

【書評】

## 宮坂純一著 『道徳的主体としての現代企業』

山 縣 正 幸

### 1. 序にかえて

企業倫理をめぐる議論は、いつまでたってもやむことがない。ひとえに、企業倫理について主張し、議論しなければならない状況が、つねに発生しつづけているからである。その一方で、「企業倫理不要論」や、そこまでいかななくても「企業倫理懐疑論」なども同時に提示されている。

そういった議論のなかで、2006年9月に立命館大学経営学部の田中照純教授が「企業倫理学に潜む三つの陥穽」（『立命館経営学』第45巻第3号、2006年；以下、田中照純 [2006] と略記）を公にされた。田中教授は、今回とりあげる宮坂純一教授と同門（海道 進ゼミ）であり、ドイツ経営学の学史的研究のみならず、実際における企業不祥事やそれに対する企業倫理の問題にも議論を展開しておられる。その田中教授が、企業倫理学に潜んでいる問題点を明らかにしようとしたという点で、評者も強烈な印象を受けたことを記憶している。

宮坂教授が、本書『道徳的主体としての現代企業』（以下、宮坂純一 [2009] と略記。また「本書」というときはこれをさす）を執筆されたきっかけになったのも、この田中照純 [2006] であったという（宮坂純一 [2009] iiiページ）。詳細は、以下において展開してゆくが、さしあたっていうならば、本書は「企業倫理学原理」と題しても差し支えない。企業倫理について考えようとする者であれば、必ず一読すべき書物である。

周知のとおり、宮坂教授は1990年代以降、企業倫理やステイクホルダー・マネジメントに関する研究を数多く公にしてこられた。

宮坂純一 [1995] 『現代企業のモラル行動』千倉書房

宮坂純一 [1999] 『ビジネス倫理学』晃洋書房

宮坂純一 [2000] 『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房

宮坂純一 [2002] 『企業社会と会社人間』晃洋書房

宮坂純一 [2003] 『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房

宮坂純一 [2005] 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房

これらにおいて共通しているのは、道徳的主体(moral agency)としての企業のありようを明らかにするという問題意識である。宮坂純一 [1995]；同 [2002]；同 [2005] のように、ステイクホルダーと企業との関係を具体的に考察することに比重を置いた研究や、宮坂純一 [1999]

；同 [2000] のように、理論的体系化に比重を置いた研究がある<sup>(1)</sup>。また、宮坂純一 [2003] は啓蒙的な性格を持ちつつ、宮坂教授の企業倫理学（経営倫理学）に対する基本的な考え方が明確に示されている。今回の宮坂純一 [2009] においては、これらの先行研究の成果を踏まえつつ、企業倫理学に対する懐疑や批判を受けとめ、さらに応用倫理学としての企業倫理学（経営倫理学）からの問題提起を、いかにして経営学に包摂するののかということが課題として示されている（宮坂純一 [2009] iii - iv ページ）。ことに、企業倫理学からの問題提起を経営学にどのように包摂するののかというテーマは、意外にもこの領域の研究者たちから看過されてきたように思われる。この点は、企業倫理をめぐる研究の方法論的姿勢にもかかわっており、きわめて重要なポイントである。

そこで、本稿では、宮坂純一 [2009] の全体像を概観したうえで、その意図や主張について論じてみたい。そして、そこからわれわれが学びとるべきものは何かについて、考えてみることにしたい。ちなみに、評者は企業倫理を専門としているわけではない。しかし、企業発展を考えるうえで企業倫理の問題は避けられない問題である。すでに触れたように、本書は企業倫理の基本原則を明らかにした研究であり、その点で評者にとっても重要な意義を持っている。それゆえ、門外漢であることを自覚しつつ、学びえた点や抱いた疑問点などを述べていくことにしたい。

## 2. 本書の全体像

書評の慣例にしたがって、まずは宮坂純一 [2009] の全体像の把握から始めることにしよう。

### 序 章

- 1 スウェットショップの問題提起
- 2 モラルイマジネーションへの注目
- 3 現在、見えてきたこと

### 第1章 道徳的主体としての現代企業

#### はじめに

- 1 企業道徳主体説の概要
  - (1) フレンチの問題提起
  - (2) その後の展開
- 2 企業道徳主体否定説の検討
  - (1) ベラスケスの立場

<sup>(1)</sup>もちろん、いずれにおいても理論的側面や実態的側面について言及がなされており、どちらかだけに限定されているということはない。

## (2) ベラスケスへの疑問

おわりに

## 第2章 ステイクホルダー企業としての現代企業

— 統合社会契約論からみた現代企業と社会の関係 —

- 1 コア概念の転換 —ストックホルダーからステイクホルダーへ
- 2 キーワードとしてのステイクホルダー
- 3 企業社会契約の内容としてのステイクホルダーの権利
  - (1) ステイクホルダーの権利と倫理綱領
  - (2) 法的権利と道徳的権利
- 4 ステイクホルダーの利害調整基準
  - (1) 統合社会契約論の概要および問題提起
  - (2) 統合社会契約論に対する批判そして反論
  - (3) 調整基準としての統合的社会契約論の積極的意義そして含意

## 第3章 ステイクホルダーマネジメントの展開

- 1 ステイクホルダーマネジメントに対する関心の高まり
- 2 ステイクホルダーのための経営
  - (1) ステイクホルダーマネジメント原則
  - (2) 双方向性マネジメントとしてのステイクホルダーマネジメント
- 3 ステイクホルダーマネジメントの陥穽
  - (1) ビジネス・エシックスに対する不満
  - (2) ビジネス・エシックスの可能性を求めて
  - (3) クリティカルマネジメント学派のビジネス・エシックス批判の含意
- 4 理論と現実の乖離を超えて

