

責任経営の視座と組織倫理学

——経営学の可能性を探る——

谷口でございます。山田先生から過分な御紹介を頂き、すこし最初から緊張感が高まっております。お話を六割にお聞き頂ければと思います。

早速これから話をさせて頂きたいと思います。レジュメを用意しておりますが、若干多めになりました。一時間で全部触れることが出来ないかもしれません。なるべく用意したものに關して、一言でも触れることが出来るように話を進めていきたいと思っています。

御紹介頂きましたように、テーマは「責任経営の視座と組織倫理学」でございます。副題「経営学の可能性を探る」の意味は、二十一世紀型の経営学がどのような視座から語られたらよいのかということについて展望してみたい、と言うことでございます。結論から言いますと、「責任経営」という考え方と、それを基礎づけていく、要は内実化していくために「組織倫理」に着目していく必要があるのではないか、そしてその方向にこそ二十一世紀型の経営学の可能性があるのではないか、と考えているわけです。それでこのようなテーマにしました。

谷 口 照 三

これはなかなか困難なことだと思うのですが、このテーマで来年辺り上梓したいと思っております。今日こうして発表しえるのは、このテーマについての骨子が出来ているからですが、先ほど理論面と実践面に目を配っていると御紹介頂きましたが、実践面の方にはなかなか目が届きづらく、油断すると理論的、哲学的な領域に入り込みすぎ、実践の実態を掴むことがおろそかになりがちになっております。深めるのはよいのですが、戻ってくる「道標」を置き忘れていたことが少々ございまして、なかなか実践面において有益な発言が出来ない、その辺で少しジレンマがございます。

実は、私は南山大学大学院の経営学研究科修士課程で三年間過ごさせて頂きました。いまは亡き山本安次郎がその時の指導教授でございまして、私は山本安次郎につくために南山にまいりました。そして、山本安次郎が定年で亜細亜大学に移りまして、その後を追って、ドクター課程は亜細亜大学に行きました。私は、山本安次郎の経営学によって学問の世界に入り、今日まで継承し、出来るならばさらに深めて行きたいという気持ちでやってきました。

先ほど申しましたように、山本安次郎は「深めるのはいいけれども、戻ってくるためにきちんと道標を付けておかなければいけない。それを忘れてはならない」と、つねに私に言っておりました。私もかなり意識しておりましたが、実はこれがなかなか難しい。研究を進めながら、これは大変なことだと思っておりました。理論的な側面と実践的な側面の繋がりをどのように考えたらいいのか。皆さん方も恐らくそういうところに関心をお持ちだろうと思います。なかなかうまく表現できないかと思いますが、なるべくその意図しながら話を進めていきたいと思っています。

少し前置きが長くなりました。それでは、Ⅰの緒言から始めさせて頂きたいと思います。私は報告するとき、いつも論文の形式でテーマと目次をしつかり作ります。これも山本安次郎の教えに従ってやっております。先生から、「テーマと目次ができると、論文は5割完成する」と言われまして、それを信じていつもテーマと目次を作っておりますが、こういう形で報告出来たり、論文になったりするのには5割を切っております。しかし、それをあきらめずに、一貫してやってきております。この目次が出来ることによって報告したり、論文を書いたりしようという元氣が出てまいります。出来る限り目次に沿って話を進めて行きたいと思っています。

この緒言は、先ほど言いましたように、このテーマで本を構想しておりますので、その本の序論に当たるようなところです。それは、経営学の歴史に係わることです。本日は、経営学以外の先生方も多くおられますので、少し長めに話してみたいと思います。テ

マは「経営学の発展と責任経営への動向」ということで、責任経営の視座と組織倫理学を語る背景をまとめております。

最初の話題は、「経営学生成の歴史社会的背景と論点の移行」です。副題を「企業家（事業者）」から「企業」へ、そして「企業」から「経営」へ」としてありますが、そこでは社会的な背景とともに論点の移行を示しております。それは経営学の生成の背景を語ることとなります。

御存知の人も多いと思いますが、市場が成立し、活性化すればするほど、「企業家」の登場が社会から要請されてまいります。市場で期待される新しい商品や新しい物資、商人ではそのニーズになかなか応答することができないということで、自ら人々の生活に必要な物資を推測・構想し、そしてそれを創り、市場に提供する企業家が登場してこなければいけない。市場経済が発展すればするほど、そういう状況になってきます。

企業家というのはいろいろな機能を持ちます。レジユメの二頁の方に図を書いております。「資本家としての機能」、「事業者としての機能」、そして「経営者としての機能」が一体になっているのが企業家であると言つてよいと思いますが、しかし、企業家が歴史上登場する、この時代背景においては、スポットライトが当てられるのは資本家でもなければ経営者でもない。「事業者としての企業家」にスポットライトが当てられる。このような文脈において、「企業家」(entrepreneur)が登場してくるわけです。そこで、理論的な面からいいますと、概念が歴史的に生成してくる、と考えることが必要

であります。ここに「事業」という概念も同時に生成してくると考えてよいのではないかと思います。

企業家の登場により、益々市場が活性化するようになる。この活性化は、さらに、市場に新しく提供された商品や物資が多くの人々に行き渡っていかねばいけないことを、課題化してまいります。次の段階では、いま提供されているものの「量的な増大」ということが社会的な課題になってくる。「生産力の増大」が社会的に要請されてくる。そこに、「企業」が成立してくる背景があるわけです。そこで今度は、○で表しておりますが、資本家、事業者、経営者という三位一体の機能のどこに焦点が当てられるかというと、資本家にスポットライトが当たってくる。

しかしながら、企業家一人では資本規模が非常に小さいわけですから、社会的な生産力増大という要請には充分応えることが出来ない。そこで、この「資本家としての企業者」を組織化することによって「企業」が成立してくる。まさにこれは「資本の組織化」で、その結果で上がった企業といわれるものは「資本結合体」といった方が正確な表現になるかと思えます。それは形式的には資本家の団体ですが、その内実は「資本結合体」であります。一人では充分でない資本を複数の企業者が資本を持ち寄って巨大な資本結合体を形成していく。それが企業ということです。フランス語では「entreprise」ということになります。これを英語読みすると、「re」を「er」に変えて「enterprise」ということになります。フランス語も英語も企画とか新しき、新規さを出すという意味が強いのですが、この

歴史的な背景から考えますと、「enterprise」は「資本結合体」そのものであると考えていかなければいけないだろうと思えます。歴史的な背景から、言葉の意味の内容を考えることが大事ではないかと思えます。そういう意味では、この企業の成立は、「資本結合体」の成立であると言うことが出来るわけです。

ここで注意すべき点は、以下の点です。「資本結合体」として企業は歴史的に生成してくるのですが、その概念の意味内容は、特殊具体的な、歴史的に限定されたものではありません。むしろ、「資本結合体」は、企業の普遍的、一般的概念内容として、つまり企業の「純粹概念」として捉えることが必要ではないかと思えます。

