

## 事業経営の本質と科学技術連関

——事業経営としてのCSRの可能性の探究——

谷 口 照 三

- I. 緒言——人間生活と事業経営への展望——
- II. 事業経営の本質
  1. 企業経営と事業経営
  2. 事業経営の社会性
  3. 事業経営の本質——ニーズへの応答——
- III. 事業経営への転換と科学技術
  1. 「社会的有用性」と「社会的損失の回避」
  2. 科学技術の必然性
  3. 事業経営への一つのハードルとしての科学技術
- IV. 事業経営としてのCSRと科学技術連関
  1. 「理念なき価値創造」へのCSRの挑戦
  2. CSRの概念的枠組みと事業経営
  3. 事業経営の実践と新たな科学技術連関
- V. 結言——事業経営への課題——

### I. 緒言——人間生活と事業経営への展望——

古来より、人間は、「生きること」(to live)のみならず「より良

く生きること」(to live well)を探究してきた。その観念的、理論的な探究が哲学であり、倫理学であった。特に、「より良く」とは何か、を探究してきたのが倫理学であった。アルフレッド・ノーース・ホワイトヘッド(Alfred North Whitehead)は、さらに、「より満足高めながら生きること」(to live better)をそのリストに加え、かかる「生への三重の衝動」に沿って「生きる」ことを「生命の技巧」(art of life)とよんだ。<sup>1)</sup>

ホワイトヘッドのこの改定は、「生きること」から「より良く生きること」への衝動が「量的拡大」に、「より良く生きること」から「より満足高めながら生きること」へのそれが「質的充実」にあることの推論を可能にする。それは、二種類の「生命の技巧」の区別と関連づけの必要性を示すものでもある。さらに、それは、人間生活の向上や社会の発展を跡づけ、また展望する際、簡潔な図式として活用できる。

我々人類は、かかる「生命の技巧」を環境への働きかけとして発揮し、人間生活の向上を図ってきた。かかる「働きかけ」は、人間

能力の限界や効果性の観点からも、「協働と競争」を媒介になされる。そのプロセスを始動するために、またその歴史的なプロセスの中でいわゆる制度、組織、知識、科学技術、倫理・道徳、認識様式、行動様式、生活様式などが形成され、あるいは生成してくる。

このような構図の中で、工業化の進展を中心とする近代が生成し、成熟化してきた。それは、「量的拡大」を衝動とした「生きること」から「より良く生きること」への「生命の技巧」の段階であった、と言つてよい。かかる工業化の進展は、近代社会の中心の一つの制度であり、組織である企業と科学技術のエンゲージングとそれをサポートするいま一つの中心的な制度である政治・行政組織が主要な役割を演じてきた。

近代という時代にあつて、その他の制度、組織は、また知識、倫理・道徳、認識様式、行動様式、生活様式さえも、かかる文脈の中に意味づけられ、位置づけられてきた、と言つても過言ではなからう。このような文脈に刷り込まれていたのは、「経済成長」、「競争」、「経済的合理性」、「科学技術の振興」、「科学的合理性」などであった。

かかる人類、あるいは社会による「生命の技巧」の発現は、「生への三重の衝動」、とりわけ「より良く生きること」から「より満足高めながら生きること」へのプロセスを曖昧にし、さらにはそれを先送りすることへと導くこととなつた。それは、そこに留まらず、ウルリヒ・ベック (Ulrich Beck) が述べたように、「富 (welfare) の生産と分配」と同時に「危険 (risks) の生産と分配」をもたらし、「危険社会」の様相を呈してきた。また、それは、上述の文脈の中で進

行した「経済成長」、「工業化」、「科学技術の振興」、「企業」などの自己目的化の結果でもある。

今日においては、このような情勢を受け、我々は、ベックの指摘通り、自己批判としての「内省的近代化 (reflexive modernization)」の道を歩まざるを得なくなつた。そこでは、「生への三重の衝動」、とりわけ「より良く生きること」から「より満足高めながら生きること」へのプロセスに対する覚醒と、「より満足高めながら」とは何を意味するか、また「質的充実」への「生命の技巧」とは何か、などの問いに「生きる」ことが求められる。今日、進捗しつつあるのは、「経済成長」、「工業化」、「科学技術の振興」、「企業」などを「生への三重の衝動」、とりわけ「より良く生きること」から「より満足高めながら生きること」の文脈に再配置し、人間生活に対するそれらの補完関係を見直そうとする動きである。

その動きの中で、特に工業化の進展に関して中心的な役割を果たしてきた企業と科学技術に焦点が当てられている。それは、いわゆる応用倫理学と言われる領域の中で、これらをテーマとする研究や書籍が急増していることから、確認できよう。とりわけ、工業化の進展を引つ張つてきた行為主体である企業という組織に焦点を当て、それと科学技術の関係を問わなければならない。企業は、生活者が必要とする物資やサービスを事業として経営する組織である。かかる事業を事業として現実化するには、科学技術が不可欠である。どのような事業にどのような科学技術を選択するか。それは、企業のみではなく、人間生活や社会の在り方に、決定的な影響を与

える問題である。

しかしながら、企業倫理や科学技術倫理に関する議論や書物には、それぞれ他方の領域に関する視座が欠落しているように思われる。企業倫理に科学技術倫理が欠落するならば、コアとなる部分が極めて脆弱となる。科学技術倫理に企業倫理に関する、特に組織の価値創造とその組織の貢献者に対する倫理的影響力への視座を欠くならば、それは現実的な意義が薄れてくるように思われる。筆者は、「内省的近代化」ととつて企業改革が戦略的重要性を持つとの視座から、企業、特にその組織に関する哲学的、倫理学的省察の必要性を認め、組織倫理学の構築を構想している。本稿においては、その一環として、「企業が事業を経営する」出来事を人間生活との関連の中でその社会的意味を「事業経営」と捉え、それと科学技術を如何に組織として関連づけていくかについての、基本的な問題を取り上げていきたい。

## II. 事業経営の本質

### 1. 企業経営と事業経営

企業という言葉の一般的なイメージは、法律および経済学上の概念が日常に浸透することによって形成された。それは、特殊限定的な意味が一般化されたことを意味する。企業という言葉によって言い表されている意味内容は、以下のように範疇化できる。

- A 資本の出資者の所有物、利潤追求の機関
- B かかる目的の手段として展開しなければならない財・サービスの提供システム、つまり事業システム
- C それを運営する組織ないし経営システム

A においては、企業の意味は極めて限定的であるが、B、C においては多義的である。したがって、一般的には、企業イメージは、企業の内容としてはBとCを予想してはいるが、限定的であるAによって形成されてきた。このことを端的に表現した、またほとんど「神話」と言つてよいほど世間に浸透しているセンテンスが、「Business of business is business.」である。「Business is business.」は、これを簡素化したものであり、日本語では「ビジネスはビジネスだ」となる。言葉では表現されていないが、ここに内包されているのは、「それ以上でも、それ以下でもない。それは、純粹な経済行為、ないし取引行為以外の何物でもない」ということである。それに、「Business and ethics don't mix.」（「ビジネスと倫理は混ざり合わない。」）という命題も付け加えておくべきであろう。

それに対して、今日では、BとCの多義性が前面に押し出され、そこから企業の「多様な意味」が問われ、企業イメージが変わりつつある。正確には、まずCの、そしてそれに加えBの多義性が話題に上つてきた。前者は人間協働の問題であり、後者においては人間協働と自然との関係が「事業運営の在り方」を巡つて問われている。まさに、今日の問題である。このような「問い」の先に展望されて

いることを含み、新しい命題として、『もしアリストテレスがGMを経営したら』を著したトム・モリス (Tom Morris) は、“Business is a partnership for living better.” (「ビジネスは、よりよい生活のための一つのパートナーシップである」)を提示している。当然ながら、それは、“Business and ethics are mixed.” (「ビジネスと倫理は混ざり合う」)を内包していると、見てよい。

