

## 経営戦略と企業倫理の新たなる展開

マノジュ L. シュレスト

### 序章 なぜ今企業倫理なのか

Max Weber がかつて近代資本主義経済の芽萌だとしたピューリタニズムは、単なる貧欲から行われる、他人の損失も不幸も考えないような営利活動を否定し、生産力を高め、民衆の生活を豊かにするような、自己の倫理的要求と一致するようなタイプの営利を意味していた。しかし、資本主義経済の成長とともに、営利主義が全面にでてくると、次第にピューリタニズムの精神から離れた営利活動が展開されることになった。<sup>(1)</sup>

ところで、1960年代以降のアメリカの合理主義経営学の展開の中で、そして、その影響を受けて発展してきた日本の経営学の中で、「企業倫理」という言葉は幾度となく登場しては形骸化を余儀なくされてきたと思われる。

時代は動き、倫理観は当のアメリカ経営学の中に提起されるようになった。あまりにも合理主義を重んじすぎた経営にたいする反動が起こったり、<sup>(2)</sup> 従来のアメリカ型経営に関してカナダのマックギル大学の Henry Mintzberg 教授は、MBAに代表される合理性、能率追求の転換と「人間感覚のマネジメント」を提唱した。

---

(1) 大塚久雄、『社会科学の方法』、岩波書店、1977年、180ページ。

(2) これについては、拙著、『現代企業の経営戦略の転換』、千倉書房、1992年において企業の経営戦略の歴史的流れを大まかに述べた。

一方で、アメリカ型合理主義的経営の影響を多少とも受けてきた日本においても、従来の「良い会社」の要件が明らかに転換してきている。経済同友会が企業人4500人（経営者、中間管理職、若手社員の三層各1500人を対象にしたアンケート調査<sup>(3)</sup>では、経営者、中堅、若手の三層ともこれから求められる企業の要件の重要性上位三位に「創造性」「社会性」「人間性」が並び、「収益性」「成長性」「生産性」より上位に位置づけられている。

また、1992年7月の日本生産性本部のトップ・マネジメントセミナーはテーマを「新しい企業像を求めて」と設定し、そこで同本部会長は、経営者の要件として創造性、人間性、社会性、倫理性、企業や産業の品格・風格を挙げ、バブル経済下での企業不祥事に対する反省と警告から、日本企業が全体として営利のみをひたすら猛追するのではなく、人間性や社会性を重視する経営戦略<sup>(4)</sup>に転換すべき旨を述べている。

こうした企業倫理を重視する動きがあるにもかかわらず、依然として企業倫理の存在を疑わざるを得ない企業の、経営者の不祥事が後をたたない。従来の経営戦略の転換が認識されても、健全なる企業倫理の育成が単なる有名無実のお題目的概念と軽視されるなら、現れては消える従来の「企業倫理」の伝統と何等変わりがないことになってしまう。

現在再び「企業倫理」という概念が注目をあびている。そして、その中で「企業の社会的貢献」が先進工業諸国では合い言葉となっている。1960、70年代の「社会的責任」論（Keith Davis 1960年、Eells and Waltons 1961年 the Committee for Economic Development 1971年、Carroll 1979年）が非行への倫理的反省を含めて、社会の批判や非難に応えるという消極的な性格を有する議論が多かったのに対して、90年代の「社会的責任」論には積極的な姿勢すら見られる。フィランソロフィー（phiranthropy=博愛・慈善

---

(3) 小林陽太郎、「日本経済新聞」、1992年6月19日付。

(4) 「日本経済新聞」、1992年7月15日付。

活動→社会貢献活動), メセナ (mécénat-文芸学術の庇護→文化援助) 等が経営理念として事業活動の方向づけを行うまでになったことは、文化面での企業の「社会的責任」への自覚の現れであるといえよう。<sup>(5)</sup>

しかし、この傾向を従来のトレンドに終わらせてはいけない。何故なら、東西イデオロギーの束縛から蘇って経済成長を目指すべく一気に離陸を始めた多くの途上国の企業へ、そしてまたそこへと進出する企業にも新たに構築される企業倫理の継受が急務だからである。

そして途上国企業の規模こそ違うが一斉離陸には、かつてのアメリカが、そして日本が模索してきたような行きつ戻りつの企業倫理構築ゲームが許されないからである。企業倫理を欠いた経済成長への一斉離陸、経済成長万能主義はさまざまな問題を生み出すからである。何等法による統制がないからといったの手段を選ばない利益追求が生む被害、そのグローバル的な損害を認識する倫理、自らの社会的責任の自覚は急務の課題である。

企業倫理、特に企業の社会的責任論の問題はグローバルな問題である。決して一部の国の一部の企業の問題だけではない。しかし、それが従来の資本主義に特徴的な私企業の自主自責原則に基づく「免責」、あるいは負担の転嫁の動きと対立してきたことも事実であるゆえに、発展段階にある各国の企業が一応に即座にこの問題を企業活動の原則として取り入れることは有り得ない。<sup>(6)</sup>

---

(5) 小林直樹, 「企業の「公共性」論(上)」, 『ジュリスト』No 1011, 1992年11月1日, 54ページ。

フィランソフイーの語源はギリシア語のフィラン(愛)とアンソロポス(人類)で、直訳すれば「人間愛」という意味になると考えられる。欧米では、現在社会貢献活動という意味でとられている。また、メセナはフランス語で文化擁護の意味であるが、古代ローマ帝国初代皇帝アウグストゥスに使えたカイユス・キリニウス・メセナ大臣が文化擁護に熱心であったことから文化・芸術に対する擁護活動をメセナと呼ぶようになったとされる。(宮本悌夫, 『企業市民—やさしい企業たち』, 社団法人日本能率協会, 1991年, 10ページ。)

(6) 小林直樹, 「企業の「公共性」論(上)」, 『ジュリスト』No 1011, 1992年11月

しかし、工業発展の段階を問わずこの問題に取り組むことは急務であり、この問題に取り込むことと、利潤追求を本来の存立目的に置くことは全く相反することではない。企業が「エコノミック・アニマル」の如き名でその儲け主義によって進出先から受ける非難のマイナスの大きさに比べ、社会貢献の費用は長期的に見て決して回収不可能な単なる慈善事業ではないことも近年指摘されている。単純な費用／効果の計算においてもかなりのプラスとなるメセナへの努力は企業の冗費ではなく、私益とともに社会の文化向上にも役立つものとして認識されるべきであろう<sup>(7)</sup>。そして社会貢献が利潤の安定確保にとって重要な前提条件になりえるという意識が広まれば、純粋な善意にとどまらず、一定の利害計算の上からも、企業の永続的な努力目標になることすら可能であると思われる。