いま見て来ましたように、「生産力の増大」という社会的課題に応えるべく、企業においては大規模化が必定となりますので、次なる社会的な課題は、この大規模化したものを「うまく運営すること」と言うことになります。そうしなければ、生産力の増大という社会的な要請にも応えられない。そこで、「経営」というファンクションにスポットライトが当てられてくるということになり、「経営」という概念が歴史的に成立してくる。

また資本が巨大化すると、当然事業規模も巨大化してこなければいけません。その事業規模の巨大化は従業員数の増大という形であらわれてきますから、よく言われていることですが、人と金と物をうまく統一していくことが要請される。そして、人と人とのシステムとしてマネジメント（経営）が概念として成立してくる。

大体十九世紀の末ごろ、一八八〇年代アメリカでは「ビッグビジ

ネスの時代」と言われたわけですが、その辺りから徐々にマネジメントに対してスポットライトが当たり始め、それを背景にテラーとかフォードなどが登場し、経営学が成立するわけです。経営学生成の背景として、「事業」から「企業」へ、そして「企業」から「経営」へと論点が移行して来たことを述べた訳ですが、これは非常に大事な点でございます。

現在はどうなのかと申しますと、世紀の転換、また新しい時代の到来を間近に控えた、その歴史的背景から言って、一九九〇年ごろからまた再び「事業」へとスポットライトが当てられたと言つてよいし、また実際、当てられたのです。一九九〇年代は「失われた一〇年」と言われてきましたが、一般に言われていることは若干異なり、私はこの「事業」に関わらせて、その言葉を使用したいと思えます。この時期には、残念ながら、歴史のダイナミズムに潜む「促し」ないし「含意」を取り損ない、どうやらマネジメント上の重要な課題を置き違えた痕跡があります。例えば、その一つに、生産コストを下げ、値段を下ければ物が売れるだろうというところに、人びとの意識が集中して行ったことを、指摘出来ます。それは、価格破壊と言われましたが、やがて安くしたとしても物は売れない、ということが分かってきたのです。それ故に、'entrepreneur'、'アントルブルヌール'を「アントレプレナー」と英語読みし、それを「起業家」と訳し、資本家や特定の専門家のみでなく、誰でも事業を起こすことがこれからの社会には必要だ、と言われていたのです。しかし、残念ながら、このことは、「経済の

活性化」の観点から発せられたもので、先の「価格破壊」の延長線上にある、と判断せざるを得ません。一九九〇年代から今日まで、実は、新しい社会、新しい人間生活に必要とされるニーズに充分応答していくという意味で「事業」に焦点を当てていかなければならないのに、そうなっていないところがあります。いまの時点においては、歴史的なダイナミズムの中で、「事業」に再びスポットライトが当てられて、そこに経営課題の多くがあるのだということを、いま一度確認しておく必要があるかと思えます。

これまで、「経営学発展の歴史社会的背景と論点移行」というテーマで、「経営」に焦点が当てられることによつて経営学が成立してきたプロセスを話してきたわけですが、今度はその経営をめぐつて論点が移行してまいります。これは経営の課題に関する論点の移行です。

最初に経営の課題として登場してきますのが、「生産効率の増進」です。一八八〇年代以降、能率増進運動という形で、最初の課題が提起されるわけです。大雑把に言いますと、一九六〇年代辺りまで重要な課題として位置づけられており、それをめぐつて経営学が発展してくるという傾向がありました。

やがて、一九三〇年代辺りから、「人間と企業との良好な関係の構築」ということに、スポットライトが当てられます。これは、よく言われていることですが、人間関係論が登場する背景をイメージして頂くとよいのですが、一九三〇年代にホーソンというアメリカの電気会社の工場で大規模な社会実験がなされました。その結果、

職場の人間行動は、生産効率の増進を意図しデザインされた仕組みではなく、人々のインフォーマルな合意による価値観に従って決定されている、ということが発見された。そうであるとするならば、監督者と労働者の間の、また労働者間の人間的な関係を良好にしておくことが必要である。そこで、最初の段階で「人間と企業との良好な関係の構築」ということが提起されることになった。それをめぐって経営学が、さらに発展してくるということになろうかと思えます。

一九七〇年代に入ると、「社会と企業との良好な関係の構築」ということが浮上してまいります。これは公害問題、あるいはオイルショックを契機とした企業の反社会的な行動、現在も時々起きているような問題ですが、これが契機となって企業と社会との良好な関係をいかに構築していかなければいけないということが社会的に提起され、経営学においてもこれをめぐって議論していくということが起こります。

ただこの場合、公害は環境問題とよく言われるわけですが、実は、その問題は企業と社会との関係、地域社会に住む人々に対する害を克服し、良好な地域社会関係を築いていこうといったことで受けとめられてきたわけです。それは、環境問題を突きぬけて、地域社会関係のひとつの問題として、認識されていたのです。環境問題が経営学の課題として意識されるには、一九九〇年代の地球環境問題を待たなければならなかったのです。

公害問題が浮上したこの時期に社会から問題にされたのは、「利

潤追求のプロセス」に関する点です。社会に害を与えながら利潤追求がなされることに問題があるので、その克服を目指すことが企業の社会的責任として、社会から要請されてくるわけです。しかしながら、企業の反社会的行動に対しての社会の反発は大変強いものですから、特に日本の社会を前提に話をしておりますが、経済界では「企業のマイナス面だけが強調されている。企業はもつと社会にプラスの貢献をやっているはずだ。その面をもつと見てもらわないと困る」という意識が出てまいりまして、「企業の社会的責任」が「企業の社会的貢献」という問題へと、論点がすり替えられてしまいうわけです。企業サイドからは、企業の社会的貢献というテーマで、企業の社会的責任が企業と社会との良好な関係を構築するための手段として提起される。

実は、今日、CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) が世界的なブームになっておりますが、これは一九七〇年代に企業の社会的責任として問題提起された論点とは若干違っておりまして、新たな手段として提起されているわけです。この「CSR経営」の浮上は、いま述べました一九七〇年代の社会と企業との間の認識と行動に関するミスマッチがほぼそのまま二〇〇〇年前後まで継続されていたと言うことを意味するのではないかと、私は思うのです。

一九九〇年代に入って来ますと、地球環境問題が提起され、「地球環境と企業との良好な関係の構築」が一大テーマとして、大変衝撃を持って受け止められて来たわけですね。「環境経営」がブームと

なり、今日まで語られているわけです。実際に、この環境経営を具現化していくためには、いままで論点とされた「社会と企業との良好な関係」、「人と企業との良好な関係」が土台にならなければ、「地球環境と企業との良好な関係の構築」、あるいはサステイナビリティ(Sustainability)は実行不可能だと思うのです。別の言い方をしますと、先ほど言いました、一九七〇年代の社会からの問題提起と企業の捉え方とのミスマッチ、この溝を埋めていかなければ、地球環境問題への応答、環境経営というのはほとんど完成しないということが徐々に意識され、それらの調整の中で生産効率の増進が見直されていなければならない。

