

企業の責任とステークホルダーの期待  
—ドイツ経済倫理・企業倫理の観点からの一考察—

岡本 丈彦\*

The Corporate Responsibilities and Expectations of Stakeholders

Takehiko Okamoto

要約：

現代社会において企業は多様な責任の担い手である。そして、企業のステークホルダーは企業に対して様々な責任を果たすことを求めている。しかしながら、「企業に対して向けられる期待は正当なものであるか」という問題はこれまであまり議論されてこなかった。このような問題を考える際には、ドイツの経済倫理・企業倫理の考え方が重要な役割を果たすことになる。本稿ではドイツの経済倫理・企業倫理の考え方に依拠して、「企業に対して向けられる実現不可能な要求はどのようにして発生するのか」を考察し、「そのような不当な期待に対して企業はどのように対応するべきか」について私案を提示する。

キーワード：

経済倫理・企業倫理、ステークホルダー、企業への期待、信頼する側、信頼される側、規範主義的短絡思考、経験主義的短絡思考

(Abstract)

In modern society, companies have a lot of responsibilities. Moreover, corporate stakeholders are making various requests to enterprises. However, problem such as “how companies should deal with unfeasible expectations from stakeholders” has not been eliminated. In this paper, we will rely on German economic and corporate ethics concepts to clarify, “how unfair expectations are born.” We will suggest “how companies should respond to such unfeasible expectations from their stakeholders.”

Key words:

Economic and business ethics, Stakeholders, expectations of stakeholders, side of trusting, trusted side, normative short-circuit thinking, empiric short-circuiting thinking

---

\* 受理年月日 2018 年 12 月 28 日、高松大学経営学部講師

## 1.はじめに

現代社会は企業によって支えられているだけではなく、企業は多様な責任の担い手である。そして、企業のステークホルダー<sup>1</sup>は、企業に対して様々な責任を果たすことを求めている。例えば、株主に対しての責任、債権者に対しての責任、サプライヤーに対しての責任、消費者に対しての責任、企業やその工場などが立地する地域やその住民に対しての責任、そして企業が活動を展開する国や政府<sup>2</sup>への責任である。

しかしながら、この問題を考える際には大きな問題が2つ横たわっている。1つ目は「各ステークホルダーの利害は相反する」という問題である。例えば、一般的に株主は株価の上昇や配当金の増額を望むと考えられる。これに対して、銀行などの債権者は企業に貸した資金が期日までに利息と共に戻ってくることを望むだろう。株価の上昇や配当金の増額のためには、株主はある程度のリスクを覚悟した上で投資を行う<sup>3</sup>。これに対して、債権者は企業に資産を売却してでも貸した資金を返してほしいと考える。したがって、債権者はリスクを回避する傾向にある<sup>4</sup>。この意味でも、株主と債権者の利害は相反することが想像できる<sup>5</sup>。株主、債権者、サプライヤー、消費者、地域住民、そして政府といった様々なステークホルダーの利害を調整し、その全ての要求に応えることは不可能である。

もう1つの問題は、「企業に対して向けられている期待は正当なものであるのか」というものである。企業に対して向けられる期待に、企業が無制限に答え続けることは不可能である。また、あるステークホルダーが他のステークホルダーの正当な利害を侵害し、自分の身の利益を優先するように、企業に迫ることは「不当」とであると、みなされる。この点においては大きな問題は存在しない。しかしながら、「社会のため」、「将来のため」、そして「全員のため」という心地良い言葉には覆われつつも、企業の存続や企業の利益獲得を妨害あるいは、侵害するような要求が企業のステークホルダーより企業に対してしばしばみられる。このような要求は、どのようにして生まれ、そして何故、企業の存続を脅かすのか。

本稿においては、このような問題を解明するためにドイツの経済倫理・企業倫理(Wirtschafts- und Unternehmensethik)に手がかりを求める。そして、ドイツにおける経済倫理・企業倫理分野で著名なライプツィヒ経営大学院(HHL Leipzig Graduate School of Management)<sup>6</sup>の教授であるA.ズーハネク(Suchanek, Andreas)<sup>7</sup>の最近の研究<sup>8</sup>に依拠して検討を進めていく。

そして、本稿ではまず経済倫理・企業倫理の前提について検討を行う。その際には、どのような「人間像」を想定しているのか、についても考察する。その上で、ズーハネクの理論が主張する2つの短絡思考、即ち、規範主義的短絡思考(der normativistische Kurzschluss)と経験主義的短絡思考(der empiristische Kurzschluss)を明らかにする。それによって、企業に対して向けられる不当な要求はどのようにして発生するのか、を考察するとともに、そのような不当な期待に対して、企業はどのように対応するべきか、について私案を提示することを本稿の目的とする。

## 2. 経済倫理・企業倫理

現代社会は非常に複雑な構造と様々な利害相反を内包しており、現状では解決困難な問題を抱えている。そのような社会に存在する個人、即ち本稿では企業に対して信頼を向ける側がどのようなものであるかを規定することは、「企業に対して向けられている期待は正当なものであるのか」という問いに答えるために、必要不可欠である。

なぜならば、仮に政府や地方自治体が法律や条例を制定すれば、個人や企業に必ず特定の行為を強制できるのであれば、倫理<sup>9</sup>や社会科学も存在する必要はない。ルールが個人や企業に必ず特定の行為を強制できないのは、完全な法律を作ることができないというだけではなく、先述したようにルールによって個々人の責任を代替することはできないことにも起因する。