本稿では、近年高まりつつある企業倫理の問題とそして企業の社会的貢献という問題の検討を通して、従来別々に論じられてきた企業の利益追求と社会貢献の整合性を経営戦略の観点から考察してみたい。

## 第1章 企業倫理を求める時代背景

### (1) 資本主義の発展と企業

近代資本主義の萌芽期にあつては経済主体であった私企業は国家権力からの介入を否定し、自由な営利を求めていた。Adam Smith の『国富論』において古典的な形で表現されている Laissez-faire（自由放任主義）の理念が理想として語られた時代、国家が治安の維持と国防、司法の運営、教育等の若干の分野にのみ専念すればよい「夜警国家」であることが望まれていた時代には、私企業が活動する場としての「市場」があり、私企業間には競争原理が働いていた。そして、そこでは、個人（私企業）はそれぞれ利己心

---

〳月1日、49ページ。

(7) 同上、55ページ。

(利潤動機)によって活動するが、「見えざる手」に導かれてその活動は経済社会全体の利益の増大に貢献するものと考えられた。

つまり、予定調和の思想がここに存在していた。利益と公益の一致、すなわち、私企業の活動を善とみる思想であるが、これに対して、国家は何も生産せず、経済社会の発展には貢献不可能であるから、この活動は最小限に抑える必要があるとされていたのである。古典的資本主義と呼ばれるこのような体制の中では、当然に経済には自律的調整機能が働き、不況が到来したとしても、国家の介入を待たずして自然に経済の均衡は回復すると考えられていたのである。

しかし、資本主義経済の発展とともに、市場の自律的調整機能は崩壊し、古典的資本主義は修正を余儀なくされた。Keynes の『レッセ・フェールの終焉 “The End of Laissez-faire”』に代表される修正資本主義思想は国家の経済社会に対する関与を不可欠のものとした。成熟化した資本主義にあっては、深刻化する寡占・独占の成立、労働者の相対的貧困化、生産力と消費力の乖離等の問題解決は国家の力なくして解決することが不可能となってしまう<sup>(8)</sup>のである。

## (2) 企業の規制

国家による企業への介入が公然と認められて以来、企業は様々な国家による規制の下に置かれてきたと言える。しかし、それらの規制は修正資本主義が当初から内包してきたものでは勿論なく、長く悲惨な試練の歴史の中でいわずば事後的に登場してきたものであったことは言うまでもない。

日本においては、60年代から爆発的に発生した公害が各地の多くの住民の生命、健康を脅かした後の反公害運動、企業への批判の高まりの中で、それまで規制がなかった、あるいは規制が弱かったとの反省のもとに法律が立法

---

(8) 松下満雄、『経済法概説』、東京大学出版会、1992年、8ページ。

化、強化されてきた。日本で公害基本法に始まる大気汚染、水質汚濁、土壌汚染、騒音、地盤沈下等の公害対策諸法が次々と立法化されたのは、日本や他の先進工業諸国で公害問題が大きく取り上げられてから既に10年経った60年代末であった。<sup>(9)</sup>

近年、日本を揺るがした証券会社の損失補填問題は、あれほど騒がれたにもかかわらず、一部証券会社の役員<sup>(10)</sup>の形式的辞任のみで、いつしか決着がついたものとされている。それは、それを裁く司法的措置が何等存在していなかったこと<sup>(10)</sup>につきるのである。

新しい形の企業犯罪に対して法律はいつもその後を追うのみである。しかしながら、必ずしも企業のその反社会的行為の再発を規制する法律が立法化されるとは限らない。公害対策にあたっては、行政当局や専門家の提案する規制値が産業界、政権政党の圧力で引き下げられた事実は日本だけではなく、世界各国でみられたし、また、製造物責任（Product Liability）制度の導入、立法化が日本で見送られてきた背景にも産業界からの反発が強いからである<sup>(11)</sup>と考えられる。

しかし、現在存在する企業を統制する規制の重要性を否定することは勿論できない。国家による企業の行為規制の類型としての小林直樹教授<sup>(12)</sup>の分類は注目に値するであろう。

---

(9) 柴柳英二、「企業の経営倫理を問う(3)目隠しシール談合事件にみる企業の倫理感覚(中)」、『マネジメント21』July 1993, 86ページ。

(10) 証券会社の損失補填問題に関しては1992年1月、証券取引法が改正され、損失補填禁止とその違反行為に関する罰則が立法化された。

(11) 製造物責任（PL=Product Liability）制度は、商品の欠陥により消費者に被害が起きた場合に、メーカー、流通業者に損害賠償責任を負わせる制度である。日本の現行法では、事故が発生した場合、消費者はメーカー側の過失か因果関係を立証しなければならないが、この制度のもとでは、過失の有無にかかわらず、商品の欠陥を証明しさえすれば責任を問えることから、従来過失の証明が困難で泣き寝入りするケースが多かった消費者にとってはかなり有利になる。（『ジュリスト』、1992. 11. 15 No. 1012, 4ページ。）

- (1)善良な風俗や公衆衛生を維持するための行政的規律,
- (2)国の独占事業からの私企業の排除, 公共的事業への監督統制
- (3)独占禁止法による私的独占や不公正取引等の禁止,
- (4)商法を中心とする企業の組織・活動に対する内在的規制
- (5)経済政策・社会政策の実施のための諸立法による統制,
- (6)労働立法による労資関係の規制,
- (7)環境立法による制約

そして、言うまでもないが、これらの統制の下で現在は「営業の自由」等の私的自治の原則の保障すらも、国家の諸政策及び諸立法により規制されていることになる。新たなる企業の反社会的行為の出現、そして、私的自治の原則すらも脅かしてそれを規制しようとする法律の整備が続く。

しかし、国家の法的規制だけで企業犯罪、反社会的な行為にどのくらいの歯止めを期待できるのかという問題も起こりうる。かつて、水俣病の原因を作りだしたチソ社は、排出基準を長い間守り続けてきた会社であったにもかかわらず、悲惨な公害を生んでしまった<sup>(13)</sup>。この事実は、法律による規制があっても問題を引き起こすこと、そもそも規制の基準となる法律そのものに問題解決能力が限られていることを示している。そこで期待できる最も効果的な規制は企業自身にその行為の社会的責任性を自覚させる企業倫理による自己チェックであろう。