## 第4章 CSR経営

— 誰が、誰に対して、どのような責任を果たすのか —

- 1 ブームとしての1960-70年代の社会的責任
- 2 CSRのアプローチ
  - (1) CSRに対する4つのアプローチ
  - (2) 4つのアプローチの相互関連
- 3 ステイクホルダーマネジメントとしてのCSR
  - (1) 社会的責任における「社会的」の意味について
  - (2) 責任主体としていかなる存在が前提にされているのか
- 4 社会通念としてのCSRの確立に向けて

## 第5章 企業不祥事は、何故に、起こりそして再発するのか

- 1 企業不祥事について
- 2 企業不祥事発生のメカニズム — 企業不祥事が起こる理由
  - (1) 企業不祥事が起こる理由
  - (2) 企業不祥事が起こる（再発する）もうひとつの理由
- 3 不祥事の防止は可能か
- 4 ワークルールの確立に向けて
  - (1) 強い労働者と弱い労働者
  - (2) 新しいワークルールの確立に向けて

この目次をみれば、本書が原理的問題から現実的問題まで、ひじょうに“なめらか”といってもいい構成をもっていることが知られる。結論を先立てていうと、一つ一つの章を読み進めていけば、おのずから著者の主張が読者へと伝わる構成になっている。では、具体的にどのような構成になっているのか、みていくことにしよう。なお、以下において ( ) 内にページだけを記載している場合は、すべて本書評の対象である宮坂純一 [2009] の引用もしくは参照ページである。

序章においては、「スウェットショップ」という言葉を切り口として、現在のビジネス・エシックスが直面している課題が描き出されている。「スウェット」とは「汗水たらして働く」「～を搾取する」という意味合いがある。これは、特にスポーツウェア産業に携わるいくつかの企業が製造を委託したアジアや東欧などの工場において、劣悪な労働条件で従業員（とりわけ女性や子ども）が働かされていたことが発覚して知られるようになった。現在では、製造業だけではなくサービス産業においても、同様の事例が見られる。当然、これに対して批判や、さらに進んで監視しようとする動きも出てきた。と同時に、企業側もこれらの批判に対応して、アーノルドとハートマン (Arnold, D. / Hartmann, L.) の指摘する「倫理的にポジティブな形で逸脱した企業行動」をとるようになってきた。

そして、その根底にあるのが「道徳的想像力ないしは構成力」つまり「モラルイマジネーション」であると指摘している。この「モラルイマジネーション」とは、「道徳律を踏まえて事態の推移を考え今後のあり方を展望すること」であると規定される。さらに、ワーヘイン (Werhane, P.) の研究によりつつ、「普通のモラルリティを意思決定プロセスや道徳的判断に統合し、都合の悪い困った結果を前もって予測し、さまざまな観点を考慮し道徳的要請に対応しあるいは新しいモラル適用性をつくりだす実践的な解決案を新たに工夫することを可能にする」のが、モラルイマジネーションであると定義されている。その根底には、カント (Kant, I.) の反省的判断力、つまり「自分自身を他者の立場に置いて、いわば相互主義的に考えること」という考え方がある。

このような発想は、「規範的言明」であるという批判も考えられうるが、実際に企業が倫理綱

領を制定したり、それにもとづいた意思決定ないし行動をおこなったりしているという事実を見逃すわけにはいかない。しかも、重要なのは、自然人ではない存在である組織、そして企業がモラルイマジネーションの主体として位置づけられ、見つめられているという点である。本書の問題意識は、まさにここにある。以下に続く5つの章は、この問題意識から出発している。

第1章「道徳的主体としての現代企業」では、組織（企業）が道徳的責任をとるというのはどういうことかという観点から議論が展開されている。これは、企業倫理をめぐる議論において、もっとも根源的であり、かつ重要なテーマであるといえよう。本書では「企業道徳主体論争」の展開をたどりながら、肯定説・否定説の紹介と議論がなされている。

この議論の出発点として位置づけられているのが、フレンチ（French, P.）による「企業はモラルパーソンである」という主張である。彼は、企業を生身の人間と同じように道徳的主体であると措定した。この主張は、企業が独自の意図を持っているという点を根拠としている。そして、それは企業が企業内意思決定構造（Corporate Internal Decision Structure : CID構造）を有していることによって、企業の意図を証明できるからであるとされている。

かかるフレンチの主張に対しては、肯定・否定の両面からさまざまな議論が提出された。第1節では、肯定的な観点に立つ所説のうち、マーニング（Manning, R.）やオザー（Ozar, D. T.）などの所説が検討されている。このうち、マーニングはフレンチのように生身の人間と企業と等置することを否定したうえで、企業を道徳的主体と捉えることで十分に企業の道徳的責任を問うことができると主張している。一方、オザーは「構成的規則アプローチ」、つまり企業は協定（コンヴェンション）によって成り立っているに過ぎないという企業観に立って、企業は道徳的権利をもたないが協約で定められた便宜的な（コンヴェンショナルな）権利を持つ道徳的主体であると規定している。このように、第1節では、フレンチと同じく企業を道徳的主体とみる研究者たちにあっても、いわゆる自然人とは別個の道徳的責任をもつ主体として、企業を位置づける試みが続けられてきたことが明らかにされる。

