

組織不祥事と経営者の企業観
—倫理的利己主義とリバタリアニズムの視点から—

小 原 久美子

Organizational Scandals and Enterprise View of Manager:
From a viewpoint of Ethical Egoism and Libertarianism

Kumiko OBARA

I. 研究の背景と問題提起

ポーター (Porter, M.E.) によれば, CSR (企業の社会的責任) は, 贖罪や保険であってはならない。むしろ, より積極的な態度で臨むことによって競争優位の源泉になりうるとして, 「受動的 CSR」を超えて「戦略的 CSR」を推し進めるべきだと主張している。¹⁾ 日本においてもここ 10 年ぐらいの間に CSR 経営が産業界においても広まりを見せてきているが, その CSR は本物であろうか。そもそも, 日本において CSR が高まりを見せた要因の背景には, アメリカ, EU における CSR の議論や取り組み, 持続可能な発展を求めるグローバルな潮流があり, いわば, CSR に関する国際行動基準の広がりによって, 日本企業は国際的な標準に歩調を合わせる必要性から受身的に CSR 経営に取り組んだのである。²⁾ 事実, 経済同友会の CSR に関するアンケート調査では, CSR を標榜している企業においてさえ, ①基本的な企業戦略に起因する課題, ②組織・体制に起因する課題, ③業務上の課題などに直面し, それぞれが相互に関係し合っている組織文化の問題が浮かび上がっており, 本物の CSR 経営を実現しているとは言い難い (表 1 参照)。

ところで, 日本における CSR 論は, ここ 10 年に始まり論じられたものではなく, すでに, 1950 年代に発生した公害病を端に発している。しかし, 日本では戦後, コアのステイホルダーを取り込むような閉鎖的・閉じたネットワークシステムとして企業社会が形成されてきたために, 石油ショックから低成長期に入って以降, CSR ブームは経済界や学界においてさえも急速にシュリンクし, 市民社会において企業と社会の関係を問直すようなムーブメントは広がらなかった。その後, CSR の議論は深まらず, 一方で企業の組織不祥事は絶えないという状況が続いてきたのである。³⁾

日本における企業の多くの経営者は, 1960 年代まで環境無視と経済成長絶対主義によって邁進し, 「環境問題は存在しない」という態度であった。1970 年代に入り, ようやく「公害対策」の時代となったが, 経営者は「公害の存在は認めるが, パイプの末端で処理可能」という考え方で

あった。また、社会も大量生産・大量販売・大量廃棄による「豊かな社会」のビジョンを持ち、それが圧倒的人気を博していたのである。一方で、多数の公害裁判で経営者は被告席に立たされ、社会的弾圧を受けようともである。確かに、チッソ水俣事件では、経営者が土下座して被害者に詫げる光景がテレビで放映され、日本中の経営者にショックを与え、公害問題の重要性を一夜にして認識させる効果があったと思うが、それでも国民は自らが被害者とならない限りにおいて所詮他人事であり、自分本位の物質的欲求を求めることが美德とされる価値観が優先されたのである。1980年代からは、「地球環境の限界」が認識されるようになり、国民も地球環境意識が普及しているが、グローバル化の波がそうさせているのであって、人々の根本にある自分本位の考え方は根強く残っているように思えてならない。

本稿においては、CSR経営を唱えながら、企業の組織不祥事が絶えない現状を鑑み、なぜ企業の不祥事が絶えないのかという根本問題を、ビジネスの倫理学の立場から特に、経営者の企業観、つまり本稿では経営者の倫理的利己主義とリバタリアニズムを中心として考察を試みることにしたい。

倫理的利己主義の論点は、自己の利益の最大化という点にあり、現代社会にあってはすでに規範に普及しているものである。また、経営者を含め現代人は、利己心に突き動かされて行動を起こし、他者との競争で勝利し自己が評価され幸福をつかもうとする姿があることは見て取れる。

(例えば、表1にあるように、CSRに関して、「個人の人事評価や部門の業績評価に反映されないため優先順位が低い」などという記述から理解できる。)このことからすれば、現代人は、利己主義からとうてい自由になれない現実があること、ましてや、ビジネスの世界においては、「聖人の倫理」では解決できない現実問題があることから、この立場に何らかの理論的位置づけを与えることが必要不可欠であると考えられる。さらに筆者は、経営者の企業観、つまり本稿で取り上げようとする倫理的利己主義がCSR経営の確立を妨げ、ひいては企業の組織不祥事を起こす契機となっているのではないかと考える。そこで本稿では「企業経営者の企業観が倫理的利己主義に根ざしている場合に組織不祥事を起こす可能性が高い」という仮説を立て、その検証のために、まずはその理論的根拠を探ろうとするものである。

II. ビジネス倫理 (Business Ethics) のフレームワーク

1. Business と Ethics の相互依存関係

Business Ethics という英語は、企業倫理とか経営倫理と訳されることが多いが、定訳がない。本稿では Business にビジネスという言葉充てる。「ビジネス」という言葉には多様な意味が含意されているからである。例えば、事業とか企業、経営とか仕事、金儲け、職業など様々なニュアンスの意味が含意されている。

ビジネス倫理 (business ethics) とは企業行動とそれを実現する企業内における人間の行動に関して、意思決定の根幹となるもので自然人の倫理にあたるものである。⁴⁾

一般に「ビジネスとは金儲けである」という場合の価値基準は、利潤や業績の高低ではかられる基準である。それに対し、「人間の行為における善悪」を扱うのが倫理の価値基準である。したがって、ビジネス倫理は、この両者の価値基準をかけ合わせたところに成立する学問領域を示す。不祥事を起こさないというよりも、社会になくってはならないと言われるぐらいに善なる仕事に取り組み、しかも業績が高いビジョナリーカンパニーと呼ばれる企業は日本に限らず世界に存在し

