



Osaka Gakuin University Repository

Title	ステイクホルダーダイアログと企業倫理 Stakeholder Dialogue and Business Ethics
Author(s)	三上 磨知 (Machi Mikami)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 42 巻第 2 号 : 23-47
Issue Date	2017.03.30
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

ステイクホルダーダイアログと企業倫理

三上 磨知

Stakeholder Dialogue and Business Ethics

Machi Mikami

ABSTRACT

Currently, there is increasing attention to corporate ethics, with an accumulation of research on corporate ethics from strategic and normative perspectives. Peter Ulrich's research asserting that there is no ethically justifiable profit principle runs contrary to previously existing research on corporate ethics. If we deny that the profit principle contributes to the appropriate distribution of resources throughout society, we will need criteria in order to ethically and correctly resolve various conflicts that arise from corporate activities.

In this paper, using Ulrich's arguments, we will consider how management must handle stakeholders' interests and demands. First, we will examine how the definitions used to determine stakeholders mainly fall into two types, then we will reconstruct the discursive-ethical stakeholder approach. And, we will scrutinize the rights that must be given to the stakeholder in the stakeholder dialogue. Finally, we will consider what type of system is necessary to allow all stakeholders, including corporate employees, to participate in the stakeholder dialogue.

はじめに

近年企業倫理に対する注目が高まっており、戦略的・規範的観点からの研究が蓄積されてきている¹⁾。三上（2014）において、従来の企業倫理にかんする研究を利潤原理との関係性という観点から整理し、P. ウルリッヒの統合経済倫理にかんする研究は倫理的に正当化可能な利潤原則は存在しないとする点で従来の企業倫理研究とは一線を画するものであるものを見た。市場経済において利潤原理が社会全体の適切な資源配分に貢献することが否定されると、企業活動から生じる多様なコンフリクトを倫理的に正しく解決するようなクライテリアが必要となる。ウルリッヒの統合経済倫理において、企業は原則的に、生活や様々な関連グループの生存状況に相当な影響を与える多元的価値創造の事業として考えられており、状況に応じて自分たちの活動を全関係者グループによる多元的正当化に服従させなければならないとされている。ビジネス・インテグリティに従って、企業側からの提案は無条件に議論にさらされ、全てのステイクホルダーらが参加する審議プロセスで正当化されるべきであると主張されている。

本稿においては、ウルリッヒの所論をもとに、ステイクホルダーの様々な「請求」や利益を、経営者はいかに扱わなければならないかという規範的問題について検討する。以下ではまず、ステイクホルダーがこれまでどのように議論されてきたかを主に二つに分類し、その上でステイクホルダーアプローチを討議倫理的に再構築する。そして、ステイクホルダーダイアログにおいてステイクホルダーに与えられるべき権利を吟味する。さらに、従業員を含む全てのス

1) ドイツ語圏におけるアメリカのビジネスエシックスとドイツの企業倫理や経済倫理については、岡本（2011）において体系的に研究されている。また、ドイツ語圏の企業倫理の代表的研究者であるシュタインマンとウルリッヒについては、万仲（2009）において比較研究されている。

ステイクホルダーがダイアログに参加するためにはどのような制度が必要かを考察する。

1. 対話の場所としてのステイクホルダー関係

stakeholderという用語は、1963年のスタンフォード研究所のメモにおいて、経営戦略の計画過程に関係して用いられたと言われている²⁾。そして、「ステイクホルダーの概念は、Freeman (1984) の『Strategic Management: A Stakeholder Approach』において初めて体系的に展開され、それ以降、「企業と社会」論における理論の中心的役割を占めてきた（谷口、2001、83頁）」。フリーマンの所論以降のステイクホルダーの範囲については、2つの考え方に従って議論されている。

①権利に基づく戦略概念：このグループがステイクホルダーとするのは、「もし企業が彼らのクレームを聞き入れないときは、希少な資源の処分力や制裁力を与えることで企業に影響を与えるポテンシャルを有する（Ulrich, 1998, S.442）」者であるとウルリッヒは整理している。権力戦略的概念は、ステイクホルダーを企業に対して権力を通して影響を行使しうる集団として捉えており、「狭義には、企業に対して影響力を有する要求者のみが考慮され、広義には、企業活動によって直接・非直接的に影響される、明確ではないが潜在的権力をもっていて、ある日それを展開して主張することが出来る全てのグループが含まれる。（Ulrich, 1998, S.442）」このように、権利に基づく戦略概念においては、ステイクホルダーが企業に対して現在または将来的に影響力を有する

2) ステイクホルダー概念の起源については、出見世（1997）14頁と水村（2006）43-59頁参照。ドイツ経営経済学におけるステイクホルダーの議論的展開については、柴田（2014）を参照。

かどうかによって決定されることに注目している。

②規範的批判的概念：「これらのグループは、企業に対して正当な要求を持つステイクホルダーとして特徴づけられる。その要求は契約に基づいた特別な権利である。または、企業の行動やその欠如により影響を受ける人々のモラル権利である。契約パートナーとの関係における企業のモラル義務は、契約から生じる法的義務を越える (Ulrich, 1998, S.442)」。契約に基づいた特定の権利によってであれ、モラル権利によってであれ、企業に対して正当な要求を持つ全ての集団をステイクホルダーとして位置付ける立場である。「狭義の規範的批判概念においては、契約パートナーと企業行動から直接に影響を受ける人々のみがステイクホルダーと見なされる (Ulrich, 1998, S.442)」。規範的批判的概念の議論においては、企業行動から直接的な影響を受ける人々を教義のステイクホルダーとし、広義のステイクホルダーには全ての人々が企業行動の妥当性を問い正当化を要求する権利があるとする。「広義には、全ての (政治的な) 成人は原則的に企業行動のモラル正当化の問題に取り組む権利、異議を唱える権利、そして問題となりうる企業行動の公共の正当化を要求する権利を持つ (Ulrich, 1998, SS.442-443)」。この観点からは、ステイクホルダーを特定して列挙することは不可能である。「ステイクホルダーは、企業に議論的なクレームをしたい、そして市民としての役割の中でエグゼクティブとの対話に参加したいと願う、自由民主主義社会の審議する公共領域における全ての参加者である (Ulrich, 1998, S.443)」。

