかわらず、一時的には効果があるからである。「大罪」と言われる所以である。

上記の行動は「モラル・ハザード社会」を反映した現実であり、今後も繰り返し展開されるならば、企業はステイクホルダーのトラストを失い早晚組織として「崩壊」することになろう。もし「大罪」を可能な限り防ぎそして更には真になくしたいと思うならば、企業の行動指針を明確に提示しそれを「遵守」するメカニズムを確立していく以外に方途はないように思われる。

これからの諸論稿で、ビジネス倫理学の発想に基づいて、そのような方途の「1つ」を試論的に展開していくつもりであるが、本稿の目的は、そのような構想において KEY 概念となる「トラスト」について、その意味を確認し、然るべく位置づけを行うこと、にある。

## 2. 概念としてのトラスト

### 2-1 トラストの組織論的解釈

日常生活の中でよく使われているにもかかわらず、学問的に（といえ大げさだが）その意味を厳密に把握しようと試みると、戸惑ってしまうような「コトバ」がある。トラストという「コトバ」もそのようなものの1つである。このことは、言うまでもなく、トラストがこれまで（本格的にとまではあえていわないが）学問の対象となつてこなかったということを意味しているわけではない。たとえば、経済学者は、トラストを、打算的なもの (calculative) あるいは制度上のものとして見なす傾向があつたし、心理学者のなかでは、トラストは個人の属性としてみなされ内的な知覚に焦点が当てられてきたのであり、社会学者は、トラストを、人々の間の社会的に内在化された諸関係の特質として概念化してきた<sup>(3)</sup>。そのような多様な「試み」は、常識のレベルで考えても、当然のことであろう。なぜならば、トラストが人間のあらゆる行為において必要不可欠なものであり、トラストを欠くならば安定した社会関係や経済的な取引が成立しないことは明白な「事実」であるからであり、誰もその重要性を否定できないからである。

このようにトラストという「現象」は少なからざる学問において研究者の注目を集め、それぞれの立場からその内容が検討され確認され、個々の学問体系の中に然るべく位置づけられ解明されてきたのであるが、他方で、そのような「知的営み」の積み重ねにもかかわらず、トラ

---

(2) *Ibid.*, p.224.

(3) Rousseau, D.M, Sitkin, S.B, Burt, R S and Camerer, C., "Not So Different After All: A Cross-Disciplin View of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (2), 1998, p.393.

ストという「コトバ」の内容が必ずしも明確にされてきているとは言い難い「状況」が続いていることもまた否定できない「事実」として認めないわけにはいかないであろう。(多面的な側面を有する)トラストの研究に総合的なアプローチが益々要求されてきているのはそのためであり、近年では、経営学(組織論)においても注目を集めている。

このような「現状認識」にたつと、「概念としてのトラスト」の内容がそれぞれの学問によってかなり幅広くというか「独自に」理解されてきているという「現実」が浮かび上がってくるが、同時にそのような現実には、我々に、それらの「異同」の具体的内容の検討ないしは確認を今後の課題として突きつけることになる。だがそれは筆者の能力を超える課題であり、本稿で為しえることは以下のようにかなり限定されたものとなる。ただし本稿の問題意識からいえば、そのような作業で十分であろう。

本稿の関心は、トラスト概念がビジネス倫理学のなかでどのような「位置」を占め、そして同時に「理論と実践の相互関連」というレベルにおいて、それがいかなる「役割」を果たすのか、を確認し、その概念の「意義」を明確にすること、にある。したがって、まず第1に為すべきことは、(経営学の発想を「象徴」するものとして取り上げた)組織論、そして倫理学において、トラスト概念がどのように「把握」されてきたのかを「整理」することであり、これが本節の課題となる。

組織論の領域では1990年代に入ってトラストへの関心が急速に高まり積極的に論じられるようになり、1990年代の中頃にトラストの意味(meaning)について早くも「共通の」理解が得られることとなった。たとえば、L.Hosmer は、1995年に、(他の領域の文献を含めた)多数の組織論関係の文献を検討して、次のような認識を示している。巷ではトラストの理解を巡って「合意」があまりないとか、「合意」を見いだすことはできないと言われてきたが、かなり「共有しえる」(similar)事柄があるのではないかと<sup>(4)</sup>。