表 1 : CSR 経営における組織内環境の諸問題

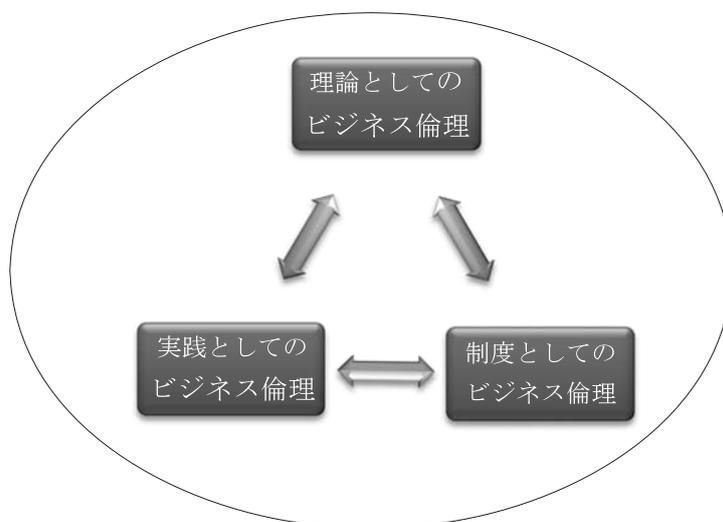
- ① 基本的な企業戦略に起因する課題
- a. 会社としての CSR のメリットを見出せていない。形だけの CSR となっており、何のために CSR をやっているのか深い認識が欠けている。
 - b. 目的が曖昧なため成果が明確に把握されていない。そのため、部署の目標が明確にならない。さらに、何をすれば評価されるのかが分からない。
 - c. トップの交代によって、CSR へのコミットメントが随分変わってしまうリスクがある。
 - d. 社内の CSR に関する理解にバラツキがあり、明確な運動として結実しない。コンプライアンスの徹底、社会貢献活動の延長、本業で収益にも繋がる等の意見が渾然一体となっている。
 - e. CSR =コンプライアンスとなっている。
 - f. 宣言文の作成、横断的な委員会の設置が一巡し、CSR 報告書の作成、アンケート調査への回答などがルーチン化すると、業務がマンネリ化する。
- ② 組織・体制に起因する課題
- a. 社員の意識が進まず、当事者意識が低い。
 - b. 個人の人事評価や部門の業績評価に反映されないため優先順位が低い。
 - c. 取り組みの性格上、目標管理が難しく PDCA サイクルとして展開できない。
 - d. 守備範囲が広すぎて全部に手が回らない。
 - e. グループ会社管理、サプライチェーン管理が重要といわれるが、体系的な取り組みを進める余裕がない。
 - f. ステイクホルダーの声を取り入れることが重要といわれるが、企業の問題点指摘につながるような明確な声がない。あってもそれを取り上げる必然がない。
 - g. (社内) システム、CSR をテーマとした商品・サービスは作ったが、作っただけになっており、使ってもらおう工夫ができていない。
 - h. 本業と融合した商品・サービスを開発していても、業績に与えるインパクトが小さく、自己満足の世界にとどまっている。
- ④ その他の課題
- a. CSR を限定的に捉える傾向がある (寄付、社会貢献など)。
 - b. 企業本位の取り組みであり、社会からの理解を得られにくい。社会的課題や社会の関心事項が明示されていないのではないか。
 - c. 社会から取り組みへの実感・共感を呼ぶことができず、取り組みが形骸化。
 - d. CSR 報告書が読まれていない。社会の関心事項が明示されていないのではないか。
 - e. 価値創造型 CSR の成功事例が顕在化・具現化せず、閉塞感がある。「まさに産みの苦しみ」である。

注) 社団法人経済同友会編『価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会課題に応える CSR へ～』2008 年 5 月, 3 - 6 頁参照の上, 筆者が作成。

ているし、その実例も CSR 論等を通じて紹介されている。つまり、倫理的なビジネスは可能であり、グローバル化した今日の企業は、社会的存在として様々なステイクホルダーのニーズに応えていくことが重要であるといえる。もはや、現代企業にとってビジネス論理は必要不可欠なものである。

2. ビジネス倫理の3つのレベルと相互関係ー応用倫理の立場

以上のビジネス倫理の定義を踏まえて、本稿ではビジネス倫理を次の3つの側面から捉える。理論としてのビジネス倫理と、実践としてのビジネス倫理と、制度としてのビジネス倫理である。



図ー1 ビジネス倫理の3つの側面

さて、これら3つの側面は、相互に影響しあい補い合う関係にある。まず、理論としてのビジネス倫理において、何が善で何が悪かを認識していなければ、実践の場において、倫理を語ることはできないであろう。また、その場においての倫理問題を理論に照らしてみても、倫理の理論の見直しや修正が要求される場合もあり得るであろう。さらに、理論と実践を止揚した形で制度としての倫理の確立が不可欠になる場合も出てくる。その倫理の制度が確立されて長い年月を経ると歴史的に現実に沿わなくなると、新たな理論や視野が現れることもあるだろう。以上からこの3つの側面は、相互に影響しあい補い合う関係にあるといえる。本稿では、まず理論としてのビジネス倫理を検討することによって、先に述べた仮説「企業経営者の企業観が倫理的利己主義に根ざしている場合に組織不祥事を起こす可能性が高い」の理論的根拠を探ることとする。