### 2.1 経済倫理・企業倫理の「人間観」

まず、経済倫理・企業倫理における「人間観」について検討を行う。ズーハネクは現実社会で生活を行っている人間を日常生活の多くの場で、「道徳的判断能力(moralisches Urteilsvermögen)」を使う存在と規定している(Suchanek (2015), S. 8/訳書, 9頁)。即ち、我々は日常生活でも、「何が正しくて、何が間違っているのか」を判断しながら生活を行っているのである。この場合における「道徳的判断能力」の使用とは、全ての人々が倫理的に正しい判断をして、日々の生活を行っているというわけではなく、個々人の持つ価値観に基づいて様々な判断を行っているという意味である。

そして、ズーハネクは我々が様々な「自由」が存在する空間で生活を営んでいることを指摘している。確かに、ズーハネクが指摘するように、この「自由」はそれが脅かされることになってはじめて我々はその重要性を理解することになる(Suchanek (2015), S. 38/訳書, 36頁)。しかしながら、「我々は様々な『自由』が存在する社会で、『道徳的判断能力』を用いて意思決定を行っている」と想定することは、「人間は社会に存在する様々な法律や制度、文化の中で自動的に意思決定を行っている」と仮定することに比べて、人間行動を観察する上で非常に重要な示唆となる<sup>10</sup>。なぜならば、自動的に意思決定を行う主体であるならば、人間や倫理の問題を議論する必要がないためである。

本稿においては、人間は様々な「自由」あるいは「自由裁量の余地」が存在する空間で日常生活を営み、「道徳的判断能力」を用いて意思決定を行っている、と想定し考察を進めていく。

## 2.2 企業の利益追求と倫理

次に、企業と利益追求について検討を行う。現代社会においては、企業と関係を結ぶことなく、現代的な生活を行うことは不可能である。そして企業、とりわけ現代の上場株式会社における最上位の目標は「利益」の獲得である。このような最上位の目標を達成するために、企業のトップマネジメントは様々な戦略や計画を組み立て、あるいは承認し、最善あるいはそれに近いと信じる方法で企業の長期的な方向性を決定する<sup>11</sup>。その際に、利益の獲得方法や利益を「手段と目的」のどちらに位置づけるのか、という議論は存在するものの、利益そのものを否定することは困難である。

しかしながら、企業の利益追求と倫理の関係を考えた場合には、大きなコンフリクトが内包されている。企業とりわけ、規範的な観点を過度に重視したような倫理から、企業の利益追求を見た場合、このような行動が企業不祥事を導いていると考えることも可能である。極端に解釈すれば、企業が利益追求をやめれば企業不祥事を防止することができる、という考えも展開が可能となる。このような考え方は、後述する規範主義的短絡思考であり、企業の目的や企業の存続に悪影響を及ぼすだけではなく<sup>12</sup>、問題の本質を解明し、対策を講じる際の足かせとなる。

## 2.3 倫理と合理性

倫理に対する批判に大きな役割を果たすのが、合理性という考え方である。極端に述べれば、「合理性さえあれば、倫理は不要である」との主張も存在する。しかしながら、合理的に物事を判断し、その上で実行するためには、次の要件が重要になる。即ち、「自らの行動が社会から受け入れられるのか」ということである。この意味においては、合理性も社会における集合体としての倫理と無関係ではいられない。

したがって、確かに合理性という考え方は現代社会で活動する個人や企業にとって、非常に重要な考え方ではあるものの、それがあからと言って倫理が不要になるわけではない、との立場より検討を進めていく。

## 2.4 経済倫理・企業倫理のフレームワークの優位性

最後に、経済倫理・企業倫理というフレームワークの優位性を明らかにする。このフレームワークにおいては企業倫理のみ、あるいは経済倫理のみによる考察から生じる問題を克服することに役立つものである。即ち、企業倫理だけでは、過酷な経済環境の下で競合他社との生存競争に勝ち抜くという視点が抜け落ちかねず、また、上述のように企業不祥事の本質的な原因を企業の利益追求に求めてしまう危険性を内包している。

一方で、経済倫理単体では社会から個別の企業がどのような期待を向けられているのか、という視点が失われてしまう危険性がある。これらの危険を回避するために、経済倫理・企業倫理というフレームワークが有用である。即ち、過酷な経済環境下で競争を行い、そして利益を追求する企業がどのように倫理的であるべき、なのかを解明することができるのが、

このフレームワークの優位性である。

### 3. 規範主義的短絡思考と経験主義的短絡思考

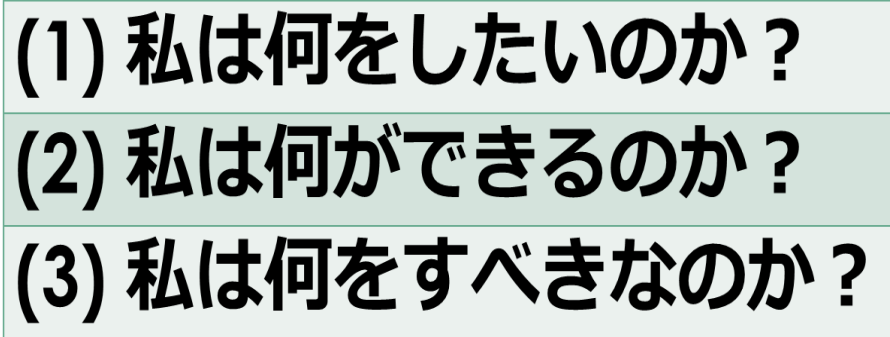
続いて、ズーハネクの研究に依拠して 2 つの短絡思考即ち、①規範主義的短絡思考(*der normativistische Kurzschluss*)と②経験主義的短絡思考(*der empiristische Kurzschluss*)について考察を行う。これら 2 つの短絡思考は、Suchanek (2015)において提示されている重要なフレームワークであり、誤った推論に基づく意思決定を避けるために非常に重要な役割を果たす(Suchanek (2015), S. 183/訳書, 173 頁)。

前者は、企業に対して信頼期待を向ける側の誤った推論を説明するために有効な概念である。そして後者は、企業内部において企業の論理を社会の規範やルールよりも優先させる事象が、なぜ起こり得るのかを解明するために有効である。

#### 3.1 実践的三段論法

ズーハネクは自由を理性的に利用するために、「道徳的判断能力」が重要であることを踏まえた上で、下記の実践的三段論法(*der praktische Syllogismus*)を明らかにしている(Suchanek (2015), S. 42/訳書, 42 頁)。

図 1 実践的三段論法

- 
- (1) 私は何をしたいのか?
  - (2) 私は何ができるのか?
  - (3) 私は何をすべきなのか?