つまり、経営者が自発的に法律が課す最低限の規制（環境問題や機会均等について等の）を越えた企業倫理に基づく社会的責任ある行動をとるなら、むしろ、懲罰的な社会的規制からその企業を守ることができるのであり<sup>(14)</sup>、

E. Merrick Dodd, Jr. が1932年の *Harvard Law Review* ですでに述べ

---

(12) 小林直樹、「企業の「公共性」論（下）」、『ジュリスト』No 1012, 1992年11月15日, 55ページ。

(13) 小林俊治、「最近におけるアメリカの企業倫理と企業倫理学」, 商学研究科紀要第32号, 早稲田大学大学院商学研究科, 1991年, 14ページ。

たように、倫理的経営は法的強制を待つまでもなく、自発的基準を具体化することで創造性を生み出す基盤となる可能性もある。

カリフォルニア大学バークレーの Edwin Epstein 教授が最近指摘したが、まさに「倫理的になることは法による拘束から自由になること」(“being ethical heads off the law”<sup>(15)</sup>)なのである。

それでは、社会的責任を構成する要素とは何なのかをその発展の過程を検討しつつ、以上述べてきた経済的、法的、倫理的、そしてフィランソロフィーの点から類型づけた Archie B. Carroll の理論を紹介してみたい。これにより経営者側の利害関係者に対する義務との調和に何等かの示唆がなされるであろう。

## 第2章 Archie B. Carroll による企業の社会的責任類型

Archie B. Carroll は、米国において企業の社会的責任を構成している要素を経済的、法的、倫理的そしてフィランソロフィー的と類型づけて表1のようなピラミッドを作成している。(図1)勿論、これらの要素すべてはある程度は今までに広く認識されていたことは否定できない。しかし、倫理的、フィランソロフィー的機能の重要性が認識され始めたのはまだ新しいこと<sup>(16)</sup>であろう。

### (1) 経済的責任

歴史的にみても企業組織は社会の構成員に財とサービスを供給する “economic entities” として存立してきた。利益追求動機は企業家にとって最も重要な動機であった。また、経済組織は社会における基本的な経済単位であ

---

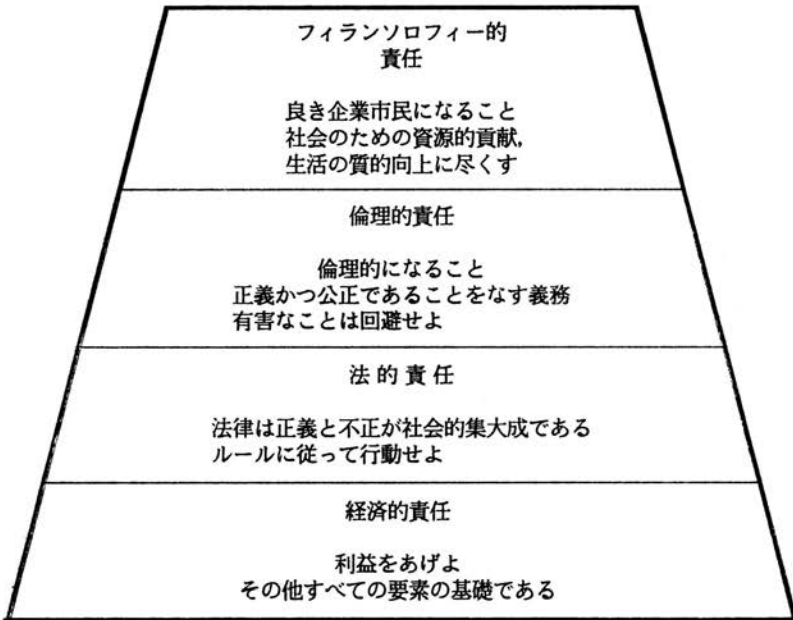
(14) Andrew Stark, “What’s the Matter with Business Ethics?” *Harvard Business Review*, May-June 1993, p 39.

(15) 同上。

(16) *Business Horizons*, July-August 1991, p. 40.



図1 企業の社会的責任のピラミッド



出所：Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August 1991., p 42.

った。その主な役割は消費者が必要とし、要求する財とサービスを生産し、その過程で許容されうる利益を生むことであったが、利益追求動機が利益を最大限にするという概念に変容して以降、それは永続的な価値と認識されるようになった。この概念がないとその他の概念は単なる仮説的なものに過ぎなくなるほど、その他の責任はこれを基礎に考えられる。

## (2) 法的責任

経営は、利益追求動機に従って行われるだけでなく、国家、地方公共団体

表1 企業の社会的責任の経済的、法的要素

経済的要素 (責任)	法的要素 (責任)
1. シェアあたりの利益を最大限にするような行動をとることが重要である。	1. 国家と法律の期待にそって行動することが重要である。
2. 可能な限り利益を上げるようにコミットされることが重要である。	2. さまざまな連邦、州、地方の法律に従うことが重要である。
3. 競争優位性を維持することが重要である。	3. 法律を遵守する企業市民であることが重要である。
4. 高いレベルの生産性を維持することが重要である。	4. 法的義務を果たしている企業が成功している企業であると定義づけられることが重要である。
5. 持続的に利益をあげる企業が成功している企業であると定義づけられることが重要である。	5. 最低限の法的要請を少なくとも満たす製品とサービスを供給することが重要である。

出所：Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*. July-August 1991, p. 40.

により発布された法律，規則にしたがうことも要請されている。経営と社会間の「社会契約」の部分的達成として企業は法律の枠内で経済的使命を追求することを求められる。法的責任は「集大成された倫理」であるという視点も反映しており，その意味では，法律家により確立されたフェアな経営という基本的概念を具体化しているといえよう。その歴史的発展を明確にするために第2段階に置かれたが，自由な企業システムの基礎的概念として経済的責任との共存がみられる。経済的責任と法的責任の要素は表1のように対比できる。（表1）

### (3) 倫理的責任

経済的、法的責任がフェアネスや正義というものについての概念を具体化している一方で，倫理的責任が含むのは法律として集大成されたわけではないが，社会のメンバーにより期待されあるいは禁じられている行動を含んでいる。倫理的責任は消費者，従業員，利害関係者，そして社会がフェア，正義であるとみなした水準，概念，期待を反映し，また，利害関係者のモラル