これに対して、第2節ではベラスケス（Velasques, M.）の主張を中心にすえて、企業道徳的主体否定説が検討されている。このベラスケスの主張は、企業に倫理を求めることはできないとする企業倫理否定論の根拠とも一致する。とりわけ、「非難と処罰が、悪事をうみだした主体にのみ、すなわち、自らの肉体を使って、意図的に、直接に手を下した主体だけに、課せられる」とする道徳的責任感を提示している（30ページ）。

このような基本的発想に立脚して、ベラスケスは企業に起因する行為が「構成員から区別される統一体としての企業によって遂行されているのではない」とする。それは、企業が「構成員を介さなければ行動できない」がゆえにである。これは、「多くの生物学的な存在としての人間の意図と行為を企業の意味へと統合するものとしての」「政策、手続、権限のシステム」の意義を認めていないことにつながっている。さらに、ベラスケスは「企業という事業体だけを非難しあるいは罰することで満足してしまう」「企業を大規模なパーソナリティの如く“行動”し

“意図”できるひとつの統一体としてみなすことは、企業は人間を超えた存在であり、その目的と幸福がその構成員のそれよりも重要である、と考えることに繋がる」という2つの危険性を指摘している。ことに、後者は「全体主義」と結びつけられている。しかし、本書34ページ以降において指摘されているように、このような考え方に立った場合、「組織を組織として存在させている特徴を説明できない」といった問題点を抱えている。

むしろ、ベラスケスの問題提起は「組織のなかの個人の責任のとり方」を問いかけるものであると捉えることができる。このベラスケスの問題提起をうけて、企業道徳的主体説を肯定する側からも、この問題への回答が示されることになる(35ページ以下)。これらに共通しているのは、道徳的責任は企業政策を立案し実践する個人だけでなく、企業の政策と実践にも帰せられなければならないという考え方である。つまり、個人だけに道徳的責任を問うだけでも不十分であり、一方で組織だけに道徳的責任を問うこともまた不十分なのである。かくして、「組織を構成する特定の個人に道徳的責任を問うことは、組織に道徳的責任を問うことである」という考え方が導き出されることになる(37ページ)。

以上のような検討を通じて、著者は「組織として責任を問われた場合、そして組織として責任をとることができる」とすれば、どのように“対応”すれば、組織として責任をとったことになるのであろうか」という問いを提示する(38ページ)。著者は、企業道徳的主体説をめぐる論争を踏まえて、「企業に道徳的責任を問うということと、企業がそれを受け入れてそのことに対して“個人”が責任をとることは矛盾しない、という立場に立つ」とする。それは、とりもなおさず、“個人”もまた単なる自然人としてではなく、組織のメンバーとして、すなわち組織人格として行動することを要求されているからである。となれば、組織は個人にそのような行動をとらせたことに対して責任をとることが必要になる。著者は、ライザー(Risser, D. T.)に依拠して、「企業は、モラル・パーソンではなく、道徳的権利を持たない道徳的主体として責任を問われる存在であり、その構成員である個人も、それぞれの参加の程度と立場上知りうる情報の量に応じて、責任を問われる」と述べている(41ページ)。ここにおいて、CID構造とそれにもとづく権限の配分が問題となってくるわけである。

かくして、本書における考察アプローチが読者の前にはっきりと示された。すなわち、企業を道徳的主体として捉える際には、そのCID構造をどのように変革させていくのかという点に問題の焦点があてられることになる。以下の章では、この問題に対する具体的な考察が展開される。

第2章「ステイクホルダー企業としての現代企業」と題して、企業とステイクホルダーとの関係が統合社会契約論の観点から明らかにされている。本章の内容は、すでに宮坂純一[2005]を中心として、詳細に考察されてきたところである。したがって、今までに著者の研究成果に触れている者にとっては馴染み深い。

ここでは、ステイクホルダーというコトバが生まれてきた歴史をたどりつつ、まず「ステイ

クホルダーとは誰なのか」という問題から出発している。この問題に対する回答も、時代の移り変わりのなかで変化しつつあることが明らかにされている。ステイクホルダー概念を広く世に知らしめたフリーマン (Freeman, R. E.) は近年の「市場の自由化」「政治制度の自由化」「環境保護主義の興隆」「ITの発達」という4つの変革を前提として、ステイクホルダーを「一次的ステイクホルダー」と「二次的ステイクホルダー」に分類している。このうち、前者には顧客やサプライヤー、従業員、投資家、コミュニティが含まれ、後者には、企業と一次的ステイクホルダーとの関係に影響を与えるような存在が含まれている (例：政府、競争相手、消費者団体、特殊利害団体、メディア)。

その際、重要になってくるのは、ステイクホルダーの属性 (stakeholder attribute) であると著者は指摘する (57ページ)。というのも、これこそが企業とステイクホルダーとの関係を規定するからであり、より具体的には「権力」「正統性」「緊急性」の3つからなっている。これらを考慮することで、それぞれの企業をめぐるステイクホルダーが特定されることになる。

そして、企業とステイクホルダーとの関係、すなわち (…本書58ページでは「あるいは」となっているが、企業とステイクホルダーとの関係を規定するものを“契約”として捉えていると思われるので、“すなわち”と読み替えておく) 企業社会契約の内容が考察すべきテーマとして浮かび上がってくる。最近では、企業ごと、あるいはコー円卓会議などのような第三者機関によって倫理綱領や行動規範、企業行動原則が制定されているが、それらはまさに企業がステイクホルダーに対して果たすべき義務を明示したものである。