出所：Suchanek (2015), S. 44 に基づき、作成。

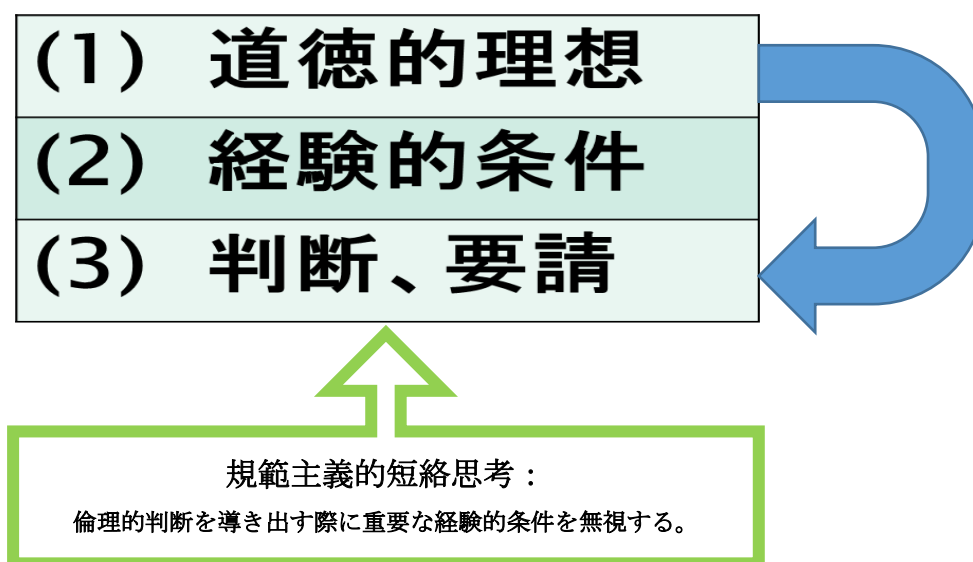
上図のように、「(3)私は何をするべきなのか? (Was soll ich tun?)」を導き出すためには、「(1)私は何をしたいのか? (Was will ich?)」だけではなく、「(2)私は何ができるのか? (Was kann ich?)」についても考慮することが必要不可欠である(Suchanek (2015), S. 42 ff./訳書, 42 頁以下)。しかしながら、人間は時として、(1)あるいは(2)のどちらか一方を顧みることなく、(3)を導き出してしまうのである。(1)あるいは(2)のどちらか一方を顧みることなく、導き出された(3)は後述する規範主義的短絡思考あるいは経験主義的短絡思考となる(Suchanek (2015), S. 184 ff./訳書, 174 頁以下)。

### 3.2 規範主義的短絡思考

まず、規範主義的短絡思考について検討を試みる。ズーハネクによれば、「規範主義的短絡思考は、信頼する側、あるいは他者に(規範的な)期待を向ける人に典型的にみられる(Normativistische Kurzschlüsse sind typisch für Vertrauensgeber bzw. für jene, die (normative) Erwartungen an andere richten)」(Suchanek (2015), S. 183/訳書, 175 頁)思考である。

そして、この規範主義的短絡思考は以下のように生み出される。そもそも、信頼する側が信頼される側に対して期待や要求は、道徳的規範、原理そして価値といった(1)道徳的理論から導き出されることになる(Suchanek (2015), S. 183/訳書, 175 頁)。勿論、(1)が重視されること自体には何ら問題はない。しかしながら、信頼される側が置かれている(2)経験的条件が適切に考慮されない(3)判断や要請が行われることが、規範主義的短絡思考なのである(Suchanek (2015), S. 183/訳書, 175 頁)。以上を図示したものが下記の図 2 である。

図 2 規範主義的短絡思考



出所：Suchanek (2015), S. 184 の図を一部修正の上、作成。

この規範主義的短絡思考は以下のような事例が該当する。例えば、先進国に本社がある多国籍企業<sup>13</sup>が発展途上国において活動する際に先進国の人々から受ける批判である。この場合、信頼する側は消費者や非政府組織であり、信頼される側は企業である。このような多国籍企業に対して、発展途上国の従業員に対して「先進国並みの賃金を彼らに対して支払うべきである」とする主張は、規範主義的短絡思考に該当すると考えられる<sup>14</sup>。

一般的に多国籍企業は、先進国よりも安い労働者に対しての賃金や、先進国よりも緩い様々な基準(例えば環境基準や安全基準)を目的に発展途上国において活動を展開する。安い労働賃金や緩い基準によって安い原価で生産を行い、そして販売し、利益を上げようとする。

このような多国籍企業に対して、「先進国並みの賃金を彼らに対して支払うべきである」とする主張は、上述の規範主義的短絡思考に該当する。

確かに、発展途上国の労働者に対して、現地の賃金を下回る賃金で労働させることや、劣悪な環境で搾取することに対しては、先進国の人々は声を上げる必要があるだろう。しかしながら、現地と同水準あるいは少し高い水準の給与(しかしながら、先進国よりは少ない給与)を支払っている企業に対して、上述のような(2)経験的条件を無視した要求を行うことは、まさに規範主義的短絡思考と言える。仮に、このような要求に耐えかねて、発展途上国の工場を閉鎖すれば、発展途上国での雇用を失われるのである。