トラストについての「共通」理解は、(Hosmer の認識に倣って)箇条書き的に列挙すると、<sup>(5)</sup>以下のように整理される。

1. 出来事や人間の行動についての当該個人の側の楽観主義的な期待として言い表わされること、
2. 当該個人の利益に対して無防備であり他人の行動に依存しているという条件の下で生じるものであること、

(4) Hosmer L.T., "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20 (2), 1995, p.380. トラストを巡る近年の研究方向に関しては、Lewicki, R.J., McAllister, D.J. and Bies, R.J., "Trust and Distrust: New Relationship and Realities", *Academy of Management Review*, 23 (2), 1998. や Sheppard, B.H and Sherman, D.M., "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", *Academy of Management Review*, 23 (2), 1998. が参考になる。

(5) *Ibid.*, pp.390-392.

3. 強制されてではなくすすんでおこなう協力やその協力から生じる便益と結びついているものであること、
4. 強制することが困難なものであること、
5. 他人の権利や利益を護ることは一般に認められたあるいは広く受け入れられた義務であるとの仮定のもとで、生まれるものであること。

上述の「事柄」はいずれもトラストを特徴づける重要な「要素」であるが、どれがより重要なものなのか、は必ずしも明確にされていなかった。この点で、トラスト理解の「共有化」に向けて大きく貢献し、トラストの「本質」を究明する契機となったものとして、R.Mayer, J. Davis & D.Schoorman によって提起された定義を挙げることができる。彼らによれば、「一方の当事者（信頼するもの）が、他方の当事者（信頼されるもの）が自分にとって重要であり特別な行動をおこなうであろうとの期待のもとで、他方の当事者の行動に対して喜んで無防備な状態になること」<sup>(6)</sup>——これがトラストである。

Rousseau たちは、1998年の論文において、Mayer たちのトラスト理解を高く評価し、「すすんで無防備な状態になること」(willingness to be vulnerable) という「現代的な定義」がトラストを定義する場合に決定的な役割を果たすものである<sup>(7)</sup>、と述べている。

Rousseau たちの理解に従えば、この「意味」には、単に組織論の領域だけでなく、個々の学問の領域を超えて (cross-disciplinary)、現代の研究者が基本的に同意しているものであり、トラストについてつぎのような「共通の」理解が生まれつつある。トラストとは「他の人の意図ないしは行動を固く信じ期待して意図的に無防備な状態 (vulnerability) を受け入れている心理的状态」(a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another)<sup>(8)</sup> である、と。

また更に、Rousseau たちの研究成果に従えば、トラストが生じるための条件に関して、<sup>(9)</sup> 個々の学問を超えて、「合意」が存在している。そのような条件とは次の2つである。

第1に、危険負担。これは、特に、心理学、社会学、経済学の領域で、その概念化に当たってエッセンシャルなものとして認識されているものであり、ここには、危険がトラストの機会を生み出し、そのことが危険負担を導く、との理解がある。

---

(6) Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D., "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20 (3), 1995, p.712.

(7) Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, *op.cit.* p.394.

(8) *Ibid.*, p.395. vulnerability に関しては、Bigley, G.A. and Pearce, D.M., "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust", *Academy of Management Review*, 23 (2), 1998. を参照。また、Shaw もトラストの理解において、vulnerability が重要であることを指摘している (Shaw, R.B., *Trust in Balance*, Jossey-Bass Publishers, 1997, pp.22-25.)

(9) Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, *op.cit.* p.395

第2に、(ある当事者の利害は、他の当事者への信用 reliance を欠くならば、達成されない、という意味での) 相互依存。

かくして、ここに至ると、トラストの内容がかなり具体的に与えられることになり、我々は、トラストとは、危険負担と相互依存という(客観的)条件のもとで、すすんで無防備状態になる心理状態である、との「定義」を、トラストの意味についての基本的な「合意」事項として、確認できるであろう。だがそれはトラストの理解としては未だかなり不十分である。なぜかといえば、いかなる方途(主観的条件)によって、そのような「無防備状態」になることが可能なのか、が明示されていないからである。

この点でいえば、その内容を——特に、筆者の現在の問題意識に引きつけて——より具体的に理解するという意味でも、トラストを倫理的考察の対象として、取りあげることが必要になってくると思われる。トラストという「行為」は、その重要な要素として、「道徳的な意味合いを帯びた」、言い換えれば、「ある種の道徳的義務を伴った」行動としての側面を強く有するだけではなく、むしろそこにトラストの「本質」にあるのではないだろうか。モラル的観点を前面に出すと、次のような理解が生じてくる。「トラストとは、ある個人、集団ないしは企業が、他の人、集団あるいは企業と、共同で何かを試みたり経済活動を行うなかで、そのような他の人、集団あるいは企業に対して、倫理的に正当化される行動、すなわち、倫理的原理に基づいたモラル的に正しい決定や行動、を期待すること、である<sup>(10)</sup>」、と。

