

R.I.B.A. ACADEMIC FORUM

No.21

第 21 回 産研アカデミック・フォーラム

企業の「社会的責任」を考える

問題提起

経営哲学から「社会的責任」を考える

厚東 偉介・・・ 9

I. 講 演

1. 企業の「社会的責任」を考えるための哲学からの一視点

八巻 和彦・・・36

2. 法的観点から見た企業の「社会的責任」と経営学（経営哲学）的
視点による社会的責任論から法律学への示唆

中村 信男・・・54

3. コンプライアンス問題への社会心理学の貢献

岡本 浩一・・・75

II. 質疑応答

厚東 偉介・・・99

八巻 和彦

中村 信男

岡本 浩一

2013

早稲田大学産業経営研究所

Research Institute of Business Administration

第21回 産研アカデミック・フォーラム

企業の「社会的責任」を考える

2013年6月25日

於：早稲田大学国際会議場 井深 大 記念ホール

目 次

ご挨拶	大塚 宗春...	3
	花井 俊介...	5
問題提起		
経営哲学から「社会的責任」を考える	厚東 偉介...	9
. 講 演 (各 40 分)		
1 . 企業の「社会的責任」を考えるための哲学からの一視点		
	早稲田大学商学学院教授 八巻 和彦...	36
2 . 法的観点から見た企業の「社会的責任」と経営学（経営哲学）的 視点による社会的責任論から法律学への示唆		
	早稲田大学商学学院教授 中村 信男...	54
3 . コンプライアンス問題への社会心理学の貢献		
	東洋英和女学院大学人間科学部教授 岡本 浩一...	75
. 質疑応答		... 99

プログラム

ご 挨拶

早稲田大学 常任理事 大 塚 宗 春



ただいまご紹介にあずかりました常任理事をしております大塚と申します。早稲田大学を代表いたしまして、一言ご挨拶を申し上げたいと思います。

本日はご多忙のところ、第 21 回産研アカデミック・フォーラム「企業の『社会的責任』を考える」に多数お集まりいただきまして、大変うれしく思っております。

今回は、東洋英和女学院大学教授であり、また同校の社会技術研究所長である岡本浩一先生をお迎えいたしまして、商学学院の八巻和彦先生、中村信男先生、厚東偉介先生のご講演、質疑応答がございます。お忙しい中、本日の講演をお引き受けいただきました先生方に、心より御礼を申し上げます。

今回のテーマであります「企業の『社会的責任』を考える」は、非常に古くて新しいテーマであると思っております。私の学生時代にも企業の社会的責任、企業は社会的公器であるという議論が盛んになされたことを思い出します。今回、2011 年の 3.11 の東日本大震災を契機に、また改めて企業の社会的責任を考えなければいけない新たな事態が生じてきているという問題意識のもとに、このテーマが選ばれたと考えております。本日、皆様方のご活発な質疑応答があることを期待しております。

ところで、私は大学を代表して来ましたので、「早稲田大学ビジョン 150」について申し上げます。ビジョン 150、すなわち 150 周年、今、早稲田大学は 130 年ですから、今から 20 年後についてです。ビジョン 150 というものを昨年（2012）年 11 月に発表いたしました。「早稲田ビジョン 150」は、創立 150 周年、2032 年を念頭に置き、言いかえますと、今生まれた子どもたちがちょうど早稲田大学で学んでいる、そのときに早稲田大学はどういう姿であるべきかということを考えているものであります。

この中の一つ目としては、基本的な学生像は、今も変わらないのですけれども、いわゆる世界に貢献する高い志をもった学生が集う大学だということ。それから、二つ目に研究面で言えば、世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究が行われていること。三つ目としては、卒業生との関係。四つ目としては、大学のガバナンスの関係などがあります。そういう四つの面から、今から 20 年後の早稲田大学を念頭に置きながら、それに向かって一步一步進めていこうということを行っているわけです。

たとえば、世界に貢献する高い志をもった学生ということになりますと、英語はもとより、むしろ現地語もできるような学生を育てようではないかと。そのために、早稲田大学は国際化戦略

をますます進めていかなければならないということで、たとえば留学生1万人計画というようなこともこの中にうたわれています。こうすることで、早稲田大学は、これからさらに日本の、またはアジアのリーディングスクールとして世界に貢献していきたいと考えているわけです。

本日は、この中の研究面ですけれども、こういったアカデミック・フォーラムというような形で、早稲田の研究が世界に、世の中に開かれていくということは非常に重要なことだと思います。

私は、本日の「企業の『社会的責任』を考える」というアカデミック・フォーラムの研究または討論が、言ってみれば皆様方が本日来てよかったとお感じになるような会合になると確信しております。ぜひ最後までお付き合いいただきたいと思います。本日は皆様、本当にお忙しい中お集まりいただきまして、どうもありがとうございます。

私の挨拶は以上といたします。どうもありがとうございました。

ご 挨拶



早稲田大学 産業経営研究所所長 花 井 俊 介

ただいまご紹介にあずかりました花井でございます。どうぞよろしくお願いいたします。主催者側の産業経営研究所を代表しまして、一言だけご挨拶をしたいと思います。

まず本日、大変お忙しい中、講師を引き受けてくださった厚東先生を初めとする四名の先生方、本当にありがとうございます。

それから、このテーマに関心をもっていて、会場にお集まりいただいた皆様、足をお運びいただいたことに対して厚く御礼を申し上げます。ありがとうございました。

本日のテーマですけれども、ある意味、かなり重たいテーマであると思っています。重たいけれども、避けて通ることはできない問題だろうと思っています。本日のテーマには「企業の」と付いていますけれども、恐らく企業だけの問題ではなくて、われわれ消費者の問題でもあるし、企業を監督する行政側の問題でもあるし、あるいはそういったところに提言を行う専門家にわれわれも含まれるのかもしれませんが、そういう人間たちの問題でもあると思っています。つまり、社会全体にとって、これから今まで以上に企業の責任は一体どうあるのか、どれだけとれるのか。それから、それにかかわって、あるいはそれに対応して企業の活動はどこまで許されるのか。その範囲と中身はますます厳しく、今までももちろん問われてきたのですけれども、今後は厳しく問われることになるだろうと思っています。

さきほども大塚先生から話が出ましたが、企業の責任という問題をものすごくシリアスな形で突きつけたのは、悲しいですが、お話にも出た原発の大きな事故の問題だろうと思っています。ですが、考えてみると、この企業責任の問題は原発だけの問題というわけではなくて、たとえば原発ほど大きな問題ではないかもしれませんが、最近の話だと、一連の食品偽装の何回も相次いで内外で起こった問題もそうです。そういった、ある意味、小さいと言っているかわかりませんが、そのときかぎりの話題になって消えてしまうような問題も含めて考えると、こういった企業の責任を問うという問題は、まるで日常的な問題にも近くなってきているのではないかと。日常とまでは言わなくても、出てきても、われわれはまたかと割となれっこになっているようなところもある、それぐらいの悲しい状況かもしれないですけれども、当たり前の問題にもなっているのではないかと考えております。

したがって、本日は必ずしも原発だけに話を限定するというわけではなくて、もっと広くいろいろな企業の活動、それに伴う責任のあり方を取り上げてお話ししたい、あるいはお話しいただくと伺っております。哲学の先生もいらっしゃいますから、根源的にどうあるべきなのか

というお話も恐らく聞けると思いますし、あるいはそういった理念を踏まえて、では現実的に一体何ができるのかという、もう少し、より実際的なお話も聞けるだろうと思っております。いろいろな話が、多分エキサイティングな話が出てくるのではないかと考えて大変楽しみにしているところでございます。

これも言い方が適切かどうか分からないのですが、ある意味で、このように非常に魅力的なテーマを設定して、そしてすばらしい講師の先生方を文字どおりコーディネートしていただいたコーディネータの厚東偉介先生に、この場をかりて改めて厚く御礼を申し上げたいと思います。ありがとうございます。

それでは、夕方まで、時間的にはかなり長丁場になると思いますけれども、講師の先生方、そして会場にお集まりの皆様、ぜひ力を合わせて、フォーラムを盛り上げていただきたいと思います。その点、よろしくお願い申し上げます。

これで挨拶にかえたいと思います。ありがとうございました。

問題提起 ・講演



問題提起

経営哲学から「社会的責任」を考える

コーディネータ
早稲田大学 商学学院教授

厚 東 偉 介



ただいまご紹介いただきました厚東でございます。本日は、お忙しいところ、ありがとうございます。そして、講師を引き受けられた岡本先生、八巻先生、中村先生、本当にありがとうございました。

これから「企業の『社会的責任』を考える」というテーマでお話をしたいと思います。問題提起でございますので、簡単にいききたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(シート1) まず最初に、1 はじめに。現代では、企業だけでなく、組織や政府、個人まで社会的責任が問われる時代になっています。2010 年 10 月に社会的責任、SR という名称で ISO26000 が承認されています。要するに、ここでは CSR、コーポレート、企業だとか団体ではなくて、基本的に SR、社会的責任という名前で 26000 という標準が承認されております。このことは、企業だけではなくて、われわれ大学も含めて、病院、そのほか NPO といわれる組織も含む、非営利組織も含めて、さらに、個人までも含みます。われわれも含まれます。消費者も含めて、すべて全体として、現代社会で生きているかぎり、社会的責任があるということで考えています。ここでは企業に光を当て、そこから派生して、さまざまな諸領域にまで広げて社会的責任を検討する。

タイトルのところで、「企業の」が外へ出ていて「社会的責任」とかぎ括弧で書いて「考える」と書いてありますが、なぜ「社会的責任」だけかぎ括弧になっているのかというと、企業だけではなくて、企業を中心として一般的に考える必要があるだろうということで、このような形のタイトルになりました。

(シート2) 経営学には、「社会的責任」という領域があるのです。このフォーラムで、原理まで考えるには、基本的に哲学まで考えないといけないと思いました。経営哲学というのは、哲学と経営学の双方の領域に関係する。経営哲学というのですから哲学が原則です。経営学の中で深く哲学とかかわりあるところが経営哲学なのです。「経営哲学学会」というのがありますが、そこでは理念だとか倫理だけ議論していれば経営哲学だと思う人がいますけれども、それはまったく不正確です。やはりここに書いてある哲学の領域まで踏み込む無謀な冒険が必要です！ 何で無謀か？ その理由は、考えてみると大変なことなのです。アリストテレスの時代から哲学をやっています。われわれの経営学は 20 世紀の学問です。アリストテレスは紀元前 300 年前の人物です！！ 学問の歴史が 2000 年以上も足りないわけです。

大体、経営哲学の人は及び腰で、哲学まで本格的に遡らないで、哲学らしいところを探ってお

しまいというのですけれども、それではだめだと思います。現代社会の諸問題は諸領域にまたがる重層的な特徴をもつ。現代科学というのは分析中心です。これは、物事を厳密に区切り、その中だけで精密な分析と結論を出すことこそが科学的態度であり、研究分野での研究業績になると評価されている。そして、総合的、全体的研究は必要だとはいうのですけれども、いずれ、今後やる必要があるだけで、両方のところで誰もが冒険しないようです。私は年もとっているし、私自身のこういう性格もあるので、やはり無謀な冒険に挑戦しないかぎり、学問も社会も発展してこなかったはずだ。やはり無謀な冒険をしなければだめだろうということで、これから無謀な冒険をすることにして、ちょっと、いや、だいが無理して勉強しました。(笑)

(シート3) 次に、私はもともと経営学徒ですから、哲学には不案内なのですが、われわれの商学部には哲学の大先生がいらっしゃる、八巻和彦先生、矢内義顯先生と立派な先生がいらっしゃいます。ほかにもいっぱいいらっしゃるのですけれども、とりあえずわれわれ商学部にいる、その立派な先生に私が弟子入りをしまして、先生のところへ押しかけて、夏休みに大変なご迷惑をお掛けするのですが、とりあえず弟子入りをしました。

まずはじめに、哲学とは一体どのような学問領域があるかという、これは大先生を前にして話すのは恥ずかしいのですけれども、基本的に大別すると「価値論」と「知識論」がある。「価値論」というのは何かというと、美学と宗教学・神学、それから倫理学です。他方、「知識論」というのは、認識論、方法論、論理学です。われわれは学問をやっていると、主に認識論と方法論と存在の研究については論及するのですけれども、一方では価値論といって、倫理学だとか宗教学や神学までは入っていかない。それは「科学」ではないからというのです。

そうすると、哲学とは何だろうか考えると、倫理学だけでもない、さらに知識論だけでもない。そこでよく考えてみると、シート3の図1に大きな字で「存在論」と書きましたが、やはり本当の意味で「存在論」があるところが「哲学は哲学」である。そこで、「経営哲学」とは何だということ、やはり経営学だけではなくて、企業なり、組織なり、人間の生きざまが全体として、実態として存在する。その実態をどういう形で研究するのかというのが哲学です。倫理は、それに対して良かった、悪かったと旗を上げるだけですから、これだけではやはり不十分で、基本的に哲学では「存在」まで戻る。存在まで戻ると一体どういうことになるのでしょうか。最初のところで重層的だとか、多重的だとかという問題が出てきますけれども、この点に行きつきます。(シート4)

なぜ哲学まで遡ったのかということ、現代の企業は多重的システム、重層的システムというように、その用語はさておき、要するに輻輳しているのです。もう少し具体的に述べると、企業は普通、経済学の人たちが考えるところは経済システムで考える。そのため、技術の問題を含めて、経済的側面の議論をすることが多い。この側面は重要ではあっても、経済的側面だけでは不十分です。技術やエコシステム、生態学の領域とも関係する。それだけで終わるかということ、そんなことはない。政治や法律の問題もある。本日、岡本先生にお願いしましたように社会や文化や社会心理という領域もあるのです。

考えてみると、多重的な問題を考えるには社会心理学だけでもない、経営学だけでもない、経済学だけでも法学だけでもない。では、どうやって考えたらいいか。今までのところこういうことをほとんどやっていない。経済学部だとか政治学部だとか商学部だとか、分化された学部がいろいろあるのですけれども、そのような学問というのは18世紀から19世紀の近代科学の中で機能分化していくということが大切で、機能分化され限定された領域で研究することが研究を発達させることだというのが20世紀までですが、21世紀になったらそうではない。そのためそれぞれの諸領域の中で、分析だけではなくて、総合的に考えるような枠組みを考える。考えてみると、今のところ、そのための方法論はないのです。

ないときにどうするのでしょうか。「なければしょうがない」ではない。また、そんなことは怖くてできない。そのための方法を考えるために、きちんと先生のところへ出かけて行って、哲学の先生のところで指導を受けると、存在論までである。そこで、存在論までやれば、基本的にどこかで通底するはずだ。通底するところまでおりていけば、間違いなくどこかでほかの領域と出会うはずだということで、やはり経営哲学をきちんと腹を据えてやらなければいけないということになりました。倫理や理念ではとても不十分だということになります。それで、このようなことを考えたということになります。

(シート5) アリストテレスという古代のギリシア哲学者(B.C.384-322)がいるのですが、ここには文学部の哲学科の方がいらっしゃいますから、その方は十分ご存じなのですが、もともとアリストテレスが述べるには、人間の実践というのは「善」を目指すのである。「善」というのは何かというと、徳、幸福、行為実践、正義も含めて、これらのものがすべてなのだと述べています。この「善」というものは、20世紀近くになると、「善」というのは実証できないものだから、全部無視してしまって、実証可能なところだけ扱って議論する。これではやはり不十分でしょう。現在、倫理や責任を考える場合には、やはりアリストテレスの善まで戻らなければいけないということになります。

アリストテレスに従うと、善とはこのような形(シート5・図3)に示すことができるでしょう。下のほうに書いてある行為実践。これは、経営が行為実践です。行為も実践しなかったら経営にもならないでしょう。行為というのは、アリストテレスに言わせれば、善を目指すものであると言えます。

(シート6) 今度は実践における善の中で一つ、アリストテレスに言わせると、正義、正しさがある。英語ではジャスティス(justice)と呼ばれます。正義は二通りあるのです。合法性、法律にのっとってやるものと、公正、フェアネス(fairness)です。法律は、今回、法学の先生にお願いしておりますけれども、自然法があります。自然法から、そのうち実定法に分かれてきて、制定法、判例法、慣習法とそれぞれ法律の体系ができあがった。今回、中村先生にお願いしてあるのは、中村先生はもともと商法、会社法の大先生ですけれども、大変幅広く、そして深く法学を勉強されているから、こういうことまで含めて皆考えてくださいと言って大変なお願いをいた

しました。それから、八巻先生は哲学者ですから、哲学から考えてもらいたいとお願いをいたしました。

正義のほうをみると、もう一つは公正です。公正（フェアネス）は配分的正義、それから是正的——ここでは是正的と書いています。以前は匡正的という用語なのですが、現在では日本語としてこの漢字が使えないので、是正的といいますけれども、古い言葉では匡正的（きょうせい）というの、力で押さえる強制ではなくて、正すということです。それから、交換的正義。これは市場の中で交換的正義。配分的正義は、所得やその他含めて配分するものです。是正的正義というのは、社会的バランスを含めて、合法性と公平性が両方が整っていないかぎり、実践が実践としての善をもたないのだということをアリストテレスははっきりと述べていました。

さらに、次のような疑問がでることでしょう。今、21世紀です。アリストテレスは一体いつの人物か？ 紀元の前の人だろうと。500年ぐらいならまだ我慢するけれども、2000年以上も前の人の議論をもち出していったい何の意味があるのかということを考えてみると、ではやはり無意味かということ、そんなことはないということがここに出ています。

（シート7）ここで、すこし前に戻りますが、アリストテレスの哲学の意義はどこにあるのかというと、自然学があって、存在論の領域があって、アリストテレスの哲学の諸部門の中には、理論、真理認識の部分、テオリアの部門があります。そしてまた形而上学、メタフィジカの部門があります。これは一般的に哲学といわれる部門です。それから、自然学、ピュシカという部門、第二哲学の部門があります。もともとアリストテレスは自然学も熱心です。「アリストテレスのちょうちん」として、アリストテレスは、ウニ類の咀嚼口を『動物誌』に指摘しています。ウニの咀嚼口までもアリストテレスは研究した。それから、あと第三哲学で数学という領域があると述べています。これは一般的に理論の領域だと真理認識の領域です。もう一つは、アリストテレスの学説で大切なのは、実践、プラクシスの領域がある。これは実践目的。アリストテレスは、そういうところまで考えている。それから、制作、ポイエシスです。技術の領域がある。このような諸領域が全体としてアリストテレスの議論や学説の中に入っているのと考えてみました。

（シート8）アリストテレスに従うと、理論的領域、実践的領域、制作的領域、このすべての領域に関係しています。だから、やはり経営哲学を考える場合には、今は理論も考える必要があるだろう。それから、実践もそうだし、制作、技術の問題も当然と考えてみると、アリストテレスがやはり一番総合的に考えられるはずだということで、アリストテレスのところへ戻っていく。これは八巻和彦先生、矢内義顯先生から厚東が話を伺い、アリストテレスがいいでしょうという指導を受けた。厚東はその教えに従い勉強したのです。

それだけではない。アリストテレスというのは、『政治学』の初めの部分で、そんなものは関係ないだろうと現代の政治学では無視される家政術、オイコノミアがあります。これはギリシャ語で書いたのです。普通、今のヨーロッパでエコノミーといいますけれども、これも述べている。こうして考えてみると、アリストテレスを読むと、経済システムと技術システムが両方とも入り

込んでいる。経営哲学とは、基本的に両方の課題が達成されないかぎり、やはり企業の問題は企業の問題として考えられないということです。

(シート9) もう一つ、アリストテレスの実践の領域を考える。ポイエシスの領域を含めて、これを総合的に考えると「文明」という概念が導かれる。「文明」とは何かというと、文化が進んでいる、それから「開明」あるいは「文明開化」という言葉で示されるようですが、これだけではありません。地球環境の生態学的制約条件、地球資源エネルギー、それから、技術体系までを含めた人間や社会の生活体系全体のあり方が「文明」です。

このような全体的統合体を文明と呼ぶ。理論・テオリア、実践・プラクシス、これが全部オイコノミアであって、確かにこれは文明と呼ぶべきだと思います。いや、呼びたくない。そう言うてはいけないと言われるかもしれません。現代は古代文明、中世文明あるいは、近代文明といっています。近代文明の中にアメリカがあったり、ヨーロッパがあったり、アフリカがあったりいろいろするのだけれども、全体として近代文明の中にわれわれは生きているはずでしょう。それでは、近代文明というのは急にできたかということ、これは八巻和彦先生や矢内義顯先生のご専門になりますけれども、中世の哲学から、話をすれば長くなるかもしれませんが、12、13世紀頃から16世紀、17世紀ぐらいになるまで、つまり300年から400年、あるいは800年ぐらいかかって近代社会が成り立ってきた。

クザーヌス(1401-1464)という偉い哲学者がいる。八巻先生のご専門ですけれども、それは明らかに1400年代にその時代に生き考えていたのです。まさに中世哲学者として生きていた人なのです。しかし、今振り返ると、近代の哲学や社会の構築を考えながら話している。この時代に、クザーヌス本人は何を考えていたかということ、中世の真ただ中で中世の神の栄光を話していた。このことを考えると、今ここでなぜ中世の話を持ち出すのかということ、現在、21世紀というのは、もうすでに20世紀が終わっています。このことは、近代文明がそろそろ終わりになって、曲がり角に来ているのではないかと思うからなのです。曲がり角というのは直角に曲がっているのではないです。歴史的な曲がり角というのは、200年、300年あるいは500年もかかって非常にゆっくり曲がっている。現代がまさに、その準備期に当たっているということを考えると、やはり全体として哲学まで戻らなければいけないというところで、哲学の先生とりわけ、中世から近代への曲がり角に立っていた哲学者のお話を賜ることになるのです。

(シート10) 文明の社会的、技術的な基礎的存在条件が「哲学」である。だから、思想だとか理念、価値観などは、恐らく大体哲学と一緒に扱われるのだけれども、やはり哲学ではない。なぜなのかということ、思想や理念というのは、どちらかということを超えて価値のほうへずっと、そして思想体系というのは、その体系のほうへずっと引っ張っていく。哲学には、その基礎的存在条件までを含むから哲学になるのです。だから、「哲学」は、やはり哲学としてそれ自体存在しているのだということになるのです。

現代の生産活動からもたらされる結果あるいは、活動や行動からの帰結に対して責任を考える

と、文明それ自体のあり方を無視することはできないということになります。この点は今でもそうですけれども、長くなるといけません、この会場には、会計の偉い先生がたくさんいらっしゃいますけれども、多くの場合に費用の概念というのは廃棄物がないようなときの、あるいは、きわめてその処理や問題の少ないような状態で考えられているようです。たとえば、今の原子炉の廃炉をすると40年、50年かかるから、かなりの高額な費用になります。また立地のコストも高額です。その計算体系は基本的に従来の立地で廃棄物が少なく、施設の廃棄にも40年も50年もかからなくて済むような基準の計算です。放射性物質の廃棄物の処理コストも実際には膨大です。これは、明らかに全体としてきわめて多額です。現代、21世紀というのは、立地から廃棄物の処理完了まできちんと考える。やはり文明を少し考え直して、会計制度も含めて考え直さなければいけないということがもともと経営哲学をもってきた理由です。

（シート11）実践というのは自発的行為であり、思慮です。思慮は善を目指す。善はよいこと。善、正しさとは何かというと、共同体のためにならなければいけない。正義は共同体にかかわる徳であって、公共善です。人間や組織生活では科学技術を用いて財サービスを生産する。そのためには生命の尊厳を損なってはならない。これは非常に難しいです。しかし、大切なのは生命の尊厳です。

このことは、人間だけではなくて、すべての生命までが含まれます。生物の多様性とありますが、虫など死んでもどうということはないのではないかと思います。「みんな殺したって、便利で良ければいい！」と考えてみると、現在では、ミツバチがたくさん死んでしまっているのです。ミツバチなど死んだって問題ないではないかと思えます。しかし良くないのです。たとえば、イチゴも含めて、農作物を含めて、果実はミツバチがほとんど受粉させています。だから、ミツバチがいなくなると、果実や農作物が実ってこなくなる。ですから、全体としてやはり生命の尊厳を損なってはならない。もとへ戻ります。経営活動は実践です。実践は何のためにやるのか、善のためだろう。善とは何だというと、生命がどこかで侵されてはならないというようなことが制約条件になっているのです。

もう一つ、実践活動が善を目指すということは、正義を充足しなければならないのです。合法性と公正の両方が満たされなければならないのです。

（シート12）経営哲学の正義というのは社会性の原理です。現代の経営哲学の社会性の原理は、社会的公正の維持、アリストテレスに従って大別すると、合法性と公正がそれです。公正は、配分的正義、是正的（匡正的）正義、交換的正義の三つに分けられます。

すべての組織や個人の活動、われわれも含め、大学も含めてそうですけれども、われわれのすべての活動は社会性の原理に抵触してはならない。ですから、たとえば、自分のところは投資ファンドだから、別に生産などやっていないのだから、原発などとは関係ないと言うけれども、よく考えてみると、あるところだけにお金がたくさん儲かって、あとは皆貧乏であっても、「知ったことではない」ということも考えられるかもしれませんね。このような状態で何が問題かという

と、配分的正義、それから交換的正義を社会的に損っていきます。だから、全体として、やはりどこかでバランスをとらなければいけないということになります。最近では、そのため投資ファンドに対する規制が出てきています。なぜ規制が出てきたのかというと、法律はなくても、どこかでやはり社会的公正、バランスが崩れると、それを戻すための揺れもどしが必ず出てくるということになります。だから、これは社会性の原理という名前をつけておきました。社会性の原理という名称だと説得力を持ちますからね。

（シート 13）もう一つ、経営哲学における生産の原理。生産の原理は、生命の尊厳を最低条件にして、省資源（reduce）再使用（reuse）リサイクル（recycle）。すなわち英語では、リデュース、リユース、リサイクルの 3R、1L はリース（lease）です。共有（リース）まで活用して、生産流通、消費、廃棄の全過程で資源効率を上げ、廃棄物の極小化が現代の生産原理でありますということなのです。

どんな教科書でも、廃棄物を出しても問題はないなど書いてある本はよほど大昔。われわれが学生のときには、廃棄物のことは書いてありませんでした。生産効率を上げることこそが大切であると厳しく指摘されていました。それから、エネルギー効率を上げたほうがいいぐらいでošまいでした。しかし、廃棄物すべてまで含めて考えるというのが 21 世紀の基本的な生産原理なのです。アダム・スミスの本にはそんなことは書いてありません。ですから、アダム・スミスの考え方でいまだにさまざまな計算が成り立っているのが気になっています。この点で会計学者は頑張りということになります。

廃棄物が長く存続してはならない。生命の尊厳に抵触してはならないということが現代の生産原理です。経営哲学とは何だということになると、社会性の原理と生産の原理、両方充足しなければだめだということになります。原理とは何かというと、この前のところで、公平性だけでもだめ、合法性だけでもだめであり、さらにもう一つ現代では、生産の原理です。こういう諸原理が充足されていなければなりません。ただ効率がいいから、これではだめなのです。人が死んでいいはずないではないかということになります。

（シート 14）では、次に責任を考える。経営のほうはわかったけれども、責任はどういうことかということを考えてみます。責任は 19 世紀まで個人に対する負荷、負担の側面が強調されていました。英語ではライアビリティ（liability）といいます。ドイツ語ではシュルト（Schuld）が随分強く意識されたということです。

20 世紀に入り、個人や社会の行為の結果に対する対応・応答が求められるようになって、そのために、レスポンス（response）・プラス・アビリティ（ability）すなわち responsibility = 責任が一般的になってきました。ただし、社会的対応は不可欠だが、社会的公正のバランスが欠如し始めている。対応ばかりやって、人が死んでも補償金さえ支払っておけばおしまいだと思えるようになっています。何か釈然としない思いがありますが、ここにはやはり社会的公正のバランスが欠如していて何となく落ちつかないのです。「いや補償金を払ったのだし、裁判は一応終わっ

たのだからもうこれでいいではないか」というように思われます。そうかもしれないが……、「あの人たちは『のうのうとして』暮らしているではないか。家は全然とられていないし、豊かな生活をしている。これはどういうことなのだ」という思いが出てきます。こちらのほうが病気になっていたり、家族が死んでいるけれども、いったいどういうことなのだと心の底で強く思います。これはどこに問題があるか考えてみると、社会的バランスがここにはないからなのです。

（シート 15）責任の時間と空間です。時間の問題は非常に難しいのです。責任は一般的には現在です。しかし、対応を重視すれば将来です。もちろん原発問題を含めて、将来二度と起こらないためにという根拠で実行します。事故が起きて、原因は何だと怒ってみると、原因というのは将来から起こってくるわけではないのです。過去に原因があるのです。つまり、過去からの組織の意思決定と行為によっているのです。

組織、個人は、過去のいつの時点まで対応するのか。これはきわめて難しいのです。最近、選挙で失敗した人がいましたけれども、それは明らかに、過去の問題は過去の問題だからといって、やはり場合によっては過去を引きずらなければいけない。それではいったい、いつまで引きずるのだということになります。現在、われわれが生きているのは、過去とまったく断絶しているのか。そうではない。これは非常に難しいのですけれども、やはり過去の時点のところまでさかのぼらなければいけないということになります。

（シート 16）次に空間は間違いなく当事者の属する地域、多くの場合、現代では国家が一般的でありますけれども、現代では空間が拡大しており、国際協力、国際協定が増大しています。責任を負うべき空間は拡大して、現代では地球規模を考えないと、まったく不十分なのです。だから、社会的責任というのは地球規模全体になっている。だから、ISO も含めて社会的責任で、全部含めて考えるようになったということになります。

（シート 17）それで、責任の種類については、こういう形で一般的に宗教的責任をはじめいろいろあります。ここでは社会的責任を議論していますね。責任には、責任を問う規範と有責の規範。主体としては、個人と組織、国家がある。責任発生を問う根拠として因果責任、役割責任、無過失責任、これは法律の問題を含めて全部含まれます。経営学においては、経営責任だとか管理責任、これ以外にもいろいろあり、また説明責任もある。それから、対象としては人と物があって、それから、関与は直接、間接があったりするというようなことになります。

（シート 18）責任について考えてみると、もう一つは、組織の意思決定にかかわる人々の責任、組織上の責任、これは非常に難しいのです。なぜかというと、経営学では組織的意思決定の過程を議論して、2001 年に亡くなりましたけれども、ハーバート・サイモンというノーベル経済学賞をもらった方が、明らかに意思決定は企業の一番根幹だということで、意思決定論を構築しました。ハーバート・サイモンによると合成的意思決定とは、いろいろな意思決定が合成されて組織的事実になる。それだけではない。意思決定は、反復的、累積的意思決定過程をつうじて、全体として組織の意思決定となり、行為になる。ここで、最初に戻って考えてみると、文明という