一九九〇年代の後半から二〇〇〇年代に入ると、このような意識と認識が広まり、この事業の問題を核として、いままで提起された課題が重層化してきます。まさに、いまブームになっているCSR経営が提起されてまいります。この具現化が今日の重要な課題になつてきています。このCSRというのは「社会的責任」と表現されておりますが、これはまさにこの重層化された課題を実現する経営ということですので、「責任経営」そのものであると言うことが出来ると思います。そこでは、社会にあつて企業とは一体どういう存在であるのか、企業の社会的な意味は何か、と言うように、企業が存在理由を改めて問い直し、捉え直していくことが要請されているのです。

このようなことが今日の課題になる。だから、CSRという略語の形でいま世界でブームになっているのだと思います。この問題

は、ただ単に一企業の課題ではなく、人類社会全体の課題であつて、したがつてそれへの応答は、企業と他のセクターとのパートナーシップの創造という社会的な取り組みが必要不可欠です。CSR経営は、広く社会的に共有された課題として、提起されているということが、大変重要であろうかと思ひます。CSRというように略字で表記されていること自体に意味があるのだということを、私は感じております。

もう一つの「論点の移行」ですが、経営のプロセス的な機能に関する論点の移行ということが言えるかと思ひます。マネジメント・サイクルに関する論点の移行です。それは、「Plan」↓「Do」↓「See」、つまり計画↓実行↓批判あるいは評価と言われております。「Plan」↓「Do」↓「See」というマネジメント・サイクルは、非常に古い考え方と言われますが、これほど古くて影響力を持つているモデルはこれ以外に恐らくないだろうと思ひます。これは、いまでも実践の場においてマネジメント・ツールとして大変重要視されているのです。

しかし、このマネジメント・サイクルについてよく考えてみると、面白いことに、最初に「経営」に焦点が当てられ経営学が成立してくる段階においては、「Do」の側面にスポットライトが当てられていた。どうやって生産を効果的に行つていくかという「Do」の側面、あるいは大規模化した資本組織、そしてそれを土台とした大規模な事業組織、そして大規模化した人間の組織をどう動かしていくか、そういう意味での「Do」が課題であつたわけです。

そして、さらに現実的な社会環境に適応させながらそれを実行していくためには、「Plan」という視座に論点を移行していかねればいけない。「Do」から「Plan」への論点移行。経営学の領域で経営戦略とか、戦略的経営が話題になってくるのは、まさにこの動向を示しているわけです。ただ単に動かすということから、計画的に合理的に動かしていくという動きが起きてくる。大規模化してきますと、これをうまく運用するためには計画的でなければいけないというのは当然のことです。それ故に「Plan」→「Do」→「See」というサイクルは現実には動いているわけですが、その中で「Do」から「Plan」へと力点が移ってくる。それを中心に「Plan」→「Do」→「See」が動かされていく、という傾向が強まってまいります。それに従って、経営学も大変発展してきたわけです。

そして、今日においてどこに焦点が当てられているかというと、「See」です。私は、山本安次郎に倣い、マネジメント・サイクルを「計画」→「執行」→「批判」というように言っておりますが、その「批判」に現在は焦点が当てられています。「計画」に従って実践がどれだけ行われたかということを、つまり「執行」を、さらに「計画」自体を批判的に検討していくという側面が今日重要な課題になっているのです。一九九〇年代に入り、急速に論点の移行が起こり、いろいろ話題が出現して来ているわけです。CSRもそうです、企業倫理とか、コーポレートガバナンスの問題は、まさにこの「See」、「批判」のところに論点が移行してきていることの証左だと考えることができます。

このように三つの論点の移行を重ね合わせていくと、そこに現在の経営課題、社会と経営に関する課題が見えてくるということになります。

時間を相当取りましたので、さきに進めていきたいと思います。Iの3の「二十一世紀型経営学の可能性とその理論的基盤」で述べようと思っておりますのは、本報告での問題提起であり、報告の目的であります。「事業の問題を核とするCSR経営」を、私は「責任経営」と呼んでみようと思います。この責任経営の具現化がまさに今日の課題になっている。これを実現するためには「開かれた協働」、それから多様なパートナーシップが必要になってまいります。それらを促進する「知的な枠組み」、この知的な枠組みというのは非常に広く捉えて、狭い意味での知と、仕組みとかいろいろな技術システム、あるいは倫理的な問題、最近また倫理を議論する場合に言われておりますが、徳(virtue)、そういった諸々の点を含みます。こういった「開かれた協働」とか、多様なパートナーシップを促進するような「知的な枠組み」とは一体何かということが、いま問われているだろうと思います。

私がこのテーマでお話してみたいと思っているのは、この問いへの応答に関するいくつかの論点でございます。

その応答の第一番目の問題ですが、「責任経営」を理論化する場合の基礎の問題です。何よりもこの問いへの応答を始めるにあたって、第一になされなければいけないのは、Responsibilityの再検討、再構築、責任概念の再吟味と再構築が必要であろうかと思

ます。「責任」という言葉は日常的な言葉ですが、必ずしも理論的に整理されているとは言えない概念の一つです。しかも、今日、CSR経営、コーポレートガバナンス、企業倫理などすべてがResponsibilityに係わっている問題です。にもかかわらず、責任概念というのがどうも古いイメージから一步も出ていない。そのような気がいたします。実は、いま問題提起され、課題となっていることと古い責任概念とのミスマッチが悩ましい問題になっていると、私はずっと以前から考えていまして、「責任概念の再吟味」については随分前に書いたのですが、なかなか満足いくものが出来ませんでしたので発表しておりません。これから、いま考えているところをお話したいと思います。

まず「責任概念の曖昧さ」についてから始めたいと思います。「曖昧さ」のなかにも「共有された意味」がございます。それについても簡単に触れたいと思います。

「責任」について辞書で調べますと、一般的特徴ないしイメージを三つの点で整理することが出来ます。まず、意思決定責任と結果責任のコントラストを指摘することが出来ます。説明責任、結果責任について辞書で表現されているものをレジュメに載せておりますが、それは見て頂くとして、第二に、道徳責任と法的責任のコントラストを挙げることが出来ます。第三は、能動性、自覚性、自発性といった主体的性質ないし能動性と、客体的性質あるいは受動性の対比が指摘出来るかと思えます。しかしながら、そこに「曖昧さ」が残っているわけです。

なぜ曖昧さが残っているのかを考えますと、次の二点を挙げる事が出来ます。①対比された両極の間の関係をいかにつけねばいいかということが釈然としない、あるいはここにメスが入っていない。②こういった特徴を捉えつつも、「意思決定責任」よりも実は「結果責任」によって責任というものを捉えようとしている傾向が非常に強い。また、「道徳的責任」よりも「法的責任」によって責任の内実を受けとめようとしているところが多い。あるいは、「主体的性質ないし能動性」よりも「客体的性質ないし受動性」によって責任を強く意識している。そういったことが一般的にあらうかと思えます。定義としてはコントラストがつけられていのですが、どちらかと言えばその一方の極において「責任」がイメージ、解釈されているのではないか、私は疑問を感じております。