### 3.3 規範主義的短絡思考と「当為の思い上がり」

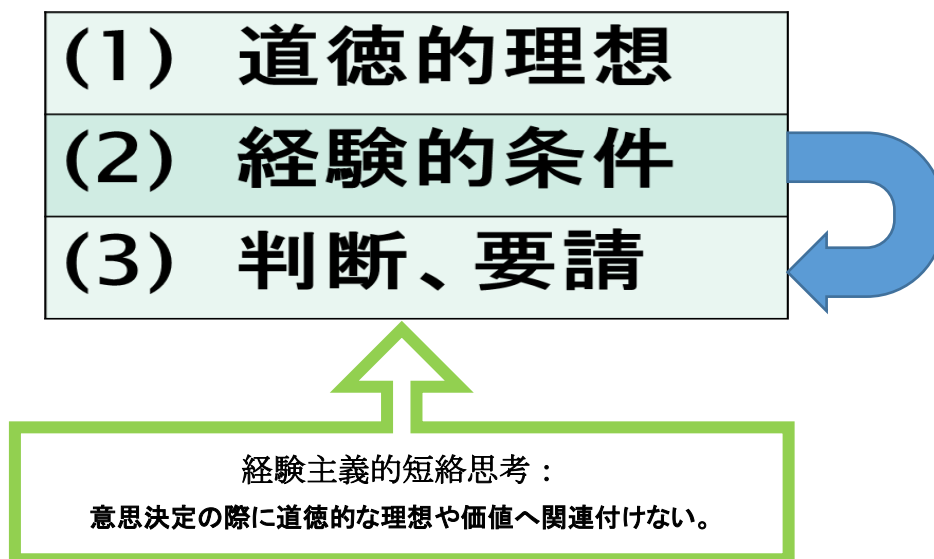
ズーハネクは、このような信頼される側の経験的な条件をすべて無視して、「道徳的な理想」や「道徳的な規範」を押し付けるような短絡思考を「当為の思い上がり (Anmassung des Sollens)」と断じている(Suchanek (2015), S. 184/訳書, 175 頁)<sup>15</sup>。そして、このような思い上がりは短絡思考に基づく主張や要請が向けられる企業や個人だけではなく、社会そのものに対しても有害な場合がある。例えば、リーマンショック以降に現れた日本における「脱成長」<sup>16</sup>という考え方は、論者によって細部に誤差はあるものの、その多くが(1)道徳的価値にのみ比重を置き、現実社会を生きる人々の(2)経験的条件を無視した短絡思考により導き出された概念である。我々が考えなければならないのは、ズーハネクが指摘するように、「目標を達成した後も生活は続く (das Leben nach einem erreichten Ziel weitergeht.)」(Suchanek (2015), S. 161/訳書, 149 頁)ということであり、端的には、「その後どうなる? (Und was dann?)」(Suchanek (2015), S. 161/訳書, 149 頁)が重要になるのである。

「成長を放棄した世界が実現した」と仮定しよう。この場合も、「その後どうなる?」を考えることは非常に重要である。その世界で生活する若者や新たに生まれてくる命は、成長を放棄した世界でどのように生きていくことになるのか。彼らが受けることになる医療、福祉、教育、そして食生活は、現在とどのように変化するであろうか<sup>17</sup>。この点に正面から向き合っていない「脱成長」は単なる(2)経験的条件を無視した規範主義的短絡思考であり、とりわけ、これまで高度な医療、福祉、教育、そして食生活を享受してきた人物が他者に「脱成長」を押し付けるのは、「思い上がり」以外のなにものでもない<sup>18</sup>。

### 3.4 経験主義的短絡思考

次に経験主義的短絡思考について検討を行う。この経験主義的短絡思考は規範主義的短絡思考と対をなす考え方である。ズーハネクによれば、経験主義的短絡思考は理性的行為に関しての「規範的な基礎」が無視されてしまうことにより生じる思考である(Suchanek (2015), S.185/訳, 175 頁)。これを図示したものが下記の図3である。

図3 経験主義的短絡思考



出所：Suchanek (2015), S. 185 の図を一部修正の上、作成。

上図のように、経験主義的短絡思考は(1)道徳的理想を考慮することなく、(2)経験的条件にのみ基づいて、(3)判断や要請が行われる原因となる思考である。企業において例えた場合には、社会あるいは企業の持つ道徳的な理想や価値に関連付けを行うことなく、経営者が企業の重要な意思決定を行ってしまうことが該当する。このような短絡思考に完全に陥ってしまえば、あらゆる汚職行為や、あらゆる犯罪行為を「やむを得ない」として自己を正当化することが可能となる。

### 3.5 経験主義的短絡思考とゲームの理解

経験主義的短絡思考は、これまでの考察(岡本丈彦 (2016), Okamoto (2016))において明らかにしたズーハネクが主張するゲームの理解(Spielverständnis)と密接に関わった問題を内包している。ズーハネクは 3 つのレベルのスキームによって、現実の人々が行動する空間では、どのような要因が行動に影響を与えているのかを説明している。このズーハネクの 3 つのレベルのスキームには、ゲームの進行(Spielzug)、ゲームのルール(Spielregeln)、そしてゲームの理解の段階が存在する(Suchanek (2015), S. 18 ff./訳書, 18 頁以下)。ズーハネクによれば、法律や規制などのゲームのルールが実際の人々の行動であるゲームの進行に影響を与える。しかしながら、ゲームの理解という社会を構成する人々のイメージの総和<sup>19</sup>もまた、ゲームのルールとゲームの進行に対して常に影響を与えている (Suchanek (2015), S. 18/訳書, 19 頁)<sup>20</sup>。