話を途中で出しましたけれども、近代社会はどうやって成り立ったのかということを考えてみると、1200年ぐらいから1700年ぐらいまでかかっているのです。このことは、合成的意思決定過程、すなわちいろいろな人がかかわる。それから、反復的に、累積的に意思決定がなされ徐々に組み立てられて現代の近代文明ができ上がったのです。

ここで、経営哲学を考えると、組織的意思決定とは、ただ組織の問題ではなくて、人間が人間として生きてきて、文明だとか文化をつくり上げていくのですが、結局はそういう累積的、反復的、合成的な決定の集積なのだということにもなります。しかも、途中で影響過程というものがある。権力ではないです。権力でしたら、反抗者をすべて刑務所に入れたらいいのですけれども、こうすれば社会が成り立たない。ということは、影響過程というのはいろいろな議論をしながら、こっちのほうがいい、あっちのほうがいい、いろいろ議論しているうちに、徐々に、こういう意思決定に偏りが出てくるということが基本的にもともと重要な問題だからということになっていきます。

それで、大急ぎですけれども、あとは最後のところです。文明のところで書いておきましたが、原発問題も含めて、また原発だけの問題ではないのです。最初に申し上げましたが、リーマンショック、金融危機も含めて、それから今、株主総会の時期ですが、総会で経営者が高額報酬をもらっている。日本は現在のところ比較的少ないですけれども、この点については、社会的公平から、欧米では経営者の報酬の議論が出ているのです。経営哲学を基盤にすると、社会的公平性の原理と、生産の原理の両方を含めて、これらの問題にまで視野が全部広がってくる。この点では、経営哲学は経営哲学として、経営学とは違った形で、経営学はそこまでなかなかいかなのですけれども、哲学だとこういう二つの原理から、両方の問題に光が当たってくるので、こういう問題を設定しました。

ですから、次にお話をいただきますけれども、八巻先生は中世哲学の代表の方。次に中村先生、もちろん英法、米法、会社法の専門家ですけれども、長い間、法学を研究した先生です。岡本浩一先生は非常に立派な先生で、社会心理学を含めて国際的にも活躍されて、人間の行為を含めて総合的に考えていらっしゃる。全体として通底できるのは哲学であろうということで、今回、こういうテーマでお話をするようにいたしましたので、最後までよろしくお願いいたします。

大変失礼いたしました。これで厚東の問題提起は終了です。長い間ご清聴ありがとうございました。

企業の「社会的責任」を考える

早稲田大学産業経営研究所
第21回産研アカデミック・フォーラム
厚東偉介(こうとう・いすけ)

1 はじめに

- 現代は、企業だけでなく、組織や政府、個人まで、「社会的責任」が問われる時代になった
- ISO(国際標準規格)で2010年10月に、「社会的責任」26000が承認されている
- ここでは、「企業」に光をあて、そこから派生して、さまざまな諸領域にまで広げて、「社会的責任」を検討する

1

2 経営哲学から「社会的責任」を考える 経営哲学の基本的な考え方

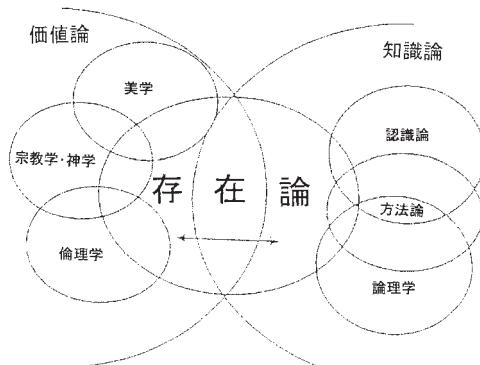
- 「経営哲学」は、「哲学」と「経営学」の双方の領域に関連する研究分野である
- 「哲学」の領域にまで踏み込む「無謀な冒険」が必要だ！……現代社会の問題は諸領域にまたがる重層的な特徴を持つ……現代科学は「分析」、ものごとを厳密に区切り、その中だけで、“精密な分析と結論”を出すことが「科学的態度」であり、研究分野での研究業績になると評価されている……総合的・全体的研究は「必要だ」と指摘されるが……問題を基本的に考え直すには「無謀な冒険」に挑戦すべきだ

2

シート2

経営哲学の基本的な考え方 哲学の諸部門(図1参照)

図1 哲学の諸部門



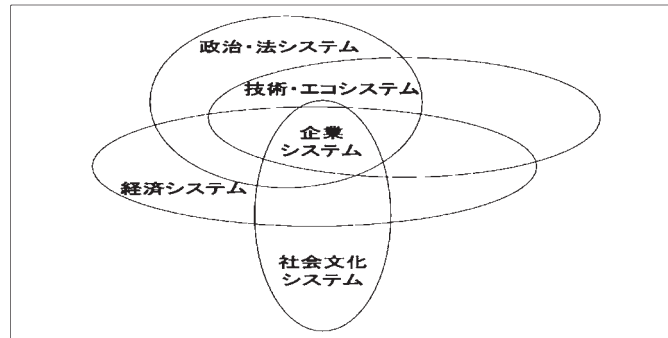
出所：筆者作成

3

シート3

経営哲学の基礎的課題 現代企業の性格・・・多重・重層的 システムとしての現代企業(図2参照)

図 2 多重的システムとしての現代企業

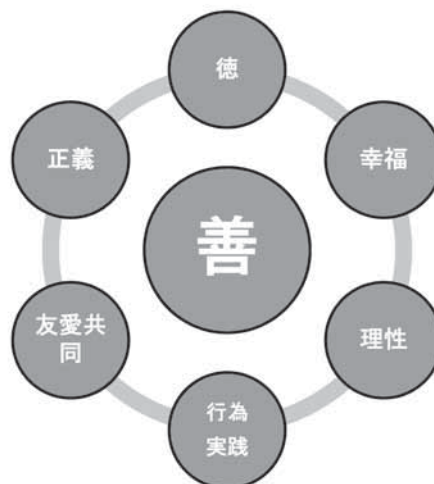


出展資料：厚東偉介「経営のクオリティをもとめて」《経営行動研究年報》第9号
2000年5月 pp.1-6

4

シート4

実践と善(図3)

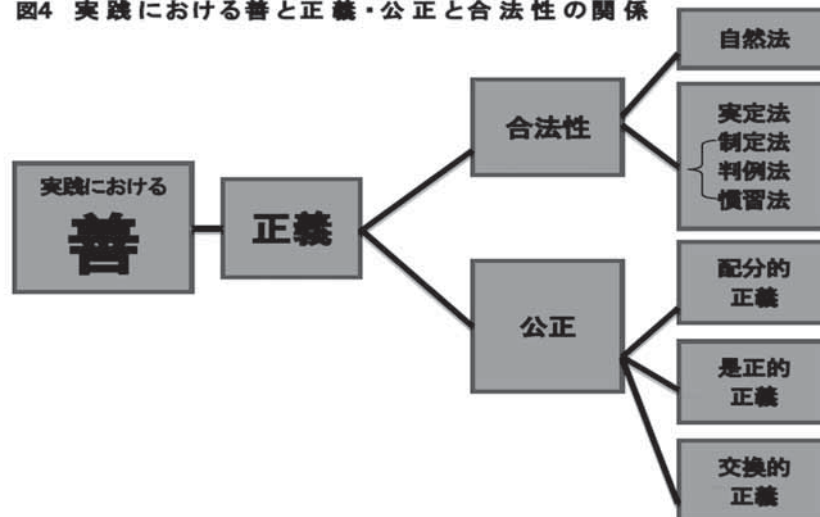


5

シート5

実践の善と正義=公正と合法性

図4 実践における善と正義・公正と合法性の関係



シート6

アリストテレス哲学と文明

- アリストテレスの哲学の意義
- 「自然学」があり、「存在論」の領域がある
- アリストテレスの「哲学」の諸部門
- 「理論・テオリア」・・・真理認識
- 「形而上学・メタフィジカ第一哲学」「自然学
ピュシカ第二哲学」「数学第三哲学」
- 「実践・プラクシス」・・・実践目的
- 「制作・ポイエシス」・・・技術的

7

シート7

経営哲学の領域

- 理論的領域・実践的領域・制作的領域、この全ての領域に関係している
- アリストテレスは『政治学』の初めの部分で「家政術・オイコノミア」oikonomia・・・経済economy について述べている
- 経済システムと技術的システムを、経営哲学の基礎的課題として考えることが導かれる

8

シート 8

経営哲学における文明の意義

- アリストテレスの「実践的・プラクシス」の領域
- 「制作的・ポイエシス技術的」領域を含む領域は「文明」という概念が導かれる
- 「地球環境の生態学的制約条件・地球資源エネルギー、技術体系を含む人間や社会の生活体系全体の在り方」・・・・これを「文明」と呼ぶ・・・・理論・テオリア、実践・プラクシス、制作的・ポイエシス、これらがオイコノミアだ

9

シート 9

経営哲学の意義

- 「文明」の「社会的・技術的」な基礎的な存在条件が扱われるところが「哲学」である……
「思想」「理念」「価値観」などとは別の基礎的存在条件までを「哲学」は含む
- 現代の生産活動からもたらされる「結果・帰結」に対して「責任」を考えると、「文明」それ自体のあり方を無視することはできない！
- 「経営」とは「実践」である

10

シート 10

経営実践とプロネーシス・思慮

- 実践は、自発的行為であり、選択には「思慮・プロネーシス」が先行する。「思慮」は人間的な事柄にかかわり、「行為によって達成される目的＝善」をめざす
- 「善」は、善いこと・正しさ（共同体のために）
- 「正義」は共同体にかかわる「徳」……「公共善」
- 人間・組織活動が「科学技術」を用いて「財サービス」の生産をする……「生命の尊厳」を損なってはならない
- 実践活動が「善」……「正義」を充足することが条件だ……合法性と公正の重要性

11

シート 11

経営哲学の正義・・・社会性の原理

- 現代の経営哲学の「社会性の原理」は、「社会的公正の維持」・・・「合法性」と「公正」・・・「配分的正義」「是正的・匡正的正義」「交換的正義」・・・にある
- 全ての組織・個人活動は「社会性の原理」に抵触すべきではない

12

シート 12

経営哲学の生産の原理

- 「生産の原理」は「生命の尊厳」を「最低条件」にして、「省資源・再使用・リサイクル」の3R1Lの原則を充足し、生産流通・消費・廃棄の全過程で「資源効率」を上げ「廃棄物」の極小化が「現代の生産原理」である
- 「廃棄物」が、長く存続してはならない。「生命の尊厳」に抵触してはならない

13

シート 13

責任・・・負荷と対応

- 「責任」は19世紀までは、個人に対する「負荷・負担」の側面・・・英語でLiability、独語でSchuld・・・が強く意識されていた
- 20世紀に入り、社会や個人の行為の結果に対する対応・応答が求められるようになった
- Response + ability が一般的になる
- ただし、社会的対応は不可欠だが、「社会的公正」のバランスが欠如し始めている

14

シート 14

「責任」・・・時間と空間

- 時間の問題は、重要だ。一般には「現在」の時点が中心
- しかし、対応を重視すれば、「将来」「未来」に焦点が集まる
- しかし、「原因」は「過去からの組織の意思決定過程とその行為によっている
- 「組織」「個人」は「過去」のいつの時点まで対応すべきなのかが課題だ・・・「難問」だ！

15

シート 15

「責任」と「空間」

- 空間は当事者の属する地域・国家が一般的
- 現代では、空間が拡大しており、国際協力・国際協定が増大している
- 「責任」を負うべき「空間」は、拡大している
- 現代では、「地球規模」と考えるべきだ

16

シート 16

責任の類別規準

責任の類別基準	責任の類別・類型
責任を問う規範と有責規範	宗教的責任・倫理的・道徳的責任・政治的責任 法的責任・社会的責任・経済的責任・環境責任など
責任を問われる主体	個人責任・組織責任(集団責任・企業責任、その他の組織責任)・国家責任など
発生責任を問う根拠	因果責任(原因責任・結果責任)・役割責任 無過失責任・過失責任など
経営学における責任態様	経営責任・管理責任・監督責任・執行責任 事業責任・説明責任
責任対象	人(対人責任)・もの(対物責任)
発生責任への関与度	直接責任・間接責任

菊池敏夫・平田光弘・厚東 偉介編著『企業の責任・統治・再生』文真堂、2008年より転載

17

シート 17

経営学上の責任

- 「経営責任」「管理責任」「監督責任」「執行責任」「事業責任」「説明責任」
- 「組織の意思決定にかかわる人々の責任」・・・「組織上の責任」・・・「組織的意思決定過程」は「合成的意思決定」「反復的・累積的意思決定過程」
- 「影響過程」

18

シート 18

企業の「社会的責任」を考える

1 はじめに

現代では、企業が大規模化し、その活動が地球全体に広が理、深まり、企業活動が社会に及ぼすその影響は強烈になっている。そのため企業の「社会的責任」の議論が、世界各地でみられる。ISO（国際標準規格）では、2010 年 10 月には「社会的責任」というタイトルの 26000 という規準が承認されている。ISO では、企業だけでなく、政府・大学・研究所・病院・その他多くの非営利組織（NPO）NGO 対しても、同じように現代社会では、その組織活動が、我々の社会生活に強い影響力を及ぼすので、「組織体」全体に対して、さらにまた個人に対しても、その「社会的責任」を求めるようになってきている。……そのため、企業だけでなく、我々研究者や、マスコミまでもをもすべてふくめた「社会的責任」を強く考えることが求められている。ここでは、「企業」に光を当て、そこから派生して、さまざまな諸領域にまで、「社会的責任」を検討したい。

2 経営哲学の観点から『社会的責任』を考える

まず、経営哲学の観点から「社会的責任」を、考えてみたい。一般に考えられる『経営学』とは異なった視座を得ることができるであろう。

2-1 経営哲学の基本的な考え方

経営哲学は、本来の哲学に基礎をおいている。そのため「哲学」の領域にまで分け入り、そこから「経営学」に関連する基礎概念を学び取らなければならない。哲学は、古代ギリシャから西欧社会でスタートしているため、その範囲は限りなく広く深い。確かに「無謀な冒険」であり、これまで「経営哲学」と銘打った研究でもなかなか、哲学の領域に踏み込んでいない。現代社会の諸問題は輻輳しているので、その問題を基本的に考え直すには、この「無謀な冒険」に挑戦しなくてはならない。

2-2 哲学の諸部門

哲学は、基本的には、大きく 3 部門に分けて考えることができる。「知識論」「存在論」「価値論」の 3 部門がそれである。（図 1 参照）

2-3 経営哲学の基礎的課題

2-3-（1）現代企業の性格……多重的システムとしての現代企業

現代企業は、経済システム・社会文化システム・技術エコシステム・政治法システムの多重的・重層的システムとして存在している。（図 2 参照）

2-3-（2）実践と善

経営が実践であることは、紛れもないことだ。経営哲学の基礎、「哲学」で、アリスト

早稲田大学産業経営研究所
第21回アカデミック・フォーラム
企業の「社会的責任」を考える

テレスは、実践に先立ち、人生は「最も善きもの＝最高善」を目指すとしている。「善」を成り立たせるものとして、幸福・徳・理性（欲求に身を任せることは、自発的選択が無く、本来の人生ではない）・友愛共同（人は社会的存在である）・正義・実践など、さまざまなものが上げられる。（図3 参照）（図4 参照）

図1 哲学の諸部門

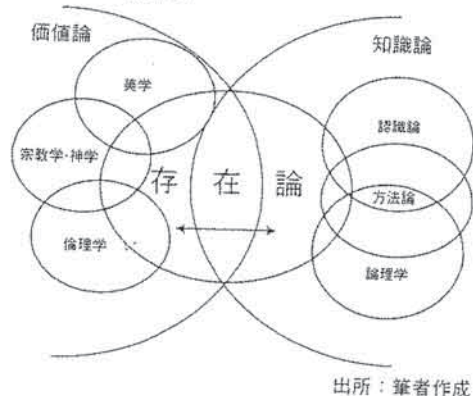


図2 多重的システムとしての現代企業

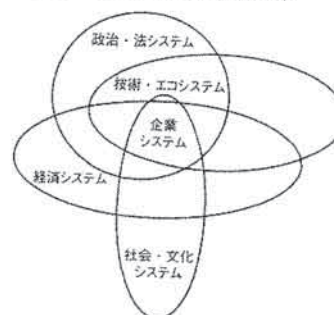


図3 善の構成要素

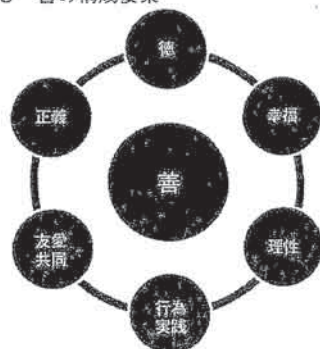
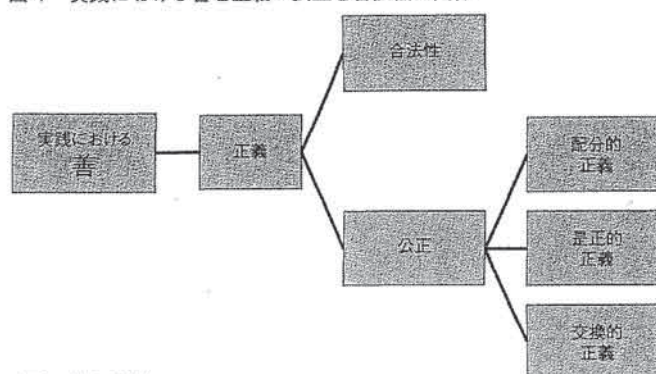


図4 実践における善と正義・公正と合法性の関係



上記の図は、すべて厚東 偉介「経営哲学の未来に向けて」経営哲学学会編『経営哲学の授業』PHP研究所、2012年1月刊、pp.285－304より転載した。

アリストテレスの哲学には「自然学」があり、「存在論」が大きな位置を占めていた。アリストテレスは、学問、あるいは広く「哲学」を理論的（真理認識それ自体を目的とする＝テオリアの）領域、実践的（実践を目的にする＝プラクシスの）領域、制作的（制作を目的にする技術的＝ポエシスの）領域の三つを識別している。理論的領域は、自然的存在（運動変化、および静止する自然界の個物を対象とし第二哲学とも呼ばれる）を研究する「自然学＝ピュシカ」の領域、「数学」の領域（第三哲学）、後世では形而上学＝メタフィジカと呼ばれるようになった神学までをもふくむ第一哲学の領域の三つに分化する。アリストテレスはみずから自然学、とりわけ生物学の研究を推し進めた点で有名である。

経営哲学の領域では、理論的領域・実践的領域・制作的領域、この全ての領域に関係している。この点で、アリストテレスの哲学は、経営哲学の基礎としては相応しい。

アリストテレスを援用すると、彼の著書の目的・内容（政治学・倫理学）と、当時のギリシャと現代との離隔を根拠にして「経営哲学」とりわけ現代の企業行動には意味を持たないとの反論があろう。近代西欧語の「経済＝economy」の語源はギリシャ語、オイコノミア oikonomia＝家政術にある。アリストテレスは、「家政術」の中核である財産獲得術についてその著『政治学』の初めの部分で述べている（第1巻第3章）。したがって、アリストテレスの哲学を基礎にして、「経営哲学」を考えると、経済システムと技術エコシステムの双方を、経営哲学の基礎的課題として考えなければならないということが導かれる。

2－3－（3） 経営哲学における文明の意義・・・生産の課題

アリストテレスの時代まで遡り「哲学」を引き出した理由は、哲学が、我々の存在それ自体が自然的・社会的存在であり、人間・社会は、本来こうした全体としての環境の中で生きていることが前提とされ、この前提を基礎に人間・社会が考察されているからである。近代社会に入り、機能分化が進展して、哲学は「認識主体」の人間を中心的な課題にして議論された。

近代哲学、取り分け現代哲学では「文明」が直接取り上げられることは少ない。「人間学」の所与の基礎的条件として扱われている。アリストテレスの「実践的・プラクシス」領域、「制作的・ポイエシス（技術的）」領域の指摘、近代西欧語の「経済＝Economy」の語源の「オイコノミア＝家政術」を考えると、アリストテレスの時代には、「文明」という用語が一般的でなかったが、「地球環境の生態学的制約条件・地球資源・エネルギー、さらに技術体系を含む人間や社会の生活体系全体の在り方」それ自体を、全体として見通すことの必要性が明らかになる。だからこそ、アリストテレスは、理論（テオリア＝真理認識を目的）の領域以外に、実践的（プラクシス）・制作的（ポイエシス）の領域を上げ、これを基礎にオイコノミア、すなわち人間・社会が生産活動という目的のある社会活動を行いつつ、全生活体系が組み立てられていることが十分に理解できるのである。「文明」という社会・技術の基礎的な存在条件が扱われるところが「哲学」であり、「思想」「理念」「価値観」などとは別の領域を確固として含んでいるので、今なお、「哲学」という概念が使われている。

この点で、現代の生産活動からもたらされる結果・帰結に対して「責任」を考える場合には、「文明」それ自体のあり方を無視することはできない。

しかし、現在の科学技術と経済発展の速度が継続すれば、地球環境の保全だけでなく、

早稲田大学産業経営研究所
第 21 回アカデミック・フォーラム
企業の「社会的責任」を考える

資源枯渇に見舞われることは、時間の問題であり、「経済制度」「資本主義制度」「市場経済制度」の在り方だけの議論の枠内では収まらない。12～13世紀の中世ヨーロッパから長い間かけて、反復的・累積的学習選択過程を通じて形成・洗練されてきた「近代の科学・技術を含む生活体系、全体の在り方」＝「近代文明」それ自体が問い直され、本来の意味における「持続可能な文明」に向けて、ささやかでも歩み出さなければならない時を迎えている。「企業や経済」に対する見方も伝統的な枠組みからだけの考察では、「近代文明」の終焉へと導くことになるのである。この限りで【伝統的思考からの脱却】が必要だ。

「経営哲学の観点から」「社会的責任」を考えるなら、経営学の最先端の「生産」のあり方を基礎にして、経営哲学の原理を導き出さなければならない。

2-3-(4) 経営哲学における正義の概念・・・社会性の課題

アリストテレスにしたがって、経営の実践を考えると、自発的行為は選択であり、選択には「思慮＝プロネーシス」が先行するとされる。「思慮」は人間的な事柄にかかわり、行為によって達成される目的＝善を目指すのである。

全ての知識、技術のうちで至高目的は最高善である。善とは正しさであり、正しさは共同体のためになることを意味する。正義は、共同体にかかわる「徳」である。人間は共同体に属しているので、公共善を目指すのである。

現代社会における組織活動は、我々の社会に対する「善」が、基本的な実践目的であるとされるのである。『善』は、まさにそれ自体「善いこと」であり、定義は難しい。しかし、企業を含め、組織の諸活動が「科学・技術」を用いて「財サービス」の生産活動を行った時に、人間の生命の尊厳・生命を損なってはならないという「最低限の基準」は、導くことが容易に可能であろう。

もう一つの「善」は、実践活動が、「正義」を充足することである。「合法性」だけではない。「公正」・・・配分的・是正的（あるいは匡正的）正義・交換的正義が、あまりにも、そのバランスを欠くと、そのバランスの回復を求めて、社会的な運動が繰り広げられる。活動の成果の配分においても、交換が、たとえ「市場」を通じて実施されているので、「それなりの対価」が支払われているにせよ、それがあまりにもそのバランスを失していれば、やはり「社会的運動」が・・・その呼び方は様々であるが・・・繰り広げられることになる。ある社会の中で、一部の人がびとが快適であっても、多くの人がびと、あるいはその他の人がびとが、あまりにも不公正な扱いを迫られ、強いられていると強く感じ始めると、その社会では、その「不公正」な扱いを「是正、あるいは匡正」する強く激しい社会運動が起きる。「社会的公正」のバランスを求める動きは、現代では「民主主義」という政治・法制度によってコントロールされているが、「民主主義」の政治・法制度が、その「社会的公正」に、そのバランスを失したままにされ続けるなら、やはり「社会的運動」が起き、そのための「是正・匡正」が執行されることになる。「民主主義」が「形骸化」して「機能」しなければ、「社会的運動」によって「是正・匡正」されても、仕方ないであろう。

この限りで、経営哲学では、「正義」が重視されなければならないのである。

3 経営哲学における生産の原理と社会性の原理

現代経営学の実業原理は、生産の企画計画の段階から、その生産過程だけでなく、消費、廃棄までもをもすべてを包摂し、「省資源・再使用・リサイクル・リース」の「3R1L」を原則としていなければならない。この点は、現代のいかなる『経営学』の教科書にも掲載されている。したがって、「大量生産・大量消費・大量廃棄」の生産から、「省資源・リサイクル可能」で、廃棄物が少なければ、少ないほど、「優れた」「生産システム」として考えられている。

したがって、現代の経営哲学の「生産原理」は、生命の尊厳を「最低条件として」「省資源・再使用・リサイクル」の「3R1L」の原則を充足し、さらに生産・消費・廃棄の全過程における「廃棄物」の極小化こそが、『現代の実業原理』であるといえることができる。

全ての組織活動は、「生産原則」を遵守し、これに抵触してはならないのである。

現代組織の諸活動では、「実践にかかわる善」として、「正義」が重視されなければならない。「正義」は、「合法性」……すなわち「法的秩序」を遵守することは大切である。しかし、「法律を如何に遵守」していても、社会的公正のバランスが、著しく欠けていけば、「民主主義」の「政治法システム」が「正常に機能」していれば、新たに立法措置が講ぜられる。「法律の根幹は、社会的公正」にあるからだ。

したがって、現代の経営哲学の「社会性の原理」は、「社会的公正」の維持……「合法性」と「配分的正義」「是正・匡正的正義」「交換的正義」の全ての正義の維持にある。現代社会において、すべての組織活動は、「社会性の原理」を遵守し、これに抵触してはならないのである。

現代社会において、組織のあらゆる諸活動は、「生産原理」と「社会性の原理」の2つの原理が充足されていなければならない。これに抵触する組織活動は、社会から排除されるであろう。また、排除されても然るべきであろう。

4 「責任」……「負荷と対応（応答）」「時間と空間」、さまざまな「責任」

4-1 「責任」……「負荷」と「対応（応答）」

「責任」は、19世紀まで、主に個人に対する負荷・負担を課するという側面が強調され、この側面で理解されていた。英語では、liability, ドイツ語では、Schuld, という用語で言い表されている側面としての「負荷」の側面である。

20世紀に入り、社会活動が複雑化するだけでなく、行為がもたらす社会や個人に対する結果に対する対応・応答が強く求められるようになった。対応が素早く、十分になされれば、補償だけでなく、同種の結果に対する「予防措置」も講ぜられることになり、社会や個人に対するリスクを軽減させることになるからである。例えば、交通事故が起きた場合、被害者には迅速で十分な補償を、道路や自動車、運転者などには、「交通事故」を起こさないようにするためのさまざまな措置を迅速に、十分にとることが、「交通事故」の減少、最終的には無に近い状態へと近づけることが可能になるからである。「負荷」をかけるより

早稲田大学産業経営研究所
第21回アカデミック・フォーラム
企業の「社会的責任」を考える

は、「対応・応答」をさせた方が、社会的に、より望ましい結果がもたらされる可能性が高くなると考えられたからである。そのため、責任は、「responsibility」(対応可能性)「response + ability」という用語が、英米語でも、ドイツ語でも、次第に使われるようになってきたのであった。現代では、「責任」という言葉は「responsibility」という用語が一般的に使われるようになってきている。

社会的には、「対応・応答」を迅速かつ十分にすることは、極めて重要で、望ましい。しかし、「負荷」の側面は、「刑法」の領域にだけ限定され、「負荷としての責任」はもっぱら、『刑法』の領域だけに限定されることになり、「その補償」も、組織から支払われたり、場合によっては「保険」などで「支払われ」たりすると、事故や事件に対する「対応・応答」は、確かに「社会的になされた」ことになり、一見、問題は無いように見える。

しかし、組織が、その補償金を支払い、組織内の個人を辞職させたりすることで、「責任」を取ったことにした場合、何か「釈然としない」思いが湧き上がってくる。この「釈然としない思い」は、「社会的公正」のバランスが「組織」の職務・職位の辞任・辞職だけでは、何か、どこかで欠けているように感じるからである。

20世紀に入り、「科学」取り分け、「社会科学」が、「自然科学」を範型にした「実証主義」を中心にして展開されるべきだとされる主張が強まり、社会科学の「責任」は、「対応」、「社会的対応」へと向かい、負荷としての側面や「社会的公正」は、それ自体を実証することが、現代までの「科学的手続き・検証手続き」では、難しいので、「負荷」はもっぱら「刑法」に依拠させ、「社会的対応・応答」が「社会的責任」として議論されるようになってきている。しかし、組織の当事者は、組織からの補償金とせいぜいのところ「辞任」で済まされ、他方、「命まで落としたり」「生涯の身体的損傷」を受けていても、それに対する「補償」は、すべて裁判その他で済まされ「是正・匡正」されたとしても、「命を落としたり」「生涯の身体的損傷」を受けた当事者からすれば、自分たちは生涯の苦しみの中で生活して、他方「障害」を与えた人々は、何らの負荷を直接負っていない（心理的には負っていると主張されるであろうが）という「社会的公正」のバランスが、「是正・匡正」されているとは、到底思われない。「近代社会における責任」、さらには「組織行為における社会的責任」とは、本来こうしたものだ、と『割り切れ』『納得せよ』と言われても、やはりどこかで、「社会的公正」への「是正・匡正」のバランスが、回復されるべきだとする考えが、社会的に底流とし存在していることは確かである。

こうした思い・思考は、「心理的な問題であり」、「社会的是正・匡正」措置は講ぜられているとして、社会的には問題外にされることが多い。また、当事者に「負荷」を与えない方が、むしろ「真実」を語るので、「裁判」その他は、「事実解明」より「隠蔽」に偏らせるとの社会心理学の研究成果もある。しかし近年、「加害者」の人権の方が重視され、加害者の社会的教育への対応へとその比重を移して来たが、被害者は、賠償その他だけで、「置き去りにされてきた」という意見も強まり、加害者と被害者の「社会的公正」のバランスが、再び議論されている。単なる「心理的問題」だけではないことは確かである。司法過程での「真実解明」「事実解明」の促進のための制度改革も必要である。

4-2 「責任」……「時間と空間」

「時間」の問題は、「責任」をいつの時点から、いつの時点まで「負う」のかという課題である。一般的に「責任」は、その時点の「当事者」が負うべきと考えられる。『現在』時点を中心にして、考えられる。しかし、「対応」を重視すればするほど、「将来」「未来」に向けて対応することに意味があるとされる。人間の生命を終焉させ、「障害の身体的損傷」を与えても、回復不可能であるので、それに対しては、「賠償」「補償」で「是正・匡正」したことにして、その対応の根本的な意味は「未来」に向けて、二度とこのようなことを引き起こさないという、そのための「対応」に意味があると理解されている。