なぜそういったことになるのか。これには語源的な影響があるうかと思えます。どちらかと言いますと、「責任」のイメージとか解釈には東洋における責任概念の影響があるように思われます。そのことについては、レジュメで若干説明しておりますが、省略させていただきます。

後で英語のResponsibilityについて考察しますが、西洋においても、やはりコントラストの中で結果責任、法的責任、そして受動性といった意味合いでResponsibilityが受けとめられている。この点は、東洋も西洋もあまり変わらないのではないかと私は考えております。

「共有された意味」で私が言わんとするところは、以上の点です。

私は、「共有された意味」に留まるのではなく、「共有されうる意味」を探索しなければならないと思っております。いま言いましたような両極端、コントラストも全部説明できるような、そして、その一方の極で捉えられているのはその一般的な理解の特殊な例なのであるということを、説明しうるものでなければいけない。それが概念としての重要な点であって、その両方を説明しうるような概念として責任概念を捉え直していく。そういう意味で、「共有されうる意味」を抽出していくことが必要ではないかと思うのです。

細かいところは省略いたしまして、「責任」というよりはむしろ英語の *Responsibility* の本来の意味「応答可能性」というところで、責任概念の共通する意味合いを捉えて、さきほど言いました、コントラストをそれぞれ異なった特殊な、限定された意味合いであると考えていくことが出来るのではないかと思います。英語、ドイツ語、フランス語から見ても、この *Responsibility* という英語を「応答可能性」として捉え直した方がよいのではないかと思います。

「応答可能性」ということで捉え直してみると、それはただ単に責任の普遍的な意味を明らかにするということに留まらず、そのことによって「責任」の新しいイメージを作り出すことが出来るのではないか。そのように考えることによって、責任概念の積極的なイメージを強化することが出来るように思います。

次にまいります。「応答可能性としての責任」の存在論的意味ということに関して、私はずっと考えて来たのですが、時間の関係上今日はこのことに関する細かい理論的議論は省略させて頂きま

す。これは私の固有の再構築ではございませんが、著名な哲学者をはじめ多くの人の意見を参考に、私なりに「責任の本質」に関して以下のように整理してみました。第一に、「応答可能性としての責任」を「感受性」と「応答性」の結合として捉える。第二に、それは「他者ないし環境に対する責任」であると同時に「自己に対する責任」でもある。第三に、「過去に対する責任」と同時に「将来に対する責任」である。このように捉えることが出来るかと思っています。

応答可能性をこのような三つの側面から捉えていきますと、どうしてもその起点として、また立ち戻るところとして「信念に対する責任」ということをイメージせざるをえません。「信念に対する責任」とこの三つの点を重ね合わせて *Responsibility* の再構築を試みたのが、レジュメ六頁の3にあります「応答可能性（責任）の考え方」という図でございます。

応答可能性のスパイラル・プロセス、私はこれをリスボンシビリティ・スパイラルと呼んでいるわけですが、「応答可能性（責任）の考え方」の図は、それを示しております。それは、さきほど述べました経営の“Plan”→“Do”→“See”とも共通する考えでございます。経営学ではこれまで“Plan”→“Do”→“See”が実践のツールとして意識されてきましたが、これはむしろもつと哲学的に深めて、哲学的なものとしても捉え直していかなければいけないのではないかと思います。

応答可能性のプロセスは、基本的には、信念から始まって感受性というプロセスと、感受性から応答能力へのプロセス、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ます。前二つのプロセスは、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」、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」をそれぞれ内容とする、とすることが出来る。最後の三つ目は、フランクルは直接そのような言っていないのですが、「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」を実現するプロセスであります。

先ほど述べました、「信念に対する責任」ということを受けとめていくと、結局、何かを感じて何かに応答しなければいけないというのですが、過去、現在、未来という時間軸、つまり通時的プロセスと、現在という時間軸、つまり共時的プロセスへの二重の応答を重ね合わせて Responsibility をモデル化すると、その信念から何かを感じて何かに応答するということは、常にスパイラルな形で回転され、そのプロセスが自己を形成していくことでなければならぬだろう、と考えざるを得ないと私には思われます。実は、フランクルも「自己超越」ということは言っているわけですが、こういう形で、Responsibility に直接関連づけてはいないと思います。

「信念に対する責任」というのは、ただ単に信念に対して思ったことを実行し、あるいはその信念を維持していくことではありません。最近、小泉さんとか新しい首相がよく「揺るぎない信念」と言いますが、決してそれだけが「信念に対する責任」ではなくて、大事なことはその信念を維持してもよいのかどうか。それを

批判的に吟味することが、非常に重要な「信念に対する責任」であるわけです。

したがって、レジメ六頁の③の応答能力から信念へのプロセスに関して言っているのは、信念に従ってきちんと感受性が発揮出来ているかどうか、そして感受性に従って応答能力が充分な形で実現出来ているかどうかに関する批判的な吟味、と同時に、その信念を堅持すべきか、あるいは修正すべきなのかということも内容として含まなければならない、とすることなのです。この自己批判的なプロセスによって、初めて今の自己を超えていくことが出来るのです。たとえば、修正しなくても、その批判的な、自省的思考と行為が新たな自己形成に繋がっていく、と考えられます。それは、リスポンシビリティ・スパイラルを形成して行くということになるだろう、と思うのです。

実は、Responsibility ということの本来の意味は、行為的な主体の存在のあり方そのものに関しているのではないかと、考えることが出来る。行為的な主体のあり方として Responsibility ということを捉え直していく。このことが大事です。そのように考えますと、先ほど言いました、世界的なブームになっているCSR経営は、実はこのことを意味しているのだと言えるのではないかと思います。「我々が常々大事にしているのは、人々の思いに気づき、それを形にしていくことなのです」、と以前NPOの人々から教えられたのですが、それはここで言っている行為主体としての在り方そのものと言えます。この発言には、言葉には表されていない「常に

批判的に、かつ柔軟性をもって」という点が含意されています。それは、まさにここで言っている、①信念から感受性への、②感受性から応答能力への、③応答能力から信念へのプロセスをうまく表現していると思います。このようなことを契機に、Responsibilityの再検討と再構築について、ようやくこの図にあらわしているような形で整理することができました。それは、人間とか組織という、行為を行う存在である主体の本来のあり方、ナチュラルな姿であろうかと思っています。

従来の責任概念は、結果責任とか自己責任に係わらせて捉えられています。これは、結局、結果責任に「責任」の内実を固定化していると、私には思われます。それに比べて、「行為主体の在り方」として「責任」をダイナミズムのなかで捉えようと、それを大変広く深く捉えることが出来るのではないかと思います。しかも、CSR経営といわれる場合、内容を説明する場合も、いままでの結果責任、あるいはただ単に自己責任ということを超えて、説明が広がっていくように思います。いまの時代においては、責任概念に関するこのような再検討、再構築が何よりも大変重要になってくるということを、私は強く感じております。

