

「道德的主体としての現代企業」の存在論的意味  
再論：道德的主体としての現代企業

宮坂 純一

“Corporation as moral agent” revisited

Jun'ichi Miyasaka

# 「道徳的主体としての現代企業」の存在論的意味

## 再論：道徳的主体としての現代企業

宮坂 純一

ビジネス・エシックスの学界、特に欧米の学界関係者の間ではいわゆる「企業道徳的主体論争」を契機に「現代企業は道徳的主体である」という問題提起がおこなわれたことはよく知られている。

何故に、ヒト（例えば、経営者）はなく、自然人ではない会社（企業）が道徳的責任を問われるのか？

という疑問に対しては、

ビジネス・エシックスの立場からは、

会社では、独自の意思決定構造のもとで、道徳的理性に基づいて意思決定が行われており、会社は、その意思決定過程において、企業行動の具体的な結果を想定して政策や規則を統制できるからである、

と応える。

更に、何故に（法的な責任だけではなく）「道徳的」責任が問われるのか？

と重ねて訊かれれば、

会社に独立した行為主体としてあたかも自然人であるかのように行動する権利を認めるならば、企業には暗黙の契約に基づいて社会に対する責任があり、しかもその責任の具体的内容は時代の変遷と共に変化する、

と答える。

そして今日では、このような発想・視点が、特に欧米圏の人々の中ではかなり浸透し受け入れられている。しかしながら、他方で、そのような認識・発想はイデオロギーの産物であり、別言すれば、哲学的誤謬であり、存在論的に間違っていることを押しつけることになり、危険である、との批判もありえるであろう。事実、我が国でも、そのような文脈でビジネス・エシックスの発想に疑問が提示されている。筆者の考えでは、企業はそもそも存在論的に言っても道徳的主体としてみなされても仕方がない存在である――但し、このことと実際に「道徳的に」行動していることは、後述の如く、別の事柄である――、本稿の言葉で表現すれば、会社はその誕生の時に社会的存在としての側面をビルインされた存在である。

本稿では株式会社を念頭に置いて論を進めている。したがって、企業を株式会社に代表させており、それを会社というタームで表現している。本稿の場合、企業＝株式会社＝会社である。

本稿は、経営学をはじめとする社会科学のタームとの関連で「道徳的主体としての企業」を概念的に整理し「株式会社論」の文脈に沿って位置づける（「道徳的主体としての会社」の存在論的意味を考える）試みである。より具体的に述べるならば、例えば、「会社は誰のものか？」という問題に即して言えば――本稿では下述のように素描にとどまるが――「〈会社が道徳的主体である〉ということは〈会社は《会社自体》のものであり、その会社にはひとつの組織体として独自の意思がある〉ということでもある」、と主張するものである。

## 1 会社は、人間によって作りだされた、「社会的存在としての企業」でもある

この問題を解くためには、まず第1に「社会的存在としての企業」概念を整理することが必要である。

企業は社会的存在である、という命題は良く知られており、それに類似するコトバを見聞きする機会が実際にかなりある(1)。但し、その具体的な内容に関しては必ずしもコンセンサスがあるわけではない(2)。〈企業は社会的存在である〉とはどのような現象を念頭に置いた表現なのであろうか。この点に関して、例えば、ドラッカー（P.Drucker）の初期の著作『会社の概念』（3）はそれについて独自の視点から（会社の社会的存在としての側面を全面に押し出して）アプローチした代表的な事例であり、ひとつの手掛かりを与えてくれる。

あらかじめ述べておくと、本稿では、「社会的存在＝社会にその活動が正当であると認められ受け入れられていること」であり、経済単位としての存在が社会にどのように受け入れられているか、その様式を示した言葉である、として理解している。

社会のなかで生きる（活動する）あらゆるものはその存在の正当性が当該社会に認められなければ存続することができない。これは会社にも当てはまり、会社はその活動を通して社会に受け入れなければ存続できない存在である。ここに、会社の存在理由として、社会との関係という視点から見た「社会的存在」という側面が重要になってくる。これは、会社はどのように活動すればその存在が正当であるとして社会に受け入れられるのか、という問題であり、会社の目的と関連した事象でもある。

### 【読書ノート1 ドラッカー『会社の概念』を読む】

ドラッカーは、会社はひとつの社会的制度である、と明言している(4)。ここには、会社は社会のために人間のために尽くすこと（work）によって社会に受け入れられる、という考えが流れている。その趣旨は、逆説的な表現ではあるが、会社は社会の中に受け入れられなければならない、という彼の見解（文言）に良く表れている(5)。つまり、彼の理解に拠れば、会社は自らの諸法則に従って機能し(6) 我々の生活慣習や生活様式の標準を設定している(7) のであり、そのことによって会社はすでに社会の代表的な制度となっている。それが故に、社会は会社を受け入れざるを得ないのである。