そして、このゲームの理解は常に変化することにも注意が必要である。これまで問題なかった、あるいは黙認されていた事柄が明確な契機や必ずしも明確ではない契機を経て、社会から受け入れられなくなる、ということが起こりうる<sup>21</sup>。ある意味でこれは、(1)道徳的理想



が変化しと言換えることが可能である。嘗ては許容されていた行為であったとしても、ゲームの理解が変化し、そのような行為が許容されなくなった状況で、そのような行為を行った場合、社会から苛烈なバッシングや様々な制裁を受けることになる。

近年の「働き方改革」の必要性が叫ばれることになった要因として、頻発した「過労死」や「過労自殺」、そしてブラック企業の代名詞ともなった「サービス残業」が考えられる。これにより、これらを誘発するような人的資源管理や労務管理を行う企業は社会から、バッシングを受け、企業の継続的な活動や利益獲得を阻害することにもつながる。また、「サービス残業」を「悪」とするゲームの理解が醸成されることにより、具体的に法律や監督機関による労働に関する法律の適用を厳しくするだけでなく、企業内部におけるゲームの進行に対しても影響を与えることになる。即ち、嘗ては「サービス残業」が当たり前、という社内の雰囲気は社会のゲームの理解の変化によって、そのような雰囲気が一掃される、あるいは上司からの不当な命令に対抗するというゲームの進行を生み出す可能性がある。

したがって、企業の経営者は確かに(2)経験的条件は必要不可欠であるけれども、(1)道徳的理想を顧みることの無い経験主義的短絡思考に陥ることなく、企業経営を行っていく必要により一層迫られているのである<sup>22</sup>。

### 3.6 企業への不当な期待

本稿の目的である「企業に対して向けられる不当な要求はどのようにして発生するのか」という問いに答えるために、ズーハネクが主張する 2 つの短絡思考を明らかにした。とりわけ、他者に対して信頼を向ける側が陥りやすい規範主義的短絡思考が介在することによって、(1)道徳的理想にのみ基づき、信頼を向けられる側が置かれている(2)経験的条件を無視して、(1)道徳的理想を一方向的に押し付けることによって発生する。そのような短絡思考に基づく要求は、確かに「社会のため」、「将来のため」、そして「全員のため」という心地良い言葉には覆われている。しかしながら、(2)経験的条件を無視した要求は現実的には実現不可能なのである。

## 4. 不当な期待に対しての企業の対応とステークホルダーの期待

最後に、ステークホルダーからの不当な期待に対しての企業の対応について検討を行い、その私案を提示する。その際には、ステークホルダーがどのような期待を向けるべきなのか、についても検討を行う。

### 4.1 企業の対応

これまでに考察したように、企業のステークホルダーの利害はそれぞれが相反することがある。そのため、各ステークホルダーの利害を同時に全て満たすことは不可能である。また、企業のステークホルダーによる規範主義的短絡思考に基づく不当な要求、即ち企業が置かれている状況は無視した要求には応えることができない。なぜならば、経験的条件は企業

の存続と密接に関連した問題であるため、この条件を無視した企業の行動は企業の存続を脅かすことになる。したがって、企業の経験的条件を無視した企業のステークホルダーからの実現不可能な要求に対しては、企業は毅然とした対応が求められる。

しかしながら、ゲームの理解が変化することにより、これまで「不当」と考えられてきた要求が、「正当である」と変化する可能性がある。そのために、とりわけ社会から注目を集める企業は、企業のステークホルダーから規範主義的短絡思考に基づく主張にさらされる危険性がある。したがって、現在のゲームの理解はどのようになっているか、どのような変化の兆しがあるのか、などを早期に察知する部門や部署を設けることが必要になる。そのような部門・部局からの現状分析を踏まえて、企業の経営者あるいはトップマネジメントは意思決定を行うことが重要である<sup>23</sup>。

#### 4.2 ステークホルダーの期待と責任

そして、企業に対して期待を向けるステークホルダーも、規範主義的短絡思考に陥ることなく判断や要請を行うことが必要である。確かに、現代社会では(1)道徳的理想は重要な位置を占めている。しかしながら、他者が置かれている(2)経験的条件を無視して、(3)判断・要請を行うことは、長期的に見て自らの首を絞めることになりかねない。企業が存在することによって、その地域では雇用が生まれ、そして企業から労働者に支払われる給与によって、消費が生まれる。その企業が倒産してしまえば元も子もない。企業が倒産すれば、そこで働いていた人は給与を得る手段を失う。また、その収入に頼っていた家計は行き詰まることになる。

また、過度に規制を強化することや、全ての業種や職種に対して、これまで必要とされてこなかった道徳的理想を押し付けることは、その担い手を減らすことになる点にも注意を払わなければならない。「担い手がいなくなる」という問題は、人手不足が顕在化した現代日本においては焦眉の課題である。「責任を果たすべき」と要求することは「言うは易く行うは難し」である。ワークライフバランスやメンタルヘルスが重要な課題に認識されるようになった現状において、過度に「責任を果たすべき」と要求され続ける職業を誰が担ってくれるのか、「責任を果たすべき」と要求する人々は考える必要がある。担い手が減少、あるいは殆ど存在しなくなった状況下で、その仕事を担うべき、との主張は実現不可能である<sup>24</sup>。