従来の企業イメージの中に読み取れる経営の在り方は、「企業経営」であり、今日のそれは「事業経営」と言つてよい。そこには、いずれにおいても、「企業が事業を経営する」ということからの「抽象」と「捨象」がある。「企業経営」は、「結果」である「利益」が抽象され、「プロセス」である「事業」が捨象されている。一方、「事業経営」においては、「プロセス」である「事業」が抽象され、「結果」である「利益」が捨象されている。抽象と捨象は、我々の思考においては必然的なもので、避けることはできない。問題は、ホワイトヘッドが特に重視している論点であるが、「具体性を置き違える誤謬」(fallacy of misplaced concreteness)を犯していないかどうか、つまりある考察にとって重要なものを「捨象」していないかどうかである。あるいは、どのような場合において、どのような文脈において、捨象は可能なのか、と問うべきであろう。

少なくとも、かかる文脈として考えうるのは、「社会や人間のニーズ(needs)」であろう。なぜならば、ビジネスの目的をどのように捉えようと、ニーズへの応答なしには、かかる活動は生成しないからである。「社会や人間のニーズ」が一様性を示している社会的な

文脈においては、特に「生きること」に必要な物資が欠落している場合は、かかる活動の課題は明らかであり、つまり企業のみでなく社会全般にわたつて「経済成長」や「科学技術の振興」が共通の課題となり、その場合企業の目的である「利益」の実現のためにはただだ「経済的合理性」ないし「効率性」への配慮を徹底すればよいことになり、「プロセスである事業」への配慮は限りなく意識する必要はなくなる。それに対し、「より満足を高めて生きること」への衝動と「内省的近代化」の下における「経済成長」や「科学技術の振興」への省察が漸進的に進んでいくことを背景とする「社会や人間のニーズ」の多様性、重層性を示す社会的文脈においては、「課題発見」そのものが重要性を帯び、いかなる事業をどのような条件のもとに構想し、具現化していくかの「プロセス」が戦略的に重要になり、「結果」である「目的」は特に配慮する必要性はなくなる。

このように、「経営の在り方」は社会的文脈に依存している。にもかかわらず、一般的に、学問的にも社会の常識としても、これらで例外を除き、どちらかと言えば「経営の在り方」は「事業経営」ではなく「企業経営」によつて解釈されている。「社会や人間のニーズ」が多様性、重層性を示していると今日の社会的文脈を解釈するならば、「企業経営」は「具体性の置き違い」を犯している、と言わざるを得ない。

## 2. 事業経営の本質——ニーズへの応答——

「企業経営」は、行動の面においては、あるいは外面的には「ニーズへの応答」と言つてよいが、意味的、意図的にはその性質は限りなく薄まっていく。それに対して、「事業経営」は「ニーズへの応答」行為そのものと言つてよい。その意味で、それは「事業経営」の本質である。

「ニーズとは何か」。この問いに答えるには、「ニーズ」(needs)と「欲求」(wants)の区別と関連を明らかにすることが肝要である。その際、「ニーズ」を「必要性」ないし「欠乏感」と訳しておこう。「ニーズ」とは、生活のためには何かが必要であるけれど、欠けている感じ、であろう。しかし、ここで注意を要するのは、「何か」は曖昧な場合が多く、それは未確定のままに残っている、と考えておくことであろう。「何か」が確定している場合、それは「欲求」と言える。「ニーズ」と「欲求」を媒介するのは、「商品情報」である。

「ニーズ」の特徴としては、「対象の曖昧性が高い」、「推測されるもの」、「そして「間違いやすい」という点を挙げることができよう。それ故に、「ニーズの推測」に関しては「柔軟性」(flexibility)が要請される。一方、「欲求」のそれは、「対象の明晰性が高い」、「創り出されるもの」、そして「不要なものないし好ましくないものの創出可能性が高い」という点である。したがつて、「ニーズへの応答」には「批判的能力」(critical ability)が欠かせない。かかる視座から「ニーズ」と「欲求」を媒介する「市場調査」、「商品開発」、そして「商品情報の提供」を展望するならば、そこにおいて、これら

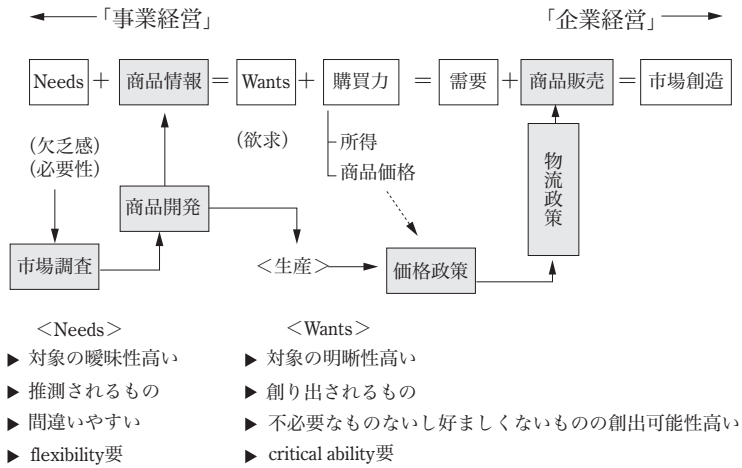
の両者の性質をコントラストの下に捉えるとともに、それらの諸性質から必然的に要請される「柔軟性」と「批判的能力」を相互補完的に実践しなければならないことが、見て取れる。

第1図は、上述のことを起点に、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」<sup>(6)</sup>。たとえ、「ニーズの多様化に応答する」と表された場合においても、「市場の超セグメント化がわれわれに提供する『オプション』」がそれに値するかどうか、精査する必要がある。かかる「オプション」が「産業側が定義した」「ニーズ」を表現したものであるに過ぎない場合もあるからである。<sup>(7)</sup>

## 3. 事業経営の社会性

「ニーズへの応答」は、基本的には顧客に関して語られることであるが、そこに限定されない。現代の事業経営は、多くのステイクホルダー(stakeholder・利害関係者)のニーズにも応答しなければならない。種々のステイクホルダーは、チェスター・I・バーナード(Chester I. Barnard)の言葉で表現するならば、事業経営の行為主体である組織との間で貢献(contribution)と誘因(inducement)

図1 ニーズと欲求の区別と関連



出典：本図は、事業過程を主としてマーケティング・プロセスに焦点を当て、筆者が図式化したものである。最初に提示したのは、日本ホワイトヘッド・プロセス学会第24回全国大会（2002年10月26日～27日、東北公益文科大学）での「一般公開 フォーラム21<公益>を考える」にて筆者が報告した際配布した資料においてである。ただし、「Needs + 商品情報 = Wants + 購買力 = 需要 + 商品販売 = 市場創造」の表記方法と needs の「欠乏感」という訳は、1980年代の半ば当時桃山学院大学の同僚であった伊藤淳巳（大阪市立大学名誉教授）から研究会や会話を通して学んだものである。ここに記して感謝したい。

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——』、171頁。

の交換を行っている存在者である<sup>(8)</sup>。組織は、かかる複合的、重層的なC Iバランスの形成によって生成し、存続する。このような複雑なバランス形成のプロセスの中で、「ニーズへの応答」が行われることになり、それ故にそこでの「ニーズの定義」は企業主導型にならないを得ない面もあるかもしれない。

しかしながら、かかる関係構造を客観的、あるいは各ステイクホルダー側から見れば、「事業」は「共通の手段」という側面を持つ。あらゆるステイクホルダーにとって、特定の事業は自己の何らかの目的にとつての手段である。それは、株主、従業員、顧客にとつても、さらには地域社会、政治・行政、環境保護団体さえ、同様の意味を持つ。そこにスポットライトを当ててならば、「事業」が特定のステイクホルダーによつて「専有化」されることには、整合性がない。