企業倫理の議論において、企業に対して正当化された要求をする資格が誰に与えられるべきかを批判的に吟味しなければならないという、規制的概念を扱っているということを鑑みれば、「企業の事柄に利害を持つことやそれを押し通す権力というものとは十分ではない (Ulrich, 1998, S.443)」とウルリッヒは

主張する。「唯一の受容可能なクライテリアは今や、倫理的に正当化された要求の正当性である。したがって、このようにステイクホルダーアプローチよりクレームホルダーアプローチというほうが妥当である (Ulrich, 1998, S.443)」。企業に対して影響力を有するかどうかという観点のみではなく、正当な要求をしているのは誰かという観点化からステイクホルダーを捉える必要がある。「自分たちの活動を正当化するという企業の無条件の共和主義的政治的責務の認識は、原則的に、近代市民社会における無制限の公共正当化討議の (ディスコース) の対象として企業を見る概念として、論理的にステイクホルダー (もしくはクレームホルダー) アプローチという広い概念をもたらす。そしてこれは、このディスコースを企業政策的モラルティの体系的な場所と見なす (Ulrich, 1998, S.443)」。企業が無条件に共和主義的責任を負うという考え方は、ステイクホルダーアプローチに近代市民社会において企業が正当化のための無限で公共の討議の対象であるという観点をもたらす。そして、その討議が企業の政策においてモラルティを実現する場所となると考えられている。「経営者のビジネス・インテグリティ³⁾は、政治的に成熟した経済市民の間での公共の審議過程においてその価値を説明しなければならず、そしてここにおいてのみその活動の正当化を見つけることが出来る (Ulrich, 1998, S.443)」。政治的に成熟した経済市民との公共の審議過程において、ビジネス・インテグリティについて説明し、それによって企業活動の正当性が確保されることになる。

しかし戦略的ステイクホルダー概念と企業倫理的概念が区別されなるとき混乱が起きる。ウルリッヒは、フリーマンの所論が権力志向的戦略概念に属するものとして、そのステイクホルダーの広義が曖昧であると指摘している。フリーマンは、「ある組織におけるステイクホルダーは、(定義によって) 組織の目的達成によって影響を与えうる、もしくは影響を与えられるグループや個人

3) ビジネス・インテグリティについては、三上 (2016) を参照されたい。

である (Freeman, 1984, p.46)」としているが、フリーマンのこの定義についてウルリッヒは次のように批判している。「影響を受ける人という概念からは、はじめだけはステイクホルダー概念の企業倫理的側面を考慮していることが分かる。しかし、フリーマンは、人々が体系的な観点から深刻な影響を受けているという事実を受け入れていない。要求の正当性の独立した根拠としても、企業の決定に影響を与える権力を持たない人々に対する企業のモラル義務の源としても、受け入れていない。彼は、影響を受ける人々の関連性を長期的なりリスク計算の一部としてのみ見ており、そのリスクは彼らの利害に対する継続的戦略的な軽視から生じるのだが、このようにして彼は2つのグループを1つの影響を与えることが出来る人々に減らすのだ (Ulrich, 1998, S.444)」。ウルリッヒはフリーマンが、企業から影響を受ける人々の利害を倫理的に守るべきものとして捉えてはいることを指摘している。彼らの権利を企業の長期的なりリスクを管理するという視点で捉えていることは、フリーマンの次の記述にも表れている。「会社の行動に20年前は影響を持たなかったグループが、今日ではこれらのグループの影響を無視した会社の行動によって、大きく影響を与えることが出来る。このように、これらの影響を与えられたグループをステイクホルダーと呼ぶことで、結果として生じる戦略マネジメントモデルは、将来の変化に敏感で外部変化を内部変化に変えることができるようになるだろう (Freeman, 1984, p.46)」。フリーマンの主張は、企業に対する影響力を持たず影響を受ける人々をステイクホルダーとして、企業のリスクに備えておくことが必要であるという戦略的な思考に基づいており、この時点では倫理的視点を欠いていることが分かる。「思考のこのような単純化は、暗示的に倫理的な内容として表明されたアプローチを、権力に基づいていて厳しく戦略的で、従って道具主義的な考え方であると暴く (Ulrich, 1998, S.444)」。つまり、企業に影響力を持たない人々は、企業から悪影響を受けた場合にも企業に影響を与える手段を持たないこと自体が問題である。また、「企業の行為や、行為しない

ことの何らかの結果によって悪い影響を受ける人は、しかし、悪影響を回避したり賠償を確保したりする過程に影響を与える手段を持たず、会社の戦略的思考から外されたままである (Ulrich, 1998, SS.444-445)」。影響を受ける人という定義に加えて、影響を与える人というステイクホルダーの定義の範囲も、問題をはらんでいる。「フリーマンによると、テロリストグループでさえ、もし会社のマネジメントへの戦略的影響力を手に入れるならば、ステイクホルダーとして数えられる (Ulrich, 1998, S.445)」という点である。このように、フリーマンの所論は、企業からの影響を受ける人が損害を回避または補填するような手段や制度の構築を目指すものではなく、また影響を受ける個人やグループの範囲が限定されないために、非社会的集団が影響力を持つのであればステイクホルダーとなりうるという問題点を有している。