ステークホルダーの側でも、信頼される側の(2)経験的条件を無視した規範主義的短絡思考に陥ることが無いようにすることが必要である。

### 5.おわりに

本稿においては、企業のステークホルダーによる「社会のため」、「将来のため」、そして「全員のため」という心地良い言葉には覆われつつも、企業の存続や企業の利益獲得を妨害あるいは、侵害するような実現不可能な要求がどのようにして発生するのか、を考察するとともに、そのような不当な期待に対して、企業はどのように対応するべきか、について私案

を提示することを目的に考察を行ってきた。

以上のような問題の解明のために、ドイツの経済倫理・企業倫理に手がかりを求めた。その上で、現実社会で生活を行っている人間を、「自由」や「自由裁量の余地」が存在する日常生活の多くの場で、「道徳的判断能力」を使う存在と規定し、そのような人間が規範主義的短絡思考あるいは経験主義的短絡思考に陥ることによって、「偏った結論」や「社会から受け入れられない行動」を導き出してしまふ、といった問題を明らかにした。とりわけ、他者に対して信頼期待を向ける人間が陥りやすいのが規範主義的短絡思考である。(1)道徳的理想に拘泥するあまり、本来重要となる(2)経験的条件を無視して、現実的には不可能な要求が生まれてしまふ。

上述のように、確かに現代社会における企業は多様な責任の担い手であり、企業のステークホルダーから様々な期待を向けられる存在である。しかしながら、企業に対して向けられる期待に、企業が無制限に答え続ける責任は存在せず、またそれは不可能である。言い換えれば、企業は不当な期待に応える必要はない。そのような期待に対しては、拒否することが重要であるとともに、自らがどのような貢献を行うことができるのかを、社会に対してアピールしていく必要がある。そして、社会のゲームの理解がどのようになっているのかについて企業のトップマネジメントが注意を払うだけではなく、ゲームの理解を把握する部署等もより一層必要になってくるだろう。

また、企業のステークホルダーも規範主義的短絡思考に陥り、企業や社会に対して実現不可能、あるいは実現すれば長期的には自分たちの首を絞めるような要求をすることは慎むべきである。

最後に、今後の検討課題として以下の点をあげたい。企業が社会のゲームの理解や道徳的理想に対して、どの程度、影響を与えることができるのか、を考察するフレームワークの構築である。社会と企業は相互に作用を及ぼしあう存在であると考えられる。しかしながら、どの程度、企業は社会や社会を構成する個人の意識に訴えかけることができるのか。一度、企業が販売する財やサービスが「非倫理的」とのレッテルを張られた際に、企業はそれにあらうことができるのか。社会に対して、どのような訴えかけをすれば、あるいはどのようにシグナリングすることで、そのようなレッテルを回避できるのか。そして、そのような批判にさらされないためには、予めどのような行動が必要になるのか。以上の点を包括的に把握するフレームワークを今後検討したい。

## 参考文献・参考 HP

### 欧文文献：

1. Homann, K. (2002), *Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*, (Hrsg. von Christoph Lütge), Tübingen.
2. Homann, K. (2014), *Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral*, Wien.
3. Homann, K. (2015], *Wirtschaftsethik: Ethik, rekonstruiert mit ökonomischer Methode*, in: v. Aaken, D./Schreck, P. (Hrsg.), *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Berlin, S. 23-46.
4. Lütge, Christoph (2016), Contractarian Foundations of Oder Ethics, in: Lütge, C. / Mukerji, N. (Ed.), *Order Ethics: An Ethical Framework for the Social Market Economy*, Spiringer International Publishing Switzerland, pp. 3-17.
5. Pies, I. (2013), The Ordonomic Approach to Order Ethics, in: *Diskussionspapier Nr. 2013-20 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, hrsg. Von Ingo Pies, Halle 2013.
6. Suchanek, A. (2004), Die Rolle empirischer Bedingungen für die Wirtschaftsethik. in: Ulrich, P./ Breuer M. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik im philosophischeh Diskurs – Begründung und “Anwendung” praktischen Orientierungswissens*, Würzburg, S. 203-211.
7. Suchanek, A. (2015), *Unternehmensethik : In Vertrauen investieren*, Tübingen (アンドレアス・ズーハネク著/柴田明・岡本文彦訳 (2017), 『企業倫理:信頼に投資する』 同文館出版).
8. Takehiko, Okamoto (2016), Ethical Action in Large Firms –from German Economic and Business Ethics Approach-, in: *International Journal of Japan Society for Production Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 43-48.

### 和文文献：

1. 岡本人志 (2011), 『企業行動とモラル』 文眞堂。
2. 岡本文彦 (2015), 「現代企業の管理組織研究 –v. ヴェルダールの管理組織論を中心として-」 関西学院大学博士論文。
3. 岡本文彦 (2016), 「コーポレート・ガバナンスと企業倫理 –ズーハネクの研究を中心として-」 『研究紀要』(高松大学)第 64・65 号 1-17 頁。
4. 岡本文彦 (2017), 「企業の責任と企業の利益獲得 –A. ズーハネクの研究に依拠して」 『商学論究』第 64 卷 第 3 号 海道ノブチカ 博士 記念号(2017 年 1 月発行) 225-242 頁。
5. 万仲脩一 (2009), 『企業倫理学の構想』 ふくろう出版。

参考 HP :

ライプツィヒ経営大学院

<https://www.hhl.de/de/> 最終アクセス日 : 2019 年 1 月 7 日。

百十四銀行

[http://www.114bank.co.jp/csr/csr\\_4.html#anc3](http://www.114bank.co.jp/csr/csr_4.html#anc3) 最終アクセス日 : 2019 年 1 月 7 日。

参考 :