しかし、原発の事故などは、「未来」に対しての「対応」が必要であるが、原発事故の原因は、「過去」からの「組織的意思決定過程とその行為」に拠っているのも確かである。「地震」その他の事由で人間の生命の損傷を与えると、確かに「震災」の起きた時点での当事者が、その対応・責任を負うのであるが、震災以前にかかわった人々の対応・責任は、一切問わなくて良いのであろうかという難問も提起される……この問題は、現代でも無視できない……「組織」は、いったい、「過去のいかなる時点」まで「対応」すべきなのかということが、問題になっていることも確かである。確かに『難問』であるが、無視することはできない課題である。「未来」に対する「対応」以上に複雑で難しい。

「空間」は、双方の当事者の属する地域・国家を考えることが一般的である。しかし、現代では他国にも大きな影響が及ぶので、そのための国際協力・国際協定が、急速に増大している。「責任」を追うべき「空間」は、拡大しており、現代では「地球規模」と考える必要がある。

4-3 経営学の「経営責任」「管理責任」「監督責任」「執行責任」「事業責任」「説明責任」「組織的意思決定にかかわる人々の責任」……「組織的意思決定過程」は「合成的意思決定過程」「反復的・累積的意思決定過程」「影響過程」

責任の類別基準	責任の類別・類型
責任を問う規範と 有責規範	宗教的責任 倫理的・道徳的責任 政治的責任 法的責任 社会的責任 経済的責任 環境責任など
責任を問われる主体	個人責任 組織責任（集団責任・企業責任、 その他の組織責任） 国家責任など
発生責任を問う 根拠	因果責任（原因責任・結果責任） 役割責任 無過失責任・過失責任など
経営学における 責任態様	経営責任・管理責任・監督責任・執行責任 事業責任・説明責任
責任対象	人（対人責任） もの（対物責任）
発生責任への関与度	直接責任 間接責任

菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著『企業の責任・統治・再生』文真堂、2008 年より転載

「監督責任」に対する「執行責任」と「報告責任・アカウンタビリティ／accountability」この点は難しい。執行担当者が自らの行為の説明を、たとえ「負荷」を一切与えないと言っても、おおよそ人は自らに不利益になるような「マイナス情報」を開示し説明することはないからだ。「説明責任」の「客観性」の確保は難しい。

5 金融危機と原発問題

2008年秋のアメリカ発の「金融危機」は、「社会的原理」に抵触している点で、問題である。

2011年3月11日の「東日本大震災」にかかわる『原発問題』は「過酷事故」が起きたので、確かに大きな問題になったが、その廃棄物処理・・・汚染水や廃炉などの「通常の」原発稼働の状態であっても、その廃棄物の危険性が高い。この点で、「生産原理」に抵触しているだけでなく、経営者・原発学者・マスコミ・原価計算の諸制度など様々な点で、「社会的公正」に抵触している。

金融危機においても、原発問題においても、「株主責任」は問われていない。「有限責任」という「合法性」で守られているが、「税金」での処理は、社会的公正の観点から不公正である。「モノだけを言い、有限責任」では、明らかに「社会的不公正」である。

株式会社のその起源が、地中海貿易にあり、主に「船舶」を手段にして、「冒険航海」を企画し、いったん出帆すれば、「船長」の責任がすべてであり、「冒険航海」から寄港すれば、その利益はすべて配分されて、いったん会社は解散されるという状況では、確かに「有限責任」であったことは確かである。船が沈没すれば、その理由が、嵐や海賊によるにしても、その時点で、すべて終了したと考えられたからであった。

現代の株式会社は、「冒険航海」ではない。「継続企業」としての存続を前提として、経営されているのである。

また「冒険航海」の時と、会社の社会的影響力は、比較できないほど広く、強い。

講演 1

企業の「社会的責任」を考えるための 哲学からの一視点

早稲田大学 商学学院教授 八 巻 和 彦



○コーディネータ では、次に、先ほど前宣伝しました八巻先生です。哲学の教授であります。哲学から社会的責任を考えるということで、八巻先生を紹介いたします。

八巻先生は、1971年に早稲田大学の第一文学部を卒業され、1974年に東京教育大学、現在の筑波大学ですけれども、文学部の修士課程に入られ、博士課程に進みました。1976年に和歌山大学教育学部の助手になられ、その後、1980年に助教授になられて、1986年から1988年にフンボルト財団研究奨学生として、当時の西ドイツのトリーア大学のクザーヌス研究所に滞在されて、そこで一生懸命研究されてきました。1990年に早稲田大学商学部の助教授に就任され、1992年に教授に嘱任されています。2000年に京都大学、日本では哲学で有名なのですけれども、そこから博士号を取得されて、現在は国際クザーヌス協会の学術顧問や日本の中世哲学学会の会長職、米国クザーヌス学会の名誉顧問、日本クザーヌス学会運営委員、比較思想学会の理事などをお務めです。先ほど、大塚先生から言われたのですけれども、早稲田中学・高校の校長先生も引き受けています。このような方でおられます。ここで八巻先生を紹介いたします。八巻先生、どうぞよろしくお願いいたします。

○八巻 こんにちは。ただ今、ご紹介いただいた八巻です。

私のほうはローテクでありまして——「ローテク」という言葉そのものも時代遅れのものかもしれませんが——哲学という立場からの話ですので、画像としては事務局で作成して下さったタイトルだけしかありません。皆さんのお手元に配布されている要旨に沿って、これから話を進めたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

哲学といっても、私が哲学の全分野が深くわかっているわけではありませんので、哲学をやってきた者としての一つの視点からお話をするということになります。この点もよろしくご了承ください。

・社会的存在、自由意志、責任

まず、要旨資料の1に、「社会的存在、自由意志、責任」と書いてあります。この三つの語句を並べた趣旨は、「人間とは社会的存在であって、かつ自由意志をもって生きているのであり、その結果、自らの行動について責任が生じるのだ」ということです。

以下で、順次、哲学の歴史上でこの三つの概念がどのように現れているかを、簡単に説明します。最初の「社会的存在」とは、先ほど厚東先生も論及されたアリストテレス（Aristoteles B.C.

384-322) による、有名な人間についての定義です¹。つまり、人間とは社会に生きてこそ人間になれるものであり、社会を外れた者は、たとえ生物学的に人間であっても人間とは言えないものであるとしており、それほどに社会に生きることが人間にとって重要なものであることを説いています。

次の「自由意志」という語は、アリストテレスの次に記してあるトマス・アクィナス (Thomas Aquinas 1225/26-1274) という哲学者であり神学者であった人物の指摘として、まずは紹介します。彼は、先ほど、厚東先生が触れられたヨーロッパ中世の真ただ中に生きて、スコラ哲学を集大成した人として有名な人ですが、彼はその著書『神学大全』の中で、人間は知性的な存在であって、意志決定において自由をもっており、主体的行動をすることが可能なものであるということを言っているわけです²。もし皆さんが一般に言われてきた「暗黒時代である中世における神学の女中としての哲学」として中世哲学のことをとらえておられると、その中心人物がそんなことを言ったのかと驚かれるかもしれませんが、彼はそのようにはっきりと言っています。

そして、時代がもう少しわれわれの方に近づいてきまして、イギリスのジョン・ロック (John Locke 1632-1704) ですが、彼も同じようなことを言っています。ちょっと長くなりますけれども、『統治二論』という本の中で言っていること紹介します。「それ〔すべての人が自然の姿でどのような状態にあるか＝自然状態〕は、人それぞれが他人の許可を求めたり、他人の意志に頼ったりすることなく、(先ほど厚東先生も触れられた) 自然法の範囲内で自分の行動を律し、自分が適当と思うままに自分の所有物と身体を処理するような完全な自由な状態である」³。

このようにして、人間というものは、社会で生きてこそ人間となりえている存在であり、同時に、自分で自分の行動を律していく自由意志とそのための能力をもっているのだという認識が共有されるようになったのが、近代という時代なのです。

その結果として、近代以降では行為主体としての人間の責任という問題が非常にはっきりと出

1 アリストテレス『政治学』第1巻第2章(山本光雄訳、『アリストテレス全集』(岩波書店刊)第15巻7頁、引用者が訳語を文意に即すように変えたところがある):「そこでこれらのことから明らかになるのは、・・・人間は自然本性的に社会的動物であるということ、また偶然によってではなく、自然本性によって社会を形成しないものは劣悪な人間であるか、あるいは人間より優れた者であるかのいずれかであるということである。前者はホメロスによって『部族もなく、法もなく、炉もなき者』と非難された人間のようなものである。なぜなら自然本性的にこのような者は、とりもなおさずまた戦を好む者であるから、というのはこのような者はちょうど碁の孤立した石のような孤独なものだからである」。なお、アリストテレス『政治学』における思想の理解について、とりわけそこに展開されている「経済」(oikonomia) についての理解については、以下の研究書の第七章「経済と倫理」の記述が大いに参考になる: 岩田靖夫『アリストテレスの政治思想』(岩波書店、2010年)。

2 トマス・アクィナス『神学大全』II-1「序言」(高田三郎・村上武子訳『神学大全』(創文社刊)第9巻1頁、引用者が訳語を文意に即すように変えたところがある):「神のかたどり・神の像としての人間、つまり、やはり自由意志を持ち、自らの所業をつかさどる力を持つという意味において、自らが自らのもろもろの所業の源である人間というものの考察に赴かななくてはならぬ」。

3 ジョン・ロック『統治二論』第二章「自然状態について」(宮川透訳『統治二論』(「世界の名著」中央公論社刊、第27巻)194頁、引用者が文意に即すように変えたところがある)。ここでロックが自然状態とは、「自分が適当と思うままに自分の所有物と身体を処理するような完全な自由な状態」としていることに、現在まで続く自由主義の主張の根幹部分(たとえば企業のM&A等)が含まれていることに留意しておきたい。

てくるわけです。そういう思想的展開のなかで——先ほど厚東先生もご講演の終わりのほうで触れておられましたけれども——「責任」という言葉が、従来の‘liability’という法的責任を主として意味する用語から‘responsibility’（応答）という言葉へと変わっていくということが起きたわけです⁴。つまり、主体性をもつ者同士が、法的責任以前の段階で互いに相手をできるかぎり尊重することによって、平和的に共存してゆくべきであるという思想です。

この点につきましては、20 世紀後半の二人のフランスの哲学者の文言を例として挙げたいと思います。一人はジャンポール・サルトル（Jean-Paul Sartre 1905-1980）です。サルトルが敗戦直後の 1945 年 10 月にした講演が『実存主義とはヒューマニズムである』⁵ という本になっていますが、その中で彼は、ナチスによるホロコーストとか、アメリカによる日本に対する核兵器使用という事実を前にしながら、われわれは自分を自らの理想にしたがって作るという意味において自らを選ぶのであり、そのことにおいて自分のみならず全人類に対して責任があるというように、はっきりとレスポンサブル（responsable）という語を使用しています。

もう一人はレヴィナス（Emmanuel Lévinas 1906-1995）という人ですが、この人はユダヤ系の人でありまして、彼の家族はナチスの犠牲になったのですが、自身はそれを生き延びました。そのような経験にたって彼は言っています。たとえば『他者のヒューマニズム』⁶ という本において——哲学の話ですので抽象的になってしまって申し訳ないのですが——人間は人間であるかぎりにおいて、他者に対する前始原的な責任があるのだと。つまり人間が人間であるかぎり、本人がその始原とか、その元がわからないような形ですでに他者に対して責任があるのだと言っています。これは、先に紹介したアリストテレスの、人間は社会的な存在であるというところに根本においてつながっているわけです。われわれが社会の中でほかの人と一緒に生きているということは、そのことにおいてすでに他者に対して責任があるのだという視点です。

・社会の二類型としての＜ゲマインシャフト＞と＜ゲゼルシャフト＞

この項での目的は、社会的存在としての人間が生きる社会には、二種類の社会があり、そのどちらもが、人間が人間らしく生きるために必要なのだということを明らかにしたいということです。

この二類型については皆様、ご存じだと思うのですが、テンニース（Ferdinand Tönnies 1855-1936）というドイツの社会学者が、19 世紀の終わり頃に著した同名の『ゲマインシャフトとゲゼ

4 英語の responsibility という語が現れるのは、18 世紀中葉のことであるという（今道友信『エコエティカ—生圏倫理学入門』講談社学術文庫 1990）105 頁。なお、ドイツ語でこれにあたる verantworten とその名詞形は 15 世紀末までに成立しているという指摘がある：レンク（Hans Lenk）『テクノシステム時代の人間の責任と良心』（山本・盛永訳 東信堂刊 2003）iii 頁）。

5 *L'existentialisme est humanisme* (Nagel 1962), p. 24（伊吹武彦訳『実存主義とは何か』（人文書院刊 2002）43 頁）。

6 *Humanisme de L'autre Homme* (Paris 1972), p. 82（小林訳『ほか者のヒューマニズム』（書肆風の薔薇刊 123 頁））。

ルシャフト』⁷という本の中で提示したものです。

この二類型は現在に至るまで社会をとらえる上で典型的な枠組みとされており、テンニースの提案から発展的に以下のように理解されています⁸。つまり、——お手元の要旨にも書いておきましたけれども——ゲマインシャフトとは、諸個人の間で他者の人格の全体に対して、限定することなく、互いに志向し合って成立する関係体であり、具体例としては、家族や恋人同士とか信仰をとともにする集団等がそれに当たるとされています。それに対して、ゲゼルシャフトとは、他者の属性の特定の側面に関して功利的に志向し合うことによって成立する、つまり、お互いに選んで、この人とはこういう点で人間関係を結ぶことに意味があると考えて結ばれる人間集団、社会だとされており、これの典型的なものとしては、まさに会社が挙げられます。たとえば、ドイツ語で「株式会社」というのはアクティエンゲゼルシャフト (Aktiengesellschaft) と言います。「アクティエン」が「株式」を意味し、「ゲゼルシャフト」が「会社」を意味するので、これで「株式会社」という語が形成されているわけです。

そして、テンニース自身は、人類が歴史的に発展していくと、その社会は、「ゲマインシャフトの時代」から「ゲゼルシャフトの時代」へと変わっていき、そしてゲゼルシャフトが優越するようになるのだと考えていたようです⁹。

しかし、私はそうであってはいけないと考えています。確かにテンニースが19世紀の末にこの本の中で予想したように、——これも後に詳しく触れますけれども——ゲゼルシャフト的なものが現代社会では卓越しつつある傾向にあることは確かです。しかしながら、人間が人間らしく生きていくためには、現代でもなお、この両方の社会にバランスよく属しながら生活するということが必要なのだと考えています。

つまり、先ほどIでみたように、アリストテレス、トマス、そしてロックたちが指摘していたような、「社会的存在としての人間」という本性ゆえに、人間はゲマインシャフトとゲゼルシャフトという両方の社会に身を置くことによって、各自が生きがいを感じることができ、生きることの充実感を味わうことができる存在なのだと思うのです。

確かに現在では、ゲゼルシャフトがゲマインシャフトに比べていっそう卓越的な状況になっているということがあるのですが、われわれは誰でもゲマインシャフトの中で楽な気持ちでつき合える人間関係の中に身を置くと、「素の自分」に戻って、本当の意味でのリフレッシュされるという感じをもつことができ、そこから再び自分のもつコンピテンシーを携えてゲゼルシャフトへと乗り出していき、そして、そこで自分なりの自己実現、目標、理想を達成するということになるのだと思うのです。つまりわれわれは、ゲゼルシャフトにおいて努力をすることに

7 *Gemeinschaft und Gesellschaft* (1887) (杉之原寿一訳『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』(岩波文庫))

8 廣松ほか(編)『岩波哲学・思想事典』の大澤真幸による「ゲゼルシャフト/ゲマインシャフト」の項目ならびに大庭ほか(編)『現代倫理学事典』(弘文堂刊)の古賀徹による「テンニース」の項目等を参照してまとめた。

9 上掲訳書(下)210頁以下。

も充実感を味わうことができるのですが、ゲマインシャフトにおいてそのための英気を養う必要もあるのです。

Ⅲ．現代社会における企業の存在位置

調べてみたところ、大規模な株式会社ができるようになったのは1600年の東インド会社に始まるようです。そして、実際に今のように容易に会社がつくられるようになったのは、西欧においても19世紀の前半以降だそうです。つまり、会社という存在は、長い人間の歴史の中では、ごく最近に成立したものなのです。その意味で、企業というものは、現在もなお発展しつつ形を変えるということが絶えず生じていますので、そういうものを哲学がどのように捉えるかということについては、なかなかできていないというのが率直なところだと思います。もちろん私個人もできていないのです。

それで、今回、厚東先生から、この産研アカデミック・フォーラムに参加するようというご下命があり、厚東先生からほとんど宿題のようにさまざまな論文が教員室の私のメールボックスにどんと入ってしまっていて、——もちろん、以前からほかの論文等もいただいていたのですけれども——急遽、勉強をしてみました。その結果、いろいろわかったことがあります。

まず第一には、——厚東先生を前にして申すのも憚られるところですが——ご自身も「冒険に乗り出す」と言われたとおり、このところ先生はものすごい勢いでこの問題に取り組んでおられます。そして同時に、非常に深く考えておられます。

ですから、これから私がお話しすることは、厚東先生が触れておられることばかりというような状況に陥ってしまいます。この点では、厚東先生に「私のオリジナルな出番をちょっと残しておいてほしかった」と申したいぐらいなのですが、あえてこれから少し踏み込んだ話をしてみたいと思います。

1．コーポレーション

まず、「会社」という言葉を少し法律じみた英語で表現すると、「コーポレーション」(corporation)となります。このコーポレーションという言葉は、もとは一個の身体化したものということなのです。コルプス(corpus)という「身体」を意味するラテン語から来ているわけですが、この場合は、会社という人間の集団を、いわば一人の人間であるように組織化されたものとみなしているわけです。

これは、西洋の伝統的思想が現代の会社にも適用されているということになります。第二次大戦の後にカントーロヴィチという学者の広範な研究の成果である『王の二つの身体』¹⁰という名著で明らかにされたことですが、国家を典型とする人間の集団が形成する組織というものが、ヨ

10 Ernst Hartwig Kantorowicz, *The King's Two Bodies: A Study in Mediaeval Political Theology*, (Princeton University Press, 1957) (小林公訳『王の二つの身体——中世政治神学研究』(平凡社刊))

ヨーロッパでは中世以来、一人の身体であり、その頭が人格を形成しているのだと考えられてきたわけです¹¹。ほかの言い方をすると、一つの組織のトップが、外部に向かってはその団体を代表したり象徴したりしつつ、組織の内部に向かっては構成員に命令を下し、かつその命令を実行した結果については責任をとるという構造であるわけです¹²。これが、英語では「コーポレーション」と言われ、日本語では「法人」と訳されて使用されている概念です。ここに企業という組織形態の、キリスト教中世に由来する独特な考え方が現れているのです。皆さん、どうでしょうか、会社とはそういうものだと思われていたでしょうか。

さて次に再び、先ほど紹介した 17 世紀の哲学者であるジョン・ロックの文章に戻りたいと思います。私はこれを先ほどあえて長く引用したわけですが、それは、ロックが、人間は自分が適当と思うままに自分の所有物と身体を処理するような完全な自由状態にあると言っていることに注目していただきたかったからです。この自己の所有物と身体について言われていることが、「コーポレーション」たる企業に当てはめられることになれば、いわゆる企業の売買、M&A とかということも可能になるのだと思うのです。

しかし、現代の企業のような形で社会に根付きつつ活動している「コーポレーション」についても、その所有者は、自分の所有している体を自分で思うままに処理できるのだから、それと同じように、企業というものもそれと同じ扱いをしていいものだと単純に言えるものだろうか、という疑問が生じてきます。

2. ゲゼルシャフトの卓越

こうして、話は 20 世紀の後半以降のところに来るわけです。現代の先進国においては、富のほとんどが何らかの企業形態による生産現場で生み出されることとなっています。これは皆さんご承知のとおりです。そして、そもそも企業社会というものは、国家を全体社会とみなせば、その部分社会なのですけれども、実際には、企業はその広さと深さにおいて、しばしば国家をしのご規模になっています。「広さ」とは、たとえば一国家を企業社会が包み込んでしまうことがあるという事実とか、あるいは、先ほど厚東先生のお話にもあったような投資ファンドなどの行動は、いわばグローバルな形で、国境をやすやすと越えて展開されているということを指しています。

もう一つの「深さ」という点で私が意味していることは、全体社会の構成員に対する企業社会の影響力の強大さです。つまり、企業に雇用されて生計を立てている人々の数が増大しています。

11 『王の二つの身体』302-304 頁。さらに 17 世紀のホブズ (Thomas Hobbes 1588-1679) による、リヴァイアサンとしての国家の定義も同様である：「<<コモンウェルスの定義>>それは、一つの人格であって、かれの諸行為については、一大群衆がその中の各人の信約によって、かれらの各人のすべてを、それらの行為の本人としたのであり、それは、この人格が、かれらの平和と共同防衛に好都合とかがえるところにしたがって、かれらすべてのつよさと手段を利用しうるようになるためである」(水田洋訳『リヴァイアサン(二)』34 頁)。

12 『王の二つの身体』312 頁。

たとえば、日本のような一つの社会を考えた場合に、そこに所属して生きている成人のほとんどが、いわば雇用されて生きているということになっていると言えるでしょう。その結果、雇用ということについて生じてくる心理的な拘束力も並々ならぬものがあるのだと思うのです。

もう一つの「深さ」は、社会全体に対する影響力の大きさです。その第一の例は政治的影響力です。ロビー活動とか、さらには選挙の際の集票行動とかというものとして政治家に対して企業が影響力を行使していくということがあります。もう一つは、マスメディアを通しての影響力です。これは主としてCMを通して作用するものですが、これには直接的影響力と間接的影響力とがあります。直接的影響力とはCMそのものによって社会の構成員に影響を与えることですが、その強さは、ヒットするCMはまず子どもたちの間で流行するという形でみてとれます。子ども時代からの刷り込みは、その人にとって長く続く影響となるものです。次のCMを通しての間接的影響力とは、CMを出稿するかどうかという企業側のさじ加減によって、プラスにせよマイナスにせよ、当該企業に関する何らかのニュースをマスメディアが報道するに際して、その報道の仕方に対して影響力を行使するということがあることにみてとれます。

以上のような事態を、先ほどの<ゲゼルシャフトとゲマインシャフト>という概念の枠組みを使って描写してみると、次のようなことが言えると思います。つまり、自分の生きる場におけるゲゼルシャフト部分の増大と、それに反比例する形でのゲマインシャフト部分の縮小ということになるでしょう。そして、先ほど私が申し上げたゲゼルシャフトとゲマインシャフトの、われわれ一人一人の人間に対しての存在意義ということからみると、ゲゼルシャフト部分の増大とゲマインシャフト部分の縮小が長期間続くと、たとえば家庭というゲマインシャフトが崩壊するとか、その結果、個人としての人間であるということ自体が崩壊する、あるいは、最近よく言われる「鬱になってしまう」とか、さらに「人格が壊れてしまう」とかというようなことになりかねないということです。

3. ゲマインシャフトの衰弱

今度は、同じ状況を社会一般の側から捉えてみます。先ほども触れたように、社会の構成員のほとんどがゲゼルシャフトに組み込まれていて、自身のもつエネルギーの大部分をゲゼルシャフトに注ぎ込まざるをえないという状況になりますので、ゲマインシャフトとしての社会を維持するため必要な人的パワーが、人数としてもパワーの絶対量としても不足しがちになります。その結果として、ゲマインシャフトの弱体化が生じます。今、日本ではそういう状況が急速に進行していると、私はみています。

それはどういうことかを、少し具体的に説明してみましょう。無条件で作用する連帯感が社会の中で衰弱してしまっているのではないのでしょうか。その結果、「無縁社会」と言われるような社会が生まれています。たとえば、困っている人がいても誰も気づかない。積極的に助けの手を差し伸べないどころか、隣近所に困っている人がいること自体に気づかないというようなことが

起きています。そして、隣人が一人ひっそりと亡くなっていて、白骨化してから発見されたというようなことが、しばしばニュースで報じられています。

あるいは、最近の若いお母さんたちが子どもの体調が心配になったらすぐに救急車を呼んでしまうということが、悪いマナーの具体例として挙げられて、「これは救急車の不適切利用です」と言われることがあります。しかしながら、これを、今、私が指摘した視点からみていくと、別のことがみえてきます。つまり、自分たちの住んでいる社会のゲマインシャフトの部分の弱体化によって、乳幼児の母親としてはそういう行動をとらざるを得ないようなことというのがあるのではないかと思うのです。

もう一つ、最近の傾向で私が気になっていることは、一人の人が亡くなったときに、周りの人たちが、その人の死を悼みつつ送ること、つまり葬儀が非常に簡略化されていることです。これもゲマインシャフトの衰弱と関係しているのではないかと考えています。

さらに、広い意味での教育の問題として、最近では大人がよその子どもを叱らなくなったという話があります。これもゲマインシャフトの衰弱によって起きている現象だと思います。この点を少しゲゼルシャフトと関連づけて説明しますと、先ほど申し上げたように、昼間の日本の社会には、雇用されていない大人はほとんどいません。つまり、ほとんどの大人に、自分の時間と行動を自身の判断によって自由に処理できる——ロックの言葉を使えば——人はおらず、自分が属しているゲゼルシャフトの規則とか命令あるいは指示の範囲でしか動けなくなっているわけです。つまり、テンニースの言葉で言えば、選択意志ではなく本質意志にしたがって自発的に行動を起こすことのできる大人が、現在の日本社会にはほとんどいないということになります。そうすると、たとえば学校帰りの子どもたちが誰かをいじめているのを目にしても、自分の仕事の手を止めて、その子たちのところへ行行って、どうなのだということまで聞きただし、誰が悪いのかを明らかにして、その結果、大人として「おまえが悪い」としっかりと怒るという、時間と手間のかかることを実行しにくいという状況があるのだと思います。

以上に挙げた具体例を全体としてみますと、今の日本では、人を産み育む社会としてのゲマインシャフトの力がとても衰弱しているということになるのではないのでしょうか。それは、次世代を育てることが困難なほどにゲマインシャフトが衰弱していると言えるほどかもしれないとさえ思っています。

この状況を、今度は、ゲゼルシャフトの方からみると、実はそれはゲゼルシャフトにとっても好ましいことではないわけです。その理由の第一は、社会の少子化が進行して、ゲゼルシャフトが必要とする人材が不足してきます。第二には、ゲゼルシャフトの中に自分が入っていくということは、自分たちにとって何のいいこともないのだというような悪印象をもたれて、その結果、有為な人材がゲゼルシャフト、つまり企業へ入って行かなくなるという傾向を生じさせるのではないのでしょうか。

．哲学からみる企業の社会的責任

１．社会的責任の大きさ

まず、前提として話をしておきたいのですが、資本主義という自由競争を基本とする経済システムは、トマスやロックらの哲学者たちが明言していた、自由を根幹とする人間の本性に合っているがゆえに、現代にまで存続してきたのだし繁栄を保っているのでしょう。その結果、現代世界における最強にして最も卓越的なゲゼルシャフトとして企業というものが存在しているのです。

しかし、国家という全体社会との関係でみると、理論的には企業はあくまでも部分社会であるので、個々の企業側の意識としては、それほど大きな社会的責任があるとは思えないかもしれません。しかし、外部の社会から負うことが期待されている企業の社会的責任というものは、企業内部で意識されてきているものをはるかに超えるほどの大きなものになっていると思います。

これを違う視点から表現してみますと、本来が自由意志を有していて自分のことを自分で処理するだけの能力を有する人間の集積——これが企業であるわけですが——によって発生する責任は、物の集積によって発生する責任よりも途方もなく複雑かつ大きなものだろうと、私は思うのです。それを比喩的に言えば、物の集積によって発生する責任は、増える場合でもせいぜい算術級数的にしか増えないでしょうが、これに対して、人の集積によって発生してくる責任は、幾何級数的に増えるだろうと思うのです。そうすると、たとえば 10 人を雇用して企業活動している企業と 30 人を雇用している企業とをそれぞれが負わなければならない社会的責任の大きさを比較すると、後者の責任は 10 対 30 の比である 3 倍ではなくて、3 掛ける 3 で 9 倍ぐらいになるというような形で、責任の重さが出てきているのではないかと思います。

２．求められる社会的責任の多様性

第二に、同じ「社会的責任」という表現がされるとしても、そこで問われる内容は、企業が属する社会によって異なるはずだということです。つまり、それぞれの社会がどういう責任を企業に担ってもらいたいのかということについては、それぞれの社会で異なるということです。

例を挙げてみましょう。2010 年のアメリカ合衆国全体の服役者総数は約 227 万人だったそうです¹³。同じ 2010 年の日本の服役者総数は約 7 万 3000 人です¹⁴。そして、米国の人口は、皆さんもご存じのように日本より多く、3.1 億人なのです。日本の場合には 1.26 億人です。この総人口数の割合を換算した上で人口一万人あたりの服役者数の日米の比を計算しますと、米国が約 73 人に対して日本が約 5.8 人なのです。日本を 1 とすると、米国では日本の 12 倍から 13 倍ぐらいに、人口当たりの服役者数が多いということになります。

13 NHK「海外ネットワーク」の調査による米国司法省の数字：<http://www.nhk.or.jp/worldnet/monthly/2012/0128.html>

14 『犯罪白書平成 23 年版』：http://hakusyo1.moj.go.jp/jp/58/nfm/n_58_2_2_4_1_1.html

なお、アカデミック・フォーラムでの口頭発表の際にあげた日本の数字は、総受刑者数ではなく当該年度一年間に新たに服役した人数の総数でしたので、お詫びして訂正します。

これは何を意味しているのでしょうか。単純に考えた場合にすぐ引き出されそうな結論は、それだけアメリカは治安が悪いのだという話です。しかし私は、——そういう側面も皆無とは思いませんが——そこで話を終わらせてしまうのは浅薄な考え方だと思います。この1対12とか13という数字が表わしていることは、米国の方が刑法的責任を問うという形で社会的責任を追及する傾向が日本に比べて強いということを表しているのだと思うのです——この対比は企業の社会的責任に限ってのことではないですが。これが、社会が異なれば求められる企業の社会的責任が異なるという例の一つです。

そうしますと、企業体・法人としては同一であっても、その事業所が異なる社会に属していると、果たすことを求められる責任の内容が変わってくることになるわけです。わかりやすい例としては、同じ企業が日本の社会で企業活動をしているのと、中国やアメリカで企業活動をしているのとでは、果たすことを求められる責任の内容が違ってくるということはもちろんですが、もっと狭く、たとえば日本という一つの国の中でも、それぞれの地域によって、法律上の責任ではなくて広く「企業の社会的責任」として求められることの内容は、少しずつ差があるのではないかと思います。