Ⅲ. 規範理論としての倫理におけるビジネス倫理の位置づけと意義

現代の応用倫理学であるビジネス倫理学に直接影響を及ぼし、かつ、真に倫理学らしい倫理学は規範倫理学である（梅津光弘，2002）。そこで本稿においても、規範倫理学の立場から考察してみる。

1. 当為命題と事実命題について

規範倫理学は一般に「人間の行為や判断の規範的考察」であり、これは行為や判断のあるべき姿の考察である。企業経営においては、あるべき姿は経営ビジョンによって表わされる。また、「これからの企業経営はどうあるべきか」「現代社会の中の組織における人間はいかに生きるべきか」などの文は当為命題のなかで使用される。つまり、規範倫理とは「べき論」であるといえる。それは、「もののいかにあるか」という事実命題とはその違いが強く強調されるものとなる。

例えば、CSRの研究者が「現代企業は株主のみのもではなく、企業を取り巻く多くのステイクホルダーのものである。企業はあらゆるステイクホルダーのニーズに応える責任がある」と言ったとしよう。これに対して、ある営業マンは、「アメリカでは企業は株主のものとなっていますよ。実際、最近の日本の多くの企業は、従業員よりも株主を重視していますし、業績中心じゃないですか。A企業だってそういつてますよ。B企業もそう言ってました。」と応える。あるCSR担当部門の社員は「CSRはなかなかうまくいきません。企業の業績とどう結びつくのかははっきりしないから、経営者は戦略的CSRに踏み切らないんです。これでは、全社的にCSRを浸透できるはずがないですよ」と応えたとするとどうだろうか。おそらく、CSRの研究者は、「事実が企業は株主のみのもとなっているからこそ、企業はあらゆるステイクホルダーのものであるべきだといっているんです」と主張するかもしれない。

この例から、当為命題の特徴を示すならば、①1つの当為命題は事実命題によって検証されたり、反証されたりはしないものである、②倫理学が扱う問題は、実証的な科学の方法で扱うことは難しいということである。しかし、事実と当為は全く無関係かというそうではない。当為は、事実がそうでないからこそ出てくるのである。経営学においても、現実の企業活動・事実をみつめながらもそれを超えるものを指し示しているのが当為命題なのである。したがって、当為命題は事実をみつめながらも、それを超える事態を指示するのであって、そこには何らかの変革とそれを達成する行為が要求されることになる。これを当為命題の指令的な性格（prescriptive nature）と呼び、事実命題の記述的な性格（descriptive nature）と対比されるのは当然であろう。

ここで、記述的とは言語を使用し世界を描写することであり、記述そのものは世界のあり方を変えることはしないという点から受動的な活動であるといえる。ところが、指令というのは、言語を使用して人を動かすことであり、この意味で能動的に世界に働きかけていく活動といえることができる。人間は当為命題が発せられると自分の行為をその言葉の意味によって従わせ、その結果、自分自身のあり方や世界のあり方を改善したり変革することができるのである。⁹⁾

また、当為命題からの判断（ここで当為判断と呼ぶことにする）には、価値判断が含まれるのであるが、善・悪・正・不正・適・不適、～した方がよい、～しない方がよいといった、優れて倫理的な価値判断が含まれているのであり、価値判断の主観的要素を極めて客観的な判断へと導くことになる。

さらに、すでにふれたところであるが当為命題は企業経営における理想や目標、ビジョンを描くことにも相当する。事実（being）と当為（should be）とをつなぐには、事実から当為の方向への可能性がなければならないが、この可能性をもつものとしてビジョンが大きな役割を果たす。優れたビジョンは、組織における人々にエネルギーを与え、やる気にさせ、夢をもたせ、積極的な行動へと変革を促すものである。

当為命題の企業経営における大きな役割は、経営理念から通じる事業ドメイン（事業領域）の判断においても言えることである。経営理念（経営哲学）を組織内の人々や広く社会の人々にわ

かりやすく理解してもらうために、それをいわば翻訳したものがビジョンであるが、そのビジョンから事業ドメインの幅を狭くしたり広くしたりするのであり、この事業ドメインの判断如何によってその企業の度量の大きさや器の大きさ、そしてその企業の社会的意義や存在意義の大きさが理解できる。しかも、当為命題はこの経営理念を行動で現実化させる可能性をもっているのである。

このように、当為命題は、集団や組織を活性化し、前向きな姿勢で将来を切り開いていく「言葉による動機づけ」であり、またそれは、高度な経営判断から日常の業務判断に至るまで、事実をしっかりと捉えながらもそれを超えるものを現実化させる経営者のリーダーシップの根幹をなす重要な要素であるともいえよう。

次項では、規範倫理学の大きな2つの方法論的潮流を示し、ビジネスの倫理学における方法論との接点を明らかにする。

2. 帰結主義と非帰結主義

現実を見据えながらもその現況に対してなすべき行為や判断の善悪を考察するのが規範倫理学であるが、西欧の規範倫理学では行為の倫理的正当化に関する方法の違いから帰結主義(Consequentialism)と非帰結主義(Non-Consequentialism)の2つの潮流が存在している。⁶⁾

帰結主義とは、行為そのものを文脈から切り離して観察してもなかなか善悪の判断がつきにくいことから、行為の結果や波及効果といった帰結を手がかりとして議論を進める方法である。それに対して、非帰結主義とは、行為以前の動機や合意などに注目する方法である。