「事業の社会性」は、以上の文脈において、説明し得る。「共通の手段」の意味解釈において、「共通の」に力点を置いた場合と、それに対して「の手段」に力点を移した場合を区別すると、便利かもしれない。「共通の」という表現は「みんなに開かれている」ことを、また「の手段」に力点を移した場合それは「みんなのためになる」を意味する。したがって、前者は「公共性」と、後者は「公益性」と言い換えることができよう。

「事業の社会性」とは、かかる「公共性」と「公益性」の統合である。かかる「事業の社会性」を具現化することに、経営者の使命があり、その遂行にこそ「経営者職能の社会的正当性」があり、経営者の存在論的意味があるように思われる。

以上の点は、ネットワーキ化が進む今日の社会状況においては、ますます重要になろう。第2図は、企業とステイクホルダー間の相互関係のみでなく、種々のステイクホルダー間の、またステイクホルダーのステイクホルダーを含めた多様な、多元的な、そして「心なき」(centre-less) 繋がりを示している。そのような中では、ニーズの「多様化」のみならず、「重層化」が進み、さらに間主観的 (intersubjective) な「共有化」さえ起りつつある。

### Ⅲ・企業経営から事業経営への転換と科学技術

#### 1. 「社会的有用性」と「社会的損失の回避」

ニーズを範疇化するならば、「社会的有用性」と「社会的損失の回避」が一般的であり、適切であろう。したがって、「ニーズに応答する」事業は、それらの価値を具現化する活動である。

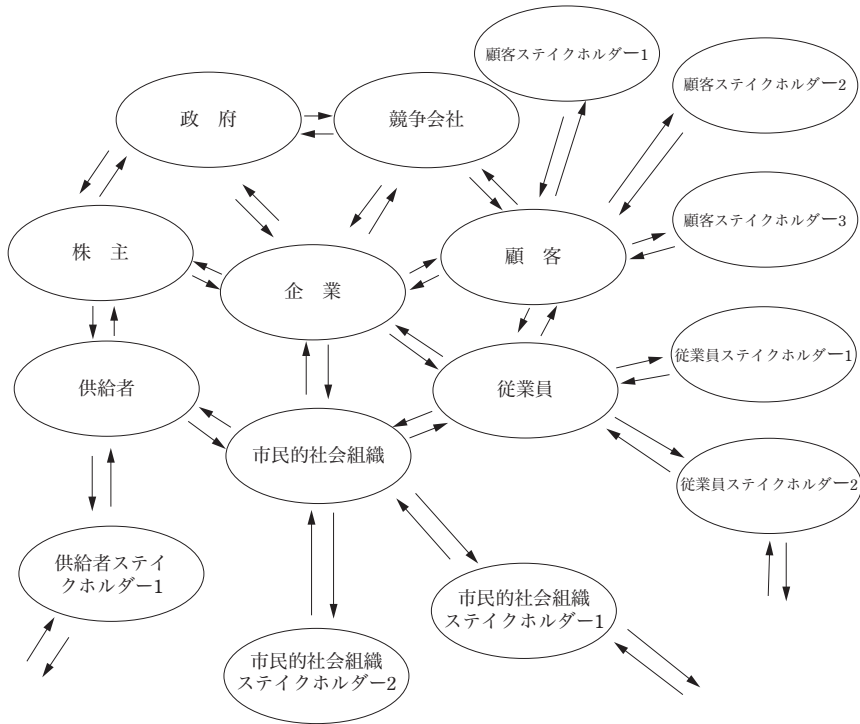
かかる視座に立てば、事業の活動主体である組織においては、「社会的有用性」と「社会的損失の回避」を巡る理念構想とその実践的枠組みの構築が必要とされる、という点が展望できよう。ここで「社会的」とは、人々が生きていく段階的な状況を、またその中で共有化されている一定の文脈を指している。したがって、それらの

状況や文脈によって、理念構想や実践枠組みの構築は、異なるものと考えられる。

「ニーズ」という場合、通常、前者の「社会的有用性」を指す場合が多いと思われる。特に、企業経営の段階においては、「社会的損失の回避」よりもどちらかと言えば「社会的有用性」に重きが置かれていた。しかしながら、漸進的に人々の環境や社会および人権などの問題意識が高まり、「社会的損失の回避」もその対象となった。そこに留まらず、今日注目すべき点は、「社会的有用性」の中に「社会的損失の回避」が組み込まれる傾向が顕著になったことである。「たとえば、環境や人間および社会を害することなく、さらにはそれらのためになるように事業が運営されているかどうかという判断基準が、新たに『社会的有用性』の中に入り込んでくる。……

これまで、われわれは、『有用性』があるから『価値』があると、考える傾向があつた<sup>(9)</sup>。しかし、ジークムント・パウマン (Zygmunt Bauman) の言葉を借りるならば、「これは間違いなく理性の語り口であり、『価値』を『有用性』に奉仕するものとして徴集すること」であり、あるいは「価値を有用性の従者または副産物に仕立て上げること」<sup>(10)</sup>に他ならない。これからは、間主観性の下での「共感」(sympathy) により、またそれに基づけられた他者(自然などの環境も含む)への「配慮」(care)から「価値」が逆に何かを使用することの「有用性」を意味づけることへと転換していくように思われる。「使用」は自分自身のための獲得を意味し、『価値』は

図2 中心なきネットワーク



出典：Crane, Andrew, and Dirk Matten, *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, 2004. p. 51. Figure 2.2. (e) Network model. 「市民的社会組織」は原典では 'Civil society' である。彼らは、この言葉で、圧力団体、地域社会、非政府組織などを意味していると注記しているので、「組織」を追加した。

その自己否定を予想させる。使用することは奪うこと、価値づけることは与えることである<sup>11)</sup>。かかる思考傾向に連携しながら、事業の理念構想や実践的枠組みの構築に踏み出すならば、その組織は事業経営への扉を開き、歩み出るようになる。

しかしながら、現実には、かかる「扉は全開」とは言えず、またその「歩みは強い」と断言できない。そこには、多くの要因が考えられる。個々の組織の主體的な応答の質の問題もあるが、それより根本的な問題は、事業の、したがって「社会的有用性」と「社会的損失の回避」の具現化には科学技術の媒介を欠くことができない、という点である。これまで、人間生活の向上は、「経済成長」、「科学技術の振興」、そして「経済的科学的合理性」の一体的な連関に基礎づけられている、という命題が事実として人々の中に浸透してきた。「ニーズの一樣性から多様性へ」の変化が起きつつも、かかる命題の浸透が広く、深く行き渡ってきただけに、事業経営への転換は確実に進行しているけれど、急激で革新的だとは言いがたい。

2. 科学技術の必然性

それらの浸透度が強ければ強いほど、また『科



「学技術」というものが人間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る。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しようとするならば、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、我々はそこに一定の限界を持って「生きる」とができる<sup>⑯</sup>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るか。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、と思われる。「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。つまりわれわれの結果を抽象し、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る。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>⑰</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」に対応させられている。

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>⑱</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」。

このような「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「ゲシュテール (Gestell)」を想起させてくれる<sup>⑲</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、一種の資材となつて徴発され、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、技術なのであつて、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、ゲシュテール (徴発性) である<sup>⑳</sup>」。ハイデガーは、「技

術は開蔵のひとつのしかたである」と言う。<sup>(18)</sup> 『開蔵』(Enbergen)は、ハイデッガーの造語である。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、と言つてよい。<sup>(19)</sup> ここで、『目的選択』と言っているのは、行為主体にあつて、『ゲシュテル』によつて駆り立てられる先のことに対しては前もつ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。この点は、今道も指摘しているところである。<sup>(20)</sup>

### 3. 事業経営への一つのハードルとしての科学技術

上述の今道とハイデッガーの言説を重ね合わせると、ステイグレ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つてくる。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>(21)</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」(Chimere)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>(22)</sup> してしまう、ということの意味している。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ことができる。そして、最後に我々が注視すべきは、「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(イデア)によつては導かれ」<sup>(23)</sup> ていないことへの、彼の洞察であろう。