ただし、フリーマンも正当性について言及している。「ステイクホルダーは正当性を内包する。そしてマネジャーは、要求が不適当だとしていくつかのグループが正当だとは考えようとしないが、マネジャーはこれらのグループに会社の方向性に影響する彼らの能力を見て正当性を与える方がよい (Freeman, 1984, p.45)」。経営者側がステイクホルダーの要求を将来の彼らの影響力まで考慮して正当性を判断する方が良いと述べているところに注目する必要がある。高岡 (2006) は、フリーマンのステイクホルダーの定義について「焦点組織にとってのかれらはリスクとしての利害の次元において想定される諸資源をめぐる依存関係によって設定および優先順位づけられるのである (126頁)」として、企業目的の達成への貢献度合いから優先順位が付けられていることを指摘している。このことから、フリーマンの言う正当性は、戦略的な意味で用いられていることが推察されるのであり、ウルリッヒも、「戦略的合理性と倫理的合理性のカテゴリーの違いを分類せずにあやふやにすることによって、フリーマンのステイクホルダー理論は、企業倫理的な基礎を欠く規範的な解釈をおそらく強めてしまい、混乱を大きくした (Ulrich, 1998, S.445)」と批判して

いる。さらに、「企業倫理学上の観点からの意図がどれほど良いものであったとしても、それによって抱えることになる所有者と従業員、顧客と納入業者、地域コミュニティと関係者の相反する主張の規範的・批判的解決の問題性が戦略的マネジメントの出発点であるが、そこにあるのは倫理的合理性の諸カテゴリーのための体系的な空間ではなく、そもそも初めから解決不可能な価値マネジメントの戦略的方法論に他ならない (Ulrich, 1998, S.446)」。様々なステイクホルダーと企業の相反する要求を解決することを出発点にしているものの、倫理ではなく価値をマネジメントする戦略になってしまっており、ステイクホルダー価値を設定しているものの、結局株主価値を優先させるところが、功利主義的な公共の福利の考え方に通じるところがある。つまり、価値マネジメントの戦略的方法論において、「それにふさわしい社会技術的戦略は、経済主義的還元主義の道筋での推定上の規範的オリエンテーション能力を密かに手にいれる。これには、ステイクホルダー価値を作り上げた上で、その起源をふたたび株主価値の優先的な産出に帰することによって、決定的な点で正当な要求と公平なコンフリクトの解決についての問題を曖昧にする功利主義的な公共の福祉を使って生まれている部分がある (Ulrich, 1998, S.446)」。

また、ステイクホルダーアプローチと企業倫理概念が混同されているケースとして、ウルリッヒは2方向のPRや対話志向的コミュニケーション⁴⁾、企業対話とPR理論などを挙げている。これらの議論においても、正当化のための討議と戦略の決定的なカテゴリーの違いは、明確になるよりむしろ曖昧であることが多い。企業倫理学の分野においても、事前対策的なPRが企業対話の手段であるとされていることがある。「企業の正当な戦略利益を考慮することに対しては、異議はあり得ない。しかしこのアプローチは、戦略的成功というクライテリアを越える正当化討議の結果として生じる、無条件のコミュニケーションブ

4) 対話志向的コミュニケーションにかんする代表的研究として、Bentle/Steinmann/Zerfaß (1996) が挙げられる。

なオリエンテーションの、討議-倫理的卓越性を解明するのに失敗しているのである (Ulrich, 1998, S.447)」。つまりウルリッヒは、従来の対話志向的コミュニケーションや企業対話の議論において、無条件の討議の倫理的優位性を認めておらず、また最終的に手段化された企業ダイアログの形態が、理性の公共的使用という理想の明示であると主張されることを批判している。「これらの論調においては、正当化の(必要で合理的で倫理的な)場所としての無制限に批判的な公共という規制概念は、意図的に展開された公共の理性の使用に対して体系的な役割を果たさないが、それについてはほとんど驚かない。むしろ、それらはPR活動という戦略的目的のためにダイアログを手段化することに内在する危険性をはらんでいる (Ulrich, 1998, S.447)」。さらに、アペルに基づいてウルリッヒは「戦略的に-たとえば交渉や示唆的な説得という手段によって-誰が正しいかを悟ることは原則的には不可能だ (Ulrich, 1998, S.448)」と、対話を戦略的手段として用いることによって、ステイクホルダーの要求の正しさを図ることはできないと述べている。「企業倫理は、もしそれ自体が手段化されなければ、無条件に批判的・規範的ステイクホルダーアプローチを主張しなければならないし、厳密で本質的なカテゴリーの区分を確認しなければならないし、カテゴリーの混乱と過度の単純化のない、経営学についての根本的な考慮を提供しなければならない (Ulrich, 1998, S.448)」。このような考えから、ウルリッヒは討議倫理的ベースの対話志向的企業政策という概念を展開する。「行動の企業-倫理的志向は、企業活動によって影響を受ける企業内外の全グループとの関係で、達成する相互的承諾の企業コミュニケーティブなポテンシャルの展開の中で見られるべきだ。これは企業政策的コミュニケーションへの規制の無条件の放棄も含む(シンメトリーでコミュニケーティブな状況の創造という意味において) (Ulrich, 1998, S.448)」。

2. ステイクホルダーアプローチの討議倫理的再構築

ステイクホルダーアプローチを討議倫理的に再構築するとき、さらに2つの点を明確にする必要がある。①ステイクホルダーダイアログの規範的観点と②一般公共の重要性である。