的な権利の尊重と保護を含んでいる。

過去10年の企業倫理をめぐる運動は倫理的責任を正統な社会的責任の要素として確立してきた。法的責任の次の段階に位置するものとされているが、法的責任の範疇 (category) とのダイナミックな相互作用の中で認められるものである。つまり、常に法的責任の範疇を押し広げ、そして同時に企業家に対しては法に要請される、より高い行為の実践を促すようにより高い期待を課すのである。

#### (4) フィランソロフィー的責任

フィランソロフィーというものが取り巻いている企業行動はビジネスは良き企業市民でなければならないという社会の期待に対応している。これには人類の福祉や親善を向上するための行為、事業を積極的に進めることが含まれている。フィランソロフィーの例としては芸術、教育、社会に対しての資金や時間的な貢献が挙げられよう。

フィランソロフィー的と倫理的責任の相違点には前者には倫理的かつモラル的センスが求められない点であろう。社会は企業に人道的事業や目的のための資金や設備、employee time を求めるが、企業が求められているレベルを供給しない場合は社会は企業を非倫理的とみなすことはない。企業が供給するものに対して常に社会からの期待はあるが、それに対してのフィランソロフィーとはより任意的で自発的な概念なのである。

フィランソロフィー的と倫理的責任を区別する理由として注目すべきものは、企業の中には自らが社会においてただ良き市民であるなら社会的に責任を負っていると感じている企業の存在である。これは社会的責任はフィランソロフィー的貢献を含んではいるがそれらに限定されるわけではないということの意味している。

つまり、フィランソロフィーは高次においては要求されているが実際は他

表2 企業の社会的責任の倫理的、フィランソロフィー的要素

倫理的要素 (責任)	フィランソロフィー (責任)
1. 社会的しきたりと倫理的基準にそった行動をとることが重要である。	1. 社会的フィランソロフィー的かつ慈善的経験にそった行動をとることが重要である。
2. 社会が受け入れた新たなかつ発展している倫理, モラル的基準を認識し, 尊重することが重要である。	2. 芸術等を支援することが重要である。
3. 企業の目標を達成するために倫理的基準を譲歩させないことが重要である。	3. 経営者と従業員が地域社会において自発な慈善活動に参加することが重要である。
4. 良き企業市民とはモラル的かつ倫理的に期待されていることを行っていると定義づけされることが重要である。	4. 私的かつ公的教育機関を支援することが重要である。
5. 企業の誠実さや倫理的行動が単なる法律や規制の遵守を越えていることを認識することが重要である。	5. 自発的に地域社会の「生活の質」を向上させる事業を支援することが重要である。

出所：Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August 1991, p. 41.

の3つ社会責任の範疇よりは重要性が低いということになる。(社会的責任におけるフィランソロフィーのことを Carroll はケーキの上の飾りと例えている。) 倫理的責任とフィランソロフィー的責任の要素は表2のように対比しうる。(表2)

#### (5) 企業の社会的責任のピラミッド

以上のような要素から構成される企業の社会的責任は別々の概念としても論じられ得るが、実際は相互に排他的な概念でもなく、他の概念と並行して存在するわけでもない。しかしながら、あえて別の要素とみてしまう場合には、それぞれの間に緊張関係が認められる。最も決定的な緊張関係は経済的責任と法的、倫理的、フィランソロフィー的社会的責任それぞれの間に認められる緊張関係である。トラディショナリストはこれを企業の利益への関心対社会への関心であると見なしてきたが、それはあまりにも単純化されすぎる見方である。

企業の社会的責任は全体として企業の経済的、法的、倫理的、フィランソロフィー的責任を伴ったものであり、プラグマティックな、経営上の用語で言われているように利益を生み、法に従い、倫理的になり、かつ良き企業市民でなければならないのである。(図1参照)

(6) 企業の社会的責任と利害関係者 (Stakeholders)

企業の社会的責任における「社会」という言葉は曖昧で一体誰に対して企業は責任があるのかがはっきり示されてこなかった。利害関係者の一覧表に経営の影響を受けやすい社会構成員の名称を付与して以下の一覧表を Carroll は示している。(表3)

経営においての問題となるのは、意思決定過程でどの利害関係者の利益を

表3 利害関係者/責任 マトリックス

	企業の社会的責任類型			
	経済的	法的	倫理的	フィランソロフィー的
利害関係者				
所有者				
消費者				
従業員				
地域社会				
競争者				
供給者				
社会的活動家集団				
一般大衆				
その他				

出所：Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August 1991, p 44.

考慮に入れるかということである。経営者の注意を求めさまざまな利害関係者（株主、消費者、従業員、供給者、社会的活動家集団）が存在するが、経営者は利害関係者のすべての要求を解決するのであろうか。利害のつきあわせ<sup>(17)</sup>において、二つの重要な基準—正統性とパワーが最も強く作用している。

企業の社会的責任という点からは、その正統性が最も重要になり、経営の効率という点からはそのパワーが中心的な影響力となる。正統性というのはどの集団が要求をなす正統な権利を持つかということに関するものである。

例えば、プラント クロージングの決定によってレイオフをなそうとしている従業員 300 人の集団は、会費を払ってくれる会員のひとつとしての企業を失うことを心配している地域の商工会議所よりも正統な要求をなす権利をもっているといえよう。

利害関係者のパワーは別の要素である。その相違を検証してみよう。何千もの個人投資家は組織される方法を見いだせない場合はほとんどパワーを行使できない。しかし、その一方彼らが組織化されているという場合、彼らの投資の重要性 (sheer magnitude) により機関投資家 (institutional investors) と大規模な相互基金集団 (mutual fund group) は経営において重要なパワーを持っている。

これらの視点を考慮に入れながら、経営者が彼ら自身の目的と、要求及びさまざまな利害関係者集団によって形づけられる期待とそれによって妥協する利害関係者の経営を過程として考えてみよう。利害関係者マネジメントの挑戦は他の利害関係者も一方で満足させながら、企業の第一の利害関係者がその目的を達成させることを保証することである。この「勝—勝」(“win-win”)の結果はいつも可能ではないが、長期的利益の追求に対して正統かつ好ましい経営のゴールを提供してくれるであろう。

---

(17) 組織間及び利害関係者間のパワー (power) 及び正統性 (legitimacy) については、Pfeffer and Selenick, *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row 1978に詳しい。

利害関係者マネジメントの重要な機能は記述でき、理解され、分析され、ついには管理できるものである。利害関係者マネジメントのために必要とされている根本的な要素を理解するために Carroll が提起した問題点は次の5つである。