だがそのような倫理的観点の導入はこれまであまり試みられてこなかったようである。何故か?それは、そのような「視角」を強調することによって、トラストが我々の社会のすべての局面を支えている「価値前提」と関わる「概念」であることが改めて問題提起されることになるからであり、事態がかなり「複雑な」ものとなってくるからである。

## 2-2 トラストの倫理的解釈

倫理的観点からものごとを考えると言うことは、トラスト「概念」には、いかなる学問の文脈においても、たとえば、個人レベルで言えば、つぎのようなことが、内在的に、含意されている、ということの意味する。すなわち、「信頼される」人間は「信頼する」人間に「なんらかの義務」を負っている、と。そしてまさに、ここから、問題が生じてくるのである。なぜならば、これまでの学問的な分析の「実態」としては、その「なんらかのもの」とはなになのか、またその義務はどの程度のものなのか(どの程度とはいかなる程度なのか、という程度の「正確な」確定)、が明示されてこなかったからであり、あるいはより正確に言えば、道徳的義務は「例外的なもの」(anomaly)として「処理」されてきたからである<sup>(11)</sup>。何故このような「状態」が許されてきたかと言えば、それは、われわれの社会の中で、「ある種の」義務＝モラル

(10) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell, 1997.p.663.

(11) *Ibid.*.

・倫理観が「暗黙の前提」として生きてきたために、あえてそのような「問い」を発する必要性が感じられなかったからである。しかしながら、社会が——「トラストが破壊されれば、社会はよろめきそして崩壊する<sup>(12)</sup>」との1970年代後半の S.Bok の主張が20年後に改めて注目<sup>(13)</sup>されていることに象徴的に示されているように——大きな変動期を迎え、既存の価値観が「見直されている」現在の段階では、そのような「曖昧な」態度は許されるものではなくなってきた。倫理的観点の導入は必要である、と言うよりもむしろ不可欠なものとなってきたのである。近年になって、トラスト概念が多くの学問分野でにわかに「大きな」注目を集めはじめ、その理論的構築作業が「積極的に」展開されてきたのはそのような認識の「反映」のように思われる。

だが手元のいくつかの「文献サーベイ (レビュー)」論文が示すところによれば、倫理学においてはこれまでは必ずしも「トラスト」に関心が十分に払われてこなかったのであり、上記のことが「大きな」課題として残されているのである。

トラストという行為においては、繰り返すことになるが、他の人々 (集団) の権利や義務を認め自発的に受け入れることが「必須」であるために、トラスト概念を展開しより具体的な内容を付与する場合、そのような義務を明示することが必要になってくる。そして、この (どのような権利や義務を優先すべきかという) 問題は、またまた繰り返すことになるが、組織論の「守備範囲」<sup>(14)</sup>を超えるものであり、それは倫理学に課せられる課題となる。

Hosmer の総括を受け入れると、組織論者たちの間では、「人に役立つべし」「正直であれ」「首尾一貫して行動せよ」「忠誠心を持って」「公平であれ」「責任をもて」「善行を積み」「他人に害を与えるな」といった一般的な訓戒 (admonition) が——23~24ページの「共通」理解からも明らかなように——語られてはいるが、その内容に具体的に言及されることなく、そのような訓戒が存在している、という点に関して「合意」が成立しているにすぎない。信頼される人々が信頼する人々の権利や利益を自己のそれに従属させることなく、それらを結びつけていくにはどのようにしていけばよいのか、に関する「ルール」は存在していないし、「正直であり」「公平であり」「首尾一貫していく」ために異なる権利と利害をいかにバランスさせるのか、に関する基準 (standard) は存在していないのである。

しかしながら、その課題を委ねられた形となった倫理学においても「事情」は基本的には「同一」なのである。A.Baier の文献サーベイに拠れば、西欧の規範哲学者ないしはモラル哲学者の大多数が、過去、トラストについて積極的に論じてこなかったのだ。彼女は、この学

(12) Bok, S., *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*, Pantheon Books, 1978, p.27.