以上のような科学技術への洞察から事業経営への転換問題を照射するならば、科学技術の属性が事業経営への転換を阻むハードルとして、見えてくる。そのような影響として、第一に指摘すべきは、「社会的有用性」と「社会的損失の回避」に関する科学技術の関与が前者に限定される可能性が高まる、という点であろう。たとえ、後者が応答すべきリストに加えられたとしても、それは「残余リスク」あるいは「必要悪」として位置づけられ、「社会的有用性」の優位は変わらない。第二の点は、ニーズの産業的、企業定義の問題である。この点に目を向けるならば、「企業経営から事業経営への転換」の契機として「ニーズの多様化、重層化」を位置づけた説明は、説得力を失う。第三に、理念なき価値創造の問題を指摘しなければならぬ。これらは相互強化の關係にあり、企業経営を形作り、推進の原動力となつた、と考えられる。

では、事業経営への転換は、可能か。それには、かなりの困難を伴うと思わざるを得ない。人間生活の向上、およびそのための事

業活動には、科学技術が不可欠であり、それと距離を置くことはできないからである。とするならば、我々は、上述の三つの点を「事業経営への課題」として受け止め、その克服に向けて、科学技術との折り合いを付けていく他はない。その際、今道が巧みに表現した「科学技術における新たな抽象と捨象」に立ち戻ってみる必要がある。上述のハードルをもたらしたそもそもの原因は、そこにあると思われるからである。科学技術と企業経営は、この点で見事にシンクロナイズしている。「科学技術との折り合いを付けていく」方向性は、「捨象」したものを取り戻し、かつ置き直し、「具体性を置き違える誤謬」を正す道筋でなければならぬ。このことを通して、人間生活と事業活動と科学技術との新しい補完関係の構築、ないし補完関係の再構築が図られるならば、事業経営への「扉」を押し開く可能性が高まろう。

#### IV・事業経営としてのCSRと科学技術連関

##### 1. 「理念なき価値創造」へのCSRの挑戦

しかし、またしても、それはいかにして可能か、と問わざるを得ない。「環境としての科学技術連関」には社会的な、強力な暗黙の圧力が備わっているとすれば、我々個々人や、個々の企業が改革の自覚を持ち、かかる関係の再構築を図ろうとしたとしても、それのみでは効果を持ち得ないことは明らかである。また、「具体性を置き違える誤謬」を正す道筋を作ることは、結果をプロセスに

連結することであり、そこでは多元性、多様性がキー・ワードになる。したがって、当然のことであるが、そこには、科学技術に関わる専門家も巻き込んだ幅広い、社会的な連携が不可欠であろう。しかも、「環境としての科学技術連関」には境界がないが故に、その連携はグローバルな広がりが見えたい。かかる連携には、先ほどの事業経営へのハードルであり、課題である三点に対応した、二種類のパターンが考えられる。まず、第一と第二の点に対応して、必要となる連携パターンは、科学技術の解釈と開発の方向性を巡る「専門家と非専門家との連携」、また広義ではそこに含まれるが「企業とステイクホルダーとの連携」を挙げなければならない。第三に対応するものは、新しい社会の創造に向けての、また差異の相互承認の下での共有理念の探究のための「社会を構成する人々や各セクター間の連携」である。

顧みると、後者の連携をベースに前者の二つの連携を組み込み、新たな経営の在り方を探究してきたのは、特にEU発信のCSR (Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任) ではなかったのか、との想いにたどり着く。

EUにおいて、一九九〇年代から、CSRが、しかも略語でもって、そこに単なる「企業の社会的責任」を超える意味が付加され、議論されてきたが、それが本格的に定着していく契機となったのは、二〇〇一年のEU委員会のグリーン・ペーパーの発表であろう。そこで謳われた定義が「CSRの本流」と言われる。その主要内容は、以下の二点である<sup>26)</sup>。第一点は、「企業が、自主的な原則 (voluntary

basis) に基づき、社会的、環境的懸案事項を自己の事業活動に、またステイクホルダーとの交互関係の中に織り込んでいくこと」である。そして、「企業が社会的に責任的であるということは、法的に期待されていることを実現することのみでなく、コンプライアンスを超えていくことをも意味する」、というセンチンスが第二の点である。しかし、それはコアとなる様相であるが、EUのCSRはそこに留まらない。それは、EUの社会政策目標の実現に向けて、企業や産業界を社会の他のセクター、つまり政治・行政、労働界、種々の市民的社会組織 (Civil Society Organizations) などと共に巻き込んでいくというより広い様相 (dimension) の下に、位置づけられている。それは、筆者自身二〇〇三年の英国滞在中に知り、大変驚いたことであるが、英国が The Department of Trade and Industry (貿易産業省) にCSRの専門部署を設置し、二〇〇二年五月に Minister for CSR (Stephen Timms) を置いたこと<sup>(26)</sup>、また同年十月に The European Multi-Stakeholder Forum on CSR (企業、労働組合、NGO・NPOなどの市民的社会組織などの代表を中心に、オブザーバーとしてEU委員会の雇用、社会、企業、通商、環境、開発などの各総局とILOなどの国際機関も関わっている) が発足していることから、確認できよう。その後、二〇〇六年、EUコミュニケーションが発展的なCSRに関する発表を行い、この方向性は決定づけられた<sup>(28)</sup>。それは、CSRを単なる企業の新しい「経営の在り方」を超え、社会や環境の「サステイナビリティ・ガバナンスのモデルとして (as a model of sustainability governance)」、ま

た「舵取り装置として (as a steering mechanism)」捉える方向である<sup>(29)</sup>。

EUのかような動向は、世界に伝播した。二〇一〇年一月、CSRは、国際規格化され、ISO26000が誕生した<sup>(30)</sup>。もともと、EUのCSRへの取り組みは、一九九二年のリオ・デ・ジャネイロ国連環境会議から始まっており、国際的な連携の中で展開されてきた。かかる連携は、先ほど確認した事業経営への課題の第三に対応する連携であり、そのプロセスにおいて二一世紀に共有すべき新しい理念が、つまり「サステイナビリティ」(持続可能性 sustainability) が探究されてきた。その理念の共有の広がりや深まりは、理念なき価値創造の問題への有力な応答、と期待される。しかしながら、かかる概念解釈における共有度は確かなものになっていくかどうか、俄かに判断することは難しい。共有化に向けて意図されていることを正確につかむためには、「トリプル・ボトム・ライン」(達成すべき三重の価値) (triple bottom line) との関連で理解するとよい<sup>(31)</sup>。それは、「経済的価値」、「環境的価値」、「社会的価値」をバランスよく達成することを、意味している。「『持続可能性』と『トリプル・ボトム・ライン』の関係は、以下のように考えることもできる。筆者は、それを『持続可能性への問題認識深化の過程』と『持続可能性への課題遂行過程』の区別と関連によって説明している。『経済』↓『環境』↓『社会』は前者の過程である。『経済』の持続可能性は、『環境』の持続可能性に依存しており、そして『環境』の持続可能性は『社会』の持続可能性に依存するというように、

『持続可能性』に関する認識を深める過程である。後者は、その認識の深みを受けて、人々のより良きパートナーシップにより『社会的価値』の充実化を図り、それを持って『環境』の持続可能性を拓き、その上に『経済的価値』の創造を、あるいは新しい経済社会の創造を図っていく過程である。<sup>②③</sup>「サステイナビリティ」と「トリプル・ボトム・ライン」は、社会の、また企業の理念的価値であり、理念的な行動目標である。企業は、そこへと事業を差し向けるならば、新しい社会の創造に参加していることになる。