1. 利害関係者とは誰であるか。
2. その利害とは何か。
3. 我々の利害関係者からどのような機会と挑戦が提起されているのか。
4. どのような企業の社会的責任（経済的、法的、倫理的、フィランソロフィー的）を利害関係者に対して我々は持つのか。
5. これらの責任をとるためにどのような戦略、行動、決定を我々はとるべきなのか。

それぞれの議論を深めるためにまず、第4番目の問題を考える必要があるが、その目的は他の問題を考えるための概念的アプローチ、あるいはフレームワークを提起するものである。ここで、もう一度表3を検討してみる必要がある。

表3のマトリックスは企業は経済的、法的、倫理的、フィランソロフィーの意味でその利害関係者とされた集団との関係において何をなすべきかについての経営者のアイデアを組み立てる分析の道具として使われることが意図されている。慎重にマトリックスのそれぞれのセル（cell）を見ていくことで、経営者は利害関係者マネジメントの目的で使用できる重要な記述的かつ分析的データベースを開発することができるであろう。この利害関係者責任の分析から得られる情報は複数の利害関係者の利益を含む長期的かつ短期的決定に役立つであろう。

勿論、利益関係者と責任という用語は意思決定における複雑さを増し時間を浪費することになるかもしれないが、このアプローチは組織の伝統的な経済的使命とともに価値を統合するための一つの方法論である。最終的な分析

としては、このような統合は経営にとっては大変重要である。それは、利害関係者と責任のマトリックスは経営が今日直面している複数の環境と一致しているからである。このマトリックスは第5番目の環境ビジネスに効果的に反応することが求められた戦略、行動、決定という問題に対する量りしれない基礎となったのである。

それでは、以上のような企業の社会的責任の概念の整理から次に企業倫理の現代的意味を検討してみる。

### 第3章 現代の企業倫理

#### (1) 「企業倫理」トレンド

資本主義の成長において公益と私益の分断が当然の原理の如く認められて以来、企業と倫理という概念は、むしろ、別々のものとして語られることが好まれたように思われる。経営にたずきわる人々に企業倫理についてなんらか書かせるあるいは語らせることがいかに難しいかを Kenneth R. Andrews は *Ethics in Practice* のエピローグで次のように述べている。<sup>(18)</sup>

As a former editor of the Harvard Business Review, I am acutely aware of how difficult it is to persuade business people to write or speak about corporate ethics. I am myself not comfortable in doing so.

さらに、Peter Drucker は 1979年 Forbes 紙において企業倫理を「はやり」(chic) であると呼び、*The Wall Street Journal* でさえ、一種のレトリック (oxymoronic) であるとした。<sup>(19)</sup>

経営学において長い間「企業活動の世界にモラルを持ち込むのは適切でな

---

(18) Kenneth R. Andrews "Ethics and Practice" *Harvard Business Press* 1989年, Epilogue P1.

(19) *Business and Society Review*, 1989 Spring, P 46.



い」,「企業の社会的責任は利潤を追求することである」<sup>(20)</sup>という没倫理的仮定が意識的にか無意識的にか採用されてきたが、今日もこの仮定を無条件で受け入れることは容易ではなくなっている。<sup>(21)</sup>少なくとも企業の不祥事、公害の深刻化の面では企業の没倫理的態度が正当化される根拠は既に失われている。

全米ではすでに現在(1993年6月)500以上の企業倫理(Business Ethics)を教えるコースがあり、米国のビジネス・スクールの90%がこの分野に関する何等かのトレーニングを行っており、25冊以上のテキストとこの分野を学問的に焦点をあてて取り扱う3種類以上雑誌が存在する。また、全米には16以上の企業倫理研究所が存在していることから米国におけるその熱狂的な<sup>(22)</sup>トレンドが理解できるであろう。

そのようなトレンドの中では、企業倫理を語るのは例外的な経営者だけではなくなってきているようにみえる。米国では、ビジネス・ラウンドテーブル、アメリカ経営者協会、コンフェレンス・ボードといった全国規模のビジネス集団も大きな倫理プログラム支援に乗り出しており、コンサルタントの世界では、企業倫理のセミナーや会議の開催が一つの新しい家内産業として<sup>(23)</sup>位置づけられるまでに成長している。エクセレント・カンパニーで社員従業

---

(20) *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, P. 32., Milton Friedman, "Capitalism and Freedom", University of Chicago Press, 1962, PP. 133-136.

しかしながら、Milton Friedman の実際の主張は、経営とは「法律及び倫理的慣習の双方において具体化された社会の基本的ルールを考慮しながら、可能な限り金銭的利益を追求すること」である。(Freidman 1970) この主張の前半部分にのみ焦点が当てられたことで、多くの論者は誤解して Friedman の主張を引用してきたといえよう。

(21) 鈴木典比古,「経営戦略論の外縁拡充——社会的・政治的・国際的——」,『組織科学』,Vol. 26 No. 1, 19ページ。

(22) ローラLナッシュ,小林俊治,山口善昭訳,『アメリカの企業倫理——企業行動の再構築』,日本生産性本部,1992年,3ページ。

(23) Korn/Ferry *International and Columbia University Graduate School of Business 21st Century Report: Reinventing the CEO*, Los Angeles, 1989 p. 41.

員に倫理的行為を促すような試みを行っていない企業を探すことの方が困難な程、企業倫理を再び問い直している企業が多い。米国の主な企業経営者の4分の3以上が何等かの形で企業倫理を組織に定着させようとしているという調査さえある。<sup>(24)</sup> また、コーン・フェリー社とコロンビア大学の経営学大学院の共同調査では、<sup>(25)</sup> 20カ国以上の1500人以上の経営者達が西暦2000年の理想のCEO（最高経営責任者）像の資質に個人的倫理を挙げている点も注目に値する。

日本国内でも、企業経営者が社会貢献、メセナ（文化支援）、環境問題等さまざまな社会問題を熱っぽく語る記事がメディアに満載されている。企業のスキャンダル、つまり社会からのマイナスの評価が与える経済的価値の損失の大きさが注目されて以来、罰金、正常な日常業務の混乱、従業員のモラル低下、離職者の増大、採用への支障、内部不正、世間からの信頼喪失は経済的コストがかかることに気付き始めた企業も増えている。実体のないのれん同様に個人の行為基準の高さを経済的価値とみなすエクセレント・カンパニー<sup>(26)</sup>もが出現していることも確かである。

しかしながら、近年の企業倫理トレンドは興味深いアイロニーさえも生み出している。ビジネス・スクールで企業倫理における規律というものが固められれば固められるほど、それに対して実際の経営者は当惑さえするという現象である。

勿論、上述した米国での調査、4分の3以上の主な企業の経営者達はその組織に倫理を確立することに積極的であるという結果からも分かるように企業倫理という概念に対して敵対心を彼らが持っているということではない。経営者側は次に述べる2つの主な倫理的挑戦に対しての具体的な助けであれ

---

(24) *Business and Society Reviews*, 1989 Spring, P 46.