① ステイクホルダーアプローチにおいて討議倫理を導入する際、「ステイクホルダーの要求を議論によって検討することは、一方では関係者の様々な要求の承認や拒否から生じる、結果に対するアカウントビリティ (Ulrich,1998, SS.448-449)」としての規範的観点を明確にしておく必要がある。「ステイクホルダーアプローチの通常解釈と対照的に、影響を及ぼしたり権力を行使したり脅迫したりする戦略的ポテンシャルは、ここでは全く規範的な力を持たない。このポテンシャルは(明暗の)議論の2つの源としてさえも見なされないが、反対にコミュニケーションや賛同という手段でコンフリクトを単に解決に導くという狙いからは除かれねばならない (Ulrich, 1998, S.449)」。また、会社が要求を承認することは理性的に期待されうるのかどうかという問題もあるが、これについてウルリッヒは、「より良い議論への強制されない強制を認めることは、企業政策の審議的過程の参加者だと承認されたい(マネジメントそれ自体を含む) 全ての人から理性的に期待されうる (Ulrich, 1998, S.449)」と述べている。

② さらに、ステイクホルダーの中で一般的公共を重視する点も、従来のステイクホルダーアプローチとは異なっている。従来のアプローチは、批判的公共をステイクホルダーの単なる一つと見なすだけで、一般公共を一つの利害関係者以上のものではないとして分類する。「しかし全ての政治的に熟した(経済)市民を含む一般公共は、討議倫理的観点からは、概念上のメタ制度

（アベル）もしくは企業倫理的正を含む一般的公共が、企業倫理的正当化の場所として最高位に位置づけられている。「単なるステイクホルダーとして公共を縮小して見る結果として、ステイクホルダーはいつも同時に審議する公共の一部であるという事実が、見逃されてしまう。それゆえ一方では、公共（政治-経済）コミュニケーションコミュニティのメンバーとして、ステイクホルダーを認識することが必要で、他方ではそれらに成熟した市民としてその市民的倫理的な義務と責任を気づかせることが必要だ（Ulrich, 1998, S.449)」。一般公共は、ステイクホルダーの一部ではなく、ステイクホルダーが公共の一部であると認識し、一般公共にも成熟した市民としての義務と責任を課すことが必要である。「最広義の意味での全ステイクホルダーが企業政策に「介入する」モラル権利のルーツは、（経済）市民として彼らがいつもおそらく正当な「要求」の保持者であり、彼らの正当化能力は開かれた社会の公共の審議過程でテストされるべきだという事実にある（Ulrich, 1998, S.449)」。全ステイクホルダーが企業政策に参加する道徳的権利は、経済市民としての要求の正当性が公共の審議過程でテストされることを根拠とする。「ステイクホルダーとして企業に対する彼らの要求を公に主張することによって、同時に、彼らの批判的公共における何がしかの承認の妥当性にかんしても議論によって検証されることとなる。会社側も同時に、彼らのクレームの非根拠性についての議論を、公開性の能力（カント）に委ねなければならない。それゆえ、企業倫理は企業政策についてのダイアログに直接参加する人々の私的なモラルの中に押し込められておくことはできない（Ulrich, 1998, S.449)」。

フリーマンも後に、「これらステイクホルダーのグループのそれぞれが、いくつかを止めさせる手段として用いられない権利を持っているし、自分たちがステークを持つ会社の将来の方向性を決定することに参加しなければならない

(Freeman, 1988, p.97)」と述べているように、カントの所説に回帰するような倫理的側面の重要性を強調するに至っている。「もし我々の理論が、企業に影響されるグループの権利の理解を得なければ、権利に関する我々のジャッジメントをもつれさせてしまう。所有権は、カントの原則である人々の尊重を無視する免罪符ではない (Freeman, 1988, p.100)」。フリーマンにとっての結論は、カテゴリー的な企業倫理的正当性の条件でもある。その条件は、企業の存続や成功を確保しようとする基準において、他の人のモラル権利を傷つけてはならないということであり、ビジネス・インテグリティの義務論的側面と同じであると言える。

3. ステイクホルダーダイアログにおけるステイクホルダーの権利

ステイクホルダーダイアログは、企業に対する要求の妥当性と行動計画についてのアカウントビリティを要する。ステイクホルダーに与えられるべき権利と、それを企業ダイアログの中でいかに保障するかという制度的倫理的問題について考えておく必要がある。例えば、エヴァンとフリーマンはカントに回帰して人間の尊厳を重視し、企業がステイクホルダーの利害を調整する媒体として役立つことを企業の目的とした。ステイクホルダーの権利の保障のみならず、彼らの福祉に本質的な影響を与える決定に参加しなければならないことや、トップマネジメントがステイクホルダーの利害を守る義務を負うことが規定されている⁵⁾。そしてこのことは、2つの提案に表れている。一つは、顧客と株主、従業員、サプライヤーと地方コミュニティの代表からなるステイクホルダー取締役会の要求である。エヴァンとフリーマンは言及していないが、この提案は、利害多元的企業体制を目指したヨーロッパモデル⁶⁾と類似してい

5) このあたりの議論は、宮坂 (1996) 10-12頁に詳述されている。

6) ヨーロッパモデルについては、海道 (2008) において「ヨーロッパ会社法規則と不可分

る。これについてウルリッヒは「必要な改革を示す法的政治的な意志がまだあまり明瞭でなくとも、準公共制度として企業は、原則的に、正当化のための多元的基礎を必要とする。しかしながら、利益原則の論破でもって、一元的利益を代表する企業組織の概念は、むしろ時代遅れで、私企業的で経済的な擬制であることがあらわになる。状況がかわるまでは、エヴァンとフリーマンが提案しているように、ステイクホルダーが顧問となるようなインフォーマルな取締役役を作ることが可能であろう (Ulrich, 1998, S.453)」と述べ、エヴァンとフリーマンが提唱する非公式のステイクホルダー取締役について、一定の評価を与えている。