(13) *Ibid.*, p.663.

(14) 組織論の立場からそのような試みを展開した数少ない人物として、Hosmer の評価に拠れば、Barber (Barber, B., *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, 1983.) がいる (Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", p.394.)。

## ト ラ ス ト

問的状况を、「不可思議な沈黙」(strange silence)<sup>(15)</sup>と形容している。

Bok は、そのような学問的状况の中で、トラストを論じてきた数少ない研究者の一人である。<sup>(16)</sup>  
「人間にとって重要なものは色々あるが、トラストは人間が繁栄していくための環境 (atmospher)<sup>(17)</sup>である」との Bok の「命題」は良く知られている。

但し、このような「沈黙」には、西欧のモラル哲学の目的を考えると、それなりの「理由」があったのである。従って、これは決して不思議なことではないので、Hosmer は、例えば、その理由を次のように説明している。(他のあらゆるルールのベースとなり、「good な」社会、すなわち、その構成員がすべての人々の究極の便益の為に進んで協力する社会、の構築を導くような)「第1原則」ないしは「理想的なルール」を見つけだすこと——これが西欧のモラル哲学の目的であった、<sup>(18)</sup>と。そのために、理想的なルールの探求は常にモラル哲学の中心的な問題となりえたが、そのルールの適用の結果として生じる人間行動の分析は等閑視されることになってしまった。トラストという行為も規範哲学のなかでは目立たない(暗黙の前提 background としての)位置に押しやられてしまったのである。

しかも「理想的な」ルールは発見されていないのであり、数多くのオルタナティブなルールが存在しているのが現状である。その一例を挙げると、次のようなルールが列挙されることになる。<sup>(19)</sup>

- 1) 利己心 (プロタゴラス)
- 2) 個人的な徳 (プラトンやアリストテレス)
- 3) 宗教上の指示 (セイント・アウグスティヌス)
- 4) 政府の要求 (ホッブスやロック)
- 5) 功利的な便益 (ベンサムやミル)
- 6) ユニバーサルなルール (カント)
- 7) 個人の権利 (ルソーやジェファーソン)
- 8) 経済の効率 (アダム・スミス)
- 9) 配分上の正義 (ロールズ)
- 10) 貢献する自由 (ノージック)

---

(15) Baier, A., "Trust and Antitrust", *Ethics*, 96 (2), 1986.

(16) *Ibid.*, p.231.

(17) Bok, *op.cit.*, p.31.

(18) Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", pp.394-399.

(19) Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", pp.396-397.

従って、モラル哲学のエッセンシャルな目的 (=Good な社会の構築) を前提にしてトラストを位置づけその内容を考えると、現在までの (西欧の) 倫理学界のなかには、次のような「合意」が形成されていることが確認される。倫理的な分析原則に則っている意志決定や行動が正しい意志決定や行動であり、そのような「正しい」意志決定や行動の結果がトラストなのである、と。

このような検討を通して得られる「理解」を受け入れると、いかなる意志決定や行動がモラル的に「正しい」のか、という (基本的な) 疑問が依然として残る —— これへの「対応」に関しては後の行論にて検討する —— が、少なくともそのような理解は、なんらかのモラル的に「正しい」決定・行動を行えば、その結果として、「すすんで無防備状態になること」が創り出され、トラストが生じる、ということを示すものであり、ここに、倫理学と先の組織論の発想がつながってくる。そして同時に、上記のような意味でのトラストを形成し維持していくより具体的な方途を探ることがビジネス倫理学の課題であるように思われる。

ただしこの試みも最近始まったばかりであり、試行錯誤の「理論構築」の段階にある。次節で、その現状を紹介し、筆者の立場を明示することにした。

### 3. トラストと組織の維持

#### —— 倫理学と経営学の「ブリッジ概念」としてのトラスト

#### 3-1 Hosmer の “Why be Moral?” 論

我々は、前節において、トラストが経営学 (組織論) と倫理学においてこれまでいかなる意味を与えられてきたかを確認してきた。以下の行では、それを前提として、トラストがどのようにして倫理学の発想と経営学の発想の「橋渡し」の概念となりえるのか、を検討することになるが、その場合、(「何故、企業はモラル的であるべきなのか?」という根本的な問題に、<sup>(20)</sup> 今までは「異なる」論拠を提起した) Hosmer の視点が、我々にとって、極めて示唆的である。