次に、「責任経営の字としての経営学」という視座について考えてみましょう。その視座の確立のためには何が必要なのか、と問うことが大事だと思っています。「本格的な経営」と「責任経営の発展」ということから説明した方がわかりやすいと思います。先ほど言いました、「行為主体的存在としての経営」を、私は「Responsibility

(応答可能性)を開いていく」という表現をしています。応答可能性を開いていく経営のあり方を私は「本格的な経営」と呼びたいのです。本格的でない経営は、応答可能性を開かない、閉じていく経営です。それは、特定の領域に感受性を限定し、その感受性から応答能力へのプロセスが非常に限定されて、応答能力から信念への批判的な吟味を欠いています。その結果、応答可能性を閉じていくことになっていく。行為主体的な存在のあり方をこのように捉えようと、そのような経営のあり方は自然ではありません。そういう意味で「本格的な経営」とそうでない経営を区別していくと少しわかりやすいのではないかと考えます。

これは、私の師匠である山本安次郎が「本格的な経営学」とそうでない経営学という区別をしたことに倣っているわけです。山本安次郎は、既に述べましたように、事業、企業、経営を歴史的に生成した概念として考え、そして経営のあり方は、企業を中心としたあり方と事業を中心としたあり方にその存在形態が歴史的に動いている、と判断したのです。「資本結合を主体とした経営のあり方」と「事業を中心とした経営のあり方」という表現をしています。実は「企業経営」が前者で、企業経営というのは資本結合の目的のために他のすべてを手段化した。したがって、事業も経営も手段化していくという経営のあり方です。一般的にも、日常的にも、企業経営と表現されているのはこの特徴を表現している、と見なければなりません。

それに対して「事業経営」は、以下の点を内包しています。社会

にとって必要なもの、人々の人間生活に必要なもの、このようなニーズに応答することで初めて事業というものが成立してくる。だから、事業というのは本来社会性、あるいは公共性を持っている。その事業の公共性、社会性を実現するような経営のあり方が「事業経営」です。そこには、そのことによって自己を作り上げていくパワーがあります。企業を企業たるものにしていくためにはそれが必要です。企業は資本結合体です。その背後に株主がいますから、当然企業の目的は利潤追求になってまいります。しかし、その目的を達成するためにはいったん客体化していかなければいけない。事業に徹すること、社会のニーズに徹底的に応答することによって、初めて自己を自己ならしめることになる。企業を自ら徹底的に客体化していくことによって事業経営を実現し、社会、人々を生かすことによって、企業とか経営、あるいは行為主体である組織を生かしていく。歴史的に見ると、そういう経営のあり方に徐々に転換しつつあります。

CSR経営というのは、まさに経営の発展形態である事業経営ということになるかと思います。「企業経営から事業経営へ」という責任経営の発展論を、山本安次郎はかなり以前から展開しております。今日主張されているCSR経営は、山本安次郎の言う事業経営ということになるかと思います。

次に七頁にまいります。さらに指摘しなければならないのは、「責任経営の学」と「責任経営の発展」を批判する視座を主体的に位置づけていくこと、あるいは獲得していくことです。先ほど応答可能

性の考え方の図に関連して申しましたように、「信念に対する責任」という観点から「責任経営」そのものを批判していく視座がなければいけない。

それは一体何か。それに関連して、「ニーズと欲求の区別と関連」という図を書いております。結論的に言いますと、「本当にニーズに応答しているかどうか」と問い続けていくことです。先ほどNPOの人々が言われたと言いましたが、「人々の思いに気づいて、それを形にしていく」。我々は、本当にこれを実現できているかどうかということを真剣に考えていく必要があります。

残念ながら、現実には「ニーズに応答する」と言いながら、「売れそうなモノ」、「売りたいモノ」を「ニーズに応答する」ということで提供しているわけです。「人々の思いに気づいて形にする」、と言い切れるでしょうか。企業の利益のためにそれを提供している。あるいはニーズに応答しているのではなく、むしろ欲求を創造しているということになるのではないか。その辺の自己批判する能力を如何に内包していくか、ということが責任経営にとって大事なのです。その視座をいまは欠いているのではないかと考えております。「CSR経営」と強調されているが、その視座が欠けていては非常に問題であります。

そこで、レジュメ七頁の図を見て下さい。これはかなり工夫して作ったのですが、マーケティング・プロセスを図式化してみました。これは、もともと、もうお亡くなりになっておられますが、伊藤淳巳という大阪市立大学の名誉教授のアイデアで、私が桃山学院

大学に赴任した時の同期の先生ですが、日常的によくお話しする機会があり、先生から教えて頂いたことを、私が少し拡張し、図式化したわけです。

ここで申し述べたい要点は、Needs と Wants の区別と関連が十分できていないのではないかと、ということでございます。それを明確にするためには、マーケティング・プロセスでいわれている「市場創造」ということと「Needs に応答すること」、これは図の右と左にあります、いずれを志向しているかを明らかにすればよいと考えます。

現状を言いますと、実は市場創造のほうに力点が置かれている。先ほど言いましたように、Needs に応答するというよりも、自分たちの利益を上げるために、あるいは市場を拡大していくために、新たな Wants を作り出していく。自分たちが提供できるものが人々の欲求になるように、商品情報の提供が過剰になされて、自分たちが提供するものの販売可能性を高めていくという方策がとられている。この「市場創造」の方にスポットライトを引き寄せた形で経営がなされているのではないかと。これは先ほどの経営存在のあり方而言いますと、「企業経営」という性質により近い、ますます近くなっていく。それに対して、「Needs に応答すること」にスポットライトを当てていくと、「事業経営」のあり方により近くなってくると思うわけです。

実は Needs というのはなかなかはっきりしないもので、これは欠乏感とか必要性というように訳したほうがよいかと思えます。こ

れを欲求と訳している場合も多いですが、何かが欠けているという感じ、しかし何が欠けているのかははっきりしない、「もやっ」としている状況が実は Needs なのではないか。それは、一般的な、抽象化された表現では言えているが、具体的な物資、あるいはサービスと直接結びついてイメージされるのは、むしろ Wants (欲求) であろうかと思えます。

したがって、Needs と Wants の間には商品情報の提供が必要になってきます。何かが欠けていたと思っていたが、情報が提供されて、「ああこれが欠けていたのだ」という形で Wants が生まれてくるのだろーと思えます。この関係をしっかりとつけておく必要があるのではないかと。したがって、Needs というのは対象の曖昧性が非常に高い。それに対して Wants は対象の明晰性が非常に高い、はつきりしている。したがって、Needs は推測されるものであり、Wants は作り出されるものです。Needs の方は、推測されますから間違えやすいということが特性としてあるわけです。Wants は作り出されるものですから、必要なもの、ないし好ましくないもので創出する可能性が非常に高いということになります。