また、エヴァンとフリーマンは、ステイクホルダーの権利に関する憲章を作成することも提案している。それはステイクホルダーの取締役会選出への参加を含む不可侵の基本権を明確にするものである。彼らによると、ステイクホルダー達は自由な発言権、企業内部の苦情処理権、市民不服従の権利、他の基本的企業政治権が与えられる。経営者は取締役によって認められたとして、その信用上の義務を遂行する権利を持つ (Evan/Freemann, 1988, pp.82-83)」。ウルリッヒは、エヴァンとフリーマンが、「これらの権利が無条件に経済効率性のコストの点でも保証されなければならないと強調する (Ulrich, 1998, S.453)」として、次のように評価している。「エヴァンとフリーマンは、共和主義的倫理思考について特に言及していないが、複雑な組織で働く政治的に成熟した市民に、拒否可能による規範崩壊を容認する (Ulrich, 1998, S.453)」。そして、エヴァンとフリーマンの所論が共和主義的思考に通じるとして、次のように見ている。「この企業権利についての考えをその論理的帰結に持って行けば、従業員の権利の設立を越えた、経営活動から影響を受けているか、もしくはそう感じるステイクホルダー、つまり全ての人に、聞き、嘆願し、不平を述べる権

の一体をなしている経営参加指令についてみると、現在のドイツの経営参加の水準と比較するとかなり後退している (60頁)」と指摘されている。

利と、正当な要求の侵害の際には意思決定の権利を保障する、基本権利を志向するオープンな企業体制という理想に到達する (Ulrich, 1998, SS.453-454)」。企業が従業員の権利だけでなく、全てのステイクホルダーの議論に参加する権利や正当な要求が侵害されたときに保障される権利を守らなければならないということになる。「彼らにとって、共和主義信念のマネジメントは、彼らの従業員と他の全ステイクホルダーのある制度的市民基本権を、法的に保証された経済市民権の先取りや補足として守る、完全に良いポジションにある。それらは産業全体の調和的な矯正的自己規制の実現化のためにも作用できる。そうならば、それらは所与の法的な状況に関わりなく、企業行動によって影響を受ける全ての人のモラル権利が尊重されねばならないという、論破出来ない見識に従って行動するだろう。同時に、すでに存在する法的に守られた一般的基本権は組織の世界にとっての重要性と一般的妥当性に関連して、具体的な形が与えられる (Ulrich, 1998, S.454)」。これを従業員の基本的権利に限定した場合には、次のような2つの権利が確立されなければならないことになる。

まず、人格の尊重である。基本的な人格権は国家レベルで保証されるものであるが、企業においても従業員の基本的権利として再確認され、制定されるべきであるとされる。特に「性的または非人道的で健康に被害を与えるような、上司や同僚や従業員によるスケープゴートなどのハラスメントからの、人間のメンタル・フィジカルな不可侵性の保護 (Ulrich, 1998, S.455)」が徹底されなければならない。第二に、差別や恣意的な扱いから保護されなければならない。「平等な扱いへの権利 (性別、国籍、宗教、政治的意見、民族、社会的出自などの尊重なしで)、実績や支払いの評価のための客観的なクライテリアに関連して機会の平等への権利 (公正な支払い)、昇進チャンスと一般的労働条件の権利、加えて全従業員は人格の尊厳と高潔性と対人関係の団結という、他の非物質的な側面についての公正な考慮が与えられるべきだ (Ulrich, 1998, S.455)」。第三に、私的圏は、企業においても保護されるべきである。「私的圏

は雇用と業績契約によって規制される機能的義務の外側で抵触されることなく維持されなければならない。契約的に規制されたタスクや活動に無関係である限りは、個人的な状況や信念について上司に誰も説明責任を負わない。このことはもちろん、上司の方にもあてはまる。企業内部の情報保護も特に重要である（Ulrich, 1998, S.455）。

そして、コミュニケーション権利も保護されなければならない。自由民主主義社会の市民は、企業において、情報を得る権利と自身に関連する全てのことへ参加する権利を謳歌しなければならない。このことは、従業員として、彼らが、倫理的に疑わしい事柄について忠誠心を示すよう上司から期待されるような状況にもあてはまる。「トップマネジメントは明らかに、その従業員の市民勇気を受け入れなければならない。ミドルマネジメントはとくに、機会主義的に振る舞うのでなく、会社の手続きについて持ったモラル疑惑を表明するよう、奨励されなければならない。そのようなケースでは、直接の上司による制裁から保護されなければならない（Ulrich, 1998, S.455）」。全ての従業員は原則的に、労働契約に規定された義務の範囲内で雇用主に対して忠誠を示すことが求められるが、この忠誠は、企業活動から影響を受ける人の基本権を侵害する場合などにおいてはその限りではないということである。「この理由から共和主義的な意味のあるマネジメントは、従業員からの盲目的服従を期待するのではなく、いつも批判的忠誠を奨励するものである（Ulrich, 1998, SS.455-456）」。

企業においてこのような批判的忠誠の権利が行使されるためには、特別に保護されたコミュニケーションチャネルが制度化されなければならない。企業においては、「モラル信念と役割期待の間のジレンマにとらわれた個人に、個人的不利をおそれることなく声を上げることを可能にする（Ulrich, 1998, S.456）」体制が必要である。オンブズマンや倫理コミュニティと、倫理ホットラインなどの利用可能な内部チャネルを全て使用した後、従業員はメディアに告発する権利を有する。「無制限の市民権の保護とコミュニケーションの最適な内部

チャンネルを制度化することは、また他方で、このような企業の密告に関するほとんどの正当な理由の成立を予防することにもなり、その結果、会社の評判を守るという点からも賢明であることが実証されている。このようにしてこれらは、会社の良い評判を守るという観点からも、賢明な方法となる」(Ulrich, 1998, S.456)」。従業員が企業において十分に問題について議論するチャンネルを持っていることで、企業にとっては内部告発のリスクを下げられるとウルリッヒは考えているのである。