例えば、川で溺れている子供Aを通りがかりの大人Bがみつけて、AをBが人命救助しようとして川に飛び込むという行為は倫理的に正しいことであることに異論はないであろう。しかし、なぜそれが正しいことだといえるのかということになれば、2つの方法論ではその根拠に相違がみられることになる。帰結主義では、人命救助に成功するという結果があつてはじめて正当化される行為であつて、その帰結において何らかの幸福が増し加えられるような判断・行為のみが倫理的に正しいということになる。つまり、BはAを助けようとしたが気の毒なことにお互いに溺れて両者とも死んでしまった結果となり、Bも泳ぎがあまり上手ではなかったということになると、もっと別の救助の仕方があつたはずだということになってしまう。帰結主義では、溺れている人を助けようとして川へ飛び込む行為が正当化されるのは、救助が成功するという結果があつてはじめて言えることになる。

このような例は、日本においても企業経営における業績中心主義にも見られがちである。いかに従業員が業績に結びつく結果を出すかによって、その従業員の評価が決まることになり、結果が悪ければ評価はされにくい傾向がみられるのは企業に勤務した経験のある人ならば異論はないであろう。

これに対して、非帰結主義の立場は、行為に先立つ事象、あるいは行為にともなう事象をもって正当化の根拠とすべきであるという立場である。先の川で溺れて助けようとした例は、仮に結果的には助けられなかった、あるいは、さらに不幸なことに助けようとして自らも犠牲になった結果となったとしても、目の前で溺れている子供Aを助けようとする純粋な動機をみて「よし」とすべきと考える。この立場は、非帰結主義の中でも動機を重んじるものである。また、帰結主義の中には、この事態を行為の背景にある社会的合意の観点から判断する場合もある。例えば、子供Aを助けようとする大人Bがオリンピックの水泳の選手団の一人でその場に居合わせていな

がら、自分は川に飛び込まないでみていたとしたら倫理的に非難を浴びるかもしれない。さらには、その川が公営水泳施設になっていて、大人Bが水泳救助員でいながら飛び込まなかったとしたら、その飛び込まない行為に対して法的な責任を問われることになる。そして、ここでの倫理的評価は、行為の帰結とは無関係に、それ以前の社会契約説的な合意に基づいているという点で非帰結主義の立場であるということが出来る。

企業経営においても、非帰結主義の立場は多く主張され、社会契約説的な合意により倫理的評価がなされ、帰結主義を覆すことがある。例えば、エンロン事件である。エンロンは、2000年度年間売上高1,110億ドル(約13兆円)で全米7位、世界16位の業績をもつ企業であったが、2001年10月17日の粉飾会計疑惑報道からわずか46日、12月2日には事実上倒産した。このようなアナウンスで劇的に変動してしまう株価と、そもそもの企業の評価とは別個に考える必要もあることを示唆している。なぜなら、企業の経済的業績(株価)がよく、不正が発覚しさえしなければ「よい会社」となってしまうことが問題なのである。結果においては、経済的な企業業績を上げたとしても、その結果に至るまでの経営者の動機の観点から考えると、エンロンは倫理的に評価できる企業ではないし、その非倫理性が社会に発覚するとともにその経済的業績も失うこととなる。⁷⁾

これまで、帰結主義と非帰結主義について論じてきたが、ここで筆者が主張したいことは、行為や判断そのものをどのように理由づけるかの違いによって、帰結主義であったり、非帰結主義であったりするという点にある。したがって、ビジネスにおける意思決定は、その意思決定がどのような理由付けから正当化された決定なのかを、この2つの立場(帰結主義と非帰結主義)から見極めることが重要であるということになる。ビジネスの倫理を考えるには、まず、ビジネス倫理の意思決定がどのようなプロセスを踏んで出てきた結論なのかをまずは見極める必要があるだろう。

さて、本稿の問題は「企業経営者の企業観が倫理的利己主義に根ざしている場合に組織不祥事を起こす可能性が高い」という仮説に対して、その理論的根拠を探ることにある。規範倫理学における2つの立場、帰結主義と非帰結主義から考えるならば、筆者は、帰結主義における倫理的危険性を示唆することによってその根拠が見出されるように思う。なぜなら、ビジネスの世界では、「結果が重要である」とか、「結果がすべてである」とよく言われるように、議論の立て方が帰結主義であることが一般的な考え方であるからである。したがって次章では、さらに枝分かれした帰結主義の立場、倫理的利己主義と功利主義について考察する。

IV. 企業経営者における倫理的利己主義とリバタリアニズムの功罪

主に英米系の倫理学において学説として支持されてきたのは帰結主義であり、それは倫理的利己主義と功利主義であると主張されている(梅津, 2002)。本稿においては、まず、倫理的利己主義と功利主義がいかなるものであり、その考え方が企業経営者に及ぼす功罪について検討することにしたい。

1. 善悪の快樂説としての倫理的利己主義と功利主義

倫理的利己主義と功利主義の共通点は、善の最終的な根拠を人間の「快(pleasure)」の感覚に求められ、それを積極的に評価する点にある。つまり、倫理的に正当化できる行為とは、その結

果が多様な「快」の感覚を増加させるか、もしくは、「不快」の感覚を減少させるようなものでなければならないということである。このように、「善」の根拠を「快」に、「悪」の根拠を「不快」の感覚に基礎づける考え方は、一般に「快樂主義」と評される。梅津によれば、禁欲的であることをもって倫理的と考える日本的なイメージからはかけ離れているというが、アメリカのキリスト教においても禁欲的である側面はある。しかし、快樂という言葉の代わりに、「幸福」「幸せ」といった言葉に言い換えると「人間は誰でも幸せになりたいと思って生きている」という否定しがたい命題に直面することになる。万人にとって、幸せであることは、いつでも、どこでも、誰でも受け入れることのできるものであり、ここに、意見の対立しがちな倫理の世界に客観的でしかも普遍的な基礎を与える根拠となると考えられたとしている。⁸⁾