このような特性から見ますと、Needs に応答する、あるいは Needs を把握することには Flexibility、柔軟性が必要になってくる。Needs を把握するには市場調査が必要なのですが、本当の意味での市場調査は何回もくり返される必要があるわけです。商品開発と商品情報の提供のプロセスは Flexibility を持って再検討されなければいけない。ここでは売る者と買う者の関係ではなくて、まさにここ

にこそ真のパートナーシップが生まれて、対話がなされることによって、協働行為として『Needsの推測』が行われてこなければならぬ、と思うのです。先ほどから言及しておりますが、NPOの人々が「人々の気持ちに気づいて、それを形にしていこう」と言われているのは、まさにそのことを表現しているのだらうと思います。決してWantsをつくり出している局面での表現ではない。

そういう意味では、WantsはCritical Ability、批判的な能力が、つまりこれは本当に人々が欲しているものか、あるいは本当に必要なものか、あるいは不必要なものを我々は提供しているのではないかという批判的な態度が必要であろう。商品情報を提供することでWantsが生まれてくるわけですが、NeedsとWantsの相互関連についてはFlexibilityとCritical Abilityを持って、再検討を常に意識していく必要がある。それがここで言う、「批判する視座」でございます。こういった責任経営を批判する視座を自ら内包してこなければ、責任経営の発展はありえないだらうと思います。

次に、もう一つの視座が三番目のものです。それは、「責任経営の学」としての経営学を基礎づける概念的枠組に関する視座であります。『経営の公益性』の位相」と表現しておりますが、「経営の公益性」と「公益性の経営」ということでコントラストをつけながら以前から私は考えていたわけですが、先ほど言いました、事業経営、事業の社会性、公共性、公益性ということを如何に実現していくかが、最終的に重要な点になってくるわけです。

日本公益学会で報告したものをレジュメに用意したものですか

ら、ここでは「公益性」となっていますが、「公共性」とか「社会性」という言葉に言い換えてもあまり問題はありません。厳密には、「社会性」を「公共性」と「公益性」の統合という観点から捉えておりますが、それらは「人々に共通の手段であるものの状態」を意味しております。「事業の社会性」と表現したのは、なんらかの事業というのは、それぞれ人々の思いは違いますが、人々が生きるための共通の手段である、という点を表すためです。したがって、この手段を企業がもつばら占有化して行きますと、これは限りなく「企業経営」という特徴を帯びてまいります。「占有化」ではなく「共有化」という文脈で事業活動を展開していくことが「共通の手段」として「事業」を生かしていくことになるのです。その場合、「共通の手段」の「共通の」というところに力点を置いて、「共通の手段」といった場合に「公共性」と呼びたいと思っております。また、それに対して、「の手段」に力点を置いた場合にその「共通の手段」は「公益性」となります。その両方を合わせて「社会性」と表現しているわけです。この点を了解して頂ければ、ここで「経営の公益性」と書いておりますが、「公共性」、「社会性」と置き換えて頂いても一向に構いません。

「責任経営」をどのように概念化していくか、「責任経営の学」としての経営学の枠組を如何に構築するかという課題への応答の一環として『経営の公益性』の位相」ということを考えてみたわけですが、『経営の公益性』の位相」に関する図は私が考えたのですが、その概念分類法は私が考えたわけではありません。これは『公共の

哲学』の著者である片岡さんがその著書のなかで、公共性を「理念としての公共性」、「実践としての公共性」、「過程としての公共性」ということで分類されております。この分類はなかなか面白いと思いついて、参考にしました。片岡さんは、私がレジユメの八頁に書いているようなことは言っていないませんが、私は「経営の公益性」を考える場合にこれを採用させてもらったわけです。

まず、Aの「理念としての公益性」から説明いたします。「それらの具体的イメージ」のなかのAにおいて、①“to live”から②“to live well”、③“to live better”と書いておりますが、これは哲学者のAlfred North Whiteheadが「人間の生きることへの三重の衝動」として表現した言葉です。これを彼は「生命の技巧」と表現しております。「生きるということ」をこのように考えてみますと、社会の発展形態も“to live”から“to live well”へ、さらに“to live well”から“to live better”へと発展するプロセスにおいて見ていくことが出来るように思います。

現在は“to live well”から“to live better”への転換過程にあるのではないかと。“to live”とはとにかく生きること。これについて、市場経済を前提に考えますと、経済的な量でその充実度を計ることが出来るわけですが、より多くの経済的な価値を所有することによって“to live well”が実現できるだろう。このプロセスは量的な拡大であります。ところが、“to live well”から“to live better”へのプロセスは質的な転換が必要になってくる。“better”には限界がないわけですから、目標とする明確なモデルはありません。それは、常に課題性の下

にあります。しかも、ただ単に経済的な価値によってこの“to live better”が実現できるわけではありません。量的なものから質的なものへの発展、あるいは豊かさを表現するためには、この「三重の衝動」を応用することが便利だろうと思います。ここでは経営の理念レベルを考えているわけですが、経営をする場合、どのような社会形態において我々は活動しているのか、あるいは我々が目指すべき生活形態、人間生活のあり方はどのようなものか、ということをも明確に意識し、これを理念化していくことが必要であります。現在においては、“to live better”の段階で、経営の理念を構築していく必要がある、と私は思っています。そこに結びつけない限り、「経営の公益性」は語ることが出来ません。

この“to live better”の例として示しております“Inclusive Society”と言いますのは、いまヨーロッパで目指すべき共通の目標として提起されていることですが、「異なる存在、多様な文化が共生することを幸福と感ずる社会」のことです。最近のSustainable Society、持続可能社会という視点に配慮し、これにEco-Economyをプラスしていくと、目指すべき方向がもう少しイメージ出来るかと思えます。しかし、Inclusive Societyは当然これを土台にしております。そうしなければ、こういった社会は実現できないわけです。本来この中に入っているのだらうと思いますが、Sustainable Societyを明示的にするために“Eco-Economy”を入れた次第です。

図のBは、「実践としての公益性」です。「理念としての公益性」を実現すべき「実践」であるわけですので、それは「一緒に活動し

ていく」という意味での「協働活動」そのものになります。経営の問題を考えますと、これは「事業活動」にあたります。この「事業」を「理念的な公益性」に関連づける必要があります。そこで目指されている「理想の人間生活」に貢献することを持つて、「事業」は事業として成り立つわけです。したがって、いかなる意味において貢献するのかわかることにおいて、理念形成を図っていくことが、肝要となります。そのことによって、「事業」が「実践としての公益性」という地位を得るスタート地点に立つことが出来るのです。

協働活動の①②に書いておりますように、社会的有用性を実現し、社会的損失の回避を可能とすることが「事業」という「協働活動」の「公益性」であります。事業というのはこの二つの点において「理念的な公益性」に貢献出来るわけですが、これをいかに実現していくかということが実践のレベルの公益性、「経営の公益性」であろうかと思えます。先ほどから言っていますように、本来、「事業」は社会の必要性に応じて成立する。したがって、そうでない事業は事業として成り立たない。より理論的に言えば、その成り立たないことの内実は、「社会的有用性と社会的損失の回避の重ねあわせの失敗」ということが出来るかもしれません。