(25) ローラLナッシュ, 小林俊治, 山口善昭訳, 前掲載書, 3ページ。

(26) 同上。

ば、むしろ企業倫理というものを歓迎するであろう。その一つは、ハーバード・ビジネス・スクールの Joseph L. Badaracco, Jr. が「正義対不正義の問題ではなく、正義対正義の葛藤である」と述べたような困難なグレーエリア (gray-area) において倫理的な一連の行動をアイデンティファイすることで、そしてもうひとつは、正義が明らかな場合であっても現実社会の競争性と組織内部の圧力が正義に向かおうとする経営者を迷わせてしまう場合にどうするのかという挑戦である。<sup>(27)</sup>

企業倫理における問題とは、以上のような問題に対する具体的救済策がなんらほどこされてこなかったことである。企業倫理の提唱者達 (ethicists) がこれまでほとんどの企業の経営者が直面している現実の問題から離れ、経済システムとしての市場の批判に徹してきたこと、抽象的な理論の構築、現実の経営にわずかしか適用できない理論を提唱してきたことが、経営の第一線にある経営者と企業倫理の理想の乖離を生み、Andrew Stark が皮肉を込めて「ゼリーを壁に打ちつけるようなもの」と表現したように机上の空論としてだけの学問上だけのむなしいトレンドを生んできたといえよう。<sup>(28)</sup>

それでは、企業倫理はその抽象的理論づけが現実の経営者に受け入れられないことを理由として、単なる学問的、理想的提唱にのみ終始してよいのであろうか。

この問題はすでに企業倫理の研究者からも提起されてきた。そして、企業経営の再構築を図る経営者同様に企業倫理のとらえ方に関しても基本的な変革が求められるようになってきている。その中には学問的企業倫理の研究者と実践的な経営者の双方に対して、価値からの新たなアプローチが提唱されてきている。

---

(27) Andrew Stark, "What's the Matter with Business Ethics?" *Harvard Business Review*, May-June 1993, P 38.

(28) 同上。

(29) 同上。

そのアプローチから、長年の経営者の疑問、すなわち、何故企業倫理の諸理論が彼らの現実の問題に示唆を与えてこなかったか、その理論がどうすればもっと有効なものになるのかといった疑問がはっきりと提唱されるようになった。<sup>(30)</sup>

(2) 企業倫理と利益は一致するか

企業倫理の研究者と経営者双方の価値への新たなアプローチの構築が進む中で、では、「何故、経営者は倫理的でなければならないか」という根本問題が繰り返し議論されるようになった。

企業倫理の研究者達は何故経営者が倫理的でなければならないかという問題に答える自己利益（Self-interest）を伴ったふたつの基本的問題を提起した。第1に、倫理的行動が常に企業の利益を最高にすることは全くない、むしろ「倫理的に行動することはコストが高くなること」<sup>(31)</sup>である場合も多い点を指摘した。第2に、企業の最高の利益を維持しつつ行う「良い行動」が倫理的とは限らないという点を挙げた。<sup>(32)</sup> 倫理概念（Moral Philosophy）は本来利他的（altruism）価値に基づく傾向があり、自らがそれによって利益を受けるのではなく、それによって他人が利益を受けるように善行をなす意味合いが強い。

多くの企業倫理の研究者達にとって、倫理的行動をとる動機というものは利他的か利己的のどちらかであり、その両方であるとは理解されてこなかつ

---

(30) 同上, P 39.

(31) Andrew Stark, "What's the Matter with Business Ethics?" *Harvard Business Review*, May-June 1993, P 40.

W. Michael Hoffman は *Business and Society Review*, 1989 Spring, P 47. において "to behave ethically can cost dearly" と主張している。

(32) W. Michael Hoffman は *Business and Society Review*, 1989 Spring, P 47. において "Good ethics is not necessarily good business" という問題提起を行っている。

た。つまり、彼らにとっては企業倫理とは非営利的な企業活動内の行為を意味してきたのである。そして、その過程において倫理と利益は相反するものであった。

しかしながら、経営者にとっての基本的な問題はそのような相反する現象が起こるか否かではなく、相反する現象が生じたときにどのように対応するかであった。この点に関してはそれまで企業倫理の研究者達はなんら解決策を提供してこなかった<sup>(33)</sup>のである。

解決策を生み出すことができなかった企業倫理の研究者達に対しては、企業倫理を研究する者は単に倫理を研究するモラルの理論家 (Moral theorists) ではないのであるから、企業経営における実践上の問題を考慮すべきであり、「自らの手を汚して真剣に‘良いこと’をするためにかかるコストについて考えるべきである<sup>(34)</sup>」という批判が起こった。すなわち、モラルとコスト双方を考慮した上での実践的な企業倫理の提唱が望まれるようになったのである。これは、企業倫理と利益が相反するのではなく、経営者達に受け入れられるには「一致」を前提に構築される企業倫理の提唱を望む動きであったといえよう。

#### 第4章 新たなる企業倫理の確立に向けて

企業倫理学者達の中にも、すでに今までの企業倫理研究の欠点を認識し、その修正に取り組み始める動きも見られる。それらの中には、さまざま新しいアプローチがみられる<sup>(35)</sup>が、2つの基本的な原則においては一致しているといえよう。

その1つめは、彼らが企業倫理と利益が相反する可能性を認めてはいるが、

---

(33) 同上。

(34) 同上、43ページ。

(35) 同上、46ページ。

経営戦略と企業倫理の新たな展開（マノジュ L. シュレスタ）

それが彼らの分析の出発点（the starting point）であり、終了点（the ending point）<sup>(36)</sup>においてではないということである。

2つめは、企業倫理学者の使命は利他主義と利己主義間に抽象的な区別をつけることではなく、経営者とともに、新たな企業構造、インセンティブシステム、全従業員に受け入れられやすい意思決定過程を設計し、従業員に利他的かつ利己的の動機を認識させるよう企業文化（Corporate Culture）を構築することである。