4. 企業の責任文化の促進のための倫理的対策

すべての従業員やステイクホルダーの権利の保障、コミュニケーションチャンネルの創設以上に、企業行動の倫理的視点からの反省と論証が、企業の全レベル・全領域において、全関係者にとって当然の思索、発言、行動となるような企業文化の前提条件を作り上げることが必要となる。その際、組織における責任の原則がいかに実践されるかが重要な問題であり、「組織的關係の中にある個人に対して勇壮な美徳を過剰に求めることを避けようとするならば、市民の美徳と同様に組織の美徳も制度的な支えを必要とする (Ulrich, 1998, S.457)」。特に、組織における機会主義の問題を解決するような制度が求められる。「あらゆる階層的な組織に付き物の機会主義問題は、無批判の盲目的な忠誠心による個人的な利益 (特に収入についての利益とキャリアのチャンス) と廉潔なモラルインテグリティの帰結として場合によっては引き受けざるを得ない個人的な不利益とのあいだの緊張状態の中に存在する (Ulrich, 1998, S.457)」。そのため、「組織全体に無責任が蔓延しているような状態では従業員と中間管理職が機会主義に落ち入りやすいが、それが起こりうる状態であり、予想がつくようならば、このような特定の問題は構造的に除去するべきであり、少なくとも、それが最小限になるようにするべきである (Ulrich, 1998,

S.457)」。従業員とミドルマネジメントが機会主義に陥らないようにするため、それを防ぐような制度が必要である。機会主義の問題は、組織構成員の道徳的な強さでは対応することができないほど大きなものである。実際に、これが管理職による倫理的不正行為の原因となっていることが少なくない。

機会主義の問題を構造的に削減できるような、2つの制度がウルリッヒによって提案されている。第一に、「全てのマネジメントシステムにおいて、倫理的な観点が一貫して内部化されることである。具体的には、行動原則と経営ガイドライン、インセンティブシステム、業績評価システム、報酬と昇進を調整するシステムなどがある (Ulrich, 1998, S.457)」。倫理的な責任ある行動に報い、個人的な利益や昇進だけを目的とした自分勝手な行為の誘因を取り去るようなインセンティブ構造を一貫して形成することがこれに当たる。機会主義の問題に対しては、従業員の業績を構成に評価し、インセンティブを与える体制を確立することに加えて、「一方的な資本管理の視点 (シェアホルダー・バリュー最大化) に立った従来の損益計算を、獲得した価値創造のステイクホルダーへの分配にかんして少なくとも形式的には中立的な価値創造計算によって置き換えること、それができない場合でも少なくとも、それを補完することを考える必要がある (Ulrich, 1998, S.457)」。もう1つは、行動の価値尺度の順位についての曖昧さや不透明性をなくすことである。「あらゆるレベルの管理職と従業員に対してそれぞれの上位の者が近代的な成果主義の管理システムの枠内で一方的に高い業績・成果目標のみを設定するようなことがあってはならず、必ず同時にこれらの目標に邁進するに当たっての倫理的な前提条件と拘束条件を定める必要がある (Ulrich, 1998, S.458)」。さらに「個々の業務に固有の機会主義の問題が生じる場合には、会社の一般的な倫理綱領と業務分野固有の特別な指針との組み合わせが好ましい (Ulrich, 1998, S.458)」として、企業全体の倫理原則に加えて、業務ごとに倫理的指針が必要になる場合もあることを、ウルリッヒは指摘している。

しかし、このような構造的倫理制度は必要であるが、十分ではないであろう。梅津（2001）は「制度によって形成されるものは企業倫理を促進する手段であり、それ自体は企業倫理の主体的実践そのものではないことを意識する必要がある（91頁）」のであり、また「制度化それ自体に現場レベルからの自律的な問題の発見、解決策の提案などを促す機能が備わっているわけではない（山田、2007、334頁）」からである。田中（2008）は「倫理的な企業風土には上司や同僚に遠慮なく自由に主張できるような雰囲気（141頁）」や「隠し事をしないオープンな企業風土（141頁）」が構築されなければならないと述べているように、倫理的な企業風土や文化が組織に浸透する必要がある。ウルリッヒも企業文化について次のように述べている。「それは、すべての組織構成員の責任ある道徳的な行動をとる人材と企業文化に関する前提条件を作り上げていくという問題であり、これは、組織構成員が倫理的意識形成を通して自身の行動の道徳的視点を認識することができるようになり、また、それについての感受性を持つようになることによって、そして、特に個人が具体的なコンフリクトにおいてその組織内の任務に対して距離を置いた批判的な役割を演じ、その市民としての不可分の責任を発揮するように要請される場合にも大事なことであるが、倫理的な疑念を口にする勇気を持たせることによって実現される（Ulrich, 1998, S.458）」。このような企業文化は、日常的に体験される責任文化によって人材と文化が成長することを目指す、ビジネス・インテグリティにまつわる努力の中で育つとウルリッヒは考えている。インテグリティと責任の文化は、組織メンバーの意識の中にとどまり、日常生活の中で直接経験され、自分たちの行動のモラル的側面を認識する能力を与え敏感にするような倫理的意識を開発することによって、全組織メンバーの間でモラルある行動をするための個人的企業的な文化前提条件を促進することができると考えられている。そして、コンフリクトが起きた場合にも、個人にその組織からの要請に対して批判的な役割を与えることになっても、彼らは倫理的疑惑を表明するよう奨励さ