次に、Cの「プロセスとしての公益性」に進みます。これは、「理念を実践へと移していくための条件」と考えることが出来ます。私は、「パートナーシップないし組織化のための条件」と言っておりますが、AをBへと移していく、連結していくための条件とし

て、「過程としての公益性」を位置づけることが出来ます。この点において、いろいろ考えることが出来ますが、例として挙げていますことについてそれぞれ簡単に説明していきます。

まず、「内包性」です。「開かれた協働」という言葉を使いましたが、特定の人々だけに限定して協働するのではなく、他の価値を入れて行き、他の人々と広く協働を進めていく。こういったことが、いま問われているわけです。例えば、女性の雇用の問題、あるいは身体障害者の雇用を促進すること、女性の役職を増やしていくというようなことは、既にこの「内包性」の問題として条件になつて来ている、と言えるかと思えます。

それから、次の条件は「感受性」を豊かにすることです。先ほどのResponsibilityのところでも既に触れておりますが、「内包性」のためには感受性を広く深く実現するようなことが社会的に求められております。狭いところで感受性を発揮するのではなく、より広い形で感受性を発揮しなければいけない。内包性とか感受性ということよく言われているのは、閉鎖性に対する解放性ということであろうかと思えます。

それから三番目の「公平性と平等性」ですが、これはよく言われることで、こういった条件を維持しなければ、理念を実践として実現することはなかなか難しくなつて来ているので、それを守ることが社会から要請されているわけです。自主性、イニシアティブ、それから公開性、経済性、バランスということも挙げておりますが、それらについては時間の関係上省略させて頂きたいと思えます。

実は、企業倫理とかCSR経営で焦点が当てられているのは、いま説明してきました「理念としての経営の公益性」、「実践としての経営の公益性」、そして「過程としての経営の公益性」のすべてではなく、最後の「公益性」、つまり「理念」を「実践」へと移して行く「条件」のみであるように、私には思われます。それでは、真の「経営の公益性」に迫ることが出来ないばかりでなく、CSR経営や企業倫理に関する議論が歪になるのではないかと、心配しております。中心的な活動はそのままにして、あまりにもその周辺を話題にしてはいないかどうか、内省が必要だと思います。

日本の企業とかアメリカで議論されているCSR、あるいは企業倫理はこのレベルにあまりにも焦点を当て過ぎている、と言えと言過ぎになるかもしれませんが、それを否定することも出来ません。それに対し、ヨーロッパでは、このA、B、Cの全体の領域を一体化させる形で、つまり三つの「経営の公益性」を重層的に捉え、CSRが語られていると思います。ここに大きな違いが出てくるわけです。私は、ヨーロッパの動向に倣い、「経営の公益性」の三重化こそ、「責任経営」の内容であると考えております。それは、「経営の公益性」から「公益性の経営」へと視座のリズミクな移行を伴うことになる、私は考えております。

次に、IVの「組織倫理学の構想」に移りたいと思います。これは、最後の重要な視座です。以上の説明で「責任経営の枠組」についてはなんとかイメージして頂けたのではないかと思います。私は、「責任経営」を内実化していくためには、「組織倫理」というこ

とに注目していかなければいけない、と考えております。先ほど指摘しました企業倫理に関する議論の問題点がある、つまりスポットライトを当てる所がずれているということもありますが、それだけではなく、実は本質的な問題があります。企業倫理学は応用倫理学の一つですが、それは当然のことですが倫理学をベースにしているわけです。その倫理学は、個人が倫理主体、道徳主体として考えられ、かつして組織をその立場に位置づけることはありません。その点に、やはり限界があるのではないかと、私には思われるのです。

組織倫理をなぜ語らなければいけないか。現代社会は組織社会といわれているように、我々は組織と関わりなしに生活することは出来ません。組織が個人に対して与える影響を過大視してもいいかもしれませんが、過小評価はもつと問題を孕みます。この点の自覚が大事なのではないかと思います。そして、企業の従業員のみだけでなく、我々すべての人々の生活能力は「組織の倫理」に深く影響されているのではないかと、と問うてみなくてはなりません。また、組織は独自に固有の価値を作り出す、と考える必要もあります。それが人々に与える影響は、大変大きなものがあります。それは当然プラスの影響もあるわけですが、マイナスの影響もある。そこに焦点を当てていく必要があるのではないかと。そこを捉え損ねると、建設的な議論になって来ないのではないかと、と危惧しております。

私は、幾度も述べますが、企業倫理に関する議論が不十分、あるいは企業が実践していることは少しピントがずれている、とよく感じるわけです。それは、『現代の祈り』を書いた宗教社会学者のラ

イホルド・ニーバーが問題提起したことに直接応答していないからです。「人々は一人ひとりの立場においては非常に良心的で倫理的、道徳的な存在であるのに、なぜ組織の一員として行動するとき、これほど非倫理的、非道徳的な行動をとるのか」。これが、ニーバーの問いです。企業倫理学や従来の倫理学ではこの問いに答えることはできないのではないかとこの問いで悩んでいます。

構成員としての個人が倫理的であれば、組織、企業が倫理的な行動をとれるわけでは決していない。いくら一人ひとりが倫理的な存在になつたとしても、組織として行動する場合は別の問題が発生してくるということであろうかと思えます。そこにメスを入れて行かないと、問題は解決できない、真の問題をつかむことはできないのではないかと思います。そのためには、今一度組織に焦点を当て直すことが焦眉の急ではないでしょうか。レジユメの九頁に、この件に關したことを書いています。

一番大事なところですが、時間を相当超過していますので、前半の方は省略いたしましたして、一つだけ述べさせて頂きたいと思えます。『組織倫理の硬直化』と『暗黙の組織圧力』というところですが、そのメカニズムを記載しています。それは、イギリスに住む社会学者のズグムント・バウマン (Zygmunt Bauman) が、ホロコーストの研究に基づき、近代社会に潜む“Ethics without Morality”のメカニズムを告発していることを参考にしております。バウマンの言葉を要約すると、以下ようになります。「現代の社会、あるいは組織においては“Ethics without Morality”という現象が生じ

てきている。組織においては必然的にこういった問題が生じる。Moralityが育たない」。この場合、バウマンは、組織の人々に対する圧力を“Ethics”ということでは言っています。これは社会から行為主体に期待される倫理的な価値観、行動原則というように言った方がよいと思います。おそらく、バウマンは、内面的原理、一人ひとりの行為主体の内面的な状態をMoralityと言っていると思います。「倫理」というのは、ある意味で、「社会からの圧力」あるいは「組織からの圧力」と受けとめざるを得ない面をもっており、それが強過ぎると、個人の道徳が育つてこなくなり、いくら個人が良心を持ったとしても、組織においては組織の“Ethics”に従って行動してしまう。そこには善悪の感覚はありませんから、“Morality”が育つてこない。それ故に、バウマンは、組織においては、自覚のないままに、ますます非倫理的な行動が展開されるのだ、と言っているわけです。