彼は、「トラストとは、経営学的に言えば、……経営者が、第1に、若干のステイクホルダーがある方法では傷つけられ害を与えられることがあるようなモラル上の問題を認識し、第2に、それらの諸問題を解決するために……倫理原則に基づいてモラル的根拠付けを展開し、第3に、短期的には会社が損害を被ることもあり得ることを十分承知したうえで、そのような原則を支持していくモラル的勇気を持っている、と信じることである」<sup>(21)</sup> との認識に立って、次のようにトラストを位置づけている (図3-1参照)。

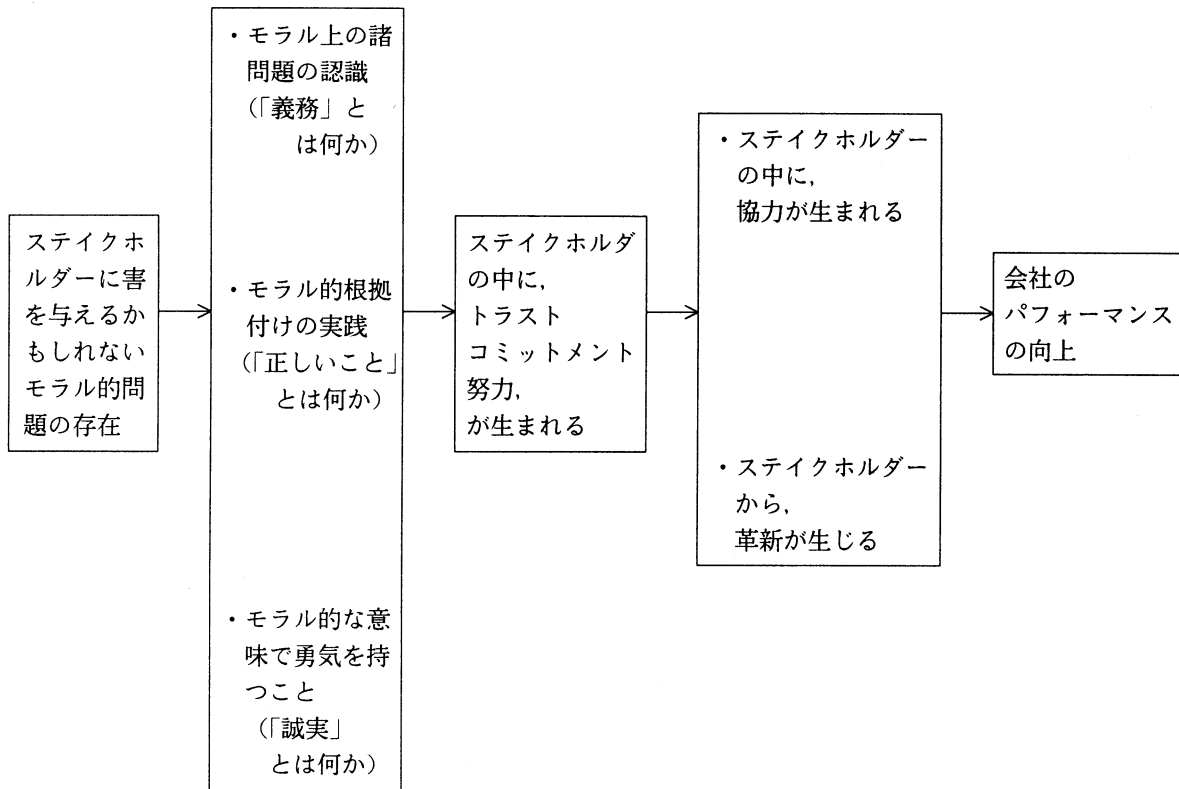
まず第1に、「正しい」とか「正義」とか「公平」であるとみなされうるやり方で人々を扱

(20) Hosmer, L., “Why Be Moral? A Different Rational for Manager?”, *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 1994 .

(21) Hosmer, “Why Be Moral? A Different Rational for Manager?”, p.193.



図 3-1



(出典) Hosmer, L., "Why Be Moral? A Reply to Saw and Corvino," p.138.