このような構造、システム、過程について Lisa Newton は“Virtue and Role: Reflections on the Social Nature of Morality”の中で、個人が企業に譲歩して形づくられるものと解釈すべきではないし、また、その反対に企業が個人に譲歩して形成されるものと解釈すべきではなく、企業倫理と利益を統合するものと解釈されるべきではないかと提言している。

このような2つの原則に基づいて展開する新しい企業倫理のアプローチについては実践的なものを追求するものも多い。Robert Solomon は“Ethics and Excellence”の中で、経営者に対する実践的な価値に基づく倫理を構築するために Aristotle の「徳（virtues）」<sup>(37)</sup>の概念を引き出してきた。Solomon は、Aristotle は「モラル（moral）」を単なる「実践的（practical）」という意味で使っていたと指摘し、経営者にとって例えば「タフネス（toughness）」のような運用可能な徳の形成を提唱した。無情な自的でも純粋な利他的でもなく、徳を備えたタフネスは「必要なことをなすことをいとわず」そして、「それをできる限り人間的になすということにこだわる」という両面を包含するのである。Solomon はタフネスや勇氣、フェア

---

(36) この点については、Joanne B. Ciulla が *Business Ethics* 掲載のエッセイで次のように述べている。「企業倫理における本当に創造的な部分というのは自分のキャリアや会社を破壊することなしに、倫理的に正しいことや社会的に責任ある行動をとる方法を発見することである。」

(37) Andrew Stark, 前掲載書, P 46.

ネス（公正さ）、誠実性等他の倫理的な経営上の徳の諸要素をプラントクロジングや契約の交渉等の現実社会に適用しえるものとして論じている。

社会的状況に強調を置くこのアプローチは Norman Bowie らのアプローチにも興味深い反響を及ぼした。<sup>(38)</sup> モラル・コミュニティとしての企業を “The Firm as Moral Community” と提唱した Bowie は「企業の社会的責任における新たな展開 (New Direction in Corporate Social Responsibility)」において、経営者、株主が消費者、供給者、従業員に対して負う義務同様、後者も前者に対して義務を負っている点を指摘し、例えば、環境に良い製品をつくるための余分なコスト (added cost) を消費者も払おうという理解がなければ成り立たないことから、企業倫理というのは、社会の構成員すべての責任であるという理論を提唱した。<sup>(39)</sup>

Laura L. Nash は、「利益をえるためによいことをする」という刺激を使わずに、良きビジネスに関する追求は良き倫理を実現し、逆に良き倫理は良きビジネスとは何かの追求へ導くというアプローチを展開した。<sup>(40)</sup> Nash は利益追求動機を価値創造動機に代え、さらに効率の追求よりもサービスとの関連性の意識を重視することにより、経営者はその個人的倫理規範を維持し、かつ強力な事業を構築できる確率を高めると指摘しつつも、現実の道徳的判断力に関する洞察など、より大きな環境の現実により粉碎されてしまう可能性も認めている。それに対しては規制的監督の必要性を認めてはいるが、今日の企業のトップのリーダーシップの重要性を強調している。つまり、それは、その従業員集団に有意義で、他人志向的な、高い道徳基準を設定する際

(38) 同上。

(39) Norman Bowie, “New Directions in Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, July-August 1991, PP. 56-65. モラル関係は相互関係にある経営者の義務に加えて、従業員、消費者、地域社会の企業（企業経営）に対する義務とは何であるのか、を Bowie は問いかけている。

(40) ローラL. ナッシュ、小林俊治、山口善昭訳、前掲載書、329ページ。

経営戦略と企業倫理の新たなる展開（マノジュ L. シュレスト）

に、より積極的な役割を果たすこと、そして、いかに良きビジネスの追求と個人的良心とが両立するものであるかを示すトップのリーダーシップの重要性である。

Nash はさらに、紀元前5世紀のアテネの政治家ペレクレスの主張「民主的な市民は、まさに彼らが情報を持った市民であるゆえに、道徳的にも軍事的にもすぐれた能力を持つ。それは、暴君により、勇猛な行為をするよう、圧制を受けていたスパルタの兵士とは違って、アテネの兵士は、彼らが直面している危険が何であるかを認識していたために、特別な熱意を持って戦闘に参加した一」を引用しながら、企業においても同様で、強制もしくは自己利益への訴えだけで倫理にあった服従が実現される可能性の低さを指摘している<sup>(41)</sup>。

本章で述べたような理論が企業倫理の新たなる展開の可能性を示唆しているといえよう。これらのアプローチで特筆すべきことは、実的分析が提供されているということだけではなく、言葉を使って経営者達と話し合って明らかになった、彼ら<sup>(42)</sup>がその世界で直面する問題にかかわり合っていることであろう。このような企業倫理のアプローチの仕方をこそ経営者達から注目を受け、そして、企業倫理の構築を促す何等かの布石となるだろう。

## 第5章 日本における社会貢献

1988年9月、経団連は財団法人国際交流センターの協力を得て、主要経済団体および大企業の総務担当者からなる「米国の地域社会における企業の社会活動に関する調査ミッション」<sup>(43)</sup>を派遣した。それ以来、日本にも「社会貢献」、「フィランソフイー」の概念が急速に広まっている。

---

(41) 同上、337ページ。

(42) Andrew Stark, 前掲載書, P 48.

(43) 宮本淳夫、『企業市民——やさしい企業たち』, 社団法人日本能率協会, 1991年, 10ページ。



1989年11月には、経団連と国際交流センター、社団法人海外事業活動関連協議会 (CBCC) が、「米国地域社会における良き企業市民の条件」をテーマに国際シンポジウムを開催、米国を代表する企業の公益活動分野における専門家が参加する中、ロックフェラー財団を率いる米国フィランソロフィー界の指導者、D. ロックフェラー氏までもスピーチを行っている。そして、その12月トヨタ自動車は社長を委員長とする社会貢献活動委員会を設置した。

フィランソロフィー活動の旗振役であった経団連の動きも翌年4月には、税引き前利益の1%を社会貢献のために使うことを宣言した企業（個人も含む）のクラブである「1% (ワンパーセント) クラブ」を設立し、6月にはCBCC、財団法人経済広報センター、神奈川大学国際研究所の共催でフィランソロフィー活動に関する国際シンポジウム「アメリカ・企業・地域」<sup>(44)</sup>が開催される等この分野における活動も本格化している。