## 2. CSRの概念的枠組みと事業経営

今日、以上のように、CSRが話題になり、また世界的な動きとなり、事業経営への「扉」が開いたかのような情勢を示している。しかしながら、上述の理念の取り組みが、確実に事業経営への課題の第一と第二の課題に結びついていかなければ、現実的な効果は望むべくもない。しかしながら、現在のCSRの解釈や実践は、多様であり、それらがすべて事業経営への課題の克服へとアプローチされているとはいえない。したがって、事業経営の課題へと結びつくCSRとそれとは直接的には関係のないCSRを区別する必要がある。

実は、「企業の社会的責任」は、意外に古くから語られているが、世界的な話題になったのは、一九七〇年代の初期である。それは、主として公害を契機としたものであったが、その時期は今日のCSRに関する研究と実践への分水嶺であったと、当時も思った

が、現在も幾分ニュアンスは異なるがそのように思っている。しかしながら、結果的に言えば、「失われた二〇ないし三〇年」といえば過言ではあるが、七〇年代の「企業の社会的責任」と今日のCSRの必然的な結び付きをあまり感じない。七〇年代の「企業の社会的責任」が、何故、企業経営から事業経営への転換の契機になり得なかったのか。この問いは、事業経営との関連でCSRを評価する場合に、参考となろう。

『企業の社会的責任』が、何故、企業経営から事業経営への転換の契機になり得なかったのかへの回答は、結論的に言えば、二つの論点に絞り込むことができる。第一の問題は、それが前述した事業経営へのハードルで指摘した第一の問題の文脈に止まったことにある。つまり、『社会的有用性』と『社会的損失の回避』に関する科学技術の関与が前者に限定される可能性が高まる<sup>④</sup>こと、および「たとえ、後者が応答すべきリストに加えられたとしても、それは『残余リスク』あるいは『必要悪』として位置付けられる、という問題状況から脱することができていないことを、指摘できよう。具体的には、それは、公害問題への応答として「エンド・オブ・パイプ・テクノロジー」(End-of-pipe Technology)が採用されたことに、現れている。それは、生産過程の最後の段階に汚染処理装置を取り付けるという「技術的応答」であり、そこでは「社会的損失の回避」を具現化する科学技術への柔軟的で、批判的省察は問題にならない<sup>⑤</sup>。このような点は、科学技術時代ないし科学技術連関と言わざるを得ない情勢となってきた時期が一九七〇年前後であることを

考えるならば、当然のことであつたのかもしれない。第二の問題は、企業による「社会的責任」から「社会的貢献」への論点の移行である。「社会的貢献」には、「社会的責任」において問われたのは実はこれであるが）その質が問われることのない事業活動とその結果である得た利益・能力の社会的還元や社会的活用である。「フィランソロジー」(philanthropy)と呼ばれる活動が含まれる。かかる活動もある意味では、貴重なものであるが、「社会的責任」に代わるものではない。この問題は、「理念なき価値創造」と「社会的損失の回避」および「ニーズ」への想像力を欠くことを、自ら暴露していることを意味する。

以上の問題への応答は、いずれも、根本的な問題は残るが、短期的、表面的には一応の効果をを見た。しかし、そのことと「責任」から「貢献」への論理のすり替えは、「失われた二〇ないし三〇年」と大いに関連している、と言わざるを得ない。今日のCSRに関する言説や実践は、かかる動向とEUのそれが混在し、ある種の混乱が存在しているように思われる。ここで、交通整理をし、「事業経営へのCSR」の概念的構成を示したい。

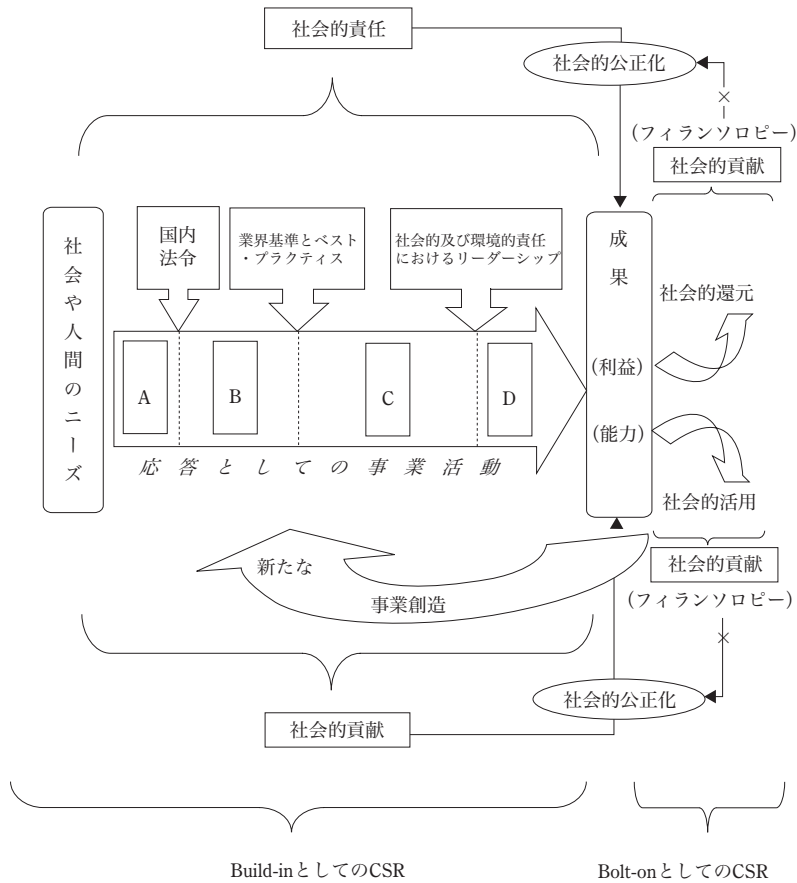
第3図の基本は、カレブ・ウォール (Caleb Wall) が図示した「企業の社会的責任の連続体」を、起点である「社会や人間のニーズ」と結果である「成果」間の事業活動のプロセスに組み込み、「社会的責任」の発展が「応答可能性を拓くこと」の成熟化、つまり「無責任な企業」から「責任的な企業」への成熟化のプロセスであることを示した部分である。それに加え、「社会的責任」と「社会的貢献」

の、また「Built-in」としてのCSR」と「Bolt-on」としてのCSR」の区別と関連を、さらに「成果」の「社会的公正化」は「社会的責任」を伴った「社会的貢献」のみであることを示そうとしたのが、この図である。

『社会的責任』の発展は、『応答可能性を拓くこと』の成熟化、つまり『無責任な企業』から『責任的な企業』への成熟化のプロセスである。それをここでは、マクロ・プロセスと呼ぼう。それは、三つのマイクロ・プロセスの連動によって形成される。つまり、『無責任な企業』から『順応型企業』への転換の契機となる『国内法令への応答可能性』、『順応型企業』から『プロアクティブな（より積極的な）企業』への転換の契機となる『業界基準とベスト・プラクティスへの応答可能性』、さらに『プロアクティブな（より積極的な）企業』から『責任的な企業』への転換の契機となる『社会的及び環境的責任におけるリーダーシップの発揮』の各マイクロ・プロセスである。『企業の社会的責任』は、かかる三つのマイクロ・プロセスを契機に、『社会や人間のニーズ』への『応答としての事業活動』の応答可能性を拓き、『成果』である『利益』や『能力』を実現すること、として解釈することができる。かかる意味での『社会的責任』を、BarthやWolf達の言葉を使用し、それらが組織に刷り込まれていく、あるいは創り込まれていくという意味で『Built-in』としてのCSRと呼ぼう<sup>(24)</sup>。

『社会的貢献』には、性格が異なる二種類のものがある。ひとつは、上記の『社会的責任』を伴った事業活動によるものである。い

図3 Build-in としてのCSR と Bolt-on としてのCSR



A: 無責任な企業    B: 順応型企業    C: プロアクティブな企業    D: 責任的企業

出典1: 谷口照三稿「第9章 企業倫理とCSR」、亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革』(白桃書房, 2009年, 175頁)の図9-3に出典2の図表を合成した図を新たに作成。