れていれば、組織市民は自分の不可分の市民責任に従って行動することが要求されていると感じるようになる。このような文化を育てることが企業の果たすべき責任であり、その文化の中で従業員がモラルに従って行動することができるようになるとして、ウルリッヒは次のように述べている。「本来、組織内の責任文化の育成を目指した適切なマネジメントの努力は、それ自体があらゆる組織市民の全体に対する責任であり、決して怠ってはならないものである。このように理解され、正当と認められた文化はゆっくりとしか成長しないが、企業内の共同作業の豊かな基盤となる。それはなくてはならない土壌であり、この土壌があつてこそ、成熟した市民の論争的完全性が多かれ少なかれ階層的な特徴のある組織の持つさまざまな条件の下でもすべての役割分担者の当然の態度となりうるのである（Ulrich, 1998, S.459）」。「またその一方で、それは、批判的で忠節な組織市民間の誠実な人間的コミュニケーションが、日常的に経験する企業文化にとって重要な時間として認められている程度に応じて、すべての組織レベルでの実際の行動とすべてのステイクホルダーとの関係におけるビジネス・インテグリティを支えることになる（Ulrich, 1998, S.459）」。トップマネジメントがインテグリティと責任の組織文化を作る努力をすることが必要であるが、このような文化が、会社によってそして会社において、組織市民による責任ある参加を確実にするような基礎を提供するまでには時間がかかる。しかし成熟した市民の議論的インテグリティが、組織における全ての人の素質となりうるような土壌が不可欠である。そして、批判的であるが忠誠な組織市民の間で率直で誠実な個人間のコミュニケーションが日常的に行われることで得られる経験は、今度は全組織レベルでの活動においてとステイクホルダーのとの関連で、ビジネス・インテグリティを改善していくことにつながるのである。

このビジネス・インテグリティにとって重要な条件がある。「一方では、構造と意思決定プロセスが倫理的反省と議論にとって開かれていなければならない

い (Ulrich, 2008, p.439)」ということであり、そのための「場所は、制度化されなければならない。そこでは (マネジメントと従業員と最終的には全ステイクホルダーの間の複雑な関係において) 彼らに対してなされる要求の妥当性と、行為者のアカウントビリティの問題が、ヒエラルヒー的に無規制で権力自由を基礎とした対話形式によって明らかにされるのだ (Ulrich, 2008, p.439)」。圧力のない対話を企業とステイクホルダーが行う場が制度化され、その議論が企業の意思決定にフィードバックされる構造を作り上げることが求められている。「全関係者は企業倫理ダイアログに参加するようエンパワーされ (すなわち権利が与えられ可能にされる)、奨励されなければならない (Ulrich, 2008, p.439)」。企業の構造や意思決定プロセスは倫理的反省や議論にさらされなければならない。ステイクホルダーの要求の妥当性や企業のアカウントビリティの問題が、企業全体を通して圧力なく議論されるような対話に、ステイクホルダーは参加するよう促されることが必要である。「他方では、全ての企業活動を、宣言された検証可能な規範スタンダードに結びつけ、組織された責任のシステムによって機会主義を奨励する間違ったインセンティブ構造を変えることによって、倫理的に無責任もしくは望ましくない行動形態に対して、ある程度複合組織を閉じることも必要である (Ulrich, 2008, pp.439-440)」。もちろんこれらのスタンダードは、今度は企業倫理ダイアログによって正当化されなければならないし、倫理的批判に対して開かれ続けなければならない。規範的スタンダードで企業の行動を検証し、倫理的に望ましくないような行動をとらせないようなインセンティブ構造に変えていくことも必要である。この理由から、「倫理-批判的な議論に対する機会を開くことは、行動の機会を閉じることより優先することを歓迎しなければならない。倫理基準とその相互的關係の開いたタイプと閉じたタイプの間にあるこの優位性は、倫理的に方向付けられたマネジメントの実行にとって明らかに重要である (Ulrich, 2008, p.440)」。ヒエラルヒーのトップダウンで一方向的に決定される価値を実行する手段として倫理

基準を解釈するような事例や理論研究が見られるが、「企業倫理を再生するためには、上からの計画された変革のプロセスに加え、現場レベルからの創発的な変革プロセスも同時に生起することが必要である（山田、2007、334-335頁）」。「そのような組織における策略のための行動余地の一方的なクローズダウンは、その自身の正当化の構造的な前提条件を無効にするだけではない。全レベルで従業員による責任の受容のモラル能力を明らかにだめにしてしまう。マネジメントが、このようにして従業員は自立した責任を持つ能力があると、信じていないことを示すからである（Ulrich, 2008, p.440）」。「その一方的に決定されたコンプライアンスプログラムでは、企業に倫理を根付かせることはできない。ウルリッヒの「統合アプローチという代替案は、全レベルの従業員のモラル自律性において信頼が増大することを強調する。しかしそれにもかかわらず、認証された価値と正当なスタンダードについてのオープンなダイアログのための前提条件を作るのに失敗する限りは、内部化された企業価値を法律に忠実なコンプライアンス・スタンダードと取り替えることを単に狙うのみである。最終的にはそれゆえ、権威主義の企業文化マネジメントという疑惑の（そしてむしろ非現実的な）概念を意図することを強く要求する、トップダウンで組織における固定した価値を創るという捉えがたい手法を選んでしまうのみだ（Ulrich, 2008, p.440）」。「しかしながら、一方的に開かれたコミュニケーションは、一方的権威主義的クローズダウンより問題が少ないということではない。反省と議論に開かれた文化と、インセンティブマネジメントの構造が倫理的に結びついていなければ、モラルの機会主義の問題が解決されることはない。「モラルフリーライダー（不道徳な機会主義）は、責任の共有を受け入れず、コーポレートダイアログで到達された正当な行動原則と価値処分に自分の行為が導かれるのを許さず、無考慮に個人的な有利性を最大化するために、状況のオープン性を使い続けることが出来た。そのようなレッセフェールの失敗の結果は、おそらくよりモラルに敏感で責任ある従業員にとっては、迅速に損害