ここに、英米系の倫理学の基本的立場は、「快」を抑圧するのではなく「快」の最大化の中に一定の原則を求めていこうとする、人間の本性を直視した現実的な倫理の捉え方があるといえよう。それでは、倫理的利己主義とはいかなるものであろうか。

(1) 自己利益の最大化としての倫理的利己主義

倫理的利己主義とは、「帰結における自己の利益の最大化を図るように行為せよ」という行動原則を主張する立場である。一般にこうした利己的行為は反倫理的ではないかと捉えがちであるが、一人一人が自己の利益を最大化するように行為することは人間の本性から自然なことであり、人間の最も根本的な行為として評価すべきであるというのが倫理的利己主義の立場である。ガンジーやマザー・テレサのように、利他主義を貫く人も存在するが、そのような人は例外的な人であり、万人にはそのような自己犠牲を求めても所詮無理な話であり非現実的である。利他主義に徹して自分の財産をすべて投じて慈善活動をした結果、自分の家族や子供たちが飢えて悲惨な生活がまわっているとしたら、それは倫理的に正しい行為と言えるのだろうか。また、そのような慈善行為の動機が自己満足にすぎず、どこまでも利己心に突き動かされた結果だとしたらどうだろうか。結局は、利他主義とみられる慈善活動も利己主義から突き動かされている偽善にすぎないのではないだろうか。倫理的利己主義者は、人間とは根本的に利己主義でしかあり得ず、利己心の満足、自己の利益の最大化を求めて行動する以外にないのだから、むしろ利己主義に基づく行動を「善し」として、個々人はそのように行動すべきだという結論を導き出してくるのである。

さて、このような倫理的利己主義の観点は、ビジネス倫理の観点からも、善くも悪くも非常に重要な論点となってくる。というのは、現代の資本主義社会が一面において、利己心 (Self-interest motive) や利己的な行為を全面的に認める立場に立っているように見えるからである。新古典派経済学においては、自己の効用の最大化をめざして行為する「経済人」がその基本的モデルであり1つの仮説にすぎないのであるが、経営学にも影響を及ぼし、アメリカの古典的経営管理論とされるテイラー (F.W.Taylor) の科学的管理法における人間仮説も経済人モデルであった。しかも、古典ではなく今現在も経済人モデルとしての人間仮説を唱える人々、特に企業経営者が自己の利益をめざして企業利益の最大化を図り、そのためには手段を選ばないといった人々が存在し、組織ぐるみの不祥事にまで及んでいる企業もあることは事実である。このことからすれば、日本やアメリカのみならず現代の資本主義社会にあっては、こうした経済学的思考方法をもった人々が、経済的合理性を求めてやまない現実も事実として現に存在するのであって、単なる理論上のモデルではすまされないものがある。

(2) 倫理的利己主義の評価

フリードマン (M.Friedman) は、こうした倫理的利己主義を経済政策や企業の役割や社会的責任まで拡大して論じ、1970年代後半からアメリカで広範な支持を集めるようになり、リバタリアニズム (Libertarianism) と呼ばれる社会哲学にまで結実していくことになる。

フリードマンは、ビジネス倫理との関係で、「自由主義のもとでは、ビジネスの社会的責任はただ一つしかない。それは、利潤を増大させることである。自らの資源を活用し利潤の増大を目指した様々な活動に没頭することである。ただし、それは詐欺や欺瞞のない開かれた自由競争というゲームの規則の範囲内のことである」⁹⁾ と主張する。このフリードマンの主張で注意しておきたいのは、「それは詐欺や欺瞞のない開かれた自由競争というゲームの規則の範囲内のことである」という部分である。フリードマンは、「社会の基本的なルールに従う」ことを制約条件として認めている限り、この見解は相当の批判を斥ける力強さをもつことになるからである。1980年代に登場したレーガン大統領の政策はこのリバタリアニズムの影響を大きく受けたものと言われている。また、大幅な規制緩和、貿易の自由化、小さな政府の実現等の政策は時を同じくして登場した英国のサッチャー政権の下での政策とも呼応しており、20世紀終盤の世界的な政策トレンドを形成したのである。

倫理的利己主義の立場は、できる限り簡潔に述べるならば次のようになる。

現代における多くの人間は利己心に突き動かされて行動を起こし、他者との競争などから切磋琢磨することによって、自分の持っている能力を開花させ、その自己実現から自分の幸福をつかむ権利がある。そのために社会はできる限り不必要な規制や強制を排除して、個々人の多様な自己実現を可能とするような、自由な社会を実現すべきであるということである。

倫理的に聞こえる利他主義とか社会貢献などを延べるよりも、まず個人は自分を大切に自己本位で最大限の幸福を求め、また、人はそのように生きるべきだという現実の多くの人々が考える価値観を率直に位置付けている点において、この倫理的利己主義の立場は評価できる。倫理的利己主義などと述べると聞こえはよくないが、人間は本音の部分では大多数、善くも悪くもすでにそのように生きているのであって、倫理という小難しい禁欲主義のイメージから解放して、地に足のついた地平に引き戻した点は評価できる点でないかと考える。¹⁰⁾