中日新聞(朝刊) : 「この国のかたち 3 人の論者に聞く」 2017 年 2 月 11 日。

日本経済新聞(地方経済面 四国) : 「百十四銀行会長が辞意 不適切行為防げず引責」

2018 年 10 月 30 日。

---

<sup>1</sup> 企業とステークホルダーの関係を考察する際には、従業員や労働組合を企業のステークホルダーに含める議論がみられる。しかしながら、従業員は企業内部の構成員である。また、日本企業の労働組合は企業別の労働組合であるため、彼らもまた組織構成員である。したがって、本稿においては従業員や労働組合を企業のステークホルダーに含めないこととする。

<sup>2</sup> 1980 年代後半から世界を覆ったグローバリズムも 2010 年代後半に入り、大きな転機を迎えている。これまでは意思決定速度が速く、国家間を自在に移動した企業が優位性を持つ時代が 30 年近く続いていた。しかしながら、現在の米国トランプ政権に代表される自国企業や他国企業への積極的な介入を鑑みるに、企業のステークホルダーとして国家の重要性が増している。

特定の国家が、特定の企業の財やサービスの使用を認めない、とする政策は企業の存続にも大きな影響を与える。それは中国企業の ZTE や HUAWEI(中国名: 華為技術)への米国および豪州、そして日本の対応とその影響を見ても明らかである。

<sup>3</sup> もちろん、全株主有限責任制により、信用取引やレバレッジをかけた取引をしない限り、株主のリスクは出資額に限定される。所謂、「ベンチャー企業」と呼ばれ、株式会社にも関わらず起業して、倒産すると無一文になる、あるいは多額の借金が残されるのは、起業資金や運転資金を銀行から間接金融で借り入れを行い、その際に自宅などの不動産を担保にしているためである。

<sup>4</sup> とりわけ、日本の間接金融において銀行が融資を審査する際に、担保の提供を求めるのはこのためである。

<sup>5</sup> また、一くりに「株主」とカテゴリーを分類することが困難な場合も存在する。株主の中には、長期の株価上昇を期待する「株主」もいれば、高配当を期待する「株主」もいる。あるいは近年、日本において注目を集めている「株主優待」を目的に、企業の株式を購入する「株主」もいる。そして、短期の株価変動により利益を上げようとする「デイトレード」も「株主」に分類される。とりわけ、この「デイトレード」と長期の株価上昇を期待する「株主」の利害は相反することになる。

<sup>6</sup> HHL とは、Handelshochschule Leipzig の略である。そして、ライプツィヒ経営大学院は 1898 年に設立されたライプツィヒ商科大学の名前に関するビジネススクールである。ライプツィヒ経営大学院については、<https://www.hhl.de/de/>を参照のこと。

<sup>7</sup> ズーハネクは、ドイツの著名な経済倫理学者であり、「相互作用の倫理学」の論理的基礎を構築した K. ホーマン(Homann, Karl)の下で研究を行った。ホーマンとズーハネクの考え方の大きな違いとして、以下の点に求めることができる。ホーマンは「制度」を非常に重視している。しかしながら、ズーハネクは「個々人の責任をルールによって置き換えることはできない(individuelle Verantwortung kann nicht durch Regeln ersetzt werden.)」(Suchanek (2015), S. 14/訳書, 15 頁)と主張しており、ホーマンの理論を出発点にその限界を超克するための理論建設を試みている。

ホーマン学派の主要な研究者としては、先述のズーハネク、I. ピーズ(Pies, Ingo)、そして C. リュトッゲ(Lütge, Christoph)がいる。ホーマンの「相互作用の倫理学」及び、ホーマン学派における個別の学説展開に関しては、稿を改めて検討を行う。また、ホーマンの研究に関しては、Homann (2002), (2014), (2015)を参照のこと。ピースの研究については、Pies (2013)を参照のこと。そして、リュトッゲの研究に

関しては、Lütge (2016)を参照のこと。

<sup>8</sup> Suchanek, A. (2015), *Unternehmensethik : In Vertrauen investieren*, Tübingen(アンドレアス・ズーハネク著/柴田明・岡本丈彦訳 (2017), 『企業倫理：信頼に投資する』 同文館出版)。

また、Suchanek (2015)からの引用については、訳書の該当箇所と合わせて引用表記を行う。

<sup>9</sup> 倫理それ自体に対する批判については、岡本丈彦 (2017)において Suchanek (2015)に依拠して検討を行っている。

また、経済倫理・企業倫理の日本における主要な研究としては、岡本人志 (2011)及び万仲 (2009)を参照のこと。

<sup>10</sup> 2018年11月以降、フランスにおいては燃料税増税に反発する人々によるデモで大きな混乱が生じている。この事例からも明らかなように、国家や政府の思惑やその行動は、社会から受け入れられる場合もあるが、受け入れられない場合もある。

また、日本においては、消費税を増税した後は、予めどのような対策を行っていたとしても、とりわけ個人消費が落ち込むことが知られている。さらに、消費税の導入を決定した竹下登元総理大臣、3%から5%に増税した橋本龍太郎元総理大臣、そして5%から8%そして10%へと段階的に引き上げることを主導した野田佳彦元総理大臣は政権の維持もままならないほど、国民からの強い反発を受けることになった。とりわけ、民主党はその後、解体され名称も変更せざるをえないほどに、負のイメージが固定化される結果となった。

以上のように、制度の導入及び制度の施行で予定された効果を得ることは困難である。法律や制度が導入されれば、人間の行動を完全に方向付けることが可能であるならば、社会主義国が崩壊することもなかっただろうし、チャウシェスク大統領も悲劇の最後を遂げることはなかったと考えられる。

<sup>11</sup> 企業の目標や、企業の管理組織については岡本丈彦 (2015)を参照のこと。

<sup>12</sup> また、これまでの公的なサービス、とりわけインフラを「民営化」する際に生じる反対意見として、サービスの低下だけではなく、企業の利益追求を問題とする観点に依拠したものが存在する。