その理論的根拠として著者があげているのが、統合社会契約論である。これは、ドナルドソン/ダンフィ (Donaldson, T. / Dunfee, T.) によって提唱されたもので、マクロ社会契約とミクロ社会契約という2つの社会契約を統合的に捉えようとするところに特徴がある。このうち、マクロ社会契約は「人々の社会的相互作用の客観的で基礎的な基準を意味し、あるコミュニティの理性的なメンバーの間 (現実には存在しないかもしれないが、暗黙のうちに存在していると仮定されている) (hypothetical) 取り決め」(65ページ) にかかわっている。それに対して、ミクロ社会契約は「コミュニティ内部の (仮定上のものではない) 現実に存在する (したがって、インフォーマルなこともある) 取り決め」(65-66ページ) に関連している。この両者は補完的な関係にあるが、とりわけ後者の重要性を認めるところに特徴がある。それを象徴的にあらわしているのが、遵守すべきモラルティの重要な側面を自己決定することが正しく、かつ適切であることを言語化した「モラルフリースペース」の概念である。このような概念装置を駆使して、マクロ的なハイパー規範とミクロ的な認証規範の相互作用として統合規範が生み出されていく手続きを明らかにしているのが、統合社会契約論である。第4節では、この点が詳細に論じられているとともに、それに対する批判、さらには反批判を踏まえうえて、利害調整基準として積極的な意義を持っていることが明らかにされている。

第3章では、この議論を踏まえつつ、「ステイクホルダーマネジメントの展開」と題して、実

際に提示されているステイクホルダーマネジメント原則やステイクホルダー・ダイアログ（ステイクホルダーとの対話）、ステイクホルダー・エンゲージメント（ステイクホルダーとの相互関与）についての議論がなされている。この章で議論されているテーマは、今や（内実をどこまでともなっているかという問題が残るにせよ）ほとんどの大企業において意識されている。その点で、読者にとっては一番「とっつきやすい」章であるといえるかもしれない。著者は、これらの方策に関する紹介にとどまらず、ステイクホルダーマネジメント・エンゲージメントにおいて陥りやすい「落とし穴」があることを、クリティカルマネジメント学派（Critical Management Studies：CMS）に依拠しつつ指摘している。

CMSについては、日本においても若干の注目があつたが、あまり深くは取り上げられていない。本書では、あくまでもビジネス・エシックスの観点からではあるが、CMSの考え方が端的に明らかにされている。CMSのビジネス・エシックスに対する批判の最も重要なポイントは、本書102-104ページにまとめられているが、一言でいうならば「倫理の真骨頂」としての「批判」が、ビジネス・エシックスにおいては「忘れ去られ活かされていない」という点である（105ページ）。つまり、CMSの立場からすれば、ビジネス・エシックスの役割は「実践的であるが、非現実的でもあるビジネス・エシックスであり」「それ自身の高い目的を提示し、ヨリ良い未来を希求し、われわれが今日疑問の余地がないと考えている多くの事例の称賛すべきもの（merit）に疑問を提起する」ことにある（105ページ）。

CMSによるビジネス・エシックス批判は、CSR政策に潜む功利的な計算を明らかにし、隠された問題点を浮かび上がらせる。この点について、著者は2つのポイントにまとめている。1つは「ステイクホルダーマネジメントがテクニカルな手法として“体制化”される恐れがたぶんにあることを教えている」点であり、もう1つはそのような“落とし穴”に陥らない途についても示唆的である」という点である（108-109ページ）。これに関して、本書評の冒頭でも触れた田中照純〔2006〕の批判への、著者の回答が示されている。長文になるのでここでは引用しないが、本章第3節を締めくくる2段落は、著者のもっとも根本的な考え方が明確に示されている。また、それをうけて第4節では、株主の外部利害関係者化という実態をうけて、経営者のプリンシパルが株主から会社自体へと移っていること、そして、そこに株主だけの利害実現を受託するのではなく、多様なステイクホルダーズの利害実現を受託する存在となっていることが指摘されている。

ただ、ステイクホルダーマネジメントに関する諸原則は、あくまでも実践のための基準であり、想定外の事態が発生することは多々ある。そこで生じる理論と現実、あるいは基準と現実の乖離をどのように克服していけばいいのか、それが第4章と第5章で論じられることになる。

第4章「CSR経営」では、企業の社会的責任をめぐる議論の展開を跡づけたうえで、社会通念としてCSRが確立されるためには、どのように考え、実践へと導いていけばいいのかが明らかにされている。本章は、とりわけ初学者にとっても大いに有益である。というのも、本章に



においてはブームに終わった1960年代から70年代の社会的責任をめぐる議論の展開（第1節）、そしてCSRをめぐる「株主価値論」「企業の社会的業績論」「ステイクホルダー・セオリー」「企業市民論」という4つのアプローチの解説と相互関連（第2節）、そしてステイクホルダーマネジメントのとしてのCSRを考えるうえで、本来もっとも重視すべきである「社会的」というコトバの意味に関する検討が詳細、かつ明快になされているからである。