しかし、問題は利己心に基づく自由な自己実現がどのような場合に制限されるべきかということである。人間が社会生活を行っていく上においては最低限の自由制限が加えなければならない。このことは極端なリバタリアンでさえ認めざるをえない現実なのであって、フリードマンにおいても「詐欺や欺瞞のない開かれた自由な競争というゲームの規制の範囲内で」という限定を付けているのである。ところが、「詐欺や欺瞞のない」とはどのような事態を示し、またなぜそれが排除されなければならないのかという問いに対してリバタリアニズムは十分な答えを出してはいない。ここに、倫理的利己主義の限界があるといえよう。もはや、フリードマンらのリバタリアンは、市場原理に基づいた選択的制限メカニズム以外には何らの原則も示していないのである。すべての社会的秩序づくりは、市場メカニズムに任せればよいとする市場万能主義の誤謬と弊害はもはや現実をもって十分に明らかである。

倫理的利己主義にはその他にも理論的欠陥がある。倫理的利己主義の議論は、人間が利己的に振舞うという事実から利己的に振舞うべきという当為を導き出しており、ここに事実と当為の混同がみられるという点である。人間には、確かに利己的な側面があることは認めるとしても、人間は所詮、利己的な生き物でしかないと言いきってよいものかは疑問である。現実の人間は利己

的な面もあるが、そうでない面も確かに持ち合わせているのであり、そうした全人的なモデルに基づかない限り、倫理的現実を考察するのは不適當と言わなければならない。経営学、とりわけ、近代から現代にも通用する経営組織論の父と呼ばれるバーナード (Barnard, C.I.) は、社会科学においては希少な「人間とは何か」から出発し、組織おける人間を全人的なモデルとして捉えているからこそ、経営者の道徳的リーダーシップを展開することができるのである。

「経済人」モデルも複雑な経済活動を説明するための一面的な抽象モデルであって、セン (Sen, A.) が指摘するように「経済人」がそのまま現実に存在したとすれば、それは「合理的な愚か者」であり社会的な落後者の姿に他ならない。さらにセンは、経営学における自己利益と合理的行動の関係性においても有用な倫理的利己主義の理論的境界を指摘している。¹¹⁾

歴史的系譜をたどれば、自己利益から合理性を捉える見方には長い歴史があり、数世紀にわたって主流派経済学理論の大きな柱の一つとなってきた。しかし、この合理性のアプローチの問題点は別のところにある。他のすべてを排除して、自分自身の自己利益を追求することがいっただいなぜ「一意的に」合理的となるのであろうか。もちろん、自己利益の最大化は非合理的ではない。しかし、自己利益最大化以外はすべて非合理的であるとするのは、まったく異常であるように思われる。自己利益から合理性をとらえる見方は、とりわけ動機づけについての倫理的な考え方を強く排除することになる。自分が達成したいことを達成するために最善を尽くすことは合理性の一端であるし、そこには私たちが価値を置き、めざそうとする非自己利益的な目標の達成も含まれるであろう。自己利益な最大化から離れることをすべて非合理性の証拠とみなすことは、現実の意思決定における倫理の役割を排除することを意味せざるをえないのである。

さらに、倫理的利己主義は、その根本にある「自己」とは何かを深く問い詰めてはいないことが問題である。アメリカのような個人主義的社会にあつては、アトム的な自己の関心と自己実現を最優先することが自明のこのように言われることがあるが、個人主義の社会においてさえ、個人が個人として認めもらうためには、他人を一個人として認めることによって成立する。また、アメリカにはキリスト教が馴染んでいるから、個人主義といえども、「隣人を愛せ」という人類愛をも一方で持ち合わせている。日本においては、他人あつての自己、家族あつての自己であつたり、会社あつての自己実現ということもあり得ることではないだろうか。このように考えると、他者の幸福なしに自己の幸福もありえないのだとすれば、利己主義という言葉にも新たな意味が含意されなければならないと考える。つまり、自己というものは、他人なしにはありえず、まったく他人を無視した考えでは、自己実現も不可能である。ある意味では、自己実現でさえ、他人の協力があつて可能なのである。

次に、帰結主義のもうひとつである功利主義について述べる必要があるが、本稿においては倫理的利己主義とリバタリアリズムを中心として考察するため、功利主義のその理論的境界と問題点を指摘するにとどめる。

(3) 功利主義の理論的境界と問題点

帰結主義と善悪の快樂説を組み合わせて、しかもそこから「最大多数の最大幸福」という原則を採用するのが功利主義という倫理学説であるが、同じ帰結主義でありながら自己の利益を最大化する原則とはまったく正反対である。「最大多数の最大幸福」という原則は、現代社会一般における善悪の決め方の原則であり、「多数決」の根拠でもあり「民主主義」の基礎としての位置づけがみられるほど制度的に組み込まれた原理である。ビジネス倫理の観点から述べるならば、「自己の利益の最大化」という利己主義の原則と「公共の利益の最大化」という功利主義の原理とど

のように調和させていくかという問題が大きな問題となる。

次に功利主義における問題点を言うならば、功利主義には少数派の権益をどう守るかということが大きな問題である。結果として社会全体の福祉が最大化されるのであれば、少数派の犠牲は無視しても構わないということにはならないであろう。功利主義は利己主義との間では公の便益と私の便益との綱引きを演じることになると同時に、少数派の犠牲と公の便益との間でも綱引きを演じることになる。