もう一つ、これは厚東先生も「社会的責任論の現状とステークホルダーの概念について」という論文¹⁵の中で触れておられることなのですが、同じ社会であっても、時代の変化に伴って企業が果たすことを求められる責任の内容というのは変わるわけです。10年前だったらこれでよかったことが今はだめであるというようなこと、あるいは、昔だったら許されなかったことが今は許されているとか、さらに、昔だったらそんなことまで求められなかったのに、今はそれが求められるようになったとか、このような変化もあるということをわれわれは全体的に把握しておく必要があると思います。

次に、社会的責任ということを時系列的に整理してみます。これは先ほど厚東先生も触れられていたことと関わるのですが、過去への責任と現時点における責任と未来を見据えた責任の三種の責任があると思います。

このうちで未来についての責任に関しては、「持続可能性」(sustainability)という概念が使用されつつ、未来の人たちに対して資源や良好な自然環境を保持する必要がある、そういう企業活動を考えなければいけないのだということが、今日、よく言われています。私は、それに加えて、もう少し近未来のところで、すなわち次の社会を担うことになる世代の人たちの将来のことも考えなければいけないのだと、思っています。そのような意味での未来への責任を考えることも必要なのです。

次に、空間的な責任の範囲について述べます。これについては先ほど厚東先生も触れられましたので、そんなに詳しく触れる必要はないと思います。現在の企業の社会的責任を考える場合に

15 厚東偉介「社会的責任論の現状とステークホルダー概念の淵源について」(早稲田大学大学院商学研究科紀要第76号(2013年)所収)とりわけ27-31頁。

は、企業が属している地域のみならず、さらに国家のみならず、国境を越えても責任を考えていかなければならないと思います。

とりわけ東京電力の福島第一原発の事故が明らかにしたように、いったんあのような事故が起きますと、その影響は容易に国境を越えて拡がってしまうわけです。あそこから発せられた放射性物質は地球を一回りも二回りも大気中を漂い続け、ゆっくりゆっくりと地上におりてきて、今現在も地球全体とその上に生きる生命体を汚染しているということになっているわけです。現代の企業活動は、そういうことまで考える必要があると思います。

3．時間的存在としての人間から構成されている社会に対する責任

次に、事柄に即して社会的責任を列挙してみます。

まずは厚東先生が先ほど挙げられた、3R1Lの生産原理というものを重視するということ、組織活動については社会性の原理というものを重視するということ、これには私も賛成です。この二つを合わせつつ、さらには損益の配分についての適正性も確保される必要があると思います。なぜならば、——これも厚東先生がたびたび論文の中で引用されているところなのですが¹⁶——「利益は私有化するにもかかわらずに損失については公有化する」という、D. ワッツが指摘している企業行動があるそうですが、これは社会的にみてとうてい許されない行動だと思います。さらに租税や賠償というものについても、企業は適正な支払いを実行するということが必要だということとは当然です。

企業の損害賠償ということについては、あえて言えば次のような可能性が考えられます。企業というものは存続していくものです。企業は、個人としての人間の寿命を超えるほどに長く存続することが企業活動の重要な目的として入っているものです。これに対して人間はというと、人間は時間的存在ですので、それぞれの人が寿命をもっているばかりか、そもそもいつまで生きていられるかということについての保証のない存在であるわけです。ですから、もし企業が損害賠償をしなければならないという事態が起きたときに、企業から見るとその対応は遅らせた方がいいことになります。なぜなら、時間をかせいでいるうちに、賠償対象者たちがこの世から消えていくので、全体としての賠償金が少なくて済むということになります。少々どぎつい言い方かもしれませんが、このような計算もできなくはないわけで、これは責任逃れへと走りやすい要素だということになります。ですから、このような「計算」をすることなく、遅滞なく適切な賠償を実行をしていくということも、一つの大きな社会的な責任だろうと思います。

そして、最後に何よりも私が強調したいのは、先ほども触れました時間的存在としての人間ということに関わることです。私が「時間的存在としての人間」という言葉で意味しようとしていることは、われわれは一回限りの毎日毎日を生きていて、そして日ごとに成長・変化する存在であり、それを全体としてみれば、有限な一回限りの生涯をおくる存在としての人間であるという

16 厚東偉介「経営学における責任の行方」(『早稲田商学』第343号(2013年)所収)75頁。

ことです。そのような存在としての人間が企業で働いている、あるいは企業の周りにいるということをしかりと理解することによって、人間に相応しい、質のよい労働条件の提供とか、全体としての企業活動を実践していくべきではないかと思います。もう少し詳しく、この点について言及しておきたいと思います。

まず第一に挙げたいことは、最近よく言われる「雇用を確保すれば文句はないだろう、社会的責任を果たしているだろう」という言い方や、それほど露骨ではなくても、縮めていえばそのような発言や姿勢です。比較的最近、これからの日本の若者は、年間収入 100 万円を覚悟すべきだ、というある経営者の話も聞きましたよね。しかし、そのようなことは、社会的責任を果たしているとは決して言えないと思います。

なぜならば、——先ほどから、ちらほらと触れてきたことですが——たとえば企業内部の個々の従業員が人間らしい生活を送ることができることは、企業にとって必須の社会的責任であるからです。とりわけ若手の社員であれば、結婚をして家庭をもち、家庭を営むことができるだけの金銭的のみならず時間的な余裕も含めて、さまざまな余裕が不可欠だと思います。人が人としてよみがえる場としてのゲマインシャフトに生きるためです。

さらには、事故や事件に巻き込んで従業員に無為な日々を過ごさせることがないような、企業の予防的な責任のとり方というものが何よりも大事だと思います。過ぎ去った時間、無為に過ごさせられた時間は、その当事者は、——露骨な言い方ですが——いくらお金を積まれても、金銭で償うことはできないわけです。先ほど申したように、その人にとっては一回限りの時間なのだからです。

そうすると、予防的な責任を全うするということが極めて大事なことになるのだと思いますが、厚東先生の論文を読ませていただいたところ、次のような企業側の「責任逃れ」の手法があるそうですね。つまり、「再発防止こそが予防的責任をとることだ」という主張を前面に押し出しながら、すでに起こしてしまった事件や事故に対しては、——厚東先生が言われている意味での——負荷、負担を課するという意味の責任追及はするべきではない、それをやると、当事者たちが本当のことを言わないので、本当の意味での再発防止策を見つけることができにくいのだ、という主張がまなまなされることがあるそうです¹⁷。

しかし、私はそれは正しくない姿勢だと思います。そうであってはいけないと思っています。もちろんすでに起こってしまった事件、事故についての原因究明というのは必要ですが、同時に原因究明に基づいて責任者の負荷、負担という意味での引責というものも必要不可欠だと思います。それは先ほど厚東先生が言われた社会的な正義という点から見ても、そうでなければいけな

17 実際に、東京電力福島第一原発での事故についても、東京電力の社外監査役でもあった小宮山宏も 2011 年 4 月 1 日の朝日新聞（朝刊）において、「三菱総研理事長・前東京大総長」という肩書のもとで「福島原発の事故は徹底的に解明しないといけません。関係者の刑事責任を問わない、という免責制度を新たに導入してもいい」と発言している。

いのだと思います。

本当の原因を究明するためには、免責した方がいいというのは、論理のすりかえであり、乱暴にいつてしまうと「強者の論理」であるか「甘えの論理」だと、私は思います。先ほど厚東先生にご紹介いただいたように、私は今、早稲田中学高等学校にも関係しているので、何かちょっと外れたことをしてしまった生徒に対する処罰というような問題に立ち会うことがあります。その際には、いわゆる教育的配慮というものが確かにあります。つまり、今回のことは過ちなのだが、君がしっかりと反省しているので、今回は特に処罰はしない、しかしこういうことは二度としてはだめなのだよ、と言って締めくくることがあります。こういう教育的配慮は、学校のような場だったらあり得ると思うのですが、企業活動の場においてもそういうことを求めるのはおかしいと思うのです。

なぜならば、そもそも企業というのは、先ほど紹介したロックのような考え方に基づいて、自由と独立を標榜して企業経営に当たっているわけです。そして、その結果として、獲得した利益は企業活動を実践した主体が当然もらうべきだというわけです。そうであるならば、その際に生じた損失や責任についても、厚東先生のおっしゃる負荷、負担という意味での責任をきっちりとらなければいけない。それを、——ワッツが適切に表現しているように——利益は私有化するのだけれども、損害賠償は公有化して、自分の責任は逃れてしまうというようなことがあるとすれば、それは、企業が本来標榜している自主独立性というものと矛盾する態度だと思うのです。

そしてこのような態度は、結果として、社会からの当該企業に対する軽蔑を招いてしまうということになるのではないかと思います。この点は、この矛盾する態度を一人の人の振る舞いとしてみれば、きわめてわかりやすいことです。そして、企業は、——先に紹介したような思想的背景にもとづいて——「法人」という意味での、一人の人でもあるのですから、やはり軽蔑の対象となるでしょう。

それゆえに企業もよき市民として、それが立地する地域社会と共存すべきであるということになります。かつて日本では、高度成長の途中ぐらいまでの時代には「法律は企業の門前でたたずむ」と言われました。つまり、たとえ公害をまきちらして地域住民の健康を害することがあろうとも、少々の労働基準法違反の事例があろうとも、企業は平然としていられたというわけです。企業城下町といわれるようなものがあつた時代はそういうことが当たり前のようにはありました。幸いにして、日本の場合には、その後、そういうことはなくなってきています。そして現在、社会から厳しいまなざしで注視されていることは、企業の上げた利益の分配の仕方とか雇用のあり方とかという問題に関してでしょう。

4．社会的責任を果たさない場合のリスク

もし、今までに挙げたような態度をとって、企業が社会から期待されている責任を十分に果たさない場合にどうすることが起きるか。これについて、急ぎ足でお話しておきたいと思います。

まず第一に、企業がそのような振る舞いをすると、日本のように豊かで知的水準が高くなっている社会では、すぐに企業の名声下落します。そうすると、営業成績が下がっていきます。さらには、優秀な社員をリクルートできなくなります。そればかりか、沈みそうな泥船だと思われるようになれば、優秀な社員の順にその企業からの人材流出が生じます。そうすると、企業経営においてさまざまなリスクがどんどん高まってきます。そして、さらに営業成績が下がってくるという、負のスパイラルに落ち込むわけです。

第二に、とりわけ危険であることは、優秀な人材が確保できず、社員全体の能力に劣化が生じると、生産現場において重大な事件や事故を発生させて、その結果、甚大な被害を周辺に及ぼしてしまうことがあるだろうということです。

実は私は——素人がこんなことをいうのもおこがましいのですが——原子力発電の危険性について、学生時代から関心をもって自分なりにさまざまなことを勉強したり考えたりしてきました。とくに 1986 年 4 月にチェルノブイリの原子力発電所で事故が起きた当時から二年間ドイツにいましたので、あの事故以来、ドイツの大学では原子力関係の分野に優秀な学生が集まらなくなったと聞いていました。

帰国して数年たって気がついたのですが、日本でも同じことが生じていたのです。国立大学のなかの旧帝大を中心に置かれていた原子力工学科というものが名前を変えていました。先日 HP で確認しましたが、2013 年現在、東京大学工学部には「原子力」が表に出ている学科はありません。「システム創成学科」という名称の学科のなかに原子力学、原子力工学、原子炉構造工学を専門分野とする教員が分散配置されています。そして、そのシステム創成学科は 3 コースから構成されていますが、そこには「原子力」という文字を冠したコースはありません。このような名称変更、あるいは「原子力隠し」は何を意味しているのでしょうか。それは、その名称を掲げていると学生を集めることができなくなったからにちがいないと思うのです。

この名称変更気づいた当時、私は専攻が不人気になったので名称変更がなされたにとらえるだけでは済まない危険性があることに気づかされました。なぜなら、私が聞いていたかぎりでは、原子力発電というシステムは、それぞれのプロセスのすべてにおいて 100% 設計通りに動いていないと安全に機能しないというシステムだという話でした。そういうことをしっかりとこなしていくためには、あの分野に極めて優秀な人材が確保されていないと不可能です。しかしながら、実際には不人気で学生集めに苦労しているということは、優秀な人材の確保が難しいことを意味しています。ところが、あのシステムは現に稼働し続けています。このような現実を考えたとき、私はとても恐ろしい現状が進行中なのだと思っていました。そして、このことは授業などでも言っていたわけなのですが、その矢先にああいうことになってしまったわけです¹⁸。

18 「3.11」以来、世界を呆れさせている「原子力村」とは、ここで述べたチェルノブイリ事故以降の、新たな人材リクルートが困難になり、かつ有能な人材の「原子力村」からの流出が生じたという状況を経て成立している集団であるということを指摘してもいいだろう。そのような「劣化した」人材で形成されているゲゼルシャフ

このようなことは、決して原発だけではなくて、どの分野でもありうるのではないかと思うのです。最近、私が気になっていることは、かつて私たちが高校生ぐらいまでの時代によく耳にしていたようなコンビナートの爆発等の事故が、日本のあちこちで生じつつあることです。これの原因として、一つには、合理化による経費削減によって保守点検作業が過度に省かれることによって起きているということも考えられるわけです——昨年（2012年）暮れに中央自動車道の笹子トンネルで起きた事故のように。さらにもう一つの原因として、そこで働いている人材の劣化ということがあるのではないかと、私は推測しています。

一旦このような状態に立ち入った企業は、もはや自力でその被害の責任を負うことができなくなる。そうすると、被害者は原状回復はおろか、損害賠償さえも受けることができなくなってしまうというようなことになるわけです。

その際に、「それでいいではないか、問題のある企業は最終的にレッドカードを受け取って社会から退場していくのだ。滅びるべきものは滅びよ、それが企業社会の鉄則なのだ」と言って済ましていいものかどうか、そのように割り切っているのか、という問題があります。

荒療治によって簡単に企業の存廃を決めていくというのではないやり方が、米国とは異なり、とくに日本のようにゴーストタウンを容易に生じさせるという伝統をほとんどもたない社会には必要なのではないかと、私は思うのです。とりわけ脱工業社会（Post-industrial Society）においては、社員の創造的な労働が求められるわけですから、そのような労働をしやすい良好な労働条件・職場環境というものが提供される必要があることになります。これはもちろん企業の内部に対する責任なのですが、健全な企業活動が維持されることによって、同時に社会とも良好な関係を維持することができるはずです。その意味で、企業の経営者は自己の組織の枠を超えて、広く社会と世界を見渡すことのできる豊かな想像力、そしてそれを効果的に作用させるための深い教養が必要なのではないかと思います。とりわけ現代ではグローバリゼーションの中で、厚東先生が指摘されているように¹⁹、「サプライチェーン・バリューチェーン」が自分たちの把握できていないところにまで関連していることさえあるからです。

ト（元東大総長であり当時東京電力社外監査役でもあった小宮山宏も2011年4月1日の朝日新聞（朝刊）において同趣旨の発言をしている）であるからこそ、あのような惨害を惹き起こしたのであり、また「3.11」の二年前にさらなる津波対策が必要であることを、貞観地震等の調査結果に基づいて産総研の活断層・地震研究センター長の岡村行信から「激しい口調で」指摘されていた（2011年3月25日の朝日新聞（朝刊））にもかかわらず、それを無視するという選択をしたのであり、さらに、「3.11」以降、二年以上たっても、いまだにあの惨害を制御できていないという無残な様相を呈しているのだろう。さらに、こういう「劣化した」ゲゼルシャフトに原子力発電というきわめて危険性の高い技術を扱うことをゆだねていたという、日本政府および社会そのものの責任も冷静に問われてしかるべきであろう。

19 厚東偉介「社会的責任論の現状とステークホルダー概念の淵源について」（2013）11頁以下。

・「社会の企業に対する責任」

最後に、社会の企業に対する責任ということを考えてみたいと思います。

企業に対して「社会的責任を果たせ」と社会が要求することは、ある意味で現在の当然の流れであり、言いやすいことなのですけれども、一方で社会の側もその社会の内部に存在している企業をよりよい形で存続させていくという視点で、力を貸すといいますが、相談に乗るといいますが、アドバイスをすることが必要なのではないかと思います。

それには二つの理由があります。一つは、——これは厚東先生も触れられていることなのですが——企業の内部では社会的責任を果たすことの必要性はわかっているのだけれども、実際には果たしにくい、企業の内部からはそれを言い出しにくいということがあられるようです。そうだとすると、社会の側のイニシアチブとして、競争している A の企業、B の企業等々に対して、一斉にこうしたらどうでしょうか、と提案していくということも必要なのではないかと思います。

高度成長期以来、社会から企業に対する働きかけは、法的な規制という形をとってきました。実際の被害が起きた後で、それをなくすための法的な規制ということでした。今、日本では、「規制緩和」が当然の善であって、それが実現すれば日本の経済は再生する、と企業側は主張し、また、それを実現することが政治の責任であるかのように政治の側も言っています。

確かに「規制」のなかにはすでに陳腐化したものもあるでしょう。また、企業にとっては法的規制は自己の自由を制限するものとして違和感のあるものも多いでしょう。それゆえにこれからは、そういう規制だけではなくて、社会からのもっと前向きの事前の提案というようなものがあったてもいいのではないかと思います。

このことを少々露骨に表現をすると、従来のように、社会の側が企業城下町の状況に服して企業という母に甘えては利益を引き出す子どものようにではなく、また、何かが起きたら逆に企業を一方向的に敵視するような形の活動を展開するのでもない、社会の企業に対する関わりが必要だと思うのです。

しかし、そのためには、社会の側も大いに頭を使う必要があります。現代に卓越的なゲゼルシャフトの典型としての企業群は優秀な人材を集めているので、そういう企業と対等にわたり合わねばならない社会、とりわけゲマインシャフトとしての社会の側にとって、この課題にはなかなか重いものがあります。高度成長期以来、地方自治体は企業と対等にわたり合うことが、そのもつ人材の質の差に由来して困難であったのが実情です。それだからこそ、法的規制をふりかざすしかなかったとも言えるかもしれません。しかし、これからの脱工業社会においては、社会の側も創造的な提案を企業に対して出してゆき、企業との豊かな共存を実現するという必要性が、とりわけ日本においては喫緊の課題ではないでしょうか。

人間と人間が形成している、ゲゼルシャフトとゲマインシャフトとから構成されている社会一般への深い洞察を基盤として、企業と社会並びにその構成員たる市民との間で、よりよい関係を実現するために、個々の事案について具体的な方策を提案することが社会の側の責任とし

て必要なのではないかと、社会の一構成員として考えてみた次第です。

4分ぐらい時間をオーバーしたようです。申し訳ありませんでした。ご清聴ありがとうございました。

○コーディネータ　八巻先生、どうもありがとうございました。大変おもしろい、興味深いお話だったと思います。本来、お休みしたいのですけれども、ちょっと時間が迫っておりますので、次の中村先生の後でお休みをとりたいと思いますので、ちょっとお待ちください。

企業の「社会的責任」を考えるための哲学からの一視点

八巻和彦

1. 社会的存在、自由意志、責任

アリストテレス（BC 4 世紀）、トマス・アクィナス（13 世紀）、ジョン・ロック（17 世紀）、サルトル（20 世紀）、レヴィナス（20 世紀）

2. 社会の二類型としての <ゲマインシャフトとゲゼルシャフト>

ドイツの社会学者 F. Tönnies が 1887 年に著した “Gemeinschaft und Gesellschaft” において提示した社会の二類型。<ゲマインシャフト>とは、諸個人の間で互いに他者の人格の全体に非限定的に志向しあうことによって成立する関係態であり、家族や恋人同士とか信仰を共にする集団等。<ゲゼルシャフト>とは、他者の属性の特定の側面に関して功利的に志向しあうことによって成立する関係態であり、市場や会社等。

3. 現代社会における企業の存在位置

一国家内の企業は、国家という「全体社会」の「部分社会」であるのだが、20 世紀の後半以降において実際には、企業の総体は、<広さ>においても、<深さ>においても国家をしのぐ力をもつ存在となっている。その結果、社会において<ゲマインシャフト>と<ゲゼルシャフト>のバランスの崩壊が生じやすくなっている。

4. 哲学から見る企業の「社会的責任」

「部分社会」である企業が求められる「社会的責任」は、それが属する「全体社会」の有り様によって異ならねばならない。

企業は富と貨幣を扱う組織ではあるが、それは本来が人間のために存在しているものであるので、<時間的存在としての人間>にふさわしい運営がなされるべきである。時間的枠組みと空間的枠組みにおいて広い視野をとった責任意識が求められる。

とりわけ、Post-industrial Society では、社員の創造的な働きが不可欠となるので、上述の意味での「社会的責任」を果たすために企業の責任者に求められるのは、自己の組織の枠を超えて見渡すことのできる豊かな想像力であり、それを効果的に作用させるための深い教養であろう。

5. 社会の企業に対する責任

競争の世界に存在している企業は、ややもすると視野が狭くなる。そこで、社会の側が、企業城下町の状況に服して「母に甘える子供」のようではなく、また逆に、企業を敵視して営業を妨害するというのでもなく、<人間>と<人間が形成している社会>への深い洞察を基盤として、企業と社会ならびにその構成たる市民との間で、より良い関係を実現するために、個々の事案について具体的な方策を提案することが、社会の側の責任として必要であろう。

講演 2

法的観点から見た企業の「社会的責任」と 経営学（経営哲学）的視点による 社会的責任論から法律学への示唆

早稲田大学 商学学院教授 中村 信 男



○コーディネータ 次は、中村信男先生からご報告いただきます。テーマは、少しタイトルが長いのですが、「法的観点から見た企業の『社会的責任』と経営学（経営哲学）的視点による社会的責任論から法律学への示唆」というタイトルでお話をいただきます。

中村先生を紹介いたします。中村先生は1986年に早稲田大学の法学部を卒業されて、その後、直ちに大学院に進まれて、1991年に早稲田大学の法学研究科の博士課程を単位取得されて満期退学になっています。そして、1991年に愛知学院大学の法学部の専任講師になられ、1994年に早稲田大学の専任講師、商学部の会社法の担当の先生としてお迎えいたしました。2001年に早稲田大学の商学部の教授になられ、現在にいらっています。

そして、現在は大学以外に独立行政法人日本貿易保険、NEXI および独立行政法人日本貿易振興機構、JETRO の契約監視委員会の委員、そして委員長などを歴任されています。社会的に非常に広い活動をされている方で、若い頃から主に米法、特に英法、イギリス、ヨーロッパの法律を中心に深く研究された篤学の大先生でございます。中村先生、どうぞよろしくお願いいたします。

○中村 ただ今、過分なご紹介をいただきました中村です。よろしくお願いいたします。冒頭のところで大先生とかと言われましたけれども、大先生でも何でもなくて、きょうは大先生の間に挟まれて、話をさせていただきます。

私がいただいたテーマが社会的責任であり、これを法律の観点から説明しなさいという宿題をいただきました。後ほど紹介しますが、亡くなられた東京大学名誉教授の竹内昭夫先生という会社法の権威であられた先生が、ある論文の中で、企業の社会的責任というテーマについては、私は最も扱いたくないテーマであるということを言っておられたことがありまして、われわれ、法律の観点からすると非常に扱いにくい問題であることは確かです。しかしながら、先ほど厚東先生が冒険するということでありましたので、私もその冒険に少し加担いたしまして、きょうは若干ながら冒険になるような説明ができればと思っております。

最初にお断りなのですが、先ほどより、厚東先生、八巻先生から責任という言葉が使われています。聞いておられておわかりのように、責任という言葉は多様でありまして、われわれは法律家として責任といった場合、通常は民事責任とか経営責任というようなものを指してい

うわけでした、ある意味で狭義の言葉としてこれを使います。しかし、先ほどの将来に向けての責任とかということになりますと、これはむしろ賠償金を払うとか刑事罰に服するとかという問題ではなくて、将来に向けてどう取り組むかというレスポンスの問題だと考える必要があります。これから説明する話の中でも、そのあたりを少しばかり説明をすることになりますので、その点はまずお断りしておきたいと思います。

それから、法律的な意味での責任といった場合も、たとえば被害者が出てきたときに、被害者の望むような救済に常になるかということ、必ずしもそうはならないということがあると言われて

います。

古い話ですけれども、社会的責任という問題を考える一つのきっかけとなる問題がかつてありまして、某乳業会社が、乳児が飲む粉ミルクの中にヒ素がまじっているが、それを販売した事件がありました。それを実際飲んでしまった乳児が、その後、重篤な病にかかってしまいまして、あまり長生きもできないし、精神も冒されるということできわめて大きな問題になったわけです。こうした事件の被害者救済のために弁護士団が組まれて、損害賠償金の支払いを求める裁判が起これ、最終的には原告側が勝訴していますが、先日亡くなられた中坊公平元弁護士の話によると、被害者が求めているのは賠償金ではなく、自分の子どもが健康な体になるように戻してほしい、それをわれわれは求めているのだというものでした。つまり、賠償金の支払いをしてもらったって、病にかかって後遺障害が残った子どもがまともに生活できるような状態になるわけではなく、その意味で法的責任は必ずしも被害者救済にはつながらないということでした、法律上の責任は、企業の社会的責任を考える上で必ずしも問題にフィットするものではないということかもしれません。その点をあらかじめお含みおきいただき、説明を聞いていただければと思います。

（シート２）本日の私の報告の目的は二つあります。第一に、法律の観点から企業の社会的責任についてこれまでかなり議論がされてきておりますので、これまでの経緯を少し踏まえて紹介し、簡単な整理をしてみたいと思います。結論としては、法律的な意味での責任として企業が社会的責任を負うかということ、そのような考え方は、まだコンセンサスが得られていないというのが日本の現状ではないかと思います。

だからといって、企業に社会的責任はまったくないのだと考えるものでもありません。要するに問題は、企業が社会的責任を負うといったときに、それはどういう意味なのか、それを法律の問題としてどう捉えたらいいのか、ということかと思っています。

わが国の法律には、会社が社会的責任を負うという規定はまだ存在しません。中国の会社法を見ましたら、当初はなかったのですが、現在は、会社は公共の道德に従うとか、社会的責任を負うという趣旨の条文が冒頭に設けられていますから、国によっては会社の社会的責任を法律で明記する国がありますが、わが国はその種の規定をまだ置いていないわけです。

しかしながら、最近の実務の動向を見ますと、たとえば日本経済団体連合会が示す企業行動憲章の中で、大規模な会社の社会的責任、CSR 行動が非常に前向きに捉えられ、推奨されている

ところです。私は今、商学部で総合商社ビジネス論という科目のコーディネータをしていまして、三菱商事の方が来られて話をしてくれる講義に毎週立ち会っていますが、その中で三菱商事がこのような取組をしていることが紹介されました。すなわち、たとえばオーストラリアや南アメリカにおいて非常に広い範囲で石炭や鉄鉱石等を採掘する際に、露天掘りをしますので、広範囲に山を崩すなど自然破壊をしながら天然資源を採取する一方で、その後の対応として、当該部分をもう一度埋め直し緑化して、自然回復に努める。そこまでアフターケアをして対応しているという話を聞きました。

また、エネルギービジネスに関連しても、ずいぶん以前から再生可能エネルギーの開発に積極的に取り組んでいて、太陽光エネルギーの開発については、相当程度、事業化が進みつつあり、近く本格的な事業化に向けてスタートするということでした。このような取組を伺っていて、すべての企業がどうか分かりませんが、一定の企業においては、ふだん営んでいる事業の中で、社会に役立つような商品であるとかサービスを提供して社会に貢献しており、それは恐らく企業行動憲章などを踏まえているということなのではないかと思うのです。

さらに、ISO26000の中でも、CSRを企業の一つの存在意義として推進していくことを求めています、そのこととの関係で、企業の現場では、社会的責任が経営上の問題としては当たり前だという捉え方がされつつあるように思われるわけです。

ですから、法律で特に義務づけはしないけれども、企業側は社会的責任を自覚的に捉え、それを実現する傾向にあり、それがわが国の企業社会の中で、一つのプラクティスとしてある程度、固まってきており、それが企業社会の中で、強制力はないのですが、一つのルールとして働きつつある。そうすると、広い意味では、法的なものとして社会的責任が世の中で実現されつつあるのかと考えられるところであります。

第二に、私の報告の副題として、経営学（経営哲学）的視点による社会的責任論からの示唆という、もっともらしい題名を書きましたが、厚東先生のご論文は非常に示唆に富んでいて、私の頭では難しくて十分理解できていないのです。ですから、最後のところは本当のさわり程度で、われわれとするとこのように受け止めればいいのではないかと説明したいと思います。

ちなみに、コンプライアンスという言葉がよく使われます。これは、‘comply’、すなわち何かを遵守するという単語の名詞形で、一般的には法令や社内規則を守るという意味で使われていますが、ここでは、法令や社内規則を守るというような狭い捉え方をしないで、社会が求めるさまざまな要請に企業として積極的に対応するというように、少し幅広に捉えておくことがコンプライアンスというものの本質にかなうのではないかと考えるようになってまいりました。

これは私のオリジナルではなくて、きょう、この後に登壇される岡本先生が九州電力の第三者委員会で一緒されている郷原弁護士さんがあるセミナーで説明されたことです。私自身その説明を聞いて、なるほどと思い、それを紹介させていただく次第ですが、コンプライアンスについ

ては社会的責任との関連でそのような捉え方ができるのではないかと思います。

したがって、株主に対しても財務情報や企業の経営課題だけではなく、もう少し幅広い社会との関連で、企業がどういう影響をもっていて、どういう貢献などを行っているかということ幅広く開示して、株主に対しても、これだけのコストはかかっているけれども、それは会社の持続的な発展を考える、あるいは社会の安定的、持続的な発展を考える上では、負担をしなければならない費用であるということをきちんと説明することが必要なのではないかと考えております。

これからの説明では、話のぶれをなくすために、皆さんとしては大規模な株式会社をイメージいただきまして、ご理解いただきたいと思います。そうしますと、株式会社は営利企業ですので、営利性と社会的責任の整合性が問題となります。

一方で、先ほど八巻先生からも説明がありましたように、株式会社も社会の中で活動している存在ですが、われわれ個人と違って社会に及ぼす影響は決して小さくはないわけです。したがって、株式会社は営利企業であるものの、社会との関連において活動し、社会に与える影響は小さくないという側面があることも確かです。そのこととの関係で、会社の社会的責任がやはりあるのではないかとということです。

（シート3）ここからは、法律の世界で社会的責任がどのように議論されてきたのかということとを簡単に整理させていただきます。わが国で株式会社、特に大規模な株式会社の社会的責任が問題となったのは、恐らく第二次世界大戦後になってからですが、もともと日本では戦前から、アメリカとかヨーロッパにおけるのと同様、大規模な株式会社の所有と経営の分離の進展を踏まえて、株主の権利とは何なのかということが議論されてきました。