それでは、会社はどのようにして人々のために尽くしているのでしょうか。ドラッカーによれば、会社は雇用の機会を提供しているだけではなく、その活動を通して個の尊厳と機会均等というアメリカを支える信条を実現することによって、社会に有益な財をうみだしている(8)。この考え方が、最終的には、事業の目的は顧客の創造である、という彼の主張に繋がっていく。

そして彼は、「会社を個々の株主の所有権の合計以外の何物でもないとする古いお粗末な作り話(crude fiction)」(9) という表現で、会社は株主のものではない、とすでに 1940 年代に強調している。そして続けてつぎのように述べている。「慣習的には・・会社は一時的なものであり法律的な擬制によってのみ存在していると考えられている」が、「社会的現実としては、株主は会社と特別な関係にある人々の幾つかのグループのひとつにすぎないのである。会社の方が永続的であり株主が一時的なのである」(10)、と。ドラッカーに拠れば、会社は社会制度のひとつであり、社会制度的存在として社会的な存在である。

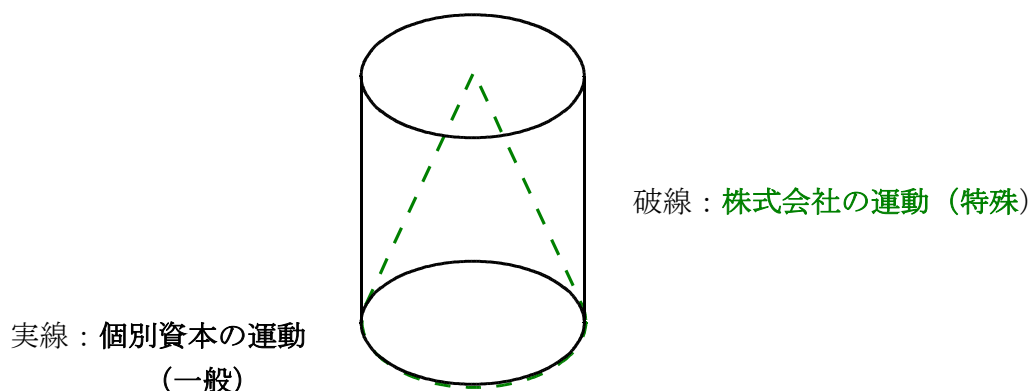
【読書ノート1了】

会社は、社会的に有益な財貨・サービスを提供することによってはじめて利益をあげることが認められる存在である。この場合、会社にとって直接的な目的である〈利潤追求〉と間接的な目的（社会のなかで存在するために必要な目的）である〈社会に有益な財貨・サービスの提供〉を区別することが必要であり重要である。会社は、現実の世界では、これらの2つの側面を併せ持った存在であり、二面性を両立させてはじめて継続事業体（ゴーイングコンサーン）として存続できる。

「資産＝費用＋収益」という方程式は前者の側面を例示的に示しており、後者の側面は会社の定款に「事業目的」として明示されている。

資本制社会――今日では、市場社会と言われているが――では、個別資本（一般）がひとつの社会制度である株式会社（特殊）の形をとって運動している。そのために現実の株式会社には二面性がある。この二面性はその運動を断面から見ると明白である。  
図表1参照。

図表1 個別資本と株式会社の関連



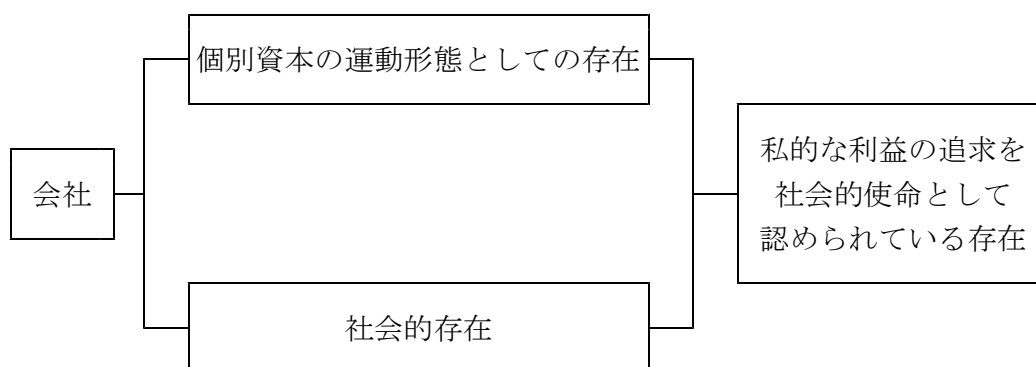
会社は、コトバで表現すると、「私的な利益の追求を社会的使命として認められている存在」であり、会社は「個別資本の運動としての存在」と「社会的存在」の2つの側面を有する存在である。2つの側面は、「個別資本の運動としての存在（側面）を貫徹しなければその存在を否定される（倒産する）社会的存在であること」及び「社会的存在として行動しなければ淘汰されてしまう個別資本の運動としての存在であること」が示しているように矛盾するものであり、個別資本の運動として存在することを余儀なくされている社会的存在（逆に言えば、社会的存在として存在することを余儀なくされている個別資本の運動としての存在）である。