さらに、功利主義の根本問題として、「人間は何を快、あるいは幸福と感じるかは人それぞれであり、それを単純に『多数決』によって加算することができないのではないか」という問題にある。価値の多様化が叫ばれる現在、量的な快の最大化ではなく、功利の質的な違いを検討することが重要であると考え。この質的な違いを検討することを通じて、例えば、真面目に働いたものが割をくい、悪事を働いた者でも幸福になり得るのがこの世の現実であるとすれば、帰結における幸福量の最大化をもって善行の定義としている帰結主義は根本的に間違っているということになる。ここでも行為や意思決定の善悪判断は帰結以前の要素から判断されなければならないということである。功利主義をビジネスの倫理の立場から考察する場合、正義と幸福とが必ずしも一致するとは限らないというこの世の現実の企業を考察することに通じる。つまり、倫理的に正しい行動をする企業が必ずしも業績を伸ばすことにはならない。往々にして悪事を働きながら業績だけはよいという企業も存在する。つまり、ビジネス倫理を実践すれば業績が上がるというものではなければ、ビジネス倫理を実践する企業は必ず業績が上がるものでもないということである。問題は、この正義と幸福の不一致から何を引き出すかである。筆者からすれば、ビジネス倫理というものは、企業の業績と比較して、そこから重要であるとか重要でないかを判断すること自体が誤りであると考え。倫理的に生きててもその個人にとって報われないことがあるかもしれないけれども、必ず来世では報われると信じるものでないかぎり、あるいは、人間として正しい生き方をしているという自尊心をもたない限り、真面目に正しく生きようという態度は出てこなくなってしまう。また、真面目に働いた者が割をくい、悪事を働いた者でも幸福になり得るのがこの世の現実だとすれば、帰結における幸福量の増大をもって善行の定義としている帰結主義は根本的に間違っているということになる。

ビジネスの世界では確かに結果を重視する傾向があることは否定できない。しかし、すでに表1にみられるように、CSRやビジネス倫理といった事柄が企業との業績との関係が明らかでないという理由で、CSRやビジネス倫理を企業経営の中での中核に据えないことは、ビジネスの倫理よりも業績を最優先することにつながるため、明らかにその企業は組織不祥事を起こす可能性が高いといえるであろう。

V. 結論—本稿での仮説に関する理論的根拠と今後の課題

本稿においては、CSR経営を唱えながら、企業の組織不祥事が絶えない現状を鑑み、なぜ企業の不祥事が絶えないのかという根本問題を、ビジネスの倫理学の立場から特に、経営者の企業観、とりわけ、倫理的利己主義とリバタリアニズムを中心として考察を試みた。

倫理的利己主義の論点は、自己の利益の最大化という点にあり、現代社会にあってはすでに広範に普及しているものである。また、経営者も含めて現代人は、利己心に突き動かされて行動を起こし、他者との競争で勝利し自己が評価され幸福をつかもうとする姿があることは見て取れ

る。このことからすれば、現代人は、利己主義からとうてい自由になれない現実があること、ましてや、ビジネスの世界においては、「聖人の倫理」では解決できない現実問題があることから、この立場に何らかの理論的位置づけを与えることが必要不可欠であると考えたからである。さらに筆者は、経営者の企業観、つまり、本稿で取り上げようとする倫理的利己主義が経営者が意思決定する際の判断基準となり、CSR経営の確立を妨げ、ひいては企業の組織不祥事を起こす契機となっているのではないかと考えた。そこで、本稿では「企業経営者の企業観が倫理的利己主義に根ざしている場合に組織不祥事を起こす可能性が高い」という仮説を立て、その検証のために、まずはその理論的根拠を探ることを目的として考察してきた。

まず、経営学における「倫理的利己主義」の位置づけについてであるが、倫理的利己主義の立場は、現代における多くの人間は利己心に突き動かされて行動を起こし、他者との競争などから切磋琢磨することによって、自分の持っている能力を開花させ、その自己実現から自分の幸福をつかむ権利がある。そのために社会はできる限り不必要な規制や強制を排除して、個々人の多様な自己実現を可能とするような、自由な社会を実現すべきであるということである。倫理的に聞こえる利他主義とか社会貢献などの御託を並べる前に、まず個人は自分を大切に自己本位で最大限の幸福を求め、また、人はそのように生きるべきだという現実の多くの人々が考える価値観を率直に位置付けている点において、この倫理的利己主義の立場は評価できる。

しかし、問題は利己心に基づく自由な自己実現がどのような場合に制限されるべきかということである。人間が社会生活を行っていく上においては最低限の自由制限が加えなければならない。このことは極端なリバタリアンでさえ認めざるをえない現実なのであって、フリードマンにおいても「詐欺や欺瞞のない開かれた自由な競争というゲームの規制の範囲内」という限定を付けている。ところが、「詐欺や欺瞞のない」とはどのような事態を示し、またなぜそれが排除されなければならないのかという問いに対してリバタリアニズムは十分な答えを出しているとはいえない。ここに、倫理的利己主義の限界があるといえる。したがって、「詐欺のない欺瞞のない開かれた自由な競争というゲームの規制の範囲内」という倫理的な限定が形だけのものとなり、やみくもに利己心に突き動かされて歯止めが利かなくなるという傾向が生じやすくなるということが「企業経営者の企業観が倫理的利己主義に根差している場合に組織不祥事を起こす可能性が高い」という根拠になりうると考えられる。

また、すべての社会的秩序づくりは、市場メカニズムに任せればよいとする市場万能主義の誤謬と弊害はもはや現実をもって十分に明らかである。そればかりか、小松章によれば、自由競争市場では価格メカニズムが「見えざる手」となって、重要・供給を調整するが、現代のようなグローバル化した寡占(独占)市場では、巨大企業が一定の価格競争力(市場支配力)を有することによって、見えざる手はもはや機能しなくなるのである。¹²⁾