うことがトラストを生み出すのであり、その後、そのトラストがコミットメントを高め、そしてそのコミットメントが努力を保証し、その努力が成功を導くことになる<sup>(22)</sup>、と。

したがって、ここには以下のような関連が——但し、Hosmer に拠れば、トラストの発達、コミットメント、努力、は経営者の「モラル的行動がもたらす意図せざる結果」<sup>(23)</sup>であるが——想定されている、と解釈されることになる<sup>(24)</sup>。

- (1) 経営者のモラル的行動→
- (2) ステイクホルダーのトラスト→
- (3) ステイクホルダーのコミットメント→
- (4) ステイクホルダーの努力→
- (5) 会社の成功。

このような Hosmer の「論理展開」には、いくつかの解決すべき課題 (troubles) がある。

(22) Hosmer, "Why Be Moral? A Different Rational for Manager?", p.199.

(23) Hosmer, L., "Why Be Moral? A Reply to Shaw and Corvino", *Business Ethics Quarterly*, 7 (4), 1997, p.137.

(24) Shaw, B. and Corvino, J., "Hosmer and the 'Why Be Moral?' ", *Business Ethics Quarterly*, 6 (3), 1996, p.337.

例えば、B.Shaw と J.Corvino が述べているように<sup>(25)</sup>、経営者のどのような行動を（「正しい」とか「正義」とか「公平」であるとみなされうる）「モラル的」行動と判断するのか、という問題が提起されるであろうし、また同時に、「モラル的」行動の動機が結局は「利己的なもの」に収斂してしまっていることに対する疑問が、Kant 的発想からすれば、投げかけられるであろう。

通俗的なカント理解では、利己的な動機のもとに行われる行動は「モラル的」とはいえないが、必ずしもそのような理解だけが「正しい」ものであるとはいえない、との指摘も可能である。事実、Shaw と Corvino は通説とは異なるカント理解を提示し、Hosmer の立場はカントの命題と矛盾しないと述べている<sup>(26)</sup>し、Hosmer 自身も「意図だけが当該行動がモラル的に適ったものであるか否かの「基準にならない、と繰り返し論じている。<sup>(27)</sup>

また、正確に言えば、Hosmer は「会社の成功」ではなく「組織としての成功」という表現をしている<sup>(28)</sup>。

これらは極めて重大な課題であり、特に、前者の問題提起は Hosmer の議論の前提条件とも言うべきものであり、その前提が崩れるならば、Hosmer の議論そのものが「空中分解」してしまうであろう。この点、Shaw と Corvino は、「徳」倫理を強調し、それによって「Hosmer 論」を「強化」できる、と主張しているが、<sup>(29)</sup>「徳」倫理は「個人の特性」に帰着するものであり、「制度」的には何も解決されないように思われる。従って、本稿では、Shaw と Corvino とは「異なる」発想から、Hosmer の「意図」を生かす途を模索することにした。

### 3-2 倫理学と経営学の「ブリッジ概念」としてのトラスト

2 節で紹介してきたようにトラストが様々な学問領域において取り上げられそして——たとえその定義が異なっていようとも——重要な位置を与えられているという「現実」は1つの「事実」を明確に示している。トラストは人間のすべての社会的活動を支えるものである、ということがそれである。

この「事実」は、特に、ビジネス倫理学にとって「重要な」意味を持っている。なぜならば、すでに繰り返し述べてきたように、ビジネス倫理学へのアプローチには（その学問的ルーツを異にする）2つのアプローチがあり、規範的ビジネス倫理学と実証主義的ビジネス倫理学がい

---

(25) *Ibid.*, pp.374-377.

(26) *Ibid.*, p.377.

(27) Hosmer, “Why Be Moral? A Reply to, Shaw and Corvino”, p.141.

(28) Hosmer, “Why Be Moral? A Reply to, Shaw and Corvino”, p.137.

(29) Shaw and Corvino, “Hosmer and the ‘Why Be Moral?’”, pp.378-380.

まだに「対立」した状態にあり、それらの「統合」が試みられるだけでなく「期待」されているからである。

そのような統合を可能とするデバイスとしていくつかのものがあり得るであろう。なぜならば、倫理学ないしは道德規範のタームで直接に組織現象を説明できないことが明らかである以上、それらを「結びつける」概念が要求されることは当然のことであるからであり、ビジネス倫理学の発想に基づいて様々な現象を説明しそしてそれに沿って具体的な「政策」を提言できるような、「概念」が「探求」されてきたのはその為である。ステイクホルダー、社会契約、等々の概念はそのような知的営みの「産物」である。だがそのような概念も「不十分」である。