通説は、株主は企業の所有者であって、株主が持っているさまざまな権利は、企業所有者としての所有権がいろいろ変形したものだと理解する立場です。たとえば、株主が会社から配当を受け取る権利は、物の所有者が持つ所有権の収益権能である。また、株主は株主総会で、投票権を行使して役員の選任そのほか重要事項を決定しますが、これは会社の実質的な所有者として企業を支配・コントロールする権能のあらわれだと理解します。さらに、日本の法律でもそうだし、外国の法律でも同様かと思いますが、株主の意思決定によって会社を解散させることもでき、これは所有者が所有権に基づいて持つ処分権能であると考えられるわけです。このように、株主がもつ種々の権利は、企業所有者としての権利がいろいろ派生した、変形したものであるというのが通説的理解です。それが、株式会社は株主のもの、したがって株主のために経営されなければならないという考え方につながりやすくなってきます。

これに対して、何年か前に相互会社から株式会社化した第一生命保険株式会社のように、株主が100万人ぐらいいる会社もあり、こうした会社では、株主が企業所有者として位置づけられているかということ、それはどうも実態と合わないでしょう。むしろ多くの株主は、会社経営に対する参加や監督を考えておらず、その目的が主として配当の受領にあるのが一般的であると考えら

れます。したがって、株主の権利の中心は配当を受け取る権利であるということになりますが、そうすると、これは会社に対して配当金を請求する一種の債権であって、株式は一種の債権だという考え方が出てきます。その結果、株主は債権者の一つなのだから、会社経営は株主のためだけにされるものではなくて、幅広いステークホルダーのためになされるべきだというような理解につながりやすくなっていくわけです。

これをさらに徹底したのが、株式会社はもはや株主の団体ではなく、一種の財団法人であって、株主はそこに対して資金を提供する資金提供者であるという考え方です。

こうした議論が法律学の世界では戦前から行われており、そこから株式会社は誰のものかとか、誰のために経営されたいのかという問題につながり、それが社会的責任論に展開していく素地をつくっていたと思われるわけです。

もっとも、株主は会社の所有者ではないのだという考え方をとったときに、では会社は株主のためだけに経営されるべきではないのだという考え方につながるかというと、必ずしも相関関係はなかったようですし、株主は企業所有者だという理解に立ったときに、会社は株主のためだけに経営されればいいのだという考えになるかというと、必ずしもそうでもなかったもので、その点是对応関係にあるわけではないのですが、議論としては、こうした議論がわが国で以前から法律学、会社法学の分野で行われていて、社会的責任論に十分つながり得るような状況にあったわけです。

次に説明しますように、戦後いろいろな問題が起きてきました。公害問題であるとか物の買い占めの問題であるとか、いろいろ出てまいりまして、企業は社会に非常に大きな迷惑を与えるとということからすると、社会に対して一定の責任をもつのではないかという話が出てくるわけです。

ただ、現在、日本の法的なアプローチは、依然として株式会社は株主所有企業だという考え方に立っています。これが多分主流だと思われます。これに対し、イギリスでは1980年に会社法の改正をしたときに、株式会社の取締役の一般的義務として、株主の利益だけではなくて、従業員の利益も同程度に考慮しなければいけないという義務を課しています。これは、株式会社は株主の所有物だという考え方から離脱して、一種の社会的な公の器であるという考え方をより鮮明に採用したものだと言われています。ですから、わが国の法制度は、ここにとどまっているとしても、将来的にももう少し発展していくかもしれない状況にあるということでもあります。

(シート4) 次に、少し沿革的なところから説明しますと、先ほど申し上げましたように、戦後、社会的責任という話が出てくるきっかけをつくったのが、一つは企業不祥事です。それから、オイルショックの頃に起きた一部企業による商品の買い占めであるとか、非常に悲惨な結果をもたらした公害問題です。こういうことから、大企業の行動が社会に非常に大きな影響をもたらすことが問題視され、政府も国会も法改正の方向性として、企業の社会的責任について一定の法的な位置づけをすることを求めるという声明を出すわけです。

それが、昭和49年ですから1974年の商法改正が行われたときの衆議院と参議院の附帯決議で

す。昭和49年の法改正といいますと、ちょうどこの頃にいくつかの大規模な会社で粉飾決算が起きて、いくつかの大規模企業が倒産して、関連する企業が連鎖倒産して、多くの人の雇用が失われるという問題が起きていたころです。そこで、大規模な企業の財務諸表の専門家によるチェックが必要だということで、同年の商法改正が行われたわけです。

そのときの衆参両院の法務委員会の附帯決議の中で、現在の株式会社の実態等に鑑みると、大規模な株式会社については、社会的責任を全うすることができるよう所定の法整備をすることを政府に求める決議をしています。

(シート5) これを受けまして、昭和50年に法務省から会社法改正に関する問題点が公表され、企業の社会的責任の立法化に関する問題提起がされました。すなわち、「いわゆる企業の社会的責任に関する論議の一環として、株式会社法においてもこの問題を取り入れて法改正をすべきであるとする意見があるが、株式会社法の体系において、この問題をどのように取り扱うのが相当か。この問題に関し、たとえば、株式会社法中に、会社の社会的責任に関する一般規定として、取締役に対し社会的責任に対応して行動すべき義務を課する明文の規定を設けること等を検討すべきであるとする意見があるが、どうか。設けるとすれば、具体的にどのような規定が考えられるか」という問題提起が行われたわけです。

次に、一般的に社会的責任を負うという規定を置いたところで、それは単なるスローガンにすぎないから、具体的に制度を整備して、具体的な対応を企業にとらせることによって、企業の社会的責任を実現していく方向で考えたほうがいいのではないかという意見があり、その意見についてどう考えるかという問題提起も行われています。ここで企業の社会的責任を実現するための具体的な施策としては、当時、株主総会はほとんど機能していないと言われていましたので、株主総会の活性化などの改善策、社外役員の導入のほか、社会的責任に関連するディスクロージャーの導入等を通じて企業が社会的責任を果たしているかどうかを明らかにし、それを多くの人の目に触れさせて行動を規律するということを考えてはどうかというものであります。

(シート6) これに対して、どのようなレスポンスがあったのかということですが、学説は、残念ながらこれを前向きに捉えるのは少数説でした。もう亡くなられた先生方ですが、西原寛一教授、田中誠二教授は、ともに、会社は社会的責任を負う、あるいは会社経営者の義務として社会的責任を負うといった規定を設けることが望ましいという考え方を示されておられました。もっとも、西原教授は、この種の規定の新設は必ずしも無意味ではなく、存在してもいいのではないかという程度のものであったわけです。

(シート7) これに対して、資料の7ページをご覧くださいますと、故松田二郎元最高裁判事は、現在、民法に、われわれが持っている権利は公共の福祉に従う、信義誠実の原則に則って行使しなければならないとか、権利の濫用を禁止する等の一般原則規定というのがありますので、こういうものになぞらえて、企業の行動原理として株式会社、特に大規模な株式会社は、社会的責任を負うという一般規定を設けるべきだと非常に積極的に提唱されておられたわけです。ただ、こ

これらの先生方の考えは、どうしても少数説でありまして、あまり支持を得なかったのです。

一方で、社会的責任を法律の観点から勉強する人にとっては必ず学説を引用・参照しなければいけない先生の一人である中村一彦新潟大学名誉教授は、一般規定を設けることは大事けれども、むしろ個別的な制度の中で、企業が社会的責任を果たすような規律付けをしていくことのほうが重要だとされるわけです。企業の社会的責任に関する一般規定だけを設けても、訓示規定に終わる危険があることからすると、中村一彦先生の見解は非常に現実的であり、われわれとしてはこの見解を前向きに捉えなければいけないと思っております、紹介させていただいた次第です。

（シート８）ところが、資料の８ページをご覧くださいますと、法務省の問題提起に対しては圧倒的多数が一般規定導入に反対ということでした。その急先鋒だったのが、すでに亡くなられた東京大学名誉教授の竹内昭夫先生です。竹内先生は、「企業の社会的責任に関する商法の一般規定の是非」という論文を書かれて、その中で、「私はこの問題を実は横から見ていただけにしかかった。自分がこの問題に積極的に関与するなどということはぜひ避けたかったのだけれども、社会的責任に関する一般規定の導入論が唱えられていたので、黙ってられない」という趣旨のことを書かれ、同論文の中で、社会的に責任の一般規定導入賛成論をばっさりと切る議論を展開されました。

それを全部紹介できませんので、エッセンスだけ申し上げておきますと、注意しなければならない点として、社会的責任を竹内教授は否定しているわけではないのです。社会的責任は、その内容が実は融通無碍で自由自在、伸縮自在だから、社会の変遷に応じて企業がどういう対応をとるべきかということを考えていく上で非常に便利な言葉だということをおっしゃるわけです。その意味で、有益だと言われているのです。

しかし、法律の観点から企業の社会的責任を捉えた場合に、誰の誰に対する責任なのか、何をする責任なのか、何をしてはいけない責任なのか、が一向に明らかではないため、誰がその種の一般規定の違反に対して責任を追及するのも不明確で、権利を発動することができない。したがって、社会的責任はエンフォースしようがないから、使い物にならないのに、これをあたかも何か有意義なものであるかのようなものとして法律に規定することは、国民に幻想を抱かせるという意味で、かえって有害だというようなことまでおっしゃるわけです。ということで、企業は社会的責任を負うのだという一般規定を設けることは絶対反対だと主張しておられました。

ただ、先ほど申し上げましたように、では、企業は社会的責任を負わなくていいのかというと、竹内先生は、いやそんなことはないということも同時におっしゃっていて、むしろそれを実現するためには社会的責任を考えて、たとえば独占禁止法の規定を整備したり、消費者法の規定を整備したりして、取引の公正の確保であるとか消費者保護であるとか、環境法の整備によって環境の保護であるとか、そういう方法で対応をしたほうが、より賢明ではないかということをおっしゃっておられました。

いずれにしても、こういった考え方が一般的でしたので、株式会社の社会的に責任に関する一

般規定を立法化するかどうかという昭和 50 年の提案に対しては、これを見送るということになりまして、結局はいろいろな個別の制度を改善することで対応するという方向に向かっていくわけです。

そこで、企業の社会的責任との関連で一定の役割を果たし得る株主提案権について言及しますと、株主提案権は、1981 年に導入され、最近は濫用されていると言われており、見直しの必要性があることが指摘されていますが、かつて某タイヤメーカーの株主が、同社においてスパイクタイヤを製造しない旨の規定を新設する定款変更提案を株主提案権によって行ったケースがありました。スパイクタイヤは、雪が積もっているときはいいのですが、雪が解けてくるとタイヤのスパイクが道路を削って粉じん公害をもたらすことから、同社におけるスパイクタイヤ製造をやめさせるために株主提案権が行使されたものです。この提案は反対多数で否決されましたが、その後、そのタイヤメーカーはスパイクタイヤをスタッドレスタイヤに切り替えて、これでタイヤのスパイクが道路を削ってもたらす粉じん公害を非常に少なくしたと言われています。

このように株主提案権は、株主が環境対策の観点から会社に一定の提案をすることによって、それがもし可決されればそのとおり実現するだろうし、反対多数で否決されても、一定の効果を伴って、社会的責任の遂行に役立つと言われています。そのため、株主提案権は、その行使を通じて株主として企業の社会的責任の実現に貢献するという使われ方をしているわけです。

（シート 9）現在の主導的な会社法の学説は、株式会社は誰のために経営されるべきかという問題については、やはり株主の利益を最大化するために経営されるべきだという考え方です。にもかかわらず、社会的責任論に立って、株主の利益だけでなく、債権者、従業員、消費者、地域住民等の各種利害関係人のいろいろな相対立する利益をミックスして会社経営をしなければいけないとなると、結局、会社の経済効率を阻害して、企業がもっている社会の富の創造という機能をむしろ阻害する。あるいは、経営者にこれは社会のためなのだと非常に大きな裁量権を与えることによって、かえって経営者に必要以上の権限をもたせることになってしまって、よくないのではないかと、そういう懸念があるため、やはり会社法の観点からは、さまざまなステークホルダーのために会社経営がされるべきだという考え方はなかなかとれないというのが一般的理解であります。

それでは、株主以外の人たちの利益をどうすればいいのかという点については、労働法、独占禁止法、消費者法、環境法等の法領域のルールを充実させますと、会社経営者は法令を遵守しなければいけない義務を負っているため、法令遵守を通じて、社会的責任が実現されているというつながりになるのではないかとこのように思います。

したがって、会社の組織の運営管理を扱う会社法の観点からは、社会的責任を真っ正面から受け止めることはなかなか難しいのですが、法律全体で考えた場合、実は社会的責任をかなり正面から受け止めて、それを実現するような総合的な体制になっているのではないかとこのように一般的理解であると思います。

(シート 10) ここはスキップさせていただきます。

(シート 11) 11 ページをご覧ください。これはイギリス法の紹介です。

イギリスは 1980 年の会社法の改正の際に、取締役が会社に対する義務として、株主の利益だけでなく、従業員利益も考慮しなければいけないという規定を設けています。それが 2006 年改正会社法では、‘enlightened shareholders ‘value’ という言葉を使いまして、会社の取締役は、株主全体の利益のために会社の成功・繁栄を促進するような方法で行為しなければならないと定めるに至っています。すなわち、取締役は長期的な影響だけではなくて、会社の従業員の利益、会社の事業上の関係、サプライヤーとかカスタマーとかそのほかとの関係の強化、会社の事業がコミュニティ、社会や環境に及ぼす影響を考慮して会社の経営を行えということを法律で明文化したわけです。これはある意味、画期的な条文だと思われます。

(シート 12) さらに、イギリス法では、CSR 情報を経営者が作成する報告書の中で開示することを求めています。上場会社の場合は、取締役が作成するビジネスレビューにおいて、会社の事業が将来どう展開するかということだけではなくて、会社の事業が環境などに及ぼす影響、従業員、社会、地域社会問題に関する情報を開示することを求めています。もっとも、取締役の義務として、株主以外の従業員の利益や地域社会のこと等を考慮しなければいけないと法律で規定していても、では取締役がそれに違反したときに、従業員等の株主以外の利害関係者は取締役を相手に訴えを提起できるかというと、できません。

したがって、先ほど紹介した取締役に各種ステークホルダーの利益等を考慮して会社の業務を行うことを求める規定は、株主はともかく、ほかのステークホルダーにとっては、実は訴訟で使える武器にならないわけで、お題目に近いと言われています。しかしながら、企業の社会的責任の実施状況に関する開示制度と連動することによって、当該会社においてどういう取り組みをしているかということが社会に明らかになり、そのことを通じて経営者の行動を規律していく。そのようにして、間接的ながら機能していくのではないかとと思われるわけです。

(シート 13) 次に企業の社会的責任に関する実務での展開についてみますと、資料の 13 ページ以下は経団連が作成している企業行動憲章による CSR の推進というものです。2004 年、2010 年と改定が行われていますが、ここでの二つの改定は CSR を非常に重視した内容だそうです。

(シート 14) そこで、企業行動憲章を見ると、企業は、公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならない。同憲章は、そのために 10 原則を定めて社会的責任の遂行に貢献してもらおうと考えているという条文を置いて、資料の 14 ページにある 10 の原則を定めています。いずれも CSR の融通無碍な考え方を具体化したものです。先ほど紹介しました、三菱商事が資源を掘って、その後、緑化していくなどということは、この一つのあらわれだと考えていいのではないかと思います。

(シート 15) 資料の 15 ページをご覧ください。ISO26000 が企業にかなり影響を与えていて、CSR を組織の中で浸透させていって、経営トップから従業員に至るまで CSR を十分意識した行

動をとる。そのためのガイダンスが 26000 と言われるものだそうです。

この中で何がポイントかという、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者問題、コミュニティへの参画、コミュニティの発展といったものを挙げて、そういった課題を組織の中で十分理解して実現していく。そのための枠組みづくりを助けるためのガイダンスでして、これにしたがって対応をとることによって CSR を実現するという仕組みがとられています。

(シート 16) そろそろ持ち時間も終わりに近づいてきましたので、最後に、先ほどの厚東先生のご発言に関連して若干言及しますと、先生は、取締役の中に CSR の観点からいろいろ物事を考える外部取締役を取締役会に含むことで、ガバナンスの仕組みを通じて CSR を考えるということが望ましいとされています。私はこれは非常に納得するところです。会社法の中でも一部そういう考え方が示されています。ただ、それだけでは不十分でありまして、司法による対応の必要性も厚東先生が力説されておられまして、このご指摘も正しくそのとおりだと思うわけです。

(シート 17) 資料の 17 ページをご覧ください。企業が社会の一員で、その立場で CSR を果たしていくべきだという理解は、法律の中でも決して否定されていない、コンセンサスが得られると考えられていますが、問題は実現手段です。それは厚東先生が指摘されるとおりです。消費者問題とか独禁法違反とかについては司法の発動が可能だと思うのですが、会社法上の問題としては、先ほどのような社会的責任に関する一般規定を設けても誰が責任を追及するかという問題がボトルネックになってなかなか難しい。イギリスも同じ悩みを抱えていると言われています。ここは開示で対応してはどうかと思います。

ガバナンスの中で CSR を実現するという考え方は、確かに傾聴に値すると思います。ただ、そのとき、取締役の中に CSR 代表者を入れてしまうと、取締役として経営責任を負わされてしまう危険性があるので、われわれ法律家としては取締役の中に CSR を担当する取締役を入れたときに、その職務であるとか責任を改めて考えておかなければならないと思います。また、取締役ではなくて、経営諮問委員会というような助言機関とすることも検討されているのではないかと思います。

(シート 18) 最後のまとめとしまして、会社法上は CSR、社会的責任が法律的な責任としてはコンセンサスがなかなか得られていませんが、経営上の重要な指導原理だと把握する点では、多分あまり異論はないと思います。これは株主の利益最大化原則とも必ずしも矛盾しないと考えられているところだと思います。

自主的な取り組みとしての CSR 活動が実務で随分進展しておりまして、これを法律の側で支える仕組みが必要ではないか。会社経営者の権限とか、義務の中に CSR を含めていくということです。それから、エンフォース問題もあると思います。開示の仕組みを通じて、間接的ながらエンフォース手段にできないかと少し考えています。

厚東先生は社会的公正ということを言われます。これはなかなか難しくて答えが出ないのですが、一つの答えとしては、経営者が守らなければいけない法令の整備とか充実、その遵守、徹底

を通じて社会的公正の実現に寄与していく。それが一つの答えなのかと思っています。先生の問いかけに対する十分な答えとはなっていませんが、少なくとも厚東先生のご指摘からはそうした示唆が得られると考えています。

時間が超過してしまいましたけれども、私からは以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

○コーディネータ 中村先生、どうもありがとうございました。大変興味深い、最後のほうのコメントも大変おもしろかったと思います。

第21回 産研アカデミック・フォーラム 「企業の社会的責任を考える」

2013年6月25日(火)

「法的観点から見た企業の「社会的責任」と経営学(経営哲学)
的視点による社会的責任論から法律学への示唆」

早稲田大学商学大学院教授 中村信男

20130625早大産研AF・中村信男

1

シート 1

1 はじめに

➤ 本報告の目的

(Ⅰ) 法学的観点からする企業の社会的責任論

* 企業の社会的責任に関する法律学での議論を、これまでの経緯を踏まえて紹介・整理すること。

⇒ 法的な意味での責任として、社会的責任を企業が負うとの考えはコンセンサスが得られていないのが日本の現状。

* しかし、企業には社会的責任がないというものでもない。問題は、その意味するところ。また、その点を法律上の問題としてどのように取り扱うか。

⇒ 近時の実務の動向(日本経済団体連合会・企業行動憲章、ISO26000)も参考に。

(Ⅱ) 経営学(経営哲学)での議論からの示唆

* 企業やその経営者として持つべき考え方、理念の問題として社会的責任を重視することは極めて重要。

⇒ コンプライアンス(compliance)を法令遵守と狭く捉えず、社会の要請に積極的に対応することと理解することが経営の在り方として求められる。株主にもそれを説明する開示制度(統合報告)の用意等。

20130625早大産研AF・中村信男

2

シート 2

2 株式会社本質論を巡る議論と企業の社会的責任論への展開

➤ 株式会社の本質を巡る議論

- * 株式本質論: 株主所有者論・社員権理論(通説)に対する株式債権説(株式会社を営利法人と捉える立場を前提)、株式会社を営利財団法人と捉える株式債権説

⇒ 株式会社は誰のものか、株式会社は誰のために経営されるべきか、の問題、すなわち企業の社会的責任論に展開することに。

➤ 株式会社の捉え方⇒株主所有企業という観念に立つかどうか。

- * 日本の会社法制・会社法学説: 株式会社＝株主所有企業との考え方が主流か。

- * UK: 1980年会社法改正で、取締役役に、株主の利益と同様に従業員の利益も考慮すべき義務を課すことに。

⇒ 株主所有者観(株主所有企業観)からの離脱。2006年改正によりこの傾向はより鮮明化。

20130625 早大産研AF・中村信男

3

シート 3

3 商法改正議論と会社の社会的責任論の行方

➤ 昭和49年商法改正時の衆議院・参議院の各法務委員会の附帯決議

- * 昭和48年7月3日衆議院法務委員会附帯決議: 会社の社会的責任、大小会社の区別、株主総会のあり方、取締役会の構成及び一株の額面金額等について所要の改正を行うことについて、政府は早急に検討すべきである。

- * 昭和49年3月19日参議院法務委員会附帯決議: 「現下の株式会社の実態にかんがみ、…(中略)…大規模の株式会社については、その業務運営を厳正公平ならしめ、株主、従業員及び債務者(ママ)の一層の保護を図り、併せて会社の社会的責任を全うすることができるよう、株主総会及び取締役会制度の改革を行なうため、政府は、すみやかに所要の法律案を準備して国会に提出すること」

➤ 背景事情: 企業不祥事、一部企業による商品買占め、公害問題等

⇒ 大企業の行動がもたらす社会への影響が問題視

20130625 早大産研AF・中村信男

4

シート 4

3 商法改正論議と会社の社会的責任論の行方

➤法務省民事局参事官室「会社法改正に関する問題点」(昭和50年6月12日)より

第一 企業の社会的責任

いわゆる企業の社会的責任に関する論議の一環として、株式会社法においてもこの問題を取り入れて法改正をすべきであるとする意見があるが、株式会社法の体系において、この問題をどのように取り扱うのが相当か。

この問題に関し、例えば、

- 一 株式会社法中に、会社の社会的責任に関する一般規定として、取締役に対し社会的責任に対応して行動すべき義務を課する明文の規定を設けること等を検討すべきであるとする意見があるが、どうか。設けるとすれば、具体的にどのような規定が考えられるか。

二 企業の社会的責任については、これに関する一般的规定を設けるということよりも、むしろ現在の株式会社法の個々の制度の改善を図り、これを通じて、企業が社会的責任を果たすことを期待するという方向で検討すべきであるとする意見があるが、どうか。

この場合、現在の個々の制度について改善すべき点としてどのようなものがあるか。例えば、株主提案権の承認その他の株主総会制度の改善策、社外重役の導入その他の取締役会制度の改善策、営業報告書の記載事項の法定等による企業内容の開示の改善策等を講ずることが、社会的責任の遂行にも役立つこととなるという意見があるがどうか。

20130625早大産研AF・中村信男

5

シート5

3 商法改正論議と会社の社会的責任論の行方

➤企業の社会的責任に関する一般規定導入に対する議論の状況

(I)少数ながら、社会的責任に関する一般規定の導入に積極的な意見が有力

- ・故西原寛一教授:会社は本来は株主の利益のために経営されるべきであるが、現実にはそれを超えて地域社会や社会全体のために応分の寄附を行なうことが許容され取締役の義務違反とならないこと、さらには、公害防止や公正取引等が社会的関連においても会社存立の基盤をなすことを明らかにする意味で、企業の社会的責任に関する一般的规定を設けることも、必ずしも無意味ではない。

- ・故田中誠二教授:取締役の義務として、会社の規模や経営・資産状態、会社の事業目的の種類に応じ、できるだけ社会的責任を果たすよう努める必要がある旨の規定を設けることは望ましい。ただし、取締役は自己の責任で、営業および従業員の福祉ならびに国民および国家の共同の利益の要求するところに従い会社を指揮することを要するという1937年ドイツ株式法701条の文言になってはならない。

20130625早大産研AF・中村信男

6

シート6

3 商法改正論議と会社の社会的責任論の行方

- ・故松田二郎元最高裁判事：民法1条（私権は公共の福祉に遵う（1項）、信義則（2項）、権利濫用禁止原則（3項）のように、株式会社（大規模企業）が社会的責任を負う旨の一般規定を設けるべきである。

cf. 中村一彦新潟大学名誉教授の見解（『企業の社会的責任—法学的考察—』）

- ・企業の社会的責任に関する一般的規定を設けるとともに、これを具体化する個別的制度（個別的規定）を設けることが重要。前者は、個別規定の解釈の指針となり、個別規定がない問題領域をカバーするという意味で必要とされるものであり、一般的規定だけでは企業の社会的責任の履行という目的を達成できない。また、一般的規定の文言としては、「業務執行取締役は、職務遂行に当たり、株主、債権者、従業員、消費者、地域住民の利益を考慮することを要する。」ものとすべき。同時に、株主、従業員、消費者、地域住民の利益代表者が監査担当取締役会に参加し、経営の基本方針の同意、業務執行取締役の任免、業務執行取締役に対する監督を行うものとする。このほか、事業報告の記載事項に環境関連情報等を追加するべき。（1975年、1976年）。

⇒個別的制度の改善を通じて社会的責任の実現に貢献するとの立場であり、一般規定だけの議論に終始することに疑問を提起。

20130625早大産研AF・中村信男

7

シート7

3 商法改正論議と会社の社会的責任論の行方

（Ⅱ）圧倒的多数が、社会的責任に関する一般規定の導入に反対する意見。

《竹内昭夫東京大学名誉教授の主張》（「企業の社会的責任に関する商法の一般規定の是非」商事法務722号（1975年））

- ・社会的責任の内容が不確定で伸縮自在であるが故に、現代社会における企業のあるべき姿を社会的に追求するには大いに有益であるとしつつ、社会的責任を法的義務・責任として捉えた場合、誰に対する責任であるのか、何をする、あるいは、何をしない責任なのか、誰に課される責任であるのかが、一向に明らかでない、それゆえエンフォースしようがなく使い物にならない、それを実効性のあるかのような法規定として設けることは却って有害である、として、企業の社会的責任に関する一般的規定の導入に真っ向から反対。その一方で、企業の社会的責任を否定するものではなく、それを実現するためには、むしろ個々の問題について具体的に有効な法的規制を整備・充実させることが必要である。

➤一般規定の立法化の見送り⇒個々の制度の改善により対応（株主提案権等）。

20130625早大産研AF・中村信男

8

シート8

3 商法改正論議と会社の社会的責任論の行方

➤現在の主導的学説(江頭憲治郎『株式会社法[第4版]』(有斐閣、2011年))

* 社会的責任論に対する法的評価

「株式会社においては、…利潤最大化を始めとする「株主の利益最大化」が、会社を取り巻く関係者の利害調整の原則になる。」とした上で、特に大規模公開会社の利害調整の原則は、株主の利益のみならず、債権者、従業員、消費者、地域住民等、より広範な利益を考慮する形に設定されるべきであるとする「企業の社会的責任論」に対しては、「その提案に従うと、会社の経済効率性を害し社会の富を減少させないか、或いは、経営者に大きな裁量権を与え事実上無監視の状態に置くことにならないか」という懸念があると指摘し、会社法の観点からは、経営者の法的義務の履行の判断基準としては、「株主の利益最大化」原則を採用せざるを得ず、株主以外の関係者の利益保護は、労働法、独占禁止法、消費者法、環境法など他の法領域からの会社に対する規制に委ねられるべき問題と説明する。

⇒会社経営の受託者としての会社役員の会社に対する義務内容の基本的枠組みとして社会的責任論を採用できないというだけで、法令遵守義務(会社法355条)の履行を通じ社会的責任が実現されることになるとする考えである点には要注意。会社法、労働法、独禁法、消費者法等の関連法規の総合的な整備・充実により社会的責任が法的に支えられていくことになるとの理解が一般的理解。

9

シート 9

3 商法改正論議と会社の社会的責任論の行方

* 会社の寄附・社会貢献に対する評価

・最高裁昭和45年6月24日民集24巻6号625頁は、株式会社の行なう寄附が社会の期待・要請に応えるものであり、かつ、会社の規模、経営実績、相手方等を考慮し応分の金額のものである限り、経営者に義務(善管注意義務)違反が生じない旨を判示。

⇒会社の社会貢献が事業経営上の効果があるといった程度の次元のものではありたくないという現在の経済会の一般認識にも通ずるものとの評価(江頭・前掲書23頁)。

・会社法学説としては、「会社の寄附は、会社の信用、評判を高め会社の事業遂行に有益な限りで認められるべき」との考え方がこれまで有力であったが、江頭教授はこれに懐疑的で、会社が業務と無関係な学術その他地味な各分野での活動に対し人知れず寄附をすると、取締役の責任が生ずるというのであろうか、と疑問を提起。

⇒その意味で、近時の会社法の代表学説は、従来の通説的理解のように、CSRを会社利益への直接または間接的な還元が期待できるという考え方から脱し、社会的実在として社会の期待に会社として(経営者の権限において)対応しうるとする認識に立脚するものといえるのではないか。

10

シート 10

4 イギリス会社法制の紹介

(1) 会社取締役の義務の見直し

➢ 1980年会社法改正により、取締役の義務に大きな変化。

* 取締役は、その職務の遂行において、株主の利益と同様に従業員の利益を考慮しなければならない義務を会社に対して負う。

← EU加盟国として、従業員の経営参加の法制化の必要、労働党政権時代に「社会と会社 (The Community and the Companies)」と題するGreen Paper公表 (1974年) とそれによる従業員の経営参加推進政策の表明。

➢ 2006年会社法改正: 「**新たな株主価値**」 (enlightened shareholders' value) に基づく取締役の義務の見直し (172条1項)

Section 172 Duty to promote the success of the company

(1) A director of a company must act in the way he considers, in good faith, would be most likely **to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole**, and in doing so have regard (amongst other matters) to—

(a) the likely consequences of any decision in the long term, (b) **the interests of the company's employees**, (c) **the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others**, (d) **the impact of the company's operations on the community and the environment**, (e) the desirability of the company maintaining a reputation for high standards of business conduct, and (f) the need to act fairly as between members of the company.