倫理的利己主義にはその他にも理論的欠陥がある。倫理的利己主義の議論は、人間が利己的に振舞うという事実から利己的に振舞うべきという当為を導き出しており、ここに事実と当為の混同がみられるという点である。したがって、現実には多くの企業が利己的にふるまい不祥事が多発しているのだから、少しぐらいの倫理的不正は当たり前であるという非倫理的な考えが横行するようになり、このような倫理的利己主義の事実と当為の混同が企業の組織不祥事を起こさせる根拠となりうると考えられる。

人間には、確かに利己的な側面があることは認めるとしても、人間は所詮、利己的な生き物ではないと言いきってよいものかは疑問である。現実の人間は利己的な面もあるが、そうでない

面も確かに持ち合わせているのであり、そうした全人的なモデルに基づかない限り、倫理的現実を考察するのは不相当と言わなければならない。経営学、とりわけ、近代から現代にも通用する経営組織論の父と呼ばれるバーナード（Barnard, C.I.）は、社会科学においては希少な「人間とは何か」から出発し、組織おける人間を全人的なモデルとして捉えているからこそ、経営者の道徳的リーダーシップを展開することができるのである。

「経済人」モデルも複雑な経済活動を説明するための一面的な抽象モデルであって、セン（Sen, A.）が指摘するように「経済人」がそのまま現実に存在したとすれば、それは「合理的な愚か者」であり社会的な落後者の姿に他ならないのである。さらに、この一面的な抽象モデルによって、自己利益最大化以外はすべて非合理的であるとするのは、まったく異常であるように思われる。自己利益から合理性をとらえる見方は、とりわけ動機づけについての倫理的な考え方を強く排除することになる。自分が達成したいことを達成するために最善を尽くすことは合理性の一端であるし、そこには私たちが価値を置き、めざそうとする非自己利益的な目標の達成も含まれるであろう。自己利益の最大化から離れることをすべて非合理性の証拠とみなすことは、現実の意思決定における倫理の役割を排除することを意味せざるを得ないのである。企業経営者は、その意思決定において倫理の役割を排除し、倫理性や社会性、ひいては人間性を無視したならば、組織不祥事が起こりがちになることは想像に難くない。ここにも、「企業経営者の企業観が倫理的利己主義に根差している場合に組織不祥事を起こす可能性が高い」という根拠をみいだすことができる。

筆者の次の課題は、現実に組織不祥事を起こした企業経営者の企業観を倫理的利己主義に照らしてさらなる分析を加えて実証的に明らかにすることにある。

注)

- 1) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー著、村井裕訳「競争優位の CSR 戦略—『受動的』では価値は創出できない—」株式会社ダイヤモンド社編『DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月、株式会社ダイヤモンド社、36—52頁参照。
- 2) 谷本寛治編著『CSR 経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—』中央経済社、2004年、21—23頁。
- 3) 安室憲一編著『地球環境時代の国際経営』白桃書房、1999年、22頁。
- 4) ビジネス倫理の定義に関しては次の文献を参照されたい。
日本経営倫理学会・経営倫理実践研究センター監修、高橋浩夫編著『トップ・マネジメントの経営倫理』白桃書房、6—7頁参照。
また、本稿でのビジネス倫理のフレームワークについては、応用倫理の立場から梅津光弘によるところが大きい。
- 5) 梅津光弘『ビジネスの倫理学』丸善株式会社、2002年、14—18頁参照のこと。
- 6) 同上書、13頁。
- 7) 高橋伸夫「ガバナンスの同型化と経営者の役割」組織学会編『2010年度組織学会創立50周年記念年次大会報告要旨集』2009年10月10日、15—16頁。
- 8) 梅津、前掲書、23頁。
- 9) Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1982, p.133.
- 10) 梅津、前掲書、28—29頁参照。

- 11) アマルティア・セン著, 徳永澄憲・松本保美・青山治城訳『経済学の再生—道徳哲学への回帰—』麗澤大学出版会, 2002年, 34—35頁。
- 12) 小松章「社会設計のための経営哲学」『経営哲学』第7巻第2号, 経営哲学学会, 2010年, 3頁。

参考文献)

- 1) Sen, A., *On Ethics and Economics*, Blackwell, 1987.
- 2) Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1982.
- 3) Friedman, M. and Friedman, R., *Free to Choose: A Personal Statement*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- 4) Stewart, D., *Business Ethics*, The McGraw-Hill Companies, 1996.
- 5) Mill, J.S., *On Liberty*, Oxford University Press, 1975.
- 6) J.S. ミル「功利主義論」(伊原吉之助訳)『世界の名著 38 ベンサム, J.S. ミル』中央公論者, 1967年。
- 7) 梅津光弘『ビジネスの倫理学』丸善株式会社, 2002年。
- 8) 田中照純・劉容菁・西村剛『企業倫理の歩む道—その理論と実践—』晃洋書房, 2010年。
- 9) 日本経営倫理学会・(社)経営倫理実践研究センター監修・高橋浩夫編著『トップ・マネジメントの経営倫理』白桃書房, 2009年。
- 10) アマルティア・セン著, 徳永澄憲・松本保美・青山治城訳『経済学の再生—道徳哲学への回帰—』麗澤大学出版会, 2002年。
- 11) 小松章「社会設計のための経営哲学」『経営哲学』第7巻第2号, 経営哲学学会, 2010年。
- 12) ロバート・B・ライシュ著, 雨宮寛・今井章子訳『暴走する資本主義』東洋経済新報社, 2008年。
- 13) Reich, R. B., *Super capitalism: The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*, The English Agency, 2007.