一方メセナに関しても1990年2月のメセナ協議会の設立（正式に社団法人として許可されたのは4月19日）以来、企業による文化活動への支援活動が積極的に行われ始めている。

この時期、メセナ協議会とは別に企業でもメセナを意識してそれを担当する部門が置かれ始めたことも注目値する。1990年2月企業文化部を設置した資生堂、4月に同じく企業文化部を設置したアサヒビールの動きは91年の各社のフィランソロフィーやメセナ担当部門設立ラッシュの先駆けとなったといえよう。<sup>(45)</sup>

また、経団連副会長、CBCC 会長盛田昭夫氏は、89年11月の「米国地域社会における良き企業市民の条件」の国際シンポジウムで「企業活動の規模が大きくなり、その社会に与える影響も大きくなったことから、企業自体が地域社会で市民権を得る必要がこれまで以上に重要になってきている」と語

(44) 同上、12—13ページ。

(45) 電通総研編、『企業の社会貢献』、日本経済新聞社、1992年、39ページ。

り、良い企業の定義を単に「良い質の製品とサービスをなるべく安く消費者に提供し、労働者を雇い、税金を多く政府に納める」ということだけではないとして、株主（Stockholder）から利害関係者（Stakeholder）を考慮に入れての企業活動を提唱したが、日本でも、米国同様に企業の社会的責任、<sup>(46)</sup> 社会貢献を求める動きに企業自らが積極的に対応し始めたといえよう。

社会貢献活動を行う専門部門を置いている企業は経団連が把握しているだけでも30社程度（1991年）とされているが、地球環境問題、福祉問題、文化・学術支援等への企業の取り組みは今後も、景気動向にそう左右されることなく、活発化することを願いたい。そのためには、社会貢献が株主、従業員、消費者に続く企業経営の「第4の柱」<sup>(47)</sup> となり、企業の経営戦略の一環に社会貢献を取り入れられるように、その理念を明確にし、従来の経営ノウハウやマネジメントをいかに生かしていくかということを目指す<sup>(48)</sup> 企業側だけでなく、経営学に携わる者からも積極的に検討する時期にすでにきているといえよう。

経営者、あるいは従業員が一体となって進めている企業倫理に基づく行動がその利害関係者から評価を受け、そして、その利害関係者をも啓発（enlighten）するというのであれば、つまり、Caroll のいう企業の経済的責任と他の責任が調和し、社会に何等か貢献することが企業イメージ（Corporate Identity）を確立し、人材確保も容易にし、企業内のモラル、さらには、利害関係者のモラルをも向上させることが可能であるというモデルを提示することができるのであれば、それは経営戦略においても、また新たなパラダイ

---

(46) 宮本惇夫、前掲載書、15ページ。

(47) 朝倉永子、「社会との「共生」を目指して——企業の社会貢献活動、その必要性と今後のあり方」、佐々木 彦編、『企業と文化の対話——メセナとは何か——』東海大学出版会、1991年、35ページ。

(48) 「企業もまた良き市民でなければならない」という考え方、すなわち、Corporate Citizenship は米国においても比較的新しく、30年くらい前に生まれた概念であると考えられる。（宮本惇夫、前掲載書、17ページ。）

ム転換が示唆されうるに相違ないであろう。

### 参 考 文 献

- 大塚久雄,『社会科学の方法』,岩波書店,1977年,180ページ。
- 小林俊治,「最近におけるアメリカの企業倫理と企業倫理学」,商学研究科紀要第32号,早稲田大学大学院商学研究科,1991年
- 小林直樹,「企業の「公共性」論(上)」,『ジュリスト』No 1011,1992年11月1日
- 小林直樹,「企業の「公共性」論(下)」,『ジュリスト』No 1012,1992年11月15日
- 柴柳英二,「企業の経営倫理を問う(3)目隠しシール談合事件にみる企業の倫理感覚(中)」,『マネジメント21』July 1993.
- 社団法人 ぐらしのリサーチセンター編,『企業の社会貢献活動実例集』,社団法人 ぐらしのリサーチセンター発行,1993年
- ジュリスト,1992.11.15 No. 1012
- 佐々木 彦編,『企業と文化の対話——メセナとは何か——』,東海大学出版会,1991年
- 鈴木辰治,『現代企業の経営と倫理』,文眞堂,1992年
- 鈴木典比古,「経営戦略論の外縁拡充——社会的・政治的・国際的——」,『組織科学』,Vol. 26 No. 1
- P. F. ドラッカー,上田惇生,佐々木実智男,田代正美訳,『ポスト資本主義社会』,ダイヤモンド社,1993年
- 電通総研編,『企業の社会貢献』,日本経済新聞社,1992年
- 『日経ビジネス』1993年9月27日号
- C・A・バートレット/S・ゴジャール,吉原英樹訳,『地球市場時代の企業戦略』,日本経済新聞社,1991年
- 松下満雄,『経済法概説』,東京大学出版会,1992年
- 宮本惇夫,『企業市民——やさしい企業たち』,社団法人 日本能率協会,1991年
- ローラLナッシュ,小林俊治,山口善昭訳,『アメリカの企業倫理——企業行動基準の再構築』,日本生産性本部,1992年
- Andrews, Kenneth R. (ed.), "Ethics and Practice", Harvard Business School Press, 1989.
- Bowie, Norman E. Ronald F. Duska. *Business Ethics*, Prentice Hill, c1990.
- Bowie, Norman "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, 1991.
- Freeman, Rdward, Daniel R., Gilbert, Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, c1988.
- Friedman, Milton. "Capitalism and Freedom", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, P. 32. University of Chicago Press, 1962.

- Hoffman, W. Michael. "Good ethics is not necessarily good business", *Business and Society Review*, 1989 Spring.
- Kugel, Yerachmiel. Glays W. Truenberg (eds.) *Ethical perspectives on business society*, Lexington Books, c1977.
- Pfeffer and Selenick, *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York Harper And Row 1978.
- Rawls, John. "A Theory of Justice", *Harvard University Press*, 1971.
- Shaw, William. H. "Business Ethics", Wadsworth Publishing Co. 1991.
- Stark, Andrew. "What's the Matter with Business Ethics?" *Harvard Business Review*, May-June 1993.
- Walton Clarence. C. (ed.), "Enriching Business Ethics", Plenum Press, 1990
- "A Business and Society Review Symposium: Do Good Ethics Ensure Good Profits", *Business and Society Review*, Summer, 1989.