11

シート 11

4 イギリス会社法制の紹介

(2) 統合報告におけるCSR情報の開示

➢ 取締役報告書中の事業報告 (Business Review) において会社法172条の義務の履行状況を株主が理解することに資する情報の開示が求められる (417条2項)。

➢ 上場会社は、取締役報告書中の事業報告に以下の情報も含むことを要する (5項)。

* 会社の事業の将来の展開、業績および位置付けに影響を及ぼす可能性のある主たる傾向 (trends) および要因

* 会社の事業が環境に及ぼす影響を含む環境関連事項、従業員、社会・地域社会問題に関する情報、ならびに、これらの事項に関する会社の方針とその実効確保

(3) イギリス会社法の立場

* 株主価値の中にその他の利害関係人の利益を包摂するinclusive approachであり、さまざまな利害関係者の利益を並列的に捉えるplural approachとは異なる。

⇒ 株主以外のステークホルダーの利益や環境・社会問題に対する配慮も最終的に会社事業の成功を促進するための必要考慮要素としての位置付け。

⇒ ただし、義務違反に対するエンフォースメントの権利は株主に帰属するため、その他の利害関係者にはエンフォースメントの権利が基本的になく、上記義務は訓示規定にすぎないが、開示規制と連動することで、一定の機能は発揮。

12

シート 12

5 実務における社会的責任(CSR)の展開

➤日本経済団体連合会「企業行動憲章」によるCSRの推進

* 2004年「企業の社会的責任推進(CSR)に当たっての基本的考え方」:従来の企業行動憲章を見直し、CSR指針として再編成。

* 2010年改定:ISO26000に代表される、持続可能な社会の発展に向け、あらゆる組織が自らの社会的責任(SR)を認識し、その責任を果たすべきとする考え方の国際的な広まり、特に企業は所得・雇用の創出など経済社会の発展を担う存在であるとともに、社会・環境に与える影響が大きいことを認識し、企業の社会的責任を率先して果たす必要がある。具体的には、企業はこれまで以上に消費者の安全確保や環境に配慮した活動への取組み、株主・投資家、消費者、取引先、従業員、地域社会を始めとする幅広いステークホルダーとの対話を通じ、その期待に応え、信頼を得るよう努めるべきである(序文)。

企業行動憲章

「企業は、公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならない。そのため企業は、次の10原則に基づき、国の内外において、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて、高い倫理感をもって社会的責任を果たしていく。」

13

シート 13

5 実務における社会的責任(CSR)の展開

企業行動憲章の10原則

- 1 社会的に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。
- 2 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
- 3 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。個人情報・顧客情報ははじめとする各種情報の保護・管理を徹底する。
- 4 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。
- 5 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として主体的に行動する。
- 6 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
- 7 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決し、関係遮断を徹底する。
- 8 事業活動のグローバル化に対応し、各国・地域の法律の遵守、人権を含む各種の国際規範の尊重はもとより、文化や慣習、ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い、当該国・地域の経済社会の発展に貢献する。
- 9 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内ならびにグループ企業にその徹底を図るとともに、取引先にも促す。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制を確立する。
- 10 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

14

シート 14

5 実務における社会的責任(CSR)の展開

➤ISO26000への対応

* ISO26000＝企業のみならず全ての組織を対象に、当該組織が効果的に社会的責任を組織全体に統合するためのガイダンス。CSRを、組織活動が社会および環境に及ぼす影響に対し組織が担う責任と捉え、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行(独禁法、下請法等の遵守)、消費者課題、コミュニティへの参画・コミュニティの発展の7つをCSRの中核主題として掲げる。また、CSRを果たすための視点として、説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重の7つの原則を掲げる。

⇒CSRを果たす最大のメリットは社会からの信頼を得ることとした上で、社会の期待に反する行為により事業継続が困難になることの回避、組織の評判・ブランドの向上、従業員の採用・定着、士気向上、健全な労使関係への効果、消費者とのトラブル防止・削減その他ステークホルダーとの関係向上、資金調達の円滑化、販路拡大、安定的な原材料調達に役立つ。

➤将来の方向性として「統合報告」制度の導入とそこでのCSR開示 ←UK会社法に定める事業報告の記載事項。

15

シート 15

6 経営哲学からの示唆

➤厚東偉介「経営学における責任の行方ー経営哲学的視点の意義ー」(早稲田商学434号(2013年))等からの示唆

* 我々の存在それ自体が自然的・社会的存在であり、その中においてヒトの活動が営まれる。これは企業にもあてはまる。そして、企業も共同体に属する一員として公共善を目指すべきであり、人間の生命の尊重、尊厳の確保のほか、社会的公正を実現することを目指す必要がある。

* 企業の社会的責任を、社会的公正性を確保するものとして捉えた上で、それが実現されない場合の責任の所在の明確化、有責者に責任の負荷・負担を課すことの確保まで含むものであると理解するもの。

⇒取締役の中に、CSRの観点から判断し得る外部取締役を取締役会に含むことにより、ガバナンスの問題としてCSRの実現を考えることは望ましい(←会社法学における中村一彦教授らの考え方とも共通)。しかし、それだけでは不十分。司法制度、特に民事法、刑事法(訴訟手続を含む。)による対応の必要性も力説。

20130625早大産研AF・中村信男

16

シート 16

6 経営哲学からの示唆

- 企業が社会の一員であり、その立場においてCSRを果たすべきとの理解は、法律学でもコンセンサスが得られるものと考えられる。
- 問題は、そのエンフォースメント手段であることは、厚東教授の指摘する通り。
⇒ 一部に可能なものがあるが(消費者法違反、独禁法違反等)、会社法上の問題としては難問(⇒イギリス会社法でも同じ悩みを抱える。)。その点については、不十分かもしれないが、開示制度による対応はどうか？
- ガバナンスの中でCSRを実現すること⇒傾聴に値する。
 - * 従業員、消費者、地域社会等の利益代表者を会社役員に選任するにしても、その候補者選び、バランス等は難しい課題。多様な意見・利害を会社経営に反映させるためには、取締役会のメンバーにする必要があるが、その前提としてこうした取締役の職務・責任について再検討も必要。むしろ、経営諮問委員会のような助言機関とすることが妥当か。

20130625早大産研AF・中村信男

17

シート 17

7 終りに

- 若干のまとめ
- * 現在の会社法学における企業の社会的責任の捉え方: その意義・重要性は否定されておらず、重要な企業経営上の指導原理の一つとして把握。その実現手段として、各種法令の充実と取締役の法令遵守の履行を通じた社会的責任の実現というアプローチによるべき。また、会社が応分の範囲内で、積極的に社会貢献を行うことは株主の利益最大化原則と矛盾しない。
- * 自主的取組みとしてのCSR活動の進展⇒法制としてこれを支える仕組みも必要。
 - ・会社経営者の権限にCSRを包摂すること⇒UK会社法等の立法例
 - ・エンフォース問題⇒十分な実効性はないかも知れないが、少なくとも開示させる。それによる説明責任の履行も期待できるのではないか。
- * 社会的公正の実現に向けた社会的責任論を会社法としてどう受け止めるか？
⇒一つの答えとして、会社経営者等が遵守すべき法令の整備・充実、その遵守の徹底を通じて、社会的公正の実現に貢献し、そのエンフォースを確保すること。

20130625早大産研AF・中村信男

18

シート 18

ご静聴を頂き、有難うございました。

20130625早大産研AF・中村信男

19

シート 19

講演 3

コンプライアンス問題への社会心理学の貢献

東洋英和女学院大学 人間科学部教授 岡本 浩一



○コーディネータ それでは、岡本浩一先生を紹介いたします。岡本浩一先生は1976年に東京大学の理科一類ですから、普通、そのまま素直に上がりますと工学部というところに進学されるのです。要するに、理一で入学されて、これは教養課程ですので、専門学部に入学者の時に、途中、理一から工学部に行かれる方だったのですけれども、東京大学の文学部の第四類の社会心理学の専修のところへ進学されています。卒業は文学部のご卒業になっています。

そのまますぐに大学院の社会学の専修課程の修士を卒業、そして博士課程を卒業になられて、1985年に東京大学文学部の助手になられています。そして、1988年に東洋英和女学院大学の講師になられ、1989年には東洋英和女学院大学の助教授にご就任になりました。そして、1990年、東京大学から社会学博士をいただきまして、それ以降、1993年から1994年にオレゴン大学にフルブライトの奨学金で留学されて、助教授で、アメリカで1年間授業を担当されました。そして、1999年から2001年、2年間、カーネギーメロン大学というところで大学院の博士学位の審査委員をアメリカも含めて——われわれ日本の大学もそうですけれども、博士を出す時に、学内だけではなくて必ず学外の方も場合によってはお願いする。岡本先生はカーネギーメロン大学で博士を出されるときには呼ばれると出かけていかれる。そんな仕事もされています。1997年に東洋英和女学院大学の人間科学部の教授になられ、2010年に東洋英和女学院大学の社会技術研究所長になられています。

こういう職歴の方です。これ以外に2011年、九州電力株式会社の第三者委員会の委員をなされ、珍しいところで、どんなことをやったのかと思いますが、2010年に財団法人日本相撲協会のガバナンスの整備に関する独立委員会の委員。2005年に国土交通省、ヒューマンエラー、これは交通事故ですね。こういう事故防止対策のアドバイザー。2003年から2007年に現在一番問題になっている内閣府の原子力委員会の専門委員。2002年に経産省の大臣官房、東京電力点検記録等不正の調査過程に関する評価委員会委員。さらに、2001年から2006年まで独立行政法人科学技術振興事業団の社会技術研究システム社会心理学研究のグループリーダー。このような、原子力問題を含めて、さらに相撲協会も含めて、これから夏場所がありますけれども、そういうことも随分なされていらっしゃる、いろいろな経歴をおもちの方です。こうした中から社会心理学を含めて、どのようにこの問題を考えていったらいいかということのお話がいただければと思いますので、大変おもしろいと思います。先生を紹介します。ぜひよろしくお願いいたします。

○岡本 では、よろしくお願いいたします。

きょうは社会技術研究の話をしようと思ってまいりました。社会技術研究というのは、直接的には JCO 事故が起こった後に、あれの事故報告書の後ろ 3 分の 1 は基本的に私が書いたのですが、ああいうことが起こらないための心理学的、社会学的研究をしたいという国の要望があって、2001 年から国のほうに研究所をつくったわけです。研究所の立ち上げから最初の 5 年間、私が基本的にやらせていただくということでもかかってきたわけです。

その中で発達したものの一つが、きょうメインのテーマにしている組織風土の測定の技術です。九州電力のいわゆるやらせメールの問題が起こったときに、その測定をしまして、組織風土は良好だという記者会見をしたら、えらいたたかれました。

（シート 3）社会技術研究の生い立ち。そういう生い立ちですので、当初、その研究システムは原子力研究所、今の原子力研究機構ですけれども、そこに置いておりました。

（シート 4）そこでは、ほかの工学的な研究もいたしましたけれども、社会技術的な研究は基本的に 4 つのブロックに分けてやるということにいたしました。これは一応、論理があるわけです。

意思決定は、JCO 事故も含めて、それからたとえば三菱自工の問題とか、いろいろときちんと調べましたけれども、ほとんどの不祥事が、実は意思決定を会議でやって、場合によっては国に提出する議事録から当該の部分を除くということで行われている。ですから、意思決定というものがあって起こるものが大半なのだろう。

意思決定も二重になっていて、一つは会議。これは、会議の規則だとか慣行が悪いと暴走するわけですが、それ以外にいわゆる根回しとか電話で決めておいて、会議ではさらっとやってしまう。これを私は懇談と言っているわけですが、その二つのものをとりあえず分けて考える必要があるだろう。

それから、組織風土の問題。それから、予防員として職業的自尊心。これは高邁な転職感というか、そのようなものがあると比較的コンプライアンスの問題は発生しにくいのかという観点の問題です。

それから、内部告発が起こるまでほっておくことは本当はよろしくないのですが、最後のとりでが、結局、内部告発で、いろいろなことが起こったとき、内部告発すら起こらないということになりますと、本当に事故が起こってしまいます。

JCO 事故の場合がそうでした。あれは 1993 年から後は、いつあの事故が起こってもまったく不思議ではない工程で作業がなされていたわけです。実際に起こったのは 1999 年 9 月でしたが、6 年間、内部告発が一度もなかったということもあの事故が起こってしまった一つの要因になっているわけです。そうだとすると、たとえば内部告発というものも積極的にマネージする対象になるのではないかというのが私の発想です。

（シート 5）先に、こういう発想に基づいてすでに世に出している著書がこれだけあります。これだけのものを 3 年でつくりましたので、かなり大変でございました。特に上のほうは私の名前が頭に出ておりますけれども、実際には若い研究者が専任の研究者としてこの研究をしてつく

った研究書で、どれも英語にして世界に出してもトップクラスの内容になっていると思っております。

（シート6）これは先ほど紹介したアプローチの区分けですけれども、その内容はここで、それぞれこのアプローチに従って本の区分けができています。

（シート7）きょうは、組織風土の話の本題でいたしますけれども、そのほかについても、さわりだけ少しお話しして脚注にかえたいと思っております。

まず、さきほど申しましたように、企業の不祥事は意思決定で起こっているということです。これは、やはり会議で決まっていることがほとんどです。議事録から除外する場合があります。それから、秘密会議が行われるとか、前例にしないというとき。前例にしないことを会議で決めてはいけないのです。ですけれども、そういう当たり前のことがよくわかっていないような人もずいぶんいるわけです。あるいは、それが会社の慣行になっている場合もあります。それから、根回しをする。根回しをしておいて、詳しい言及は会議の際には避けるというようなことをする。

それから、いわゆる上の人が『聞かなかった』ことにする。これは日本では大変多いのです。私は、こういう検証を企業の責任者に対してするときも、聞かなかったことにしたら、その瞬間、あなたが決めたことになりますということをいつも申しております。これは、要するにたとえばやくざだと、親分はこいつを殺したいのだなと思って、二番目ぐらいの人が気をきかせてそいつを殺しに行く。親分は「何もそんな指示はしてへん。『あいつも大変やな、子どもも小さいし』といっただけや」とかということ言うわけですが、そういうことは基本的にいけないわけです。ところが、たとえばちょっとした事故報告とか、本格的にリコールの対象にすべきかどうか微妙な線の事故報告とかが入ったときに、ちょっと留保して報告を聞かなかったことにするということが日本の企業では少なくともこれまでは間々あって、それはやはり実は意思決定をしたことになるということが価値観として浸透していかないと、この問題はなくなれないと思っております。

（シート8）そのほかにも、どうもわれわれは会議をすれば安全だと思っている面があるのです。そうではないです。たとえば心理学で、リスクシフトという現象がわかっている、危険をはらんでいる意思決定を一人で行う場合と集団で行う場合に、どちらのほうが危険な判断をするかということを実験した分野があるのです。80年代に研究の結果が出ておまして、人間は集団で意思決定をしたほうが危険な決定をする。ですから、集団で、あるいは会議で意思決定をするから賢明だという保証はまったくないのです。会議で意思決定をするということの唯一の意味は、責任を共有する、道義的、法的責任を共有することだけにしかほとんどなくて、意思決定の内容そのものは、実は少人数でやったほうが高度な意思決定ができる場合のほうが多いわけです。ですから、そのことを一つ念頭に置いておかないといけない。

そうすると、特に日本の会議のことを申しますと、たとえば発言抑圧的な文化があるわけです。誰かが質問しようとしていると、にらんで質問を抑制するとか、また日本の場合は、黙っていた

らとりあえず反対ではないのだとみなす慣行があります。これはいけません。外国の学会などで不愉快そうな顔をしてじっと黙っていると、決めてしまう前に必ず議長がおまえはいいのか、さっきから黙っているけれども、賛成でいいのかと念を押します。日本の場合はゆずって黙っていてくれると感謝して、これで通してしまうということがあるので、そういうことも実はそういう文化の中で起こっている。

また物理的な条件として、たとえば席の配列をどうするのかということがあります。たとえば席が指定で 'seniority' の順番にばっと決まっていて、若い人などは物が言えない雰囲気がかちゃんとできている。シーティングアレンジメントは会議に影響します、投票をどうするのか。ひとつの方法は、碁石を手元に黒と白と置かせておいて箱を回すというのがあります。そうすると、時間をかけなくとも無記名投票をすることもできるわけです。

それ以外に、アメリカ、日本もコンピューター会議が増えてきました。コンピューター会議は、進行や発言傾向が通常と異なってきます。全般的に言葉がかなりはっきりになってしまう。そのときに、たとえば会議用のプログラムの仕様によっては、発言者が匿名のまま会議を進めることができるようにすることもできるわけです。ですから、そのようにするのがいいのかどうかとか、電話会議の手続きの設計だとか、手法を適切にすることによって、会議が間違った方向に行くような文化的な仕組みが起こらないということも設計の中に本当は入れるべきではないかと考えております。

(シート9) もう一つ、私は評決基準というものを本当は考え直すべきだと思っています。日本の場合、商法の規定は、重要案件については3分の2と書いてあるだけなのです。3分の2では甘い場合があるのではないのでしょうか。しかし全会一致はなかなかできないのです。たとえば、英米法の場合、もともと参審制ないし陪審制というものが行われているわけです。

これの原形は12人の評決による全員一致でした。ところが、全員一致だと1人変人がいると、何も決まらないということが起こってきて、この表のように12人のうち10人とか6人中5人とか8人中6人とか、そういう基準が一つの経験則として出てきました。つまりそれくらいだったら全員一致とほとんど同じくらい安全とみなしていいだろうとこの基準だと読むことも可能です。仮にそれを前提とするならば、私は確率論を応用して、たとえば取締役が68人いる会議、何で68というのをつくったかという、次の点です。今は違うと思いますが、これを発表したときは、東京電力の取締役が68人いたのです。この表をみると、たとえば68人の取締役会議で全員一致とみなし得る線は、数学的な分析をすると59人です。ですから、たとえばこういう3分の2よりも非常に厳しい評決基準をきちんと確率的に考える、基準化するというのも一つのあり得る方向ではないかと思っています。

(シート10) また別の話題ですが、いわゆる神聖な天職観というノブレスオブリジェ¹を心理学的に研究してみますと、実は職業的自尊心というものについて測定することができます。そし

¹ noblesse oblige : 元来はフランス語で「高貴な身分には義務を伴う」という意味の用語。

てそれを統計的に評価してみますと、職業的自尊心の中身は二次元だとわかりました。職業的自尊心と職務的自尊心。職業的自尊心というのは、仕事の難度が高いことに付随して出てくる自尊心です。消防の場合で申しますと、レンジャー（ranger）が職業的自尊心と職務的自尊心が両方高い。レンジャーだけ。そのようになっているわけです。

それで私は、実は当初のもくろみは職業的自尊心の高い仕事のほうが高潔な自尊心というものが守られるかと思っいろいろと調べたのですが、残念ながらというか、ありがたいことに逆でして、職務的自尊心の高い人が比較的コンプライアンス違反が少ないということがかなり安定して統計的に出てまいりました。

そうであるならば、これは職業の自尊心をマネッジすることができる。この研究は、総務省の消防課の協力ですけれども、たとえば市民に消防の仕組みを説明するというような仕事を振ると、その仕事をした後から職業意識が目覚めてくるということが統計的にもきちんと確認できる形で出てまいりました。そうだとすると一般的に市民に対する開放事業を市民に対するサービスという面だけではなくて、職業人の職務的自尊心の高揚というものをいわば計画的にきちんと上げるというような観点で行うこともできるだろうということも思っております。

（シート11）もう一つ、内部告発のマネジメント。内部告発者というのは、上から見てみると厄介者であることが多いのです。ですから、いろいろなことで心理的な障壁が出てくる。また、その後も相当長期間、不遇な目に遭うという例がどこの国でも多い。それをきちんと制度をつくることによって内部告発をマネッジすることができるだろう。

たとえば、ある種の年金をつくとか、仮に原子力関係で重要な内部告発をした人は、障害年金、ある額を振ってしまっ働かなくていいようにしてあげるとか、その程度の思い切った制度がないと多分機能しないだろう。アメリカの原子力関係の仕事ではそのようになっているわけです。ですから、そういうことも本来、日本の場合にはそれぞれの業界がありますから、電力事業者の場合には電事連というところがあるわけなので、そういうところが、そういう年金をプールして、そして審査の基準をきちんと整えればいいことで、それぞれの業界が割合、日本の場合は発達しておりますから、そういうこともできる工夫の余地があるのではないかと思っております。

それ以外に、さきほどタイトルをご覧いただいた本の中では、内部告発をする人の心理的な特徴を分析しています。内部告発する人は仕事の力量は高い、重要な人のことが多いのです。高いのだけれども、自分はいくらか人事上、不遇な目に遭っているというような思いをもっている人が多いということもわかっているのです。ですから、そのところもパターンがわかっているわけですので、出てきたパターンに依存して制度設計するということを私はお勧めしております。

（シート12）さて、ここから先がきょう、本題の組織風土の分析ですが、組織風土というのは、どうして分析が必要かと申しますと、さきほど会議とか、日本の場合には稟議とか、稟議も会議の一種ですけれども、そういうものの仕組みは一応規則で変えることができるわけです。ところが、組織風土というのは規則でなかなか変えにくい。しかも、どこまで影響が及んでいるかとい

うことが、当の本人たちにもわかりにくいということがあるわけです。

（シート13）組織風土というのは不祥事の根になっている部分で、しかも書かれていない習慣によって支えられている。習慣によって支えられていて、習慣というものはなかなか書きかえが難しいものですので、明文化していかないといけない。測定も必要だというのが私の考え方であるわけです。

（シート14）一般的に風土というものを社会学的に議論する場合には、必ず権威主義との関係を考えます。権威主義の典型例はナチスドイツが天下をとって起こったホロコーストです。あのホロコーストが始まる前に、ヨーロッパ全土でユダヤ系の人々は900万人いたのです。そのうちの600万人を殺したのです。工場で作業するかのような整然さで600万人を殺したのです。それは大変な虐殺の量であるわけです。そして、その殺したのは兵隊だけが殺したのではなくて、社会全体がそちらのほうに進んでいった。ドイツ国鉄の収入の半分はホロコーストの運賃から出ていた。そして、ご存じかもしれませんが、終戦直前のドイツの軍服はすべて人毛製でした。ウールはないのです。戦争すると国土が荒れるので羊は育ちません。ですから、殺した人の髪の毛をとって人毛でロープをつくる、軍服をつくる、ソックスをつくるということをしていて、殺すということがなければ産業全体が回らないようになっていたわけです。社会全体が殺人の恩恵を受けたということがあったわけですが、それを概念のモデルにするわけです。

私が測定を提唱している属人思考という次元があります。これもきちんと相関分析などをしてみると、権威主義の尺度と相関も高く、基本的に権威主義というものが日本の企業風土にある程度適合した一つの傾向が属人思考というものだろうと思っています。

（シート15）いろいろな不祥事の事故報告書を見てみると、やはり誰も何か風土に問題があったということは感じるようなのです。ところが、そこから先へ行けない。「風通し」という言葉を使ったのは、東京電力がシュラウドの傷を報告していなかった。最初は二件だけかと思ったら、実は22カ所もあった事例の報告書です。当時2001年、22カ所の原子力発電所がシュラウドに傷を抱えたまま運転されていたわけです。

この報告書の一番後に風通しの悪い社風だったと書いてあります。ところが、風通しという言葉が定義されていない。そうすると、何をどう直すのかわからない。風通しをよくするためには、では社長室を潰せばいいのかとか、社長も一緒にまずい昼飯を食べていれば風通しがいいのか。風通しという言葉が定義されていないから、今度は風通しをよくすることが拡大解釈されて、いろいろな人事の問題などを実は生んだのです。ですから、社会学的な概念であっても曖昧なままでやると大けがをするというのが一つの大きな教訓です。

タコつぼ文化という言葉を使ったのは、三菱自工がリコールをしていなかったというときの事故報告書。これが出てきたときに、私は経産省の当該の委員をしていたのです。私は読んで、これを受理すると言ったのですけれども、経産省は受理してしまった。タコつぼ文化だったと書いてある。風通しも許しがたいのですけれども、風通しは広辞苑に載っているのです。タコつぼ

文化は広辞苑に載っていない。広辞苑に載っているのはタコつぼだけ。タコつぼというのは、タコを捕獲するために海につり下げておく素焼きのつぼであるとしてある。こういう言葉を勝手につくと、どんどん拡大解釈が可能になって、実はこの言葉があるために、かえって権威主義が促進するということが起こることが大変多いのです。実際、残念ながらそれが起こりました。

(シート16) 私が提唱している概念は属人思考という概念で、これは実はアンケートの特定の調査項目で、パクられると困るので、ここに直接は載せてはいませんが、確実に出ます。私がある会社はこの仕組みを提供していて、そこはかつて、ほとんど全部の電力会社、それから相当有力な食品会社、相当有力な銀行だとか、そういうところの検査を何年もわたってやっているわけです。それをやっていくと、これぐらいの値になってくると危険水域だとか、これぐらいまで改善するとまあまあ少し安心だとかということも大体相場がつかめてきたわけです。

属人思考の定義の話をします。たとえば、大きなプロジェクトにマニラ工場建設プロジェクトなどという名前がついている間はまだいいのです。ところが、それに対して岡本プロジェクトというような名前がついているとか、そのプロジェクトを促進するかどうかというときに、たくさんの方のことを本当は検討しないといけないのですけれども、面倒くさくなってくると、「それは結局誰が提案しているのだ?」、「あっ、岡本か、岡本ならやらせてみるか」とか、「岡本は脇が甘いからちょっとやめておいたほうがいいのではないの」、「ほかの人をつけたほうがいいのではないの」とか、人を中心に物を考え過ぎる。人というものに対するアテンションが課題になる傾向を属人思考といっているわけです。

(シート17) そして、私どもの経験では、属人思考が高いといろいろな問題が起こる。その問題というのは、違反を予防するという観点でいうわけですが、これもたくさん調べてみると、統計的には会社の中での違反行為には二次元あって、個人的違反と組織的違反があって、大事なことの一つは、この二つは関連しないのです。個人的違反が高いのに組織的違反の低い会社もあれば、逆もあるのです。この二つは関連しない。

これは非常に大事なことです。いろいろな会社でコンプライアンスの部署をつくる人たちは一生懸命、自分で仕事をしながら、自分の直観観察で会社はよくなっているかと思うときに目に入るの、どっちかというと個人的違反なのです。でも、それは実はまずいのです。

(シート18) これが私どもの一番大事にしているデータの一部です。これは個人的違反と組織的違反が関連しませんという統計的な分析の結果です。

(シート20) 二つ先へ行きますけれども、これが共分散構造モデルという高度な統計の分析です。矢印が片側矢印になっているところは、合理的に因果関係だと断定して大丈夫なところ、両側になっているのは単なる相関にすぎないというものです。

この分析は四つのことを語っています。(1) 命令システムの整備が悪いと、個人的違反の容認が起こる。0.49 というのは、この種の分析ではかなり大きいです。(2) 次に、下、属人風土が高いと組織的違反の容認が起こる。0.68 というのは、びっくりするぐらい高いです。しかも、これ

は安定しています。この分析は何度も違うデータでやっています。次に、あと二つありまして、(3) 命令系統の整備は組織的違反の予防にはつながらない。(4) 次に、属人風土は個人的違反の容認に対しては若干の関係がある。

会社が潰れるかどうかというような大きな違反は、必ず組織的違反で起こります。個人的違反で直ちに会社が潰れるとか、どこかの産業が潰れるとかということはないわけです。和牛偽装にしても何にしても、雪印の場合でも、会社が潰れるような違反というのは、リコールしないにしても組織的違反であるわけです。

(シート 19) そして、組織的違反と個人的違反についての関係ですけれども、一般的にいうようなものは大概、個人的違反です。セクハラ、パワハラ。「王は法なり」というのは、よくあるのです。たとえば、地方で私用に会社の車を使ってはいけないということが決まっているのに、工場長だけはそれをしていて平気だとかというような傾向です。一番上の人だけは法の規定を受けないという、これも個人的違反です。

これらは重篤な個人的違反ですけれども、これ一つで会社が潰れたりすることはないのです。ところが、これらの個人的違反も、これを隠蔽することになると、隠蔽という行為が組織的違反になるので、危ないということになってくるわけです。ですから、そのような構造になっている。

(シート 21) これは、さっきの分析は少し抽象的なので、具体的な分析をしたものです。被験者になった人は 1 都 11 県に本社の住所がある一部上場企業に勤める人を、平社員とか係長のポジションの人口比に応じた特殊なサンプルの調査です。昼間、住宅地などでサンプルをとると女性が半分以上、退職した男性が 4 分の 1 ぐらいとかということになって、こういう研究の需要に応える調査にならないので、特殊な名簿を使ってサンプルをつくったわけです。

そういう中で、さっきいいました会社の属人度というものを評価した点数があって、それを 25% ずつ、高いほうから低いほうまで四つに分けたわけです。ですから、それぞれのところで、一番右が属人度が高いわけです。そして、「法律違反を放置している」実数、「不正のかばい合いをしている」実数、「不祥事隠蔽の指示を 1 年以内に自分が受けたことがある」実数。「上司の不正を容認して——王は法なりですね——いることを確かに知っている」実数。「規定手続の省略、これは仕事の効率化のために規定手続を省略していることを 1 年以内に自分が知っている」という実数をこのように比べてみると、ご覧いただけるように、それぞれのところで全部、属人度の一番高いところがこうやって高いわけです。ですから、組織的違反が顕在化するリスクというのが属人度の高いところではこのように高いということになるわけです。

(シート 22) 属人思考が高くなると、ではどうして意思決定が危うくなるのかというプロセスモデルです。どんな因果モデルも、これは病気でもそうですけれども、統計的にそうなるということと、プロセスモデルが一致して初めて議論になるわけです。プロセスモデルですから、結局、人というものの比重がアテンションの中で高いと、会議の中で本来の是々非々の議論ができなく

て、意見の貸し借り、賛成の貸し借り、「おまえ、かわいそうだったから、きょう賛成しておいでやったよ」、「恩に着ます」と。恩に着てはいけないわけです。それは結局、自分の職業人的な判断の是非判断というものを実は自分の貸し借りの対象にしているということになるわけで、それをずっと組織の中で積み重ねていくと、5年、10年、蓄積していく。あのとき、この人が私を助けてくれて、業績がうまくいって今の地位があるからとか、そういう貸し借りの蓄積が起こるようになってくる。今までトラブったところは多くがそうなのです。

ですから、このようなプロセスモデルで、属人思考の強いところで意思決定の誤りが起こりやすくなるのだと考えられます。

(シート23) そうすると、部署をみるときに、権威主義が高いところはどういう特徴があるか。これは大体、上司になる人たちに教えるわけですがけれども、結局そうなってくると、たとえばどうして鈴木はいつも岡本の肩をもっているのだろうとか、そういう関心になってくるわけです。鈴木さんは、たまたま私と是々非々な判断が一致するから肩をもっているかもしれないのに、そうではなくて、たとえば友達なのではないかとか、奥さん同士が友達らしいとか、そのようなことになってきて、職場において、どんどん関心がウェットなほうへ行く。そして、悪いループに入っていくってしまうわけです。ですから、そういう傾向が見られるところで、私が今まで調査したところではいろいろなトラブルが起こっている。会議の中身もきちんと追いかけてみると、やはりそういう傾向が確認できたことが大半であったわけです。