とりわけ、第3節は近年のCSRをめぐる議論の流行のなかで、当然であるかのごとく用いられながら、実のところはほとんど深く考えられていない「社会的」という概念を、日本における議論の展開を軸にたどりながら、本書の考え方に即して整理している点が特徴的である。詳細な議論は、ぜひとも本書に当たっていただくとして、ここでは著者の結論をみておこう。それによれば、社会的責任とは、「社会に対する責任」であり、より具体的には「ステイクホルダーズに対する責任」を意味している（134ページ）。そして、その内容は、「ステイクホルダーズの権利を尊重し護ること、そしてそのことが企業に義務づけられていること」にある（134ページ）。その際、経済的、法的、倫理的といったような形容詞をつけて説明しないことが強調されている。そのひとつのあらわれとして、「Corporate Social Responsibility」から「Company Stakeholder Responsibility」への転換を促す主張があることも指摘されている（SocialがStakeholderに置き換えられていることも重要であるが、CorporateがCompanyに置き換えられている点も同等、あるいはそれ以上に重要であろう）。少なくとも、欧米においてはCSRを議論する際に、個別具体のステイクホルダーの権利や、ステイクホルダーに対する企業の義務が明確に意識されるようになってきている。そして、こういった議論の根底には、企業を道徳的責任主体として捉える考え方が存在している。実は、日本における議論にあつては、その点に対する意識が欠如していた、もしくは希薄であったことが第4節で詳論されている。かくして、第5章において、より具体的かつ実践的な課題が取り上げられることになる。

第5章「企業不祥事は、何故に、起こりそして再発するのか」では、ここまでの理論的基礎を踏まえて、章題にはっきりと示されている、現代企業にとってきわめて重要な課題の克服が試みられている。

企業不祥事は、「企業行動が社会通念から乖離した時に」発生する（156ページ）。ここで重要なことは、社会通念も時代とともに変化するという点である。まさに「バリューシフト」である。これに気づかないことによって、企業不祥事が起こってくる（157ページ）。ただ、問題の根は深く、また複雑である。著者は、企業不祥事が発生する要因を(1)経営効率過剰重視型、(2)情報の独占操作型、(3)優先的地位濫用型、(4)部門独走型という4つに分類している（162-163ページ）。そして、これらの要因が現実化し、社会通念あるいは「世間の空気」を経営者が読み違え、世間の常識に変わって会社の掟が全面的に押し出されたとき、企業不祥事が発生する。

こういった社会通念の変化、すなわちバリューシフトを踏まえて、いかにすれば企業不祥事を防ぐことが可能になるのか。本書全般にわたって、ステイクホルダーとは、単なる利害関係

者ではなく、明確な当事者意識を有している利害関係者であると定義されている。ここで重要なのは「明確な当事者意識を有している」という点である。それが、宮坂純一 [2005] で指摘されたステイクホルダー行動主義であり、具体的には、さまざまなステイクホルダーから企業に対してなされる「発言」なのである (165-166ページ)。

なかでも問題なのは、企業内部のステイクホルダーである経営者や従業員といった企業構成員の意識である。この企業構成員に潜んでいる「保身意識」こそが、もう1つの企業不祥事の原因であることが強調されている (169ページ以下)。外部のステイクホルダーだけではなく、企業内意思決定構造に組み込まれている内部のステイクホルダーとしての企業構成員もまた、外部の立場から見ることが求められている。まさに、「重要なことは、そのときに反省して (バリューシフトの構想力を働かせて) 自らの“過ち”を認めて、再発しない機構をつくることであり、またそれ以外に手だては存在しない」 (171ページ)。

では、具体的な方途は考えられうるのか。著者は、以下の5項目をあげている。

- (1) 企業は道徳的主体である、との認識をもつこと
- (2) 不祥事は起こりえるとの前提で、「組織としての責任の取り方」について幾つかのパターンを想定し、「独自の」マニュアルを作成しておくこと
- (3) ステイクホルダーと対話しその要求を把握し、誰が重要なステイクホルダーかを把握し優先順位をつけておくこと、そしてそのランク付けが間違っていることがわかった場合すぐに訂正すること
- (4) 問題を共有すること
- (5) 職場内にモラルヴォイスを聴くことができる風土を構築すること

これらの項目を具現化していくうえで、やはり重要なのは従業員である。いかに優れた倫理綱領を定めたとしても、従業員の意識にそれが根づかないかぎり、実効性はない。著者によれば、「従業員が尊厳ある人間として遇される職場づくり」 (177ページ) が重要な第一歩となる。それこそが、企業に対する忠誠心の源になるのであり、社会に対して責任を果たそうという気持ちが生まれてくる出発点となる。その意味において、「ワークルールの確立」が課題となる。その際、アメリカにおいて用いられているデュー・プロセスの議論が紹介され、企業と従業員とのあいだにおいても、かかる考え方を援用しつつ、従業員の権利をいかにして主張していくのが論じられている (第4節)。

### 3. 感想的評言

このように、まことに雑駁ながら、本書の展開をたどってみた。他にも引用しておくべきと思われる箇所も多々あるのだが、それは読者諸賢に直接、本書に当たっていただくことにして、ここでは評者が本書を読むことで得られた知見や、そこから浮かび上がった感想を述べて

いくことにしたい。

何より、本書は著者の企業倫理学の理論的基礎から実践的提言にいたる「体系的」書物である。たしかに、第1章で展開されている議論は、ビジネス・エシックスの初学者にとっては「骨が折れる」内容といえるかもしれない。しかし、丹念に読み進めていけば、著者の年来の主張である「道徳的主体としての企業」という考え方は、十分に理解されるであろう。しかも、これは単にビジネス・エシックスだけにとどまらない。企業観そのものにかかわっている。ことに、個人主義と集団主義（全体主義）をめぐる議論は、いわゆる方法論レベルにとどまらず、研究者個人の思想信条や考え方とも相俟って、「神々の争い」のような状況を呈してきた。しかし、集団ないし組織は個人の活動によってのみありうるものであり、個人もまた集団ないし組織とのかかわりなしには生きていくことができない。そのことを考えれば、個人と集団ないし組織との関係をこそ問わなければならないのであり、企業道徳的主体説論争はその点にかかわっていることがわかる。このテーマに関しては、しばしば論断的な言説もみられるが、そういった一見「明確」な言明が、そういった点をどこまで掘り下げて考えているのか、われわれはあらためて考え直すべきであろう。第1章で展開されている議論は、まさにその機縁となる。