出典2: Wall, Caleb, *Buried Treasure: Discovering and Implementing the Values of Corporate Social Responsibility*, Greenleaf Publishing Ltd, 2008. P. 17. Figure 3 Continuum of corporate social responsibility. 一部加筆使用。谷口照三稿「第9章 企業倫理とCSR」、亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革』白桃書房, 2009年, 174頁, 図9-2。

ま一つは、「成果」(「利益」と「能力」)の社会的還元や社会的活用である。それは、いわゆる「フィランソपी」を表される「社会的貢献」である。「成果」である「利益」や「能力」を活用した「新たな事業創造」との実践による社会への貢献は、「Build」としての「CSR」であるから、それらとは区別される。

「フィランソピー」による「社会的貢献」は、「Bolton」としての「CSR」である。それは、取り外しが可能であることを意味しており、社会状況、ならびに企業や組織の状況によって実践する性質のものである。

「Build」としての「CSR」よる「社会的貢献」は、「成果」を「社会的公正化」することができる。しかしながら、「Bolton」としての「CSR」である「社会的貢献」は、それ自体で「成果」を社会的に正当化することは、できない、というより不健全である。「Build」としての「CSR」によつて社会的責任を帯びた「成果」による「フィランソピー」は、社会的意義を持つ。しかし、「成果」の「社会的公正化」は、「フィランソピー」ではなく「Build」としての「CSR」の実践によつてなされるのである。それこそが、事業経営と呼ぶにふさわしい。

### 3. 事業経営の実践と新たな科学技術連関

もちろん「国内法令への応答可能性」、「業界基準とベスト・プラクティスへの応答可能性」が組み込まれていることが前提であるが、「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップの発揮」を伴った

「ニーズへの応答としての事業活動」は、事業経営の実践プロセスに在る、と言つてよい。それは、「サステイナビリティ」と「トリプル・ボトム・ライン」の下に当該の事業活動の意義づけを行い、かつそれを文脈とし「社会的有用性と社会的損失の回避を巡る問題」、および「ニーズの産業的、企業の定義の問題」へチャレンジしていくことを意味する、と考えることができる。

「理念なき価値創造」へのチャレンジとしての社会的、グローバル的な広がりや深みを持った連携の成熟化は、人々の「ニーズの多様化」と共に、「ニーズの多元化・重層化」をもたらし、さらには新たな「ニーズの共有化」の契機さえなろう。「ニーズの多元化・重層化」と「ニーズの共有化」は、内核である「社会的有用性」を「社会的損失の回避」が外核として包み込み、単なる常識を超えた真なる「社会的」有用性への覚醒ということを巡つて、現に起きている。それは、事業経営への第二のハードルである「ニーズの産業的、企業の定義」への牽制になるであろうし、防波堤となろう。しかし、それは、そこに留まらない。それは、マクロ的には新しい産業の創出、あるいは産業構造の再編成への、ミクロ的には事業プロセスの改革や新事業の立ち上げ、さらには事業の再編成への文脈となる。

本稿においては、「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップの発揮」を伴った「ニーズへの応答としての事業活動」という事業経営の実践に焦点を当てているので、特に事業プロセスの改革についての一般的な動向を以下に検討してみよう。

事業プロセスの改革についての、今日の焦点は、「クリナー・



「プロダクション」(Cleaner Production; CP) がある<sup>⑤</sup>。それは、UNEP (the United Nations Environment Programme; 国連環境計画) が一九九〇年代に推進したことから、始まっている「害を出さない生産」であるが、今や、上述の文脈の中に融合している、と考えられる。CPは、二〇〇二年以降、「持続可能な消費と生産」(sustainable consumption and production) 概念に組み込まれ<sup>⑥</sup>、今はあまり見ることがない言葉となっている。新しい概念は、理念的な意味を強調し、またCPの広がりが必要な性を訴える内容となっているが、それ故にかえって当初の意図が曖昧になっているようにも感じられる。CPの具現化が「持続可能な生産」と「持続可能な消費」をもたらすということが、もつと強調されてよい。

CPは、リフューズ(害のあるものの拒否; Refuse)、リデュース(省資源; Reduce)・リユース(再利用; Reuse)・リサイクル(再資源化; Recycle) という4Rを事業プロセスに埋め込んでいくことである。通常、3Rと表現されてきたが、しかし、筆者は、4Rとすべきであると主張したい。何故か。その第一の理由は、まずリフューズを徹底しなければ、真の意味での省資源化は現実的ではないからである。第二の理由として、リフューズは、リユースの時間を延ばし、かつその適用範囲を拡大することを可能とし、リサイクルに回るまでの時間を稼ぎ、さらに対象物の量を減少させる効果もある、という点を指摘できる。より強調すべきは、害のあるものの排除による生産物の無害性の実現化を最優先することにより、労働者・顧客・地域社会、地球環境、並びに将来へのより積極的な応答

可能性を拓くことが可能になる、という点である。

しかしながら、CPは、一企業のみでは持続的に具現化し得ない。持続可能なCPは、「サステイナビリティ」と「トリプル・ボトム・ライン」などの共通の価値観の共有化の下でのサプライ・チェーンなど取引関係者、さらには種々のステイクホルダーとの連携が不可欠である。持続可能なCPは、他の生産者のCPを前提に、さらに他の生産者のCPおよび生活者の「持続的な消費」を予想できなければならない。

さらに、かかる連携を可能とする仕組みや、かつその機能化のための新たな連携が構築されなければ、上述の持続的連携は夢と消えよう。まさに、「マルチ・ステイクホルダー」との連携、パートナーシップが必要となる。CPや「持続可能な消費と生産」のための連携をサポートする画期的で、注目度の高い仕組みとしては、LCA (Life Cycle Assessment) と REACH (the Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals; EUの新しい化学物質規制) が挙げられる。また、それらを機能化するための科学技術との連携にも注目しなければならないであろう。

LCAは、CPの、また「持続可能な消費と生産」の基盤的な仕組みであり、活動である。それは、「製品やサービスのライフサイクル、つまり『ゆり籠から墓場まで』と言われる全過程(資源の採掘から廃棄まで)を対象に、その各段階における資源消費量と環境負荷を分析・評価し、原材料の選択、製品設計および製造方法などの改善行動に結びつける活動である。LCAのサイクル

は、『構想と目標』、『インベントリ分析』（情報を収集すること）、『影響度分析』、『影響度評価』、『改善分析』からなる。この始まりは、一九六九年にコカ・コーラ社が行った容器選択のためのリサイクル容易性の定量化の試みであった。その後、欧米を中心とする資源プロフィール分析やエコバランスの研究・実践を経て、LCAはISO14040（一九九七）・ISO14044（二〇〇六）として規定化された<sup>37)</sup>。LCA自体、連携がなければ、構築とその機能化はあり得ない。事業経営の実践のためには、かかる構築と機能化に向けて、如何にステイクホルダーを巻き込むか、が問われる。そこには、LCAの共同開発や共有化の工夫も含まれよう。

RECHは、EU委員会によって二〇〇三年五月に提案され、二〇〇七年六月より施行されたEUの新しい化学物質規制である<sup>38)</sup>。それは、特に4Rの「リフューズ」の視座からCPの漸進的現実化に向けての環境整備の一環として、設けられたと理解し得る。REACH条例（EC）No 1907/2006の前文（一六）における「配慮の原則」（Principle of Care）は、REACHの根底に据えられている根本原則である。それは、以下のように謳われている。「本条令は、当然予見しうる条件下で、人の健康および環境が悪影響を及ぼされないことを保障することを要求されることができ、責任と配慮をもつて、企業は、物質を製造、輸入または使用しあるいはそれらを上市「商品を出すこと」するべきであるという原則に基づいている<sup>39)</sup>。これまでの化学物質規制にはないREACHの新しい特徴は、二点に絞ることができよう。一点目は、いかなる