の大きな幻滅となる (Ulrich, 2008, p.441)」。モラルを持って責任を果たそうとする市民が、モラルのフリーライダーの無責任による悪影響を受けないようにするためには、「議論をオープンにする倫理基準とオプションを閉じる倫理基準のバランスが見られることは絶対に重要である (Ulrich, 2008, p.441)」。そのため、統合倫理プログラムには、経営戦略を真の人間の・社会的ニーズに照らして意義のある方向へ導くミッション、特に産業レベルや協会レベルで拘束力を有する検証可能な倫理コード、全ステイクホルダーの不可侵の人格権を保証し権力と制裁から自由な企業倫理対話、企業やステイクホルダーの要求の妥当性を議論するための場所としての企業倫理ダイアログのフォーラムや倫理委員会、全レベルの従業員の倫理的認識を育む倫理トレーニング、倫理プログラムに即した目標設定とインセンティブと実績評価の制度も含まれることになる。

おわりに

企業倫理を実践しようとするのであれば、ウルリッヒによるとステイクホルダーの対話により企業政策を決定し、ビジネス・インテグリティに基づいた制度が必要となるが、これら企業倫理的基礎条件は、企業にとって厳しいものでありその実現は難しいものと思われる。ただし、ウルリッヒ自身は、経営者が成功や利益の追求をやめて慈善的な利他主義者になることを求めているのではない。「収入や利益の面での企業の利益が、特に膨大な他のクレームの充足がそれに基づいているときには、おそらく正当なクレームにとって良い見込みのある候補であるということだ。(Ulrich, 1998, S.439)」と述べているように、利益も正当性の根拠となりうるからである。また、ウルリッヒが「経済とは価値を創造することだ—しかし、どのような価値を誰のためにかということが重要だ (Ulrich, 2005, S.24)」と問うているように、我々がどのような生活世界を築くのかを考え、企業においてモラルの実行が必要だと願うのであれば、ま

ず現実の制度⁷⁾がどの程度ステイクホルダー・ダイアログや統合倫理プログラムに一致したか乖離しているかを検証する尺度になるという点では、意義が認められるであろう。

ステイクホルダーダイアログは企業の倫理的正当化のための議論の場として、すなわち企業に対する要求の正当性と妥当性を検証するための対話である。そして、ビジネス活動の目的や目標についての企業政策が全ステイクホルダーに対する責任を示し、経営者がそれらを実行することが理性的に期待されうることを保証する、正当性の前提なのである。したがって、全ステイクホルダーのどの要求が正当と見なされうるか、またその程度についても、個々の具体的なケースにおいてそれぞれのステイクホルダーが対話する過程においてのみ解決されうるものである。それらの具体的な事例を検証する必要があるが、この点については今後の研究課題としたい。

参考文献

- Bentele, G./ Steinmann, H./ Zerfaß, A. (Hrsg.), (1996) *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven*, Berlin: Vistas.
- 出見世信之 (1997) 『企業統治問題の経営学的研究 - 説明責任関係からの考察-』 文真堂。
- Evan, W./ Freeman, R. (1998), A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Beauchamp, T./ Bowie, N., *Ethical Theory and Business*, 3rd ed., Prentice-Hall.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- 海道ノブチカ (2008) 「EUの統合深化とヨーロッパ会社 (SE) - 利害多元的

7) ドイツとスイスの企業における倫理制度の実態については、Ulrich/Wieland (1999) を参照。

ヨーロッパモデルの進展」片岡信之・海道ノブチカ編著『現代企業の新地平 - 企業と社会の相利共生を求めて -』千倉書房。

Maak, T./ Ulrich, P. (2007), *Integre Unternehmensfuehrung: Ethisches Orientierungswissen fuer die Wirtschaftspraxis*, Stuttgart.

万仲脩一 (2009)『企業倫理学の構想』ふくろう出版。

三上磨知 (2012)「P. ウルリッヒの社会経済的合理性概念に関する考察」『大阪学院大学流通・経営学論集』第37巻第2号。

三上磨知 (2014)「利潤原理と企業倫理 - P. ウルリッヒの所説を中心として」『大阪学院大学流通・経営学論集』第39巻第2号。

三上磨知 (2016)「企業倫理の規範的基礎としてのビジネス・インテグリティとその実践」『大阪学院大学流通・経営学論集』第41巻第2号。

宮坂純一 (1996)「ビジネス倫理学とステイクホルダー概念 - ビジネス倫理学は企業の目的をいかに把握するのか」『産業と経済』第11巻第3号。

水村典弘 (2006)『現代企業とステイクホルダー - ステイクホルダー型企業モデルの新構想 -』(第2版) 文眞堂。

岡本人志 (2011)『企業行動とモラル』文眞堂。

柴田 明 (2014)「ドイツ経営経済学における「ステイクホルダー」 - 理論的展開とその実践的関連から -」『香川大学経済論叢』第87巻1・2号。

高岡伸行 (2006)「ビジネスの正統性とイノベーションドライブに向けたステイクホルダーの統合様式：その正当化と組織化の次元」『経営と経済』第85巻第3・4号。

田中照純 (2008)「現代企業の倫理と風土」片岡信之・海道ノブチカ編著『現代企業の新地平 - 企業と社会の相利共生を求めて -』千倉書房。

谷口勇仁 (2001)「ステイクホルダー理論再考」『経済学研究』(北海道大学) 第51巻第1号。

梅津光弘 (2001)「企業倫理の促進・支援制度をめぐる諸問題：概念枠設定の試

み』『明大商學論叢』第83卷2号。

Ulrich, P. (1998) *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen eine lebensdienlichen Oekonomie*, 2.Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Ulrich, P (2005) *Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Herder: Freiburg.

Ulrich, P. (2008) *Integrative Economic Ethics: Foundations of Civilized Market Economy*, Cambridge University Press.

Ulrich, P./ Wieland, J. (Hrsg) (1999) *Unternehmensethik in der Praxis: Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*, 2.Aufl, Bern/Stuttgart/Wien:Haupt.

山田敏之 (2007) 「企業倫理の再生と組織学習の視点」『三田商学研究』第50巻第3号。