また、第2章では、道徳的主体としての企業という考え方に立脚して、ステイクホルダーと企業との関係性が論じられている。本章の議論は、単に第2章だけにとどまるものではなく、むしろ本書全体を貫いているとみるべきであろう。というのも、企業というのは第3章第3節の最終2段落において述べられているとおり、基本的には個別資本の運動形態であり、市場における競争のなかで生き残る（実は、この背景にその企業とかわりあうことで自らの利害を充足しているステイクホルダーがいるわけで、すべてのステイクホルダーから見放されたとき、企業の存在は雲散霧消する）ために価値増殖を図らなければならない。そのためには、ステイクホルダーズのパワーが必要なのである（108ページ）。しかも、ステイクホルダーズが企業に対して要求する権利内容は、時代とともに変化しつつある。そのようななかで、いかにして企業とステイクホルダーズ（個々のステイクホルダー）との関係性を築いていくのか。それが、統合社会契約論の枠組を援用して明らかにされたわけである。

それにしても、本書のなかで議論されているように（第2章第3節）、何をもってハイパー規範とするのか、つまり倫理的義務の源泉をどこに見いだすのかは難問である。たしかに、現実問題として、ハイパー規範や認証規範にあたるものを見いだすことはできる。しかし、それらとて必ずしも普遍的・絶対的であるとは断言できない。あくまでも「仮設的」である。その仮説的不安定性を、つねに意識しつつ、なお統合規範の構築をめざすという難しい課題に、ビジネス・エシックスは取り組みつづけなければならない。ただ、この統合社会契約論が、その手がかりとなっていることは本書の議論から理解されたとおりである。

第3章での議論は、この統合社会契約論のアプローチを受け容れたとき、より具体的な意義をもってくる。現代企業が株主利害だけではなく、多様なステイクホルダーの利害を顧慮しな

ければ存立しえないということ、つまりストックホルダー企業ではなく、ステイクホルダー企業であるという認識をもつとき、当然ながら、それぞれのステイクホルダーとの関係をどのように構築し、維持し、展開してゆくのかという点が問われる。それゆえにこそ、数多くのステイクホルダーマネジメント原則が提示されているわけである。その議論のなかで著者も指摘しているように、単なる利害関係者ということになると、ほぼすべての主体が含まれるのだが、ステイクホルダーは企業とのあいだに自覚的な関係を「知覚」「認識」「受容」「行動」している利害関係者として位置づけられる。そして、この関係は双方向的であるがゆえに、ステイクホルダー・エンゲージメントという表現が用いられるわけである。この点は、特に重要である。

現在、多くの日本企業がステイクホルダー・ダイアログをはじめとするステイクホルダー・エンゲージメントに関する諸施策をおこなっている。しかし、それらが真に双方向的であるのか、あるいはそれを志向しておこなわれているのかどうかについては、疑念が残る。そういった点も含めた批判を展開しているのが、クリティカルマネジメント学派（CMS）である。この学派は、日本における批判経営学に近い観点に立脚している。1990年代以降の日本では、批判経営学的アプローチがいくぶん影をひそめてしまった<sup>(2)</sup>。しかし、企業経営を批判的に解明し、問題点を抉り出していくということの意義が薄らいだわけではない。

CMSによって指摘されているように、ビジネス・エシックスやCSR（特に後者）が企業の「免罪符」のごとくに用いられているというのも事実である。田中照純 [2006] が「陥穽」として指摘した点も、これと通底している。田中照純 [2001] は、個別資本運動とそれをめぐって生じる利害関係を「現代経営学の視点」の1つとして指摘し、さらに田中照純 [2006] において、より具体的に企業をめぐる資本主義に規定された諸関係を基礎にしたうえでステイクホルダー論ないしビジネス・エシックス（企業倫理学）を再構築する必要があることを指摘した<sup>(3)</sup>。本書が対象としている問題領域が、企業の経済活動のなかで生まれ出てくることを考えれば、これらの批判的指摘をどのように受け止め、克服してゆくのがビジネス・エシックス（企業倫理学）にとっての最大の課題であろう。

第4章と第5章は、そのための手がかりとして位置づけられる。近年では何ら珍しいコトバではなくなったCSR。そのなかにあるS（とR）、すなわちsocial（とresponsibility）とは何か第4章で考察されている。前節において触れたように、socialという概念について明らかにしたうえでCSRを論じるという研究は、最近では意外に少ない。それだけsocialというコトバが包括的であり、それがゆえにいろいろな意味で用いられうるということなのである。著者が本書139ページにおいて指摘している3つの点、すなわち「社会的責任を社会に対する責任とし

<sup>(2)</sup> いうまでもないことだが、こういったアプローチをとる研究者が皆無になったわけではない。

<sup>(3)</sup> 手前味噌で恐縮であるが、評者も田中照純 [2001] に拠りつつ、企業を価値創造プロセスと利害関係の相互の絡み合いにおいて捉え、そのうえで企業発展を導き出す役割としての「規範的マネジメント」について論じた（山縣正幸 [2007]）。山縣正幸 [2007] はビジネス・エシックスやCSRそのものを対象としているわけではないが、それらを包摂しなければ企業発展を実現することができないという観点に立脚している。その点、宮坂純一 [2007] によって指摘されている。