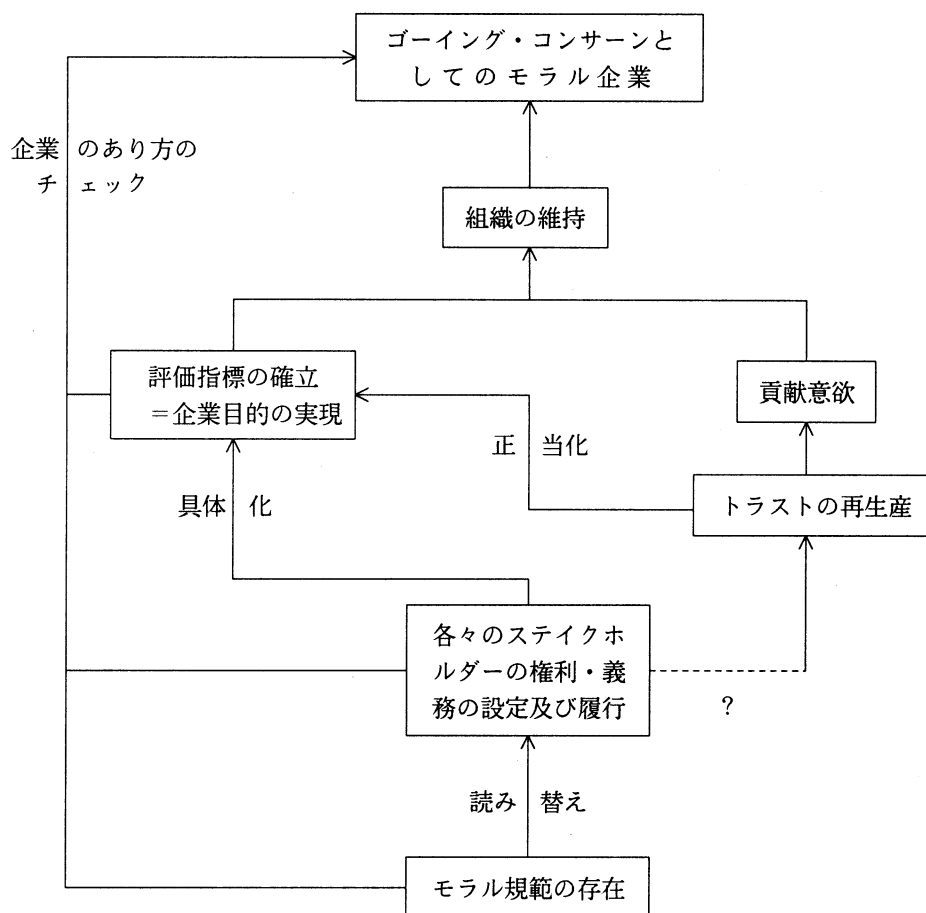
ステイクホルダーという概念は、それぞれのステイクホルダーに権利・義務（正確に表現すれば、ステイクホルダーの権利ないしは及びステイクホルダーに対する企業自体の義務——以下、権利・義務と省略する）を設定することによって、道德規範と結びつくことになるのであるが、管理の立場からいえば、ステイクホルダーの存在は重要だが、当該ステイクホルダーの権利・義務を「無視」しても組織の維持は可能なのであり、ステイクホルダーという概念だけでは、「何故に、当該ステイクホルダーの権利・義務を考慮しなければ、組織は維持（管理）されないのか？」、という問いに答えられないのである。言葉を換えて言えば、道德規範の存在を前提として、そこから「上向」し、組織現象を「無理なく」説明するためには、ステイクホルダー以外に「他の」概念が必要なのである。そのような KEY 概念を構築しそれを「媒介」とすることによってはじめて倫理学の発想と経営学の発想が「つながり」、ビジネス倫理学として、具体的な提言を行えることが可能になると思われる。

我々が、上記の意味での KEY 概念として注目するのが、「人間のすべての社会的活動を支えるもの」としてのトラストである。トラストおよびステイクホルダー「概念」をそのように理解して、Hosmer の「命題」を再解釈（敷衍）すると、次のようになる。我々は、その作業によって、トラストが倫理的発想と経営学的発想の「橋渡し」の役割を果たし、道德規範が企業の具体的な行動に反映されるメカニズムを明確に確認することが出来るであろう（図 3-2 参照）。