(シート24) 結論を申し上げます。本日、企業社会に対して社会心理学が提供できることは、この四つのところで考えているということです。特に、ではどうやって改善するのかということなのですけれども、私が今やっていることは、大体中間的なリーダーのコミュニケーションの技術のコーチングをやります。これは座学ではなくて、実学で実際にコミュニケーション、いろいろなスクリプトをつくって実際にやらせるわけです。それをやっていくと、その人の職場のこういうスコアを2年、3年とっていくと、少しずつ改善していくということが確認できるので、これは効果があるのだろうと考えているわけです。

(シート25) もう一つ大事なことは、組織風土の測定が、その企業の安全性、あるいは株価の安定性の判断にとって、有用な情報になるということです。経団連に働きかけて、にべもなく断られたことがあるのですけれども、経団連などが本当はきちんと基準をつくって、組織風土の測定をして、そういう株価などの安定性、格付の関連情報として公表されるような仕組みをつくっていくのがいいかと思っています。今のところ、私のところに来ているところは、どの会社も基本的には公表を望んでいないので、公表を望まない形で、自己評価の重要な補助としてその仕事をしているというような状況でございます。

私が用意したお話は以上です。ありがとうございました。

○司会者 岡本先生、どうもありがとうございました。

コンプライアンスへの 社会心理学の貢献

岡本浩一

東洋英和女学院大学

シート 1

岡本浩一の研究領域

- 1989年から、オレゴン大学スロヴィック教授(リスク心理学の祖)と共同研究を始め、1993-94年にオレゴン大学に留学、リスク心理学の手法を日本にもたらす。この間、リスク研究学会設立に際し、発起人のひとりとなる。
- 東京電力株式会社「くらしとエネルギー研究会」委員(平成6年、7年)
- 社会経済生産性本部エネルギー政策研究会委員長(平成9年4月より平成13年3月31日まで)
- 科学技術庁原子力委員会長期計画策定第一分科会委員(平成11年9月より平成13年12月まで)
- ウラン加工工場臨界事故調査委員会委員(平成11年10月8日より同年12月24日まで)
- 原子力安全委員会専門委員(平成11年12月24日より平成13年1月5日まで)
- 旧通産省原子力発電技術顧問(平成12年3月8日より平成13年1月5日まで)
- 経済産業省大臣官房 東京電力点検記録等不正の調査過程に関する評価委員会委員(平成14年9月13日より)
- 内閣府原子力委員会専門委員(平成15年8月より現在まで)
- 社会技術研究開発センター社会心理学研究グループリーダー(日本原子力研究所→ 科学技術振興事業団:平成13年7月1日より平成18年3月31日まで)
- 原子力安全基盤機構委員(根本原因分析・組織風土劣化予防)
- 内閣府国民生活審議会委員
- 相撲協会のガバナンス整備のための独立委員会委員

シート 2

社会技術研究の私たち

- JCO事故
- 当初の研究システムは、原研(旧称)に

シート 3

社会技術における 社会心理学の問題構成

- ◆ 意志決定(会議および懇談)
- ◆ 組織風土
- ◆ 職業的自尊心
- ◆ 内部告発(心理的メカニズムと制度論)

シート 4

「社会技術研究」社会心理学の成果

「組織の社会技術シリーズ」新曜社

岡本浩一・今野裕之「組織健全化のための社会心理学：違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術」

岡本浩一・足立にれか・石川正純「会議の科学：健全な決裁のための社会技術」

岡本浩一・鎌田晶子「属人思考の心理学：組織風土改善の社会技術」

岡本浩一・王晋民・本多ハワード素子「内部告発のマネジメント：コンプライアンスの社会技術」

岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄「職業的使命感のマネジメント：ノブレスオブリジェの社会技術」

ほかに

岡本浩一「リスク心理学入門」サイエンス社

岡本浩一「無責任の構造」PHP新書

岡本浩一・今野裕之「リスクマネジメントの心理学」新曜社

岡本浩一「権威主義の正体」

岡本浩一「ナンバーツーが会社をダメにする」PHP新書

シート 5

社会科学的アプローチ

- ◆ 会議手続の社会心理学的研究
- ◆ 組織風土の研究
- ◆ 職業的自尊心の研究
- ◆ 内部申告の理解とマネジメント

シート 6

企業不祥事と意思決定

企業不祥事は意思決定によって起こっている

- ◆ 会議
- ◆ 議事録から除外
- ◆ 秘密会議
- ◆ 懇談（根回し）
- ◆ 「聞かなかったこと」

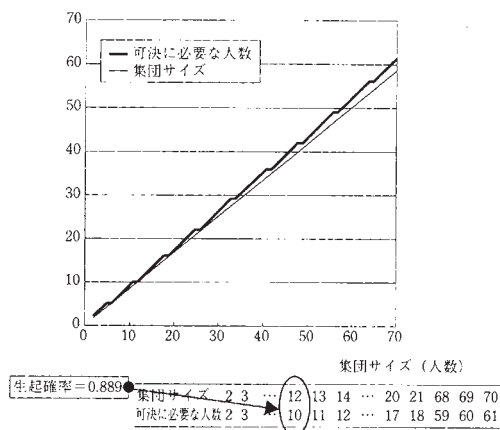
シート7

会議の心理学的分析

- ◆ 発言抑圧的な文化
- ◆ コンピュータ会議の設計と評価
- ◆ 電話会議の設計と評価
- ◆ 評決基準の科学的分析

シート8

州	重罪	民事
マサチューセッツ	(6人) 全員一致	(6人) 5/6ルール
ネブラスカ	(12人) 全員一致	(12人) 5/6ルールまたは 全員一致
ユタ	(8-12人) 全員一致	(8人) 3/4ルールまたは 過半数



シート 9

職業的自尊心の機能

◆職業的自尊心

→ 職能的自尊心

→ 職務的自尊心

シート 10

「内部告発のマネジメント」 という思想

シート 11

組織風土の分析

- ◆ 手続的にマネッジできない要素
- ◆ 変更・管理に多次元の工夫が必要
- ◆ 企業ドックの発想

シート 12

組織風土とは

- ◆ 不祥事の「芽」は組織風土によって育ちもすれば、抑制もされる。
- ◆ 組織風土とは組織の文化である。
- ◆ 習慣を生み、習慣によって支えられる。
- ◆ 習慣的な価値判断の傾向を生む。
- ◆ 習慣となっている部分が、不祥事の根になっていることがある。

シート 13

風土の社会学：権威主義研究

教条、イズム、準拠集団、カリスマなどを善悪判断の根幹におく思考スタイル

- ◆ ファシスト傾向、教条主義、因襲主義、反ユダヤ主義、自民族中心主義、形式主義
- ◆ 守旧主義、改革主義、右翼主義、左翼主義、男尊女卑など
- ◆ 「経営効率」「情報公開」「組合主義」「トップダウン」「郵政民営化」なども
- ◆ 属人思考もそのひとつ

シート 14

「風土」直観把握の危険

- ◆ 「風通し」
- ◆ 「たこつぼ文化」

いずれも定義不能で実体のない概念で、役に立たない。積極的概念が必要。

シート 15

属人思考(vs. 属事思考)の提唱

- ◆ 権威主義のひとつの表現形
- ◆ 人格特性であるとともに組織風土
- ◆ 事案の記憶、処理、意志決定において「人」情報を重視し「事柄」情報を軽視する傾向
- ◆ メリットは、記憶・処理の簡便さと速い意志決定
- ◆ 測定項目も開発済み

シート 16

組織における違反とは

- ◆「個人的違反」
- ◆「組織的違反」

このふたつは相関しない

シート 17

組織における違反の二次元

	1	2	h^2
<u>個人的違反容認の雰囲気</u>			
・ 会社の電話を私用に使ってもよしとする雰囲気がある	.77	.06	0.60
・ 出勤時間に少々遅れてもとがめられない雰囲気がある	.75	.12	0.57
・ 勤務時間中にさぼれない雰囲気がある(逆転項目)	-.61	-.02	0.37
<u>組織的違反容認の雰囲気</u>			
・ 会社ぐるみの不正が行われている雰囲気がある	-.13	.80	0.66
・ 効率のためなら少々の違反を許容する雰囲気がある	.14	.73	0.56
・ 社会人として誠実であるより組織への貢献をとる雰囲気がある	.18	.63	0.43
説明率	26.6%	26.7%	53.37
Cronbach's α	.53	.56	

シート 18

個人的違反についての留意

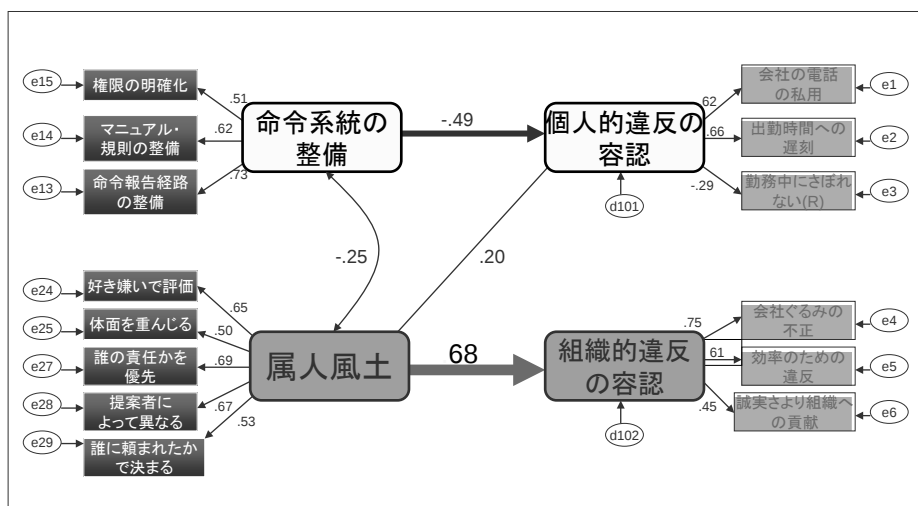
- ・ セクシャルハラスメント: 個人的違反
- ・ パワーハラスメント: 個人的違反
- ・ 「王は法なり」: 個人的違反
- ・ 組織としてこれらを放置・隠ぺいすれば組織的違反となる

シート 19

研究 2

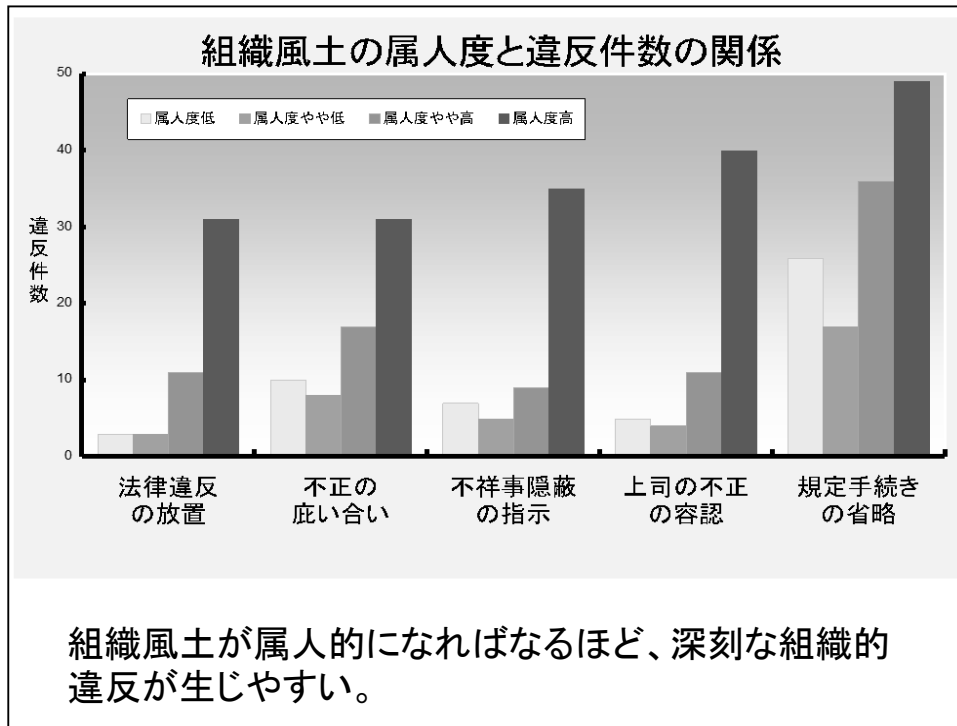
属人的組織風土の共分散構造モデル

N=481



$\chi^2 = 239.92$, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.06

シート 20



シート 21

属人思考のディメリット

- ◆ 案件の細部への注意が疎かになる
- ◆ 反対意見が躊躇される度合いが高くなる
- ◆ 意見の「貸し借り」が起こる
- ◆ 新しい分野での判断に間違いが生じやすくなる
- ◆ 誤りが正しにくくなる
- ◆ 対人情報への依存過多が問題となる
- ◆ イエスマンが跋扈する
- ◆ 組織としての自己評価・現状認識が甘くなる
- ◆ 無理な冒険を生む

シート 22

権威主義が高まると

- ◆ 単純思考となる
- ◆ 懲罰傾向が強くなる
- ◆ 「王は法なり」という傾向が出る
- ◆ 政策採用や人事が属人的となる
- ◆ 不自然な情報統制がふえる
- ◆ 密告政治が行われる
- ◆ マキャベリズムが強くなる

シート 23

社会心理学の提供できること

- ◆ 会議技術の分析と提供 知見の提供
- ◆ 属人的風土の会社ドック 手法の提供
- ◆ 中間管理層のコミュニケーション能力の向上
(コーチング、NLPコーチング) 技術の提供
- ◆ 職場のラポール 研修と効果測定の提供

シート 24

組織のコンプライアンス情報の 価値評価

- ◆ コンプライアンス情報は、投資関連情報としても価値がある
- ◆ 中期的には、格付け情報として、第三者測定が機能するようになると考えている
- ◆ そのための技術も提供できる

シート 25

Ⅱ. 質 疑 応 答



○厚東（コーディネータ） それでは、そろそろお時間になっていますので、短い時間ですけれども、質疑応答ということになっております。それぞれ質問が出ていますので、答えていただきたいということでございます。

まず最初は、それぞれの先生方に質問が全部出ておりますので、皆さん答えてくださいますように。一番目は岡本先生、二番目が八巻先生、三番目が中村先生、四番目が厚東ですから、それぞれお答えいただきたい。

まず、一番目は、読みますけれども、商学部の高瀬浩一先生から、岡本先生、八巻先生、中村先生、厚東、すべて同じように答えなさいということですので、それぞれ考えてお答えいただきたい。

大手マスコミなどが、24時間テレビとかいろいろあるわけですが、そのようなところで番組を通して募金を募り、一般の人々のお金を集め、自分たちの選択した目的、団体に寄附する行為は、企業の社会的責任を果たしているのでしょうか。一見したところ、通常の番組と同様にCMを流し、出演者にはギャラを払っているように思われます。この番組にかかわった人々は、原則的にボランティアであるべきではないでしょうか。お考えをお聞かせくださいということです。

質問をそのまま読むとこのとおりです。要するに、それぞれテレビで寄附を募っている。それで、実際には、寄附は一向に構わないかもしれないけれども、CMもそうだし、出演者はギャラをもらっているようですが、こういう人たちは本来ボランティアでやるべきではないか。寄附だけはもらって、それであちこちやっていて、これで社会的責任を果たしたことになるかというのが趣旨です。それぞれの先生方、まず一番目は岡本先生と書いてありますから、岡本先生はこれに対して、どういうことで、どのようにお考えになりますかということで、まず最初に岡本先生からお願いします。

○岡本 ご指摘のとおりだと思います。ただ、もともと民放テレビも営利企業ですし、あの番組の放送局にとっての一番の目的は、自分たちがやればこれだけ番組独占率とか視聴率を上げられるということを実験的に示すことです。それによってコマーシャルの単価等の交渉条件をよくするというのが企業にとっての一番大きい目的ですので、私はそのように思っておりますので、あの手のものには協力いたしません。

○厚東 高瀬先生、よろしいですか。わかりました。それでは、同じ質問について、八巻先生はいかがでしょう。

○八巻 今、岡本先生からそういうメカニズムを教えていただくと、私の考えも変わらざるをえません。学生とよく倫理的なことで話をすることがあります。たとえばの話ですが、自分が電車に乗っているときに、目の前に足の不自由な方が立たれた。その方に席を譲るという行為をす



厚東氏

るとき、青年たちは、ある種、潔癖ですので、こういう反省のスパイラルに陥りがちです。つまり、自分はその人のためを思って席を譲ろうとしているのか、それとも自分がいい青年だと思われようとして譲るという偽善的行為をしようとしているのではないのかということに自問の目が行って、そこでスパイラルになってしまう。その結果、動きがとれなくなりやすいものです。私も高校生ぐらいのときにそういうことがありました。



中村氏 八巻氏

しかし、今の私は学生たちにこう答えます。

この反省の視点は一旦棚上げしておいて、その行為が客観的にプラスの方向に作用するのだったら、いいとしようではないか、と。つまり、ある人が席が譲られることによって、電車の中でよろけて転んだりすることがなく安全に移動できるという事態が生じるならば、それはそれでいいのではないかと基本的には考えています。

ですから、大ざっぱに申して、高瀬先生が質問用紙に書かれた範囲のことだったら、先ほどから言っているように、われわれの生は一回限りの時間ですから、それはあり得るのではないかと考えていたのです。しかし今、岡本先生から番組作成の目的とメカニズムを新たにお聞きしましたので、もしそういうことであるならば、単純に「客観的にプラスの方向に作用する部分があるのだったら、いいとしよう」と言って済ますことはできない、考え直さなければいけないと思いました。以上です。

○厚東 どうもありがとうございました。そして、同じ質問に中村先生もお答えくださいということですので、これも含めていかなものかということです。

○中村 ちょっと確認なのですが、一般の人々のお金を集め、自分たちの選択した目的、団体に寄附するというのは、集めるときにはこういう目的に使いますとは言わずに…。

○高瀬 言って集めている。

○中村 言って集めている。そういうことですね。そうすると、私は先ほどの岡本先生の仕組みの説明を考えると、本音と建前が随分違っているんで、非常にずるいやり口だとは思いますが、寄附の集め方としては、目的、用途を明らかにしてお金を集めるということであれば、それ自体は問題がないのではないかと思います。

あと、これを本当にきちんと使ったのかどうかの説明をしているかどうかというのが寄附を集めるということのポイントではないかと思います。ただ、全体として見ると非常に偽善的ですし、本音ではないというところなので、これをもって企業としての社会的責任を果たしたというように言うとしたら、それは極めて皮相的なことではないかと思います。

それから、出演者はボランティアでやるべきではないかということなのですけども、これはどうですかね。仮にこの番組が社会の役に立つとすれば、そこに協力することについては一定の対価をもらっても、それは決して悪くはないのではないかと法律家としては思います。以上です。

○厚東 どうもありがとうございました。今の中村先生からの答えも出てきたと思いますけれども、法律論では確かにまったくゼロではないだろうということだと思います。

それで、厚東も答えなさいということですので、これについては、確かに岡本先生のおっしゃるような点は、経営学だから本来厚東が質問したり、指摘したりしなければいけないのでしょうか。こういう点はいろいろ問題があったとしても、確かに自分たちの番組がこれで社会的に貢献しているということもあるし、場合によっては、その時間帯や番組を売らなければいけないということもあるので、CMなどもゼロではないでしょう。

それでは、まったく、ただ単につまらない番組を出してみたり、さらに駄じゃれだとか漫才のように他人をばこぼこ殴ってみたりして、大変つまらないような番組を流すのと、多少偽善的ではないかと言われながら寄附をやるのとどっちがいいかというと、確かに考えてみたら、同じ時間と公共媒体を使って、さらに先生方はおわかりでしょうけれども、電波媒体は、誰かが勝手にテレビ局をやりたいと思っても、まったくできません。電波も割り当てられているということになっています。同じ公共の電波媒体を使った場合に、社会に対して全体として、偽善的かもしれないけれども、もし可能であれば、寄附や集められた寄附がきちんと届けられるような状態になっていれば、まあまあ社会的責任の遂行はゼロではないでしょう。

一番の問題は、どこの団体に対して、どういう理由で選んだかということが開示されないで、先ほどの岡本先生のご指摘ではないけれども、「おいおい、岡本さんから頼まれたから、今回、テレビでやっておくから、いいな」という感じでやっていたりすると、募金を集める団体としてはかなり難しい問題があります。電波媒体を使って、偽善的ではないかと言うけれども、なぜその団体を選んだのかとか、その団体になぜ寄附するのかとか、そのようなことがはっきりしないと、かなりの程度、電波を使って、言葉は悪いかもしれないけれども、ある意味で裏取引みたいな形で偽善がなされているということもあって、非常に難しいのです。

それから、皆さん方、経営学をやってみると、経営学というのは別に企業だけではなくて、NPOを含めて、大学を含めて組織の目的を効果的に達成するということが経営学の目的です。収益を上げることが目的ではないです。たとえば一番いい例で、美術館のマネジメントは、たくさんお客を入れて金を集めてということではなくて、やはり文化的な目的を達成する。その間でキュレーターを含めて、どういう形で美術館を経営するのか。こういう絵で系統的にやるか。こういうことにもなってきますので、別に収益だけではないのです。

NPOなどを研究していたりすることがあるのですけれども、NPOで一番難しいことは何ですかというと、私は経営学の担当ですから、NPOで一番重要なことはマーケティングなのです。何だ、マーケティングというのはと思われるでしょう。悪口をいうと、マーケティングの先生か

ら「こらっ」と怒られますけれども、一番わかるのは、大体、日本で募金をやると国連関係の団体にはよく寄附が集まるのです。そうではない団体については非常に集まりにくいのです。ということは、マーケティングということは、自分たちの団体がこういう貢献をしていて、こういうことをやっている。だからお金を寄附してくれ。さらに、このお金をこういう形で使ったとかということをやらないと、なかなか集まってこないのです。これは非常に難しいことなのです。

ということは、たとえば私の知り合いで、カンボジアや東南アジアの諸国に小学校をつくったり何かをやった人たちがいました。卒業生が「先生、なかなか寄附は集まらないのですが、国連のものはよく集まるのですよね」と嘆いていました。だから、マーケティングが大切です。先ほど申し上げましたような意味のことなのです。要するに、自分の団体のところにいかに寄附を集めてくるかが大変難しいのだということなのです。ということは、本当の意味で、先ほど申し上げたのは何かというと、テレビ番組のほうでそういう団体にまで目を光らせて選んでいるかということなのです。

普通ですと、われわれの大学は非常に有名ですから得なのです。早稲田大学とか慶応義塾大学だとか東京大学だとか。そうではない大学に私もいたことがあるのですけれども、一生懸命やってもマスコミがなかなか光を当ててくれないのです。だから、考えてみると、本当の意味でNPOをやっている一番難しいのは何かというと、NPOの目的は高級かどうか、高尚かどうか、そんなことではないのです。知名度があって、知名度に応じて寄附が集まってきたりする。そうすると、場合によっては、一番最初に申し上げたとおり、大手マスコミも知名度の高い国連だとか、そういうところばかりに光をあてる。結局、本当の意味で一生懸命やっているところに光が当たってこないのです。こういう点は同じように社会的責任であって、目的がそれぞれ高尚でありながら、全体として非常にアンバランスになってくる。一番の問題は何かというと、マスコミを通じてやる場合に、どこに光を当てたらいいのか。今までこういうところでやってきたけれども、「ここはなかったね」とか、その辺の選択をするセンスのない人がやると、ある特定の団体でどっと金を集めるけれども、ほかのところは空穴（カラッポ）になっていくということなので、これは高瀬先生がおっしゃるように非常に難しい問題がたくさん入っています。

あとは、ギャラを払っているように思われますがとの指摘がございました。もらっても悪くはないけれども、やはりそういう寄附があれば、私もここの出演料はいただいておりますが、すべて寄附をしておりますというようなことをおっしゃったほうがいいでしょう。

さらに、中村先生が最後に少しおっしゃいましたけれども、やはり公表する。一番の問題は、寄附をもらってどうなっているかわからないことがいっぱいあるのです。ですから、私も含めて、駅で女子学生だとか、児童だとかそういうのが大好きですから、時々、「赤十字ですから」、「緑の募金ですから」と小学生を使って募金をくださいという人にはちゃんと1,000円ぐらい払ってよく頑張ってくださいと言っています。これはなぜかかというと、そういうところでは募金のためには募金のために立っている人たちや小学生たちのポケットに入らないのです。募金のため

に立ちん坊してやっている場合には、全部がそうではないですから、誤解を招かないように。

全部がそうだということはなりませんけれども、場合によっては寄附ですといいながら自分たちの団体の収入にしてしまって、鼻水みたいにごく少額を指定の団体に渡してはいるけれども、実はほとんどは自分たちで使っているような団体がございます。全部とはいいません、いいですね。そういうことがあります。一番難しいことは、中村先生がおっしゃったように、いくら収入があつて、いくらどういう形で使つて、どのようにやったのか。それを本当の意味できちんと公表してもらわなければ困るのです。これは非常に重要なことです。

私も時々寄附をしてはいるのです。私はあまりお金を持ってはいないのです。「ポイント」がありますね。ポイントでもいろいろな寄附の指定先がありますので、あちこち見て、この団体には何点、こっちの団体には何点とってポイントを寄附します。私自身は必要なものを自分で買いますから、余計なものをもらってもしょうがないというのですから、こういう形でポイントをそれぞれの団体に寄附する。そうすると、確かにそれぞれのところから「ありがとう」と言つて手紙が来ています。

一番の問題は、使ったかどうかではなくて、それをきちんと本当に寄附者に対応して、それから高瀬先生がおっしゃいましたが、テレビを使つて、これこれしかじかだったら、これだけの寄附が集まりましたと公表することが大切です。誰が出したかという必要はありませんけれども、最低限、こういう形で、このように届けた。さらに、事後報告でいくら集まり、どういう形で、向こうで使われたかということをしきちんと報告してもらわないと、本当の意味で高瀬先生がおっしゃるような社会的責任を果たしたことになる。ということは、社会的責任というのは、ただやったよではなくて、経営学では報告責任、アカウンタビリティーということになりますけれども、アカウンタビリティーというのは、ただ説明するだけではありません。

もっと問題なのは、「でっち上げ」があります。これは何かというと、「おまえのところに渡したな」と言うのと、「おまえもテレビが来たときにやってくれ」、「大げさに言ってくれ」というやり取りが裏でなされる可能性もあります。これを防ぐためには、客観的に第三者が報告するような委員会というのはあまりないけれども、何かこのような制度をつくっていかないといけないでしょう。ということは、アカウンタビリティーのところまでいきます。アカウンタビリティーというのは、「おまえ、説明責任だから、厚東、説明しろ」と迫られる。それに対して「私は、これこれしかじかでやりました」とか「こういう形でやりました」とか言ってみても、これは「説明責任」にならないのです。「説明」したことにはなるけれども、「責任」を果たしていない。ということは、第三者の誰かが、厚東の言ったことがどの程度、正確であるかどうか、どの程度、不正確であるか。場合によっては、厚東の思い込みがたくさん入っているとか、そのようなことも言わなければなりません。

最後の「説明責任」がちらちらと出てきましたけれども、「説明責任」というのは、本当の意味で、ご本人がいくら説明しても説明にならない。ここには会計学の先生がいらっしゃいます

けれども、大昔、われわれが授業を受けた先生で、「自己証明は証明にならず」と教えられました。複式簿記はなぜ大切かという、その会計学の先生がおっしゃるには、単式簿記であれば、自分自身だけでやっても正しいかどうか分からない。複式簿記は、こっち側で相手方を証明してやるのです。ですから、「自己証明は証明にならず」ということになります。考えてみると、「説明責任」というのは、本人がいくらちゃんとまじめに説明していますから信じてくださいと言っても、それは信じるかどうかという、信念の問題になります。そうではなくて客観的に誰かが別に厚東の報告や説明がどの程度正確であるかどうかを検証して言わなければ本当にその「説明責任」を果たしたことになるのです。



岡本氏

ということは、本当の意味で24時間テレビの番組は時間を使ってお金まで集めても構わない。団体を特定してやるのも、それはどの程度やったかわからないけれども、とりあえずそれはいいとしても、それでは本当の意味で、きちんとそれが向こうへ渡っているかどうか。それから、渡ってそれがどの程度どのように使われているか。それも非常に面倒なことです。ギャラももらっても悪くはないけれども、問題はそこではなくて、ここで述べたことまで考えてみると、社会的責任というのは、そういう意味できわめて社会に広がっているということがおわかりいただけるかと思います。高瀬先生、こんなものでよろしいでしょうか。ちょっと長くてごめんなさい。

あと、ほかの方がいでしょうか。補足、岡本先生、よろしいでしょうか。

○岡本 はい。

○厚東 そんなところですね。

それでは、もう一つ来ておまして、今度は中村先生です。商学研究科の博士課程の小杉亮介君から中村先生に、イギリス法の開示制度について、もう一度、もう少し詳しくお話をしていただきたいということでございますので、イギリス法の開示制度についてお話をお願いします。

○中村 これは開示制度全部ということでしょうか。この説明の中の話だけでよろしいですか。小杉さん、いらっしゃいますか。

○小杉 はい、その通りです。

○中村 そうですか。これは取締役報告書というものがあって、日本でいうと事業報告書に当たるものです。この中でビジネスレビューの報告があって、そこで会社一般に、先ほどの取締役が株主の利益を全体として考えながら会社の成功を促す、その義務をどのように履行しているかということと、それを行う際に、従業員の利益であるとか地域社会の利益であるとか、そういうものをどのように考えたかということを開示するということなのですけども、上場会社はその開示が強制されていまして、わが国の事業報告の記載事項と比べますと、かなり広がっている

わけです。

法律上、必要とされる開示の中に、たとえば環境に及ぼす会社の事業の影響というのは、特に法律上の要件としては記載をすることが求められてはいないのですけれども、イギリス法は経営者の責任を広げたということもあって、それを開示に反映させているということなわけです。

これは実は、1980年前後からイギリスの取締役報告書の開示の特徴でして、社会的責任に関する事項を会社の株主向けの開示書類の中に示すということが行われていて、その延長線上の問題と考えていただければいいのではないかと思います。よろしいでしょうか。

○厚東 質問者、よろしいですか。わかりました。

あと、私のところに秀明大学の山口桂子先生から質問が出ています。山口桂子先生は会計学者ですので、私がちょっと余計に、最初のところで、会計学の大先生もいらっしゃるのですけれども、会計学はいろいろ問題があると言いましたので、これについて少し考えなさいと言われていきますので、答えます。