て捉えていること」、「その社会がステイクホルダー社会（ステイクホルダー資本主義）である、との認識があること」、そして「現代企業をステイクホルダー企業として位置づけていること」は、CSRを考えるうえでの基本的企業観・社会経済観を示したものとえよう<sup>4)</sup>。著者が第4章の結びを「社会通念としてのCSR」と題しているのも、おそらくはそういった考え方が根底にあったからではないかと推測する。

そして、掉尾を飾る第5章では、企業不祥事の発生メカニズムとその克服のための方法が示されている。ここで具体的な事例が取り上げられているわけではないが、著者が現在において生じている数々の企業不祥事を目の当たりにして、それを理論的に濾過した結果として本章を捉えることができる。著者は「企業不祥事の再発防止のしくみを構築すること」「不祥事を繰り返さない企業風土をつくりあげること」という2点が、「組織としての責任のとり方」であると述べている。評者が用いている概念装置でいうならば、企業体制と企業文化の問題である。

すでに前節でもみてきたように、本書においては、個人人格と組織人格との相互関係性がしばしば取り上げられている。企業不祥事などでよくいわれるのが「いい人なのに…」「なぜあの人が…」といった言説である。個人の意思によるか、あるいは意思に反してかという点があることはもちろんだが、組織を構成するメンバーの一人として、企業不祥事に左袒してしまうというケースは多い。しかも、意図せざる結果として、というケースもある。人間が不完全な存在であることを踏まえれば、その人間によって形成される制度が、倫理的に好ましくあるように形成ないし方向づけられたとしてもなお、企業不祥事は発生しうる。

それでも、できうるかぎり企業不祥事が起こらないように制度設計し、また文化・風土を方向づけていくことは必要なことである。では、具体的にどうすればいいのか。前節においても掲げたように、著者は5項目を示している。これらのうち、(3)から(5)はコミュニケーションに関連している。企業不祥事が起こる大きな原因の一つに、コミュニケーションにおいて問題が生じているという点を認めることができる。2008年に『不機嫌な職場』（高橋克徳／河合太介／永田 稔／渡部 幹著、講談社現代新書）という書籍が公刊されたが、ここでも職場におけるコミュニケーションをいかに円滑なものとするかに焦点が当てられている。おそらく、参加しているメンバーが生き活きとしている企業ないし職場において不祥事が発生する確率は、そうではない企業ないし職場に比べると低いのではないか。もちろん、この問いについては検証する必要があるが、このような仮説を設定するのは、さほど奇異なことではない。第5章における著者の主張をいかに具現化していくのか。どのようにすれば具現化されるのか。逆に、企業不祥事はどのようなメカニズムによって発生したのか。とりわけ、3つめの問いについては、経営学あるいはビジネス・エシックスの領域において、十分な事例研究が重ねられているとはいえない。これらの問いに対する経験的研究こそが、これから求められていくように思われる。

<sup>4)</sup>ちなみに、ドイツにおいてはsozialという概念が社会福祉や生活、さらには労使関係といった側面を色濃くもっている。そのため、CSRから“S”を外し、CR（企業責任）という表現を用いる企業も出てきている。

#### 4. 望蜀的評言 — 本書の提起を、われわれはどのように活かすべきか —

このように、本書はビジネス・エシックスの領域にとどまらず、表題が示すように、「現代企業とはいかなる存在であるのか」を考えるうえで、きわめて学ぶところが多い。評者にとって先達である著者に対して「蜀を望む」のはお門違いであるが、評者自身、あるいはビジネス・エシックスないしCSRの領域に携わる、あるいは携わろうとする後進が、本書に学んで、さらに展開させていくべきと思われる点について、今までの評文のなかでも言及してきたことであるので重複するが、それをいとわず最後に触れておきたい。

まず想起されるのは、現代企業をステイクホルダー企業、そして道徳的主体として捉えたうえで、企業とステイクホルダーとの関係(評者の用いている表現でいうならば、「価値交換関係」)を具体的に把握するという点である。統合社会契約論において、ステイクホルダーと企業とのあいだに想定されている権利・義務関係は、企業をめぐる価値交換関係そのもの、あるいはそれに付随して生じるものである。これは、個々の企業によって異なっている。とりわけ、それぞれの企業がいかなる事業を展開しているのかによる相違は、企業社会契約あるいは価値交換関係の実態に大きく影響を与える。こういった契約ないし関係を一つ一つ解明していくことが、「ステイクホルダー企業としての現代企業」という企業観、そして「道徳的主体としての現代企業」という企業観を補強していくうえで必須の作業になると思われる。著者自身も、統合社会契約論の長所として、実証主義的アプローチをとりいれている点をあげている(77ページ)。この具体化が、第1の課題となるであろう<sup>6)</sup>。

これともかかわる、というよりは、この作業を前提として、いかなる「ハイパー規範」が考えられるのかという問いに対して、「仮設的」であっても、具体的な内容を提示していくという作業が必要になるであろう。仮設的に、という限定をつけたとしても、何らかの規範言明を提示すると、「それは(社会)科学ではない」という批判が出てくるのは、容易に推測できる。しかし、規範そのものを問うこと(いいかえれば、批判にさらすこと)自体は、社会科学にとってきわめて重要な課題である。統合社会契約論が実証主義的ないし経験的アプローチをとりいれているのであれば、これは可能である。それゆえにこそ、本段落の冒頭で「前提として」と述べたわけだが、具体的な企業社会契約の実態から設定可能な規範を導き出すこと、そしてそれを検証にさらすことで、「ハイパー規範」への具体的な道程がみえてくるのではないか。容易ではないであろうが、ビジネス・エシックスがより企業実践へと浸透していくためには、その作業が欠かせないと考えられる。