本稿の立場では、経営者がモラル的に行動するという事は、経営者が各種のステイクホルダーの（道德規範を反映した）権利・義務を実現している、ということの意味する。そしてそのような形でステイクホルダーの権利・義務が実現されたならば、彼ら（ステイクホルダー）は組織構成員として一種の「無防備状態」におかれることとなり、彼らの中に、前述の Hosmer の表現に従えば、「意図せざる結果」として、企業に対する「信頼：トラスト」（□モラル的に正しい決定や行動の結果としてのトラスト）が生まれることになる。しかもそのトラストが再生産され続けるならば、ステイクホルダーの企業へのコミットメントはより高まり、そのなかで彼らから「努力」=「貢献意欲」が引き出されることになろう。

また、ステイクホルダーの権利・義務を明確にして更にそれを「加工」し「企業評価指標」

図 3-2



? : 義務・権利の設定が現実を反映したものではなく抽象的なものであるならば、トラストは生まれず組織は維持されない。  
 ⇒この意味で、トラストはモーラル規範（倫理学）と経営学（組織論）を結びつける「リンク」となる。

を作成し、それによって企業活動を「社会的に」統制する途を模索している筆者の構想によれば、そのようなステイクホルダーの権利・義務は企業の「共通の目的」と重なるものであり、トラストが再生産されることによって、それが「事実上の」経営目的となる、と解することが可能になってくる。

更には、このような「再」解釈に従えば、ステイクホルダーがコミットメントするということは彼らの間にコミュニケーションが成立していることを意味するものとなり、我々は、これらの一連の関連のなかに、組織成立の3要素を見いだすことができるだけでなくそれらが維持されていく「可能性」が内在的に存在していることを確認できることになる。

かくして、トラストは、上述のような意味で、道德規範（⇨倫理学）と組織の維持（⇨組織論ないしは経営学）を結びつける「リンク」なのである。その結果として、企業が維持され続けるならば、「ゴーイング・コンサーンとしてのモーラル企業」の誕生である。この企業が「成功」しているか否か？と、問われると、その「成功」の判断基準が改めて問われることになり、

これはまた別の問題となる。

#### 4. ステイクホルダー・マネジメントの提唱

いままで述べてきたことは次のように整理できる。

既存の様々な道德規範をステイクホルダーの権利・義務として「読み替え」る。そして、経営者がそのようなステイクホルダーの権利・義務を実現する。その結果として、当該企業内でトラスト関係が生まれ、組織としての企業が維持されていくと同時に、そのトラスト関係（従って、企業）が再生産されるプロセスのなかで企業活動の「評価」指標が「抽出」されそれらを利用して企業活動を「社会的に」「制御」することができるようになれば、モラル主体としての企業が成立・維持・再生産されていくであろう、と。

企業自体と多種多様なステイクホルダーとのトラスト関係を築き維持するのが「特殊な」ステイクホルダーとしての経営者であり、その経営者が展開する「意識的な」活動がステイクホルダー・マネジメントである。

但し、この「ステイクホルダー・マネジメント」の実現には様々な課題が残されている。重要と思われるものに限定したとしても、以下のようなものが挙げられる。

- 1) トラスト関係が誰と誰の間関係なのかも明確にしておくことが必要である。この場合、トラスト関係を重層構造として把握する視点が重要であろう。つまり、企業自体と各種のステイクホルダーの間のトラストが基本的なものであるが、そのトラスト関係はそれぞれの個々のステイクホルダー間のトラスト構造及び個別のステイクホルダー（特に、企業を内側から核として構成する従業員）内部のトラスト関係に支えられたものである、との認識である。
- 2) 次いで、様々な道德規範のなかから、いかなる規範を取り上げるのか、が問題となつてこよう。この場合、「コア」となる規範を選択すべきなのか、がまず問われることになろう。特に、いわゆる「グローバル・スタンダード」（ハイパー基準）と当該社会（例えば、日本社会）に固有な規範との相互関係が「大きな」問題として解決を迫られることになると思われる。
- 3) 更には、個々のステイクホルダーの権利・義務として「いかなるもの」を取り上げるか、が課題となろう。この場合には、言うまでもなく、上記の「検討」を経た道德規範に「裏付けられた」権利・義務が抽出されることになる。

これは、トラストの維持の方途に関わる問題であり、ここには、例えば、あるなんらかの権利・義務を設定し、それらを履行することによって「公平」ないしは「正義」の実現が現実的なものになれば、トラストが確立し維持される、との「仮定」がある。

今後の諸論稿で上記の課題を逐次検討することにしたい。