化学物質が使用されており、それらがどのような効果と影響を及ぼすかに関して自ら評価し、登録し、さらにステイクホルダーへ情報開示するという、責任を公的な機関から企業や産業界に移したことである。二点目は、その責任の範囲が新規のみでなく、既存化学物質をも、また化学製品製造企業のみならず各企業が製造するもの、また販売するものに含まれる化学製品（年間一トン以上、十トン以上の場合）は追加的に「化学物質安全性報告書」（CSR: Chemical Safety Report）が要求される）にまで及んでいることである。

ここで、情報開示の件に関して、CPや「持続可能な生産と消費」に関する連携の可能性の視点から若干のコメントを付しておきたい。「情報開示は、情報伝達・開示者にとって説明・報告責任（accountability）の行使であるが、受け手にとっては自己の化学物質やそれを含む商品や品物の扱いや使用、および廃棄に関わる態度やあり方を方向づける、つまり応答可能性（responsibility）を拓くための意思決定基盤を用意するものとなる<sup>40)</sup>」。ここで、説明・報告責任は、単なる事後的な弁明ではなく、より良い、効果的な連携や貢献を引き出すための、よりプロアクティブな性質を持っている、という点には注目しておいてよい。

REACHについては、EU以外では「暴走的で、EU産業の保護」を狙っているのではないかと、懐疑的な反応もみられる。それは、「EU域外事業者の苦痛の連鎖」という表現からも推察される登録における混乱や情報の双方流通の不完全さ、さらにはその結果発生している取引先のEU域外からEU域内への変更が起

きていることなどから、無理からぬこと、とも思える。<sup>(41)</sup>しかし、REACHは、REACH条令 (EC) No 1907/2006) の前文(四)において、「ヨハネスブルグ世界サミットで二〇〇二年九月四日に採択された実施計画に従って欧州連合は、人の健康および環境に対する著しい悪影響の最小化をもたらすやり方で化学品が生産および使用されることを、二〇二〇年までに達成することをめざしている」と宣言し、「持続可能な発展に関する世界首脳会議」などの国際的機関の活動と連動しているのである。<sup>(42)</sup>むしろ、EU以外の国、地域の応答可能性が拓かれていない、と思わざるを得ない。

LSAの積極的な導入やREACHへの積極的な応答は、事業経営へと大きく踏み出すことになる。LSAやREACHの持つ共通の可能性は、以下の三点に求めることができる。第一に、害の抑制効果を持つ点である。これは従来の科学技術にも存在するが、異なるのは漸進的で、かつ持続的な性質である。第二の点は、CPや「持続可能な生産と消費」に親和的な科学技術開発のプラットフォームになることである。最後の点は、市場の改革を、新しい市場経済へと誘導する効果を持つことである。REACHの条項の一つである「データなくして市場なし」(No data = No market)は、従来の市場観を一変する効果を持つ。<sup>(43)</sup>LSAの浸透により、漸進的に同様の効果を持つと期待される。REACHやLSAは、企業側にとっても有効な貢献や連携を引き込むためのアカンタビリティを支える仕組みである。かかる点への認識が深まるにつれて、それは現実的になろう。

事業経営の実践、あるいは「Built-in」としてのCSRには、「持続可能な消費と生産」の必要性、したがってCPの現実化への共感が人々の、また種々の組織の中に広がっていく「サステイナビリティ」と「トリプル・ボトム・ライン」をベースとする「価値のネットワーク」が不可欠である。さらに、そこに、LSAやREACHなどの「仕組みや制度の、さらには科学技術のネットワーク」が必要であろう。これらの交差する場においてCP、つまり「クリーナー・プロダクション」が現実化する。二一世紀は、それらが交差する場として、企業を再生しなければならない。経営者の役割の社会的正当性は、そこにしかない。かかる交差の場は、バーナードが定義した電磁場としての組織であり、有効的な協働(cooperation) (本稿での文脈では連携) を引き込む場である。<sup>(44)</sup>彼は、経営者のリーダーシップをかける場の生成とその活性化に関わらせ重視するが、その役割の性質について、以下のように述べている。「リーダーシップではなくて協働こそが創造的過程である。リーダーシップは協働諸方に不可欠な起爆剤である」。<sup>(45)</sup>

## V. 結言——事業経営の現実と理想、そしていくつかの課題——

今日、「企業が事業を営む出来事」を方向づける働きはどこからきているか。かかる問いは、二〇年前ごろから経営学の領域では「コーポレート・ガバナンス」(Corporate Governance)の問題と

して語られてきた。その際、論点は多くの場合、その主体に向けられた。つまり、株主か、あるいは経営者か、いや会社自体か、という具合にである。

本稿では、それらのアプローチとは異なり、科学技術ないし科学技術連関の「企業が事業を営む出来事」への影響に焦点を当てることに力点を置いた。そこからかかる出来事を取り巻く人間生活を補完する工業化、企業経営、そして科学技術ないし科学技術連関の進展という構図と、それらの進展とそれらによる人間生活の方向づけという構図のコントラストを意識することを、本稿では心懸けてきたつもりである。さらに、そこから人間生活と工業化、企業経営、そして科学技術ないし科学技術連関との補完関係の再構築が今日における重要な課題であることを確認し、かかる課題への応答の道程を「企業経営から事業経営への転換プロセス」と捉え、そこに如何に科学技術を位置づけていくかを、本稿では問題にしたのである。

事業経営には、現時点というミクロの、あるいは共時的なプロセスでは、現実的というよりも理想的な要素がより多く含まれている。しかしながら、我々の「生命の技巧」という「生きることへの三重の衝動」に寄り添うならば、マクロの、あるいは通時的なプロセスにおいては、事業経営は現実的な意味合いを持つように思われる。我々は、未来への希望がなければ、また理想が欠けるならば、「いま・ここ」を意味ある形で生きることができない。かかる意味において、つまりプロアクティブな感覚や行動を引き出す起爆剤と

して、希望や理想はアクティブなのである。しかしながら、単なる希望や理想ではなく、その対象となること（本稿においては事業経営であるが）に対する確信とそれを実現することへの忍耐強い探究心を伴っていないなければならない。ホワイトヘッドは、このことを以下のように表現している<sup>④</sup>。「人間の魂のうちにはごくまれた理想は、人間の行為の性格のなかに侵入する」。

現実には事業経営を制約している三つのハードルを受け止め、「事業経営への確信とそれを実現することへの忍耐強い探究」を実践しているモデルとして、CSRの動向とその内容を検討し、CSRの事業経営としての可能性を展望してきた。その可能性に現実性を付与しているのは、違いの相互承認の下で、広がりや深みを併せ持つ新たな連携であった。かかる連携の信用性は、そのような連携の結び目となるような「場」としての性質を「企業が事業を営むする場」に持ち込むことができるかどうか、端的に言えばそのような「場」として企業を再生できるかどうかにかかっている。もしそれが可能となるならば、かかる「場」は、サステイナビリティや科学技術ないし科学技術連関へのガバナンス機能を担うものとなるかもしれない。

上述の「場」の形成において焦点となる、一つの問題がアカンタビリティである。それは、事後的な釈明としての性質のものでなく、プロアクティブな、有効的な連携が、また貢献が生成する契機としてのアカンタビリティである。ただし、この点については、本稿では十分展開することができなかった。今後、事業経営ならば

にCSRを、またサステイナブルな社会を語る場合、重要な論点になろう。この言葉については、誤用される場合もあり、概念的なレベルからの再考が必要である。

さらに、本稿においても重要視し、核となる概念として使用している「ニーズ」についても、今後更なる精緻な議論を必要とする。今回吟味してきた問題は、あまりにも深い。本稿においても言い尽くせない部分が多々あった。特に、今後、一人一人の生活者や各種組織においても、高度に発展した科学技術の時代にあつて、「より良く、またより満足を高めながら生きていくとはどういうことか」、また「存在するとはいかなることか」に関する省察を必要としている。新しい哲学、倫理学がいかなる分野においても、また個々の生活者においても重要な探究すべきテーマとなろう。このような動向からも、「ニーズ」に関する透徹した吟味が求められる。