質問は、現代の会計学には問題があると指摘がございました。そこで、質問というよりはご教示願いたく願いますという質問です。確かに、会計情報はどこまで意思決定に有用かということでは難しいところがありますし、会計システムそのものは社会の要請に応じて変化しなければならないと考えます。厚東の指摘の現代会計はどのように変わればよいか。あるいは、企業が善を追求し、社会的責任を果たすプロセスで会計に求められているものは何かご教示いただければということです。私は会計学の先生ではないので、なかなか難しい問題がありますけれども、これについて、会計学がなぜ問題なのかと余計なことを言ったかということを少しお話をしていきます。

たとえば、原発問題をやっているときに、原発は今でも皆さん方、信じていらっしゃる方がいますけれども、原発はほかのエネルギーより安いのだということです。しかし、考えてみると今頃になって、電力を値上げしたいと言っています。いや、値上げは原発事故で原発が停止したので、そのため、石油だとかほかにLNGを輸入したので、その費用がかさんでいるから値段が上がるのだということをおっしゃってたりもします。原発は本来安いのだといって、さらに経済学者も含めて、会計学者もそのコストは高いと言っているのを聞いたことがありませんでした。それは厚東の不勉強によると思っています。

最近、たとえば、除染費用——除染費用は事故が起こったから仕方がないので別にしても、事故が起こらなかった場合に、廃炉にすると、普通そのまま廃炉にしても、溶鉱炉だったら一年ぐらいいおいておけば冷えますから、そのときに潰せばすぐ潰れるのです。原発の施設は、今でもわかります。何で皆、福島地震の瓦れきを引き取るのを嫌がるかという、あれは放射性物質がついているからです。皆さん方、ご承知でしょう。

ここにいらっしゃる皆さんは、年をとっている人はいませんかご存知ではないでしょう。それは、関東大震災で瓦れきがたくさん出たのです。あのときの瓦れきはどこに行ったのでしょうか

か。山下公園になっているのです。あそこでロマンチックに恋なんか語っているけれども、下を見ると瓦れきなのです。関東大震災の遺物です。瓦れきに泥をかぶせて山下公園をつくり上げたのです。

では、東日本大震災のあの辺だって、皆かき集めて、第二山下公園とか東京公園とかをつくればいいではないでしょうか。誰もがつくらない。何でつくらないのか。あれは放射性物質が入っているからです。今でも問題です。除染した泥をどこに置くのでしょうか。結局、今のところ仮設置しているだけです。仮設置だけでも役に立たない。あちこちで皆文句を言っています。今、何を一生懸命、文句を言っているかという、要するに廃炉にしたときのコストが大変かかるのです。事故は特別ですから、きわめて注意深く、意思決定して、事故を起こさなかったことにしましょう。しかし、まったく事故とは関係なく、通常の廃炉でこの廃棄物はずっとなくならないのです。

あと、さらに問題なのは、核廃棄物です。リサイクルとかいろいろ言っているのですが、最後、うまく順当にいくと、青森県の六ヶ所村か何かにずっとおさめるのです。おさめてどうしますかというと、日本ではうまくいっていないから、そこは日本だからしょうがないといっても構いません。しかし、ではヨーロッパでどうなっているか？ ヨーロッパでも、フランスは原発の核廃棄物をフィンランドのある地域の遠く離れたところで地下に穴を掘って、10万年、穴に入れておくのです。フィンランドは地震がないけれども、日本では10万年もやったらどうなのでしょう。1年や2年だったら厚東も生きているから、文字を書いておけばいいということになりますけれども、10万年だったら、人類が生まれてから10万年、この長い歴史はありません。この中に歴史学の人がいるでしょうけれども、10万年の歴史はないのです。これでは無責任にもほどがある。

ということは、こういう費用も全部含めて面倒を見ると、当然のことですが出てこない。そんなことまで考えないということにして、別の例を取りましょう。廃炉をするときの費用が非常にかかってくる。そうすると、最近はその核物質処理や貯蔵にかかるさまざまな費用まで入れるべきだということで、そのコストを入れる。物を廃棄したりするときに手間暇かからない、つまりアダム・スミスの頃の小さな産業革命の機械を廃棄する程度のことしか考えていない。ということは、別に会計学が問題だということではないのです。ここで指摘しているのは原子力の核廃棄物に必要な全プロセスが不明なのです。

最初のところでちらっと文明の話をしたけれども、文明はここでは関係ないだろうという人がいますが、結局、生活体系全体に合わせるような形で経済学の価格も考えられているのです。費用もそうなのです。それにしただって、費用そのほか、会計学で計算するのです。アダム・スミスの時代と大差はない。現代会計学では環境会計学もあり、そんなことはまったくないのですが、捨ててもそれほどコストもかからない、捨てておけば、それほど大きな問題ではないと大筋で想定されています。そうすると、今度は経済学で、いやいや厚東君、そんなことないよとお叱りを受けます。空気の汚染をそれぞれ国際取引で買ったり売ったりしたらいい、そういうことをやっ

たらいい。売ったり買ったりするのは現在では費用に入っていないでしょう。

こういう費用は生産コストに入っていますか。今のところは原発なども積立金か何か取り崩して、皆であちこちで、日本で54基ありますから、全部同時に取り崩すと積立金ではもたない。では、今度はどこに行くか。結局、消費者に値上げする以外ない。

ということは、今の話を戻すと、何を一生懸命、厚東は言いたいのかというと、会計制度が問題なのではなくて、現在の生産システムは、私が最初にいったように、アダム・スミスの頃のよう売り払うだけを中心です。もちろん流通も算入されますが…。廃棄物のコストまできびしく考えていない。廃棄過程のコストは入っていない。本来、廃棄物まで含めて生産コストを考えなければいけないと思います。もちろん、会計学もそんな会計学ばかりではありません。通常の会計学でも「減価償却」はあります。そして、環境会計学があるのです。それも含めて、全部コストの中にもう一度入れ直して、生産のコストを計算し直せと言いたかったのです。

会計学者が「原発は安い」と言われたとき、もう一度原発のすべての過程の費用計算をし直して、そんなことがなぜ言えるのかと言って怒った人はいらっしやらなかったようです。「いや、言っていたよ」とお叱りをうけるでしょう。聞こえなかったのだ、おまえが勉強が足りなかったと言ったら「ごめんなさい」と言うけれども、やはり考えてみて、最近新聞などを見ていると、どうも次のようなことが書いてあります。要は積立金を取り崩すと賄いきれなかったと言われていようです。では、しょうがない、政府でやることにするか。政府の費用では良くないということになり、いよいよ費用をもう一度計算し直す。そうしてみると、原子力発電の発電コストはものすごい高いということなのです。経済学者も原発のコストをあまり問題にしていないようです。経済学者の費用計算の根拠をどこからもらっているのだということを考えてみると、会計学からもらっているのです。会計学の生産コストの最初の費用計算のところが非常に緩いのではないかと思っているのです。

そうではなくて、会計学が最初の18世紀、19世紀、20世紀までのところの廃棄物のコストがほとんどゼロであって、あとは積立金で賄いきれるので、それでおしまいなのだという程度の考え方である。生産計画のはじめから廃棄のコストも含めてコスト計算をして、そのコストを製造原価の中に入れておく。

ということは、会計学の先生から「こらっ」と怒られそうですけれども、会計学というのは帳面をつけることではありませんから、もともとこういう費用項目だとか会計の項目を立てて、どこへどういう形で帰属させるかというのが会計学のもともとの原則や研究です。ですから、会計学の先生を前にこういうところで偉そうに説教すると、会計学の先生に「ばかなことをいうのではない」と怒られそうです。たとえば研究開発費も最初はなかったのです。それから、流通コストについてもあまりなかったり、さらに営業費だとか、こういう項目はその後の会計学研究の中で、現代では会計項目として計上されています。

もっと前には、減価償却費などというのは18世紀や19世紀の頃なかった。19世紀の後ろか

ら段々、減価償却が出てきて、現在では減価償却は当たり前になっておりますけれども、これは最初から会計制度の中にあったわけではないです。会計制度というのは、そうやって段々その制度が出てきたということを考えれば考えるほど、ここでは生産原理、そんなことを言う必要はないかもしれないけれども、やはりどこまでどういう形で「生産」なのかということを考えて見直さなければなりません。

こういうことも考えて、今までの生産コストの計算の過程や範囲を考え直さないといけないと思っています。最初は減価償却だってなかったのです。K.マルクスの時代にもあるかないかです。社会主義は減価償却が非常に緩かったわけです。考えてみると、社会主義社会でも、減価償却はもちろん入っています。「減価償却」するようなことを次第にゴーイングコンサーン（継続企業）として、設備投資が巨大化する場合にはどうしても必要だということで、減価償却も会計に入れるべきだということで、現在の会計制度には当然のこととして入っています。現在の原発などの問題を考えてみると、これはどうなっているのかと思います。「安い」「安い」と皆だまされていたのではないかと不安になります。

経済学者も問題かもしれないけれども、根幹は会計学の費用のとり方、生産コストの計算の仕方が、過去の文明の考え方や生産過程の考え方に依拠して会計制度がつくられているのではないかと思います。ということになると、「経営哲学で偉そうなことを言って、何を言っているのだ」、さらに、実証科学を中心に行っている先生からは、公平性だとか、非常にわけがわからない文明だとか、まったく実証研究にならないのです。何でこんなことを言っているかということ、このようなことも含めて考えていかなければいけない。ただ単に過剰消費するからとか、消費倫理だけではなくて、全体として生産の過程のあり方それ自体を考えなければいけないということです。大変長かったと思いますけれども、このようなお話ができるかもしれません。ぜひ会計学の方々、なにとぞよろしくお願いします。長くてごめんなさい。

もう一つは、商研の石川良太さんから中村先生にまた質問が出ていますので、お答えください。少なくとも、全商法上には会計情報に……。まだご質問があるようですので。山口先生、どうぞ。

○山口 その趣旨はわかるころなので、ちょっと一言だけ申し上げておきます。今回の原発の件に関しましては、地震で特別ですが、本来は確かに廃棄物が出て将来、それを計算に入れてあります。また廃炉費用も計上されております。

○厚東 コスト中に入っているのですか。

○山口 それは、原発の場合には40年間想定してやっていたところですよ。その廃炉を繰り上げたため積立金不足になったのです。

○厚東 では、繰り上げたために出てきたのですか。

○山口 そのとおりです。

○厚東 その最初の見積もりは結局、見積もりどおりの価格になっていたのですか。

○山口 見積もりを出すと40年ということで計算されていきました。

○厚東　そこをかなり安く見積もっていたのではないですか。さらに、放射性物質で、原発の放射性物質は、長い間継続して水をかけていないと、放射性物質は廃炉にしてもそのままにしておくと過熱するのです。しょっちゅう水をかけて面倒を見ていないといけない。変なことを言うと怒られますけれども、放射性物質は、原発をつくっているほうから言うと、ビジネスとして非常に長い間、面倒を見てもらえるから収益が上がってくるというような話を随分聞いたことがあります。



○山口　おっしゃるとおり、これから会計もいろいろ研究が必要なのが十分わかります。

○厚東　山口桂子先生からのご指摘でいろいろ勉強になりました。会計学者からそのような反論が出ましたので、今後、会計学としては、こういう問題に対して経済学者が変なことを言ったら、違う、ノーと言わなければ良くないですね。今後、廃棄だとか処理過程などこういうことも含めて、コストとしてきちんと入れておかなければいけないということをおっしゃっていただくと、全体としては本当の意味で21世紀の生産原理のための会計制度になりますので、ぜひよろしくお願いいたしたいと思います。偉そうなことを申し訳ありません。

ここで、石川良太さんという大学院の商研の方からのご質問に戻ります。少なくとも全商法上では会計情報に限定されるものの、内部統制にかかわる経営者の評価が開示され、CPAによる監査が行われていると理解しているが、先生は社会的責任の開示についてもCPAによる保証等の仕組みは必要とお考えでしょうかと中村先生に質問が出ていますので、ぜひよろしくお願いします。

○中村　わかりました。この方は石川さんという方で、ちょっと関係があるので知っているのですが、これは今後、わが国でも統合報告というのが制度化されていくかもしれませんが、その際に、財務情報と財務以外の非財務情報とをまとめた企業情報の開示が行われたときに、それに対して会計士としてどこまで保証、監査をすべきかということだと思います。

恐らく、これは今の法律のたてつけなどを前提にしても、あるいはイギリスも恐らくそうだと思うのですが、財務情報のところは監査をして、内部統制に関する経営者の評価は財務情報の正確性を伝える基盤になるので、そこまではチェックをする。しかし、一般にCSR関連の情報というのは非財務情報になるでしょうから、そこは会計士の監査の対象からは除外するという仕分けになるのではないかと考えています。ここはちょっと不正確かもしれませんが、そのようになるのではないかと考えております。以上です。

○厚東　石川さん、よろしいですか。

○中村 厚東先生、私、岡本先生に質問させていただきたいのですが。

○厚東 どうぞ。

○中村 きょう、私もフロアで岡本先生の話のを伺っていて、目からうろこが落ちて大変勉強になったのですが、岡本先生のご報告の中で、会議の心理学的分析というところで、危険な判断を一人で行った場合と、集団で会議で行った場合とを比べてみると、集団で行った場合のほうが危険な判断をしやすいというご説明がございました。

これを私ども法律、特に会社法を学んでいる者からしますと、社長に決定させると唯我独尊で危険なことをしがちなものだけでも、取締役会に上げて、そこで検討し、決裁して決定するというプロセスを経ると、お互いの監視の中で行われるので、合理的でないリスクを抱えるような危険な判断がそこで除去されて、会社の不利益が回避されるのではないかというたてづけを考えて取締役会制度があるという理解なのですが、先生のお話を伺っていると、取締役会にあまり決定させないほうが、かえってその企業にとっては危険な判断が行われにくいと聞こえたものですから、この点はどう理解したらよろしいでしょうか。

○岡本 この実験が一番最初に行われたのは、ビジネススクールでの実験なのです。ですから、おっしゃるご懸念のとおりだと思います。

○中村 そうですか。取締役会にはあまり案件を上げないほうがいいと。

○岡本 そうですね。

○中村 なるほど。そういう話を聞くと、会社法の中で取締役会にどういう役割をもたせるかというところにすごく変化を。考え方を改めなければいけないかと思ひまして、改めたほうがいいですか。

○岡本 私自身はそう思っております。それが社会心理学の平均的な認識だと思います。

○中村 大変勉強になりました。

○厚東 勉強になりますね。普通ですと、社長が暴走するから、それを取締役会でチェックするとかということになりますけれども、岡本先生のご報告を伺うとそうではないになってしまいますね。もし一人だったら何とか頑張ってみるかもしれないですね。

○岡本 この実験は、特に経営課題で再現率が高いのです。ですから、そのご懸念のとおりだと思います。

○厚東 そうすると、實際上きわめて難しいですね。取締役会をつくってもあまり役に立たないことになってしまいますね。

○岡本 ですから、やはり会議を順序立てるとか、部分的な意思決定を積み重ねていくとか、匿名性を調整するとかということが必要だと思っています。

○厚東 大変勉強になりました。普通ですと、選ばれた多くの人数でやったほうが何となく調整され、社長がワンマンだから、ワンマンを止めるために取締役会をやったほうがいいと大体は思うわけですが、社会心理学的には必ずしもそういうことにはならないということですね。大変

勉強になりました。

○中村 時間なのですが、三人寄れば文殊の知恵というのを私は取締役会の説明するときに授業で話をするのですが、それは真実ではない。

○岡本 私の『社会心理学ショートショート』という本の中にこの実験を紹介している節があって、そこは三人寄れば文殊の知恵ではないということが。

○中村 なるほど。よくわかりました。

○厚東 一人のほうが怖いから一生懸命考えるのですかね。皆でやると怖くないというのがあります。

あと、ほかに何かご質問があったりご意見があったり、思い違いしていることなどいろいろあると思います。どうぞご遠慮なくご発言ください。

○山口 先ほどとはまた全然違うことなのですが、企業の社会的責任は、企業が環境問題を含めて、そのミッションを果たしていれば問題はないか否かを伺いたく思います。

○厚東 大変難しい問題、山口桂子先生からご指摘が出ましたけれども、大変難しい。今の問題も少し長くなります。社会的責任というのは、先生がおっしゃっているのは、ミッションがあるところは、普通、経営学では事業責任といいます。たとえば、電力だとかモノやサービスを製造したり供給して、広く社会の人たちに役に立つ。これはある意味で、文明としては確かにそのとおりであって、それがないと生活できない。ですから、事業責任としては先生のおっしゃるとおりです。

では、具体的に事業責任をきちんと果たせば社会的責任が果たせるのでしょうか。そうはならないようです。ではどうしてかというと、実は公平性の問題があります。事業責任としては、「ちゃんと車をつくったよ、事故もないよ。それから、ブレーキもちゃんときくし、場合によっては前に車が来たときには止まるようになっている。そこまでやっているよ」ということになります。事業責任としては社会的な責任を十分に果たしたことになる。

では、どの会社とは言いませんが、経営者は従業員の何十倍、何百倍の報酬をもらっている。従業員は勝手に首を切られたり、ビクビクしています。今では、年金も退職金もあまり出てこない。だけれども、経営者を含めてたっぷり報酬をもらっている。ちゃんと事業責任を果たしているのに何が悪いのだ、収益も上がっているではないか、何がいったい悪いのだということになります。しかしこれでは、従業員に対する公平性だとか配分だとか配分的正義だとか、そのような問題が随分あるのではないのでしょうか。ここのところは正義なのでわけがわからないけれども、会計学者はたとえば取締役や役員の報酬が最低従業員の何倍ぐらいだったらいいのか。これをどこまで考えるか。そして、その次は測定の問題です。岡本先生と同じ趣旨になりますけれども、こういう問題を含めて、どういう形で枠を決めるのかということがやはり必要になります。

ということは、法律学の中村先生と同じ立場になります。どこかで自己開示して、何倍になっているかということをやはり言わなければいけない。どうしても自分でたくさん報酬をもらいた

ければ従業員の平均賃金を上げるとか、最低賃金をもう少しぐっと上げるとか、また何倍かにすれば何が悪いのだと言えるかもしれないけれども、そのようなことがないかぎり、本当の意味で社会的責任を果たしているのかということになります。うちの会社には経営者や取締役や役員報酬の自己開示はまったくない、このようなことがよくあります。

それから、会計の財務諸表を見ると、利益率その他、投資効率も非常にいい。そのために、うちのところにぜひ投資をしてくださいと言えるでしょう。本当の意味で今一番問題になっているのは、一部の人々のみが非常に豊かになっているけれども、ほかの人々が貧乏になって、99%は沈んだ状態になって、1%が富の半分以上を握りしめているという社会が望ましいかという、私はならないだろうと確信しています。

その理由は、社会的公平性というのは非常にわかりにくいし、厚東の言うことは哲学で抽象的で測定がないから無意味だということもできますが、ではアンバランスになったらどうなのかというと、アンバランスになったときは、やはり社会全体がぐらぐらし始める。ぐらぐらし始めると、最終的には社会がひっくり返っていく。そういう意味で、長期的には社会的責任というのはわけがわからない言い方ですけども、わけがわからないから、どうでもいいことではなくて、やはり社会的公平性というのは、人間が生きているかぎり、先ほどの話ではないですが、非常に重要なことなのです。あるところまでいくと行き過ぎだということになるし、あるところに行くと、さすがにひどいということになる。今の状態はどこかということ、ある一部だけはどんどん懐にお金が入っているけれども、ほかの者は貧しくなっていくような状態になってきている。そうすると、どうしてもその揺り戻しが出てくる。私は、それはやはり非常にわかりにくいけれども、全体として長期的になると思います。

山口先生の指摘に戻っていくと、やはり社会的責任は賃金も含めて、労働条件も含めて、賃金を渡せばいいか。24時間ほとんど働かせて病気になったら知らない。賃金はいっぱいやった、5倍ぐらいやったのにいったい何の文句があるのだと言うこともできそうです。これもよくないと思います。そういう意味も含めて全体として社会的公正を保持していかざるを得ない。

先ほど中村先生がおっしゃいましたけれども、社会的責任は規程すべきではないことだと経団連だとか偉い方々、法律学者の先生方がおっしゃっていますが、もしそうだったら細かい法律をいっぱいつくらなければいけない。いっぱいつくってあちこちやればいい。そうすると、今度は法律でがんじがらめになると動けないではないかと必ず文句が出るから、包括的にやっていく。社会的責任の問題はステークホルダーがありますけれども、アメリカでは裁判があって、裁判の中で具体的に公平性のバランスをとっていく。アメリカのやり方がいいとは思わないけれども、全体として日本はこの点では非常に緩いということになっているようです。こういう形で少しずつ包括的な原則を立てておいて、今度は判例や裁判などで補足する。日本の裁判は非常に企業寄りになってなかなか進みませんので、いろいろ問題が多いかもしれないけれども、長期的にやっていくと全体としては少しずつバランスがとれる。だから、法的側面、すなわち、立法、行政、

そして司法も全体的にそういうことをやって社会的公正のバランスの維持を図っていくようなシステムを考えないと、全体として大企業に対する社会的バランスの維持はなかなかとれないだろうという気がします。そのため法学者の中村先生にご登場いただきました。

それから、会計学については、こういうことについて——私は会計学者ではないから、何をどういう形で、どのように線引きして、どこまで入れるかということは、まったくわかりません。このような研究を継続して主張していかないと変わりませんから、そういうことを少しずつ先生のほうで頑張ってくださいと、少しずつ明らかになり、ここで言っていることが泡を吹いたような茫漠とした状態ではなくて、次第に、具体的になってきて、学問が社会を少し動かしていくようなことになってくると思いますので、ぜひ先生のお力をお願いしたいと思います。

あと、ほかに何かございませんか。この際だから、いろいろなことを言っておきたいということなどございましたらどうぞ。よろしいですか。せっかくお集まりいただいて、最後まで聴いてくださいました。よろしゅうございますか。もしないようでしたら、大変長いこと、どうもありがとうございました。これで本日の「企業の『社会的責任』を考える」というテーマの第21回アカデミック・フォーラムを終了いたします。誠にありがとうございました。

先生方、本当にどうもありがとうございました。特に岡本先生、遠いところから、お忙しいところ本当にありがとうございました。聴衆の皆様、最後までご一緒いただきまして、本当にどうもありがとうございました。心から御礼申し上げます。どうもありがとうございました。

○司会者 この後、この建物の3階の会議室で懇親会があり、軽食、飲み物の用意もありますので、お時間のある方はぜひご参加ください。まだ質問し足りない方、講師の先生にお話を伺いたい方、ぜひ参加していただければと思います。会場は出て中央のエレベーターで3階に行っていただければと思います。それでは、どうもありがとうございました。

企業の「社会的責任」

を考える

第21回

産研アカデミック・フォーラム

日付:2013年6月25日(火)13:00~17:00

会場:国際会議場井深大記念ホール

◆プログラム

★問題提起

- 13:10~ 経営哲学から「社会的責任」を考える
厚東 偉介 (早稲田大学商学大学院教授)

★講演

- 13:40~ 企業の「社会的責任」を考えるための哲学からの一視点
八巻 和彦 (早稲田大学商学大学院教授)

- 14:25~ 法的観点から見た企業の「社会的責任」と経営学(経営哲学)的視点による社会的責任論から法律学への示唆
中村 信男 (早稲田大学商学大学院教授)

- 15:10~ コンプライアンス問題への社会心理学の貢献
岡本 浩一 (東洋英和女学院大学人間科学部教授)

- 16:05~ ★質疑応答

◆申込み方法

対象:学生、教職員、一般どなたでもご聴講いただけます。
聴講は無料です。

◆定員:400名

聴講をご希望の方は、産業経営研究所のホームページより専用フォームにてお申込みください。
申込み締切りは2013年6月20日(木)となります。
定員になり次第締切場合があります。

早稲田大学 産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学 11号館 3階

Phone:03-3203-9857 E-mail:riba@list.waseda.jp

ホームページ: <http://www.waseda.jp/sanken/>

主 催 早稲田大学 産業経営研究所

ご あ い さ つ

早稲田大学産業経営研究所は、早稲田大学の産業経営に関する中心的な研究機関として1974年に設立され、今日に至るまで、産業経営に関わる幅広い領域における諸問題についての研究を精力的に展開してまいりました。

このたび第21回目を迎える「産研アカデミック・フォーラム」は、主に学会の方々を対象として、時代の先端的テーマについて様々な研究分野から報告していただき、いっそう広い視野から検討することで、問題の本質に迫ることを目的として開催されてまいりました。

今回のテーマは、2008年秋のリーマンショックを契機とした金融危機をはじめ、「東日本大震災」と共に起きた「東京電力福島第一原子力発電所」のシビア・アクシデント（過酷事故）が未だにその収束もままならない事態に至っていること等を踏まえたものです。企業は、経済活動を通じて、財・サービスその他を供給することにより、社会に貢献していることは確かです。他方、人々を苦しめ、時には死に至らしめることさえあります。今年の冬から春先にかけては、近隣国から、日本の高度経済成長期以上の有毒な汚染物質が、日本の上空に達し、日本でもその対策が取られたことは、未だに記憶に新しい出来事です。これらは「企業の社会的責任」を強く考えなければならないと、誰もが思うきっかけになりました。

そのため今回は「企業の社会的責任を考える」というテーマを設定いたしました。経営学、哲学、法学、社会心理学の側面からこのテーマについて、ご報告していただきます。

経営学からは、「経営哲学から社会的責任を考える」という趣旨の報告があります。『経営哲学』という枠組みからの報告ですので、「経営哲学」がその基礎をおいている「哲学」から、「企業の社会的責任」をどのように考えるのかという、このテーマについては、極めて珍しいご報告があります。哲学の視座からご報告をいただくことは、まさに「産研アカデミック・フォーラム」という、その名前に相応しいと考えます。

「責任」の議論は、当然、法律との関連も大きな問題になります。そのため、会社法を含め、法学全体の視野まで押しひろげた、法学の最先端の研究者からご報告をいただきます。

原発問題にも精通した社会心理学の研究者からのご報告もいただきます。もっとも原発という狭い問題領域にとどまることなく企業活動が抱えるリスクと組織風土に関する広い視野からの、極めて興味深いご報告になることと思います。

報告者たちの間での質問もなされることでしょう。研究分野が異なると、同じテーマであっても、異なった考え方が展開されることに興味深さを覚えることでしょう。

皆さま方のご来聴を、所員一同、心よりお待ち申し上げます。

早稲田大学産業経営研究所
所長 花 井 俊 介

講 師 略 歴

八巻 和彦（やまき かずひこ）氏

- 1971 年／早稲田大学第一文学部卒業
- 1974 年／東京教育大学（現筑波大学）文学研究科修士課程修了（文学修士）
- 1976 年／東京教育大学文学研究科博士課程中退
- 1976 年／和歌山大学助手（教育学部）
- 1977 年／同 専任講師
- 1980 年／同 助教授
- 1986-1988 年／フンボルト財団研究奨学生として、西ドイツ（当時）の Trier 大学クザース研究所に滞在。
- 1990 年／早稲田大学助教授（商学部）
- 1992 年／同 教授
- 2000 年／京都大学より学位「博士（文学）」を取得
- 現在／国際クザース協会学術顧問、中世哲学会会長、米国クザース学会名誉顧問、日本クザース学会運営委員、比較思想学会理事などを務める。

中村 信男（なかむら のぶお）氏

- 1986 年／早稲田大学法学部卒業
- 1991 年／早稲田大学法学研究科博士課程単位取得
- 1991 年／愛知学院大学専任講師（法学部）
- 1994 年／早稲田大学専任講師（商学部）
- 1996 年／同 助教授
- 2001 年／同 教授
- 現在／独立行政法人日本貿易保険（NEXI）および独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）の契約監視委員会委員・委員長などを務める。

岡本 浩一（おかもと こういち）氏

- 1976 年／東京大学理科 I 類入学
- 1978 年／東京大学文学部第 4 類社会心理学専修課程進学
- 1980 年／同 卒業
- 1982 年／東京大学大学院社会学研究科修士課程修了（社会学修士）
- 1985 年／同 第一種博士課程単位取得満期退学
- 1985 年／東京大学助手（文学部）
- 1988 年／東洋英和女学院短期大学専任講師
- 1989 年／東洋英和女学院大学助教授（人文学部）
- 1990 年／東京大学社会学博士

- 1993-1994 年／オレゴン大学フルブライト助教授
- 1999-2001 年／カーネギーメロン大学大学院博士学位審査委員
- 1997 年／東洋英和女学院大学人間科学部教授
- 2010 年／東洋英和女学院大学社会技術研究所所長

■主な兼職歴

- 2011 年／九州電力株式会社 第三者委員会委員
- 2010 年／財団法人 日本相撲協会 ガバナンスの整備に関する独立委員会委員
- 2005 年／国土交通省ヒューマンエラー事故防止対策検討委員会アドバイザー
- 2003-2007 年／内閣府原子力委員会専門委員
- 2002 年／経済産業省大臣官房 東京電力点検記録等不正の調査過程に関する評価委員会委員
- 2001-2006 年／独立行政法人 科学技術振興事業団 社会技術研究システム社会心理学研究グループリーダー

厚東 偉介（こうとう いすけ）氏

- 1966 年／早稲田大学商学部卒業
- 1971 年／早稲田大学商学研究科博士課程単位修得（商学修士）
- 1971 年／立正大学専任講師（経営学部）
- 1980 年／同 教授
- 1995 年／早稲田大学教授（商学部）

■現在／経営哲学学会常任理事、経営行動研究学会常任理事、日本経営教育学会常任理事などを務める。

産業経営研究所スタッフ

花井 俊介（所 長）	早稲田大学 商学学院教授
久保 克行（所長補佐）	早稲田大学 商学学院教授
安 珠希（助 手）	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
阿武 秀和（助 手）	早稲田大学大学院基幹理工学研究科 博士後期課程
高橋 達（助 手）	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

産研アカデミック・フォーラム No. 21

2014 年 3 月 3 日発行

発行者	早稲田大学産業経営研究所所長 花井 俊介
発行所	早稲田大学産業経営研究所 〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1 電話 (03) 3203-9857 FAX (03) 3202-4274
印刷所	共立速記印刷株式会社

R.I.B.A. ACADEMIC FORUM

No.21

Issues in Social Responsibility

Introduction

Philosophical Foundations of Social Responsibility Isuke Kohtoh ... 9

I . Presentation

1 . Considering Corporate Social Responsibility from a Philosophical Perspective Kazuhiko Yamaki ...36

2 . A Legal Perspective on CSR and the Lessons to be Drawn from CSR Theory Based on Management Philosophy Nobuo Nakamura ...54

3 . The Social Psychological Approach to Corporate Compliance Koichi Okamoto ...75

II. Questions from the Floor

Isuke Kohtoh ...99
Kazuhiko Yamaki
Nobuo Nakamura
Koichi Okamoto

2013

Research Institute of Business Administration