<sup>13</sup> 多国籍企業を厳密に定義することは困難である。しかしながら、本稿では先進国だけではなく発展途上国でも活動を展開する企業を想定し、考察を進めていく。

<sup>14</sup> Suchanek (2015)においては、企業のサプライチェーンにおける児童労働を完全に禁止するという問題や、企業の全ての情報(即ち、企業機密などを含めた情報)の公開を求める、といった行動が規範主義的短絡思考として挙げられている(Suchanek (2015), S. 184/訳書, 174頁)。

<sup>15</sup> この「当為の思い上がり」についてはSuchanek (2004), S. 210を参照のこと。

<sup>16</sup> 日本における「脱成長」という概念に関しては、2013年9月の日本経営学会(於：関西学院大学上ヶ原キャンパス)の統一論題において、青森公立大学の藤井一弘より行われた「経済成長そして/あるいは経営学—脱成長の経営学の可能性—」という報告や、中日新聞(朝刊)：「この国のかたち 3人の論者に聞く」(2017/2/11)の上野千鶴子氏へのインタビューで登場する「平等にまざしく」という考え方が端的に示したものであると考える。

<sup>17</sup> 我々の生活を支えている様々なインフラを維持、そして更新するためには、どれほどの費用が必要になるのか。仮に、維持することは「脱成長」に含まない、と主張されたとする。新しい発明やイノベーションなしに、現代社会を支えるインフラをどのように支えていくのであろうか。この点の考察は非常に重要となる。

<sup>18</sup> しかしながら、ズーハネクによれば、企業や企業の行動が社会から受け入れられるのかどうかは非常に重要な問題であるため、企業のステークホルダーによる規範主義的短絡思考を過小評価することはできない(Suchanek (2015), S. 184/訳書, 175頁)。

また、規範主義的短絡思考に基づく発信が、どのような人物からなされたものであるのか、は倫理的な判断を行う上では避けては通ることができない。確かにこの点に関して、「主張の内容のみを考慮すべき」との考えもある。しかしながら、例えば東京銀座で最高級フランス料理のフルコースを食べながら、「なぜ、世界は不平等なのか。皆が分け合えば良いのに」と聞かされて、これに同意することは困難だろう。主張と行動は無関係であり、主張の内容を見るべきである、と主張することは、現代社会における選挙、株式市場そして、消費者の行動を全て否定するロジックであり、現実と乖離した思考である。なぜならば、それらの行動には「好き嫌い」とともに「納得できるか否か」という恣意性が介在するためである。

<sup>19</sup> このイメージの総和は、必ずしも社会に存在する全ての人間の完全なコンセンサスを意味するものではない。全ての人が個人の価値判断に密接に関連したテーマに1つの合意を作り出すことは不可能である。例えば、日本において同性婚を認めるか、という問題が議論されている際に、1つのコンセンサスを全員が共有すること、およそ不可能である。

しかしながら、例えばLGBTに批判的な1人の成人男性が家族や親しい人間関係、あるいは心の知れた同僚と居酒屋でLGBTに対して思っている感情や意見を言うことと、それを自分の氏名や職場などの個人情報を開示したうえで、SNSに投稿することが社会から受け入れられるかどうか、あるいはそのよ

---

うな行動をした場合、どのような結果になるのかについては多くの人々が共通の意見を持っている。

<sup>20</sup> ズーハネクと同じくホーマンの弟子であるピースも、3つのレベルのスキームを独自に定義している。Pies (2013)においては、「基礎ゲーム(basic game)」、「メタゲーム(meta game)」、そして「メタメタゲーム(meta-meta game)」が3つのレベルとして挙げられている(Pies (2013), p.7)。

<sup>21</sup> ゲームの理解を変化させるような契機は、後になってそれが重要な契機であったとわかるように、その当時には気が付くことが困難な場合がある。とりわけ、日々の業務に忙殺されている企業や個人には、気が付く暇がないかもしない。しかしながら、後述のようにそのような変化に気が付くことは企業や組織構成員のリスクマネジメントという観点からも非常に重要である。

<sup>22</sup> 上述した内容以外の事例として、近年問題となっている職場での「セクシャルハラスメント(セクハラ)」や「パワーハラスメント(パワハラ)」の問題が該当する。「何がパワハラ(セクハラ)で、何がパワハラ(セクハラ)でないのか」がゲームの理解に依拠するだけでなく、それを訴える方法として、「内部通報」が望ましいのか、あるいは広くマスコミや動画投稿サイトなどに音声あるいは映像等の証拠を暴露することが望ましいのか、についてもゲームの理解に依存することになる。

また、「セクハラ」に対して組織がどの程度責任を負うのか、についても様々な事象が起き、「ゲームの理解」が変化している過程と把握することも可能である。「セクハラ」に対して組織がどの程度、責任を負うのか、という問いについては、2018年に起きた百十四銀行の事件が重要な示唆を与えてくれる。日本経済新聞 地方経済面 四国：「百十四銀行会長が辞意 不適切行為防げず引責」(2018/10/30)によれば、四国の百十四銀行会長が同席する場で取引先から女性への「セクハラ」が問題視され、会長が引責辞任するという事態にまで発展した。この事例に関しては、稿を改めて検討を行う。

<sup>23</sup> また、企業内での対策が不可欠な課題については、企業内部のゲームの理解を変化させたうえで取り組むことも必要である。

<sup>24</sup> 裁判を恐れて、緊急外来や産婦人科を避ける医師が増えた結果、緊急の際に対処する医者がいなくなる、という事象は規範主義的短絡思考が行き着く先ではないだろうか。