そして、これと表裏をなす課題が、企業不祥事の発生メカニズムの具体的検討である。経営戦略や事業戦略、組織構造形成などに関するケース・スタディは数多く提示されているが、企業不祥事に関するケース・スタディはきわめて少ない。これは、資料を入手しにくいという現

<sup>6)</sup>この点は、すでに著者によっても認識されている。本書112ページ本文注を参照されたい。

実ゆえであろう。しかし、著者の主張に即していえば、不祥事を責めることももちろん必要であり、欠かせないことであるが、再発をどう防ぐのかということこそが重要である。真に企業不祥事を防ごうとするのであれば、そういったケース・スタディを積み重ねることで、企業不祥事の発生メカニズムを解明し、再発防止のための制度設計や文化・風土の方向づけへとつながっていくことがポイントになるであろう。

これは、内容とは直接関係することではないが、本書のスタイルに関して、少し触れておきたい。

本書は、本文注（ポイントを落としてある段落）が数多く盛り込まれている。ここには、評者の読む限り、著者の主張が色濃く提示されている。たとえば、51ページの本文注に「本書では、ステイクホルダー・セオリーの本質的な特徴はその規範性にある、と考えている」という一文がある。これなどは、著者の基本的な考え方を明確に示したもので、読者が読み落としてはならない一節である。そのほかにも、さまざまな論者の主張がときに簡潔に、ときに細に入り微を穿つように述べられている。評者は、第2節で目次を掲げたあとの冒頭に“なめらか”な構成であると述べた。たしかに全体構成はなめらかである。しかし、それは簡単に読み流せるということを意味しない。おそらく、読者は本書を読み進むほどに章を行きつ戻りつし、そして本文と本文注や章末注を何度も行きつ戻りつするのではないか。もちろん、さしあたって“なめらか”に通読することもできる。しかし、ぜひとも読者には往還しながら、本書を読み進めてもらいたいと思う。それによって、本書の、ひいては著者のビジネス・エシックスの体系についての理解が格段に深まると思われるからである。

もう一点。これは不躰をも懼れぬ発言であるが、本文に「(と思われる)」という箇所がいくつみられるのが気になった。研究者が自説を提示するときに、つねに批判ないし反証される可能性を意識しておくというのは、その誠実さを示すものであるといえよう。根拠薄弱なままに断言的自説提示を展開する“論文”が少なからずあるなかで、われわれが絶対に忘れてはならない点である。ただ、読み手にとっては、ややもすると著者に自信がないかのように誤解されてしまうおそれがある。とはいえ、これは本書の内容とはかかわりの薄いことである。

以上、いささか望蜀的な評言を述べた。しかし、いうまでもなく、これらは本書を読んだことによって惹き起こされたものである。つまり、ビジネス・エシックスを専門領域としない評者が、ここからどのように考察を深めていけばいいのかというヒントを得ることができたわけである。読者それぞれによって、得られるものに違いはあろう。だが、現代企業がいかなる存在であるのかを考えるうえで、ひじょうに有益な書物であることは疑いを容れない。

## 5. 結びにかえて — 謝辞とともに —

今回、評者はありがたいことに、本書の書評を執筆する機会を与えられた。評者にとって、はじめての経験である。しかも、評者にとって先達である宮坂純一教授の書物である。評者の研究領域が本書と隣接していることもあって、まことに有益な機会であった。にもかかわらず、評者の誤読や理解不足によって、本書を十分に紹介・評価しえていないのではないかと、それを懼れるばかりである。

加えて、評者は、2003年4月から2009年3月まで奈良産業大学経営学部およびビジネス学部にて奉職する機会を得た。宮坂純一教授には、奉職以来、学問的にはもちろん、教育やその他の学務にいたるまで、数多くの教導を賜った。また、2007年には拙著に対して、まことにありがたい書評をくださった。本書評が今までの厚恩への御礼に値するかどうか、心許ない限りであるが、一昨年に迎えられたご還暦のお祝いを兼ねて、宮坂教授に捧げることを許されたい。

また、奈良産業大学経済経営学会の論文誌『産業と経済』は今年度で終刊となり、今後は社会科学学会の論文誌『社会科学雑誌』へと受け継がれる。終刊号に稿を寄せることをお許しくださった経済経営学会の諸先生方に、謹んで御礼申し上げるとともに、社会科学学会への継承的発展を祈念する次第である。

- 【参考文献】（書評対象の宮坂純一〔2009〕は除く）  
 高橋克徳／河合太介／永田 稔／渡部 幹〔2008〕『不機嫌な職場 —なぜ社員同士で協力できないのか—』講談社現代新書。  
 田中照純〔2001〕「現代経営学の視点 —研究対象との関連で—」『立命館経営学』第39巻第6号。  
 田中照純〔2006〕「企業倫理学に潜む三つの陥穽」『立命館経営学』第45巻第3号。  
 宮坂純一〔1995〕『現代企業のモラル行動』千倉書房。  
 宮坂純一〔1999〕『ビジネス倫理学』晃洋書房。  
 宮坂純一〔2000〕『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房。  
 宮坂純一〔2002〕『企業社会と会社人間』晃洋書房。  
 宮坂純一〔2003〕『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房。  
 宮坂純一〔2005〕『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房。  
 宮坂純一〔2007〕「書評 山縣正幸『企業発展の経営学 —現代ドイツ企業管理論の展開』を読む」『産業と経済』（奈良産業大学）第22巻第2号。  
 山縣正幸〔2007〕『企業発展の経営学 —現代ドイツ企業管理論の展開—』千倉書房。