注

- (1) See Whitehead, A. N., *The Function of Reason*, Princeton University Press, 1929, p. 8. ホワイトヘッド著作集第八巻、藤川吉美・市井三郎訳『理性の機能・象徴作用』松籟社、一九八一年、一一―一二頁。参照。
- (2) ベック、ウルリヒ、東 廉・伊藤美登里訳『危険社会——新しい近代への道——』法政大学出版局、一九九八年、二二―三四頁。参照。(Beck, Ulrich, *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp Verlag, 1986.)
- (3) 上掲書、一三一―一四頁、三一七―三三二頁。参照。See Beck, *World Risk Society*, Polity Press, 1999, pp. 79-81.
- (4) Morris, Tom, *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business*, Henry

Holt and Company, 1997, p.103. モリス、トム、沢崎冬日訳『アリストテレスがGMを経営したら』ダイヤモンド社、一九九八年、一一六頁。

- (5) See Whitehead, *Process and Reality: An Essay in Cosmology*, 1929, Free Press, 1969, p.10. ホワイトヘッド、A・N、平林康之訳『過程と実在——コスモロジーへの試論——』みすず書房、一九八一年、一〇頁。
- (6) 谷口照三稿『経営問題と公益性の位相——『経営と公益』議論の射程——』公益学会『公益学研究』第六巻二号、二〇〇六年七月。
- (7) ステイグレル、ベルナル、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、二〇〇九年 (Stiegler, Bernard, *Philosopher par accident: Entretiens avec Eric Daring*, Galilée, 2004.) 一三三―一三三三頁。参照。「産業界の定義」は、訳注の言葉である。
- (8) See Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 65-95. バーナード、チェスター・I、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、一九六八年、六七―九九頁。参照。
- (9) 谷口照三稿『企業倫理とCSR』、亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革——その理論と実践——』白桃書房、二〇〇九年、一七六頁。
- (10) Bauman, Zygmunt, *The Individualized Society*, Polity, 2001, p. 165. バウマン、ジークムント、澤井 敦・菅野博史・鈴木智之訳『個人化社会』青弓社、二〇〇八年、二二四頁。
- (11) *Ibid.*, p. 166. 上掲訳書、二二六頁。
- (12) 塚本明子著『動く知フロネシス——経験にひらかれた実践知』ゆるみ出版、二〇〇八年、八頁。
- (13) 今道友信著『未来を創る倫理学 エコエチカ』昭和堂、二〇一二年、二三八―二三九頁。
- (14) 上掲書、一四頁。参照。
- (15) 上掲書、一一〇頁。この点は、バウマンが組織における責任の希薄化、拡散化を「責任の自由浮遊」(a free-floating responsibility) と呼び、その原因として挙げたのも同じ点である。彼は、組織における「職務上

- の分業」とそれに基づく「道徳的責任の技術的責任への置き換え」が、ここで言う「抽象と捨象」と同様な効果を持つことを、「道徳的無関心の社会的生産」、「道徳的不可視性の社会的生産」と言った。See Bauman, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, 1989, pp. 1-30, pp. 151-200. ハウマン、森田典正訳『近代とホロコースト』大月書店、二〇〇六年、三一四〇頁、一九七―二六〇頁。参照。
- (16) ハイデッカー、マルティン、関口 浩訳『技術への問い』平凡社、二〇〇九年。
- (17) 加藤尚武編『ハイデッカーの技術論』理想社、二〇〇三年。三六頁。
- (18) ハイデッカー、二〇頁。
- (19) 谷口照三稿「科学技術を問う——事業経営の可能性とあららしい文明の契機を求めて——」(経営哲学学会第二七回全国大会【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』第八巻二号(経営哲学論集第二七集)、二〇一一年七月、四七頁。
- (20) 今道友信著『エコエチカ』。
- (21) ステイグレル、前掲書、一六〇―二六一頁。参照。
- (22) 上掲書、一六六頁。
- (23) 同上。
- (24) See Beck, *World Risk Society*, p. 33. 谷口照三稿「組織倫理と技術倫理——現代社会の特性との関連においてそれらの意味と重要性を考える——」(社)日本技術士会中部支部 E T の会編『技術倫理と社会』第5巻、二〇一〇年五月。参照。
- (25) Barth, Regine, and Franziska Wolff, ed., *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, Edward Elgar Publishing, 2009, p. 5
- (26) See www.dti.gov.uk, www.csr.gov.uk, www.societyandbusiness.gov.uk
- (27) See [http://circa.europa.eu/irc/emp/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum](http://circa.europa.eu/irc/emp/csr_eu_multi_stakeholder_forum)
- (28) See Horrigan, Bryan, *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Debates, Models and Practices Across Government, Law and Business*, Edward Elgar, 2010, p. 140
- (29) See Barth, Regine and Franziska Wolff, *op. cit.*, p. 310
- (30) 関 正雄著『ISO26000を読む』日科技連出版社、二〇一一年。参照。
- (31) See Elkington, J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*, Clapstone Publishing, 1997.
- (32) 谷口照三稿「企業倫理とCSR」、亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革——その理論と実践——』白桃書房、二〇〇九年、一七七頁。
- (33) See Welford, R. and A. Gouldson, *Environmental Management & Business Strategy*, Pitman Publishing, 1993, p. 137. 谷口照三稿「企業を取り巻く環境問題とガバナンス」、南山大学社会倫理研究所編『社会と倫理』第三号、二〇〇九年十一月。参照。
- (34) 谷口照三稿「内省的近代化」を文脈とするCSR解釈の試み——CSRの可能性を展望する——(三三回桃山学院大学・啓明大学国際学術セミナー〈韓国・大邱、二〇一二年一月〉での報告のための提出論文)。
- (35) See Welford, R. and A. Gouldson, *op. cit.*, p. 137. 谷口照三稿「企業を取り巻く環境問題とガバナンス」。参照。
- (36) See Visser, Wayne, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and New DNA of Business*, John Wiley & Sons Ltd, 2011, p. 295.
- (37) 谷口照三稿「ライフ・サイクル・アセスメント (Life Cycle Assessment: LCA)」、経営学史学会編『経営学事典(第二版)』文真堂、二〇一一年秋刊行予定。
- (38) 谷口照三稿「REACH (EUの化学物質規正)とその経営哲学的意味」、経営哲学学会編『経営哲学』第七巻一号、二〇一〇年七月。
- (39) 風間良英事務所企画・翻訳・編集・製作「欧州化学製品規制 CLPと改正REACH」、化学工業日報社、二〇〇九年、二二七頁。
- (40) 谷口照三稿「REACH (EUの化学物質規正)とその経営哲学的意味」。
- (41) 山口孝明稿「欧州REACH規則の課題と苦痛の現実」、『化学経済』化学工業日報社、二〇一〇年三月。参照。

- (42) 風間良英事務所, 二二六頁。参照。
- (43) 上掲書, 二二九頁。参照。See Rapra Technology, *REACH 2007: Conference Proceedings*, International Conference 17<sup>th</sup>-18<sup>th</sup> April 2007, Brussels Metropole Hotel, Belgium, Smithers Rapra Ltd, 2007.
- (44) See Barnard, pp. 65-82. 訳書, 六七―八四頁。参照。
- (45) *Ibid.*, p. 259. 上掲訳書, 二七〇頁。
- (46) Whitehead, Alfred N., *Adventures of Ideas*, The Macmillan Company, 1933, The Free Press, 1967. P. 42. ホワイイトヘッド, 山本誠作・菱木政晴訳『觀念の冒険』松籟社, 一九八二年、五五―五六頁。