もう少し詳しいプロセスをレジユメに示しておりますが、時間の関係で説明を省略いたします。要点は、以下のように表現できます。我々は社会的な文脈の中で生きているわけですが、組織の中で行動するために、その社会的な文脈を切断している。組織というものは本質的に機能システムとして発生してくる。そこに人びとの関心が集中すると、外と繋がっているのだという感覚が潰されてしまう。そのために、“Ethics without Morality”といった現象が起きてくる。そこに、「組織の暗黙の圧力」が働いていく余地が残っていると言うことが出来ます。これを解決するためには、他者、環境との「繋

がり感」をいかにして回復していくか。組織への「両義性」とか「多義性」を導入して行くということが、大事になってまいります。さらに、道徳的自律性を尊重していかなければいけない、という点をそれに加える必要があります。道徳は自己によって基礎づけられること、決して強制によって基礎づけられはしない、ということが肝要です。これらを組織において如何に実現していくか。現代社会において、この課題への応答は焦眉の急であります。

パウマンは、「企業組織は倫理の墓場となり、かつ道徳の学校になるか否か」と問い、それに対して「恐らくそうならないだろう」と応えております。しかし、「責任経営の学」を構想していくためには、我々はこの留まっているわけにはまいりません。パウマンが言っている「倫理の墓場と道徳の学校」として組織をいかに再生していくか、常に活性化していくかということが、問われなければいけない。そのためにも、個人の行動を倫理的にすることにより、組織そのものの倫理性、道徳性という問題を取り上げていく必要があるのではないかと思います。

そこで一番大事な点ですが、レジユメの一〇頁で、「組織倫理の創造」ということを提起しているわけです。要点だけ、お話しいたします。組織倫理を考える場合、まずコアとなっていくものは「事業倫理」です。事業に対する倫理的な意味づけ、「理念としての経営の公益性」に如何に結びつけ「事業価値」を作り上げていくかということが、非常に重要です。その場合、「事業の普遍的価値」は「社会的有用性」と「社会的損失の回避」であって、それは恐らく

Inclusive Society のような「共有すべき理想的な社会」によって、その意味内容が決定づけられてくるだろうと思います。レジユメで関数の形で表現しておりますが、そのような「事業倫理」を構想していかなければいけない。

そして、「事業倫理」は、そのみでなく、「技術倫理」が外殻としてなければいけない。「技術倫理」は、「技術選択」と「安全確保」がその内容となつてまいります。それと「事業の理念的な価値」の合成が「事業倫理」であります。いま企業においてはこれが「経営理念」の陰に隠れ、またその「経営理念」はある意味では棚上げされている、と私は懸念しております。「理念」は確実に「実践」へと橋渡しされなければ意味がないわけで、その橋渡しをするのは恐らく「倫理」だと思えます。「倫理」は、「理想を現実には橋渡しするための仕組み」だと思えます。

それ故に、「事業理念」あるいは「経営理念」から「事業倫理」の構築ということへと、視点を移していく努力が、これから必要になってくるだろうと思えます。現状では「経営理念」が棚上げされて、さきほど言いました「プロセスとしての経営の公益性」を構成する価値の問題を取り上げられておりますが、それと「理念」とがどう結びつくのか、ほとんど説明されていない。あるいは、何となく結びつくというように思われていることが多いのではないかと思います。

その状況を克服し、「組織倫理」のコアとしてこの「事業倫理」を置かなければならない、と思うのです。先ほど触れました「プロ

セスとしての経営の公益性」に関する「価値」、つまり「理念」を「実践」へと橋渡しするための条件、パートナーシップあるいは組織化のための条件を構成している「条件的な価値」を外殻とし、そしてそれが「事業倫理」を包み込むことによって「組織倫理」が創造されなければならないのではないかと、私は現在考えている次第です。私は、この「事業倫理」を縦糸として、「組織倫理」を横糸として、「経営倫理」を編んで行くことを構想しております。そういう意味で、「組織倫理」は「経営倫理」の基礎でもありますし、「経営倫理」が実行されると「責任経営」という経営のあり方になってまいりますので、「責任経営の発展」にとつて「組織倫理」が大変重要な基盤になってくる。そのように考えている次第です。

結論的には、あらゆる組織は、それぞれのすべてのステークホルダーが自己の社会的責任を遂行することが出来るような「場」として、位置づけ直す必要がある、と云うことです。そこに向けて「組織倫理」が漸次的、継続的に創造されていく。そこでの「倫理」は、バウマンが言うような「人びとに対する圧力」ではなく、「人びとの道徳を育てる」ように機能しなければならぬ。そのためにも、「漸次的、継続的な創造」が必要なのです。それが実践されるならば、「責任経営の発展プロセス」になってくるのではないかと思います。このように考えますと、ステークホルダーをただ利害関係者と捉えていただけではだめだと思えます。やはりパートナーシップのパートナーと考えなければならない。しかも、経営とか企業が実践する活動形態は一体何かを問いつけることも必要だと思

います。その際、かかる活動の特殊な意味をより一般的意味に関連づけることが肝要です。つまり、「事業活動」を、よりよい社会、共通の目指すべき人間社会、理想の人間社会を構築するためのパートナーシップであるというように、最も一般的なレベルで捉えていく必要があるのではないだろうか。その特殊な形態としていわゆる企業とか、あるいはNPO、大学という組織の活動がある、と考えることが出来れば、これまでの世界は一変するだろうと思います。そういった発想の転換と視座の転換を、現代社会は要請しております。我々は、その要請に応答する必要があります。

そうしますと、レジュメのVの結言で述べております『『根源的経営』から『派生的経営』へ、『派生的経営』から『根源的経営』への回帰』ということが言えます。「根源的経営」とは「家庭経営」を意味しておりますが、近代においてはそこから「派生してきた経営」として「企業という資本結合体」を中心とした「企業経営」が展開されてきたのですが、またこの「派生的経営」から新たな次元での「根源的経営」、つまりよりよき生活のためのパートナーシップという意味を付加された「事業経営」という新たな段階での「根源的経営」へとスパイラル的に回帰して行くということが、実は「責任経営の発展」と言えるのではないかと。あるいは、二十一世紀という時代において、我々は「新たな段階の根源的経営を目指している」、と言つてよいのではないかと。そのように、思うのです。

以上をまとめますと、以下ようになります。最初に提起しました「開かれた協働」、あるいは多様なパートナーシップを導入しな

ければ、「責任経営」というのは実現不可能である。そのようなパートナーシップを可能とするような視座、あるいは条件を生み出すような知的な枠組を提供し、あるいはそれについての理論的な提言をしていく、また考える契機をつくっていく、と言う意味で「組織倫理的なパラダイム」が成立してくるのではないかと思うわけでございます。

予定の時間を大変超過いたしました。しかも重要な点をうまく話すことができませんでした。一応これで私の話を終了させていただきます。ありがとうございました。