これは、会社が人工的につくりだされた（ヒトがある目的のためにつくりだした）、言い換えれば、社会的に有益な財・サービスの提供を条件に、利益の追求を認められた、制度であり、なによりも、会社が目的と手段が転倒した資本制社会を象徴的に具現化している装置であることに由来している。

筆者はかつて企業の官僚制化との関連でつぎのように述べたことがある。

資本主義企業という組織体は「特異な」存在である。それは「資本の論理」に規定された、基本的には（その生成の当初から）、少数者（「頭の労働」）が多数の人々（「手の労働」）を合法的に支配するための、いわば「強制的な」、協働体系（組織）である。何故ならば、資本主義の社会体制がそもそも人間の社会生活にとっては「目的と手段の転倒」のうえに築かれた社会体制であるからである。人間の社会生活に必要な生産が社会化され、しかもこの社会的生産が逆に（企業の目的としての）私的な利潤追求の手段となっている。それはまさに「目的の手段化」そのものである。企業はこのような「目的と手段の転倒」を一身に担って形成された組織なのである(11)。

図表2 株式会社の二面性



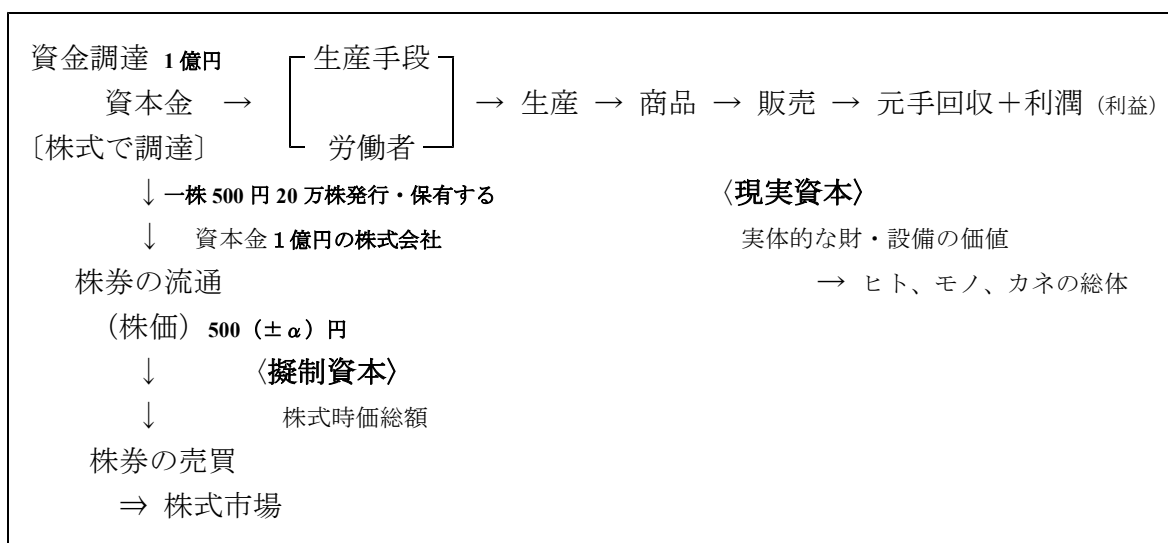
会社はこのような転倒した社会によってその存在を「保証」された制度である。というよりも、より正確に言えば、我々が住んでいる社会が（歴史上特殊な発達段階にある）「転倒した」社会であるために、会社はその存在を正当化されたのである。したがって、会社は、資本制社会という歴史的に制約された社会によって正当化されているという意味で、

「特殊な」社会的存在である――後述、6－7ページ参照(12)。しかしそれは社会的存在である。その会社の二面性（矛盾している存在）を図解したのが図表2である。

## 2 会社を所有しているのは会社自体である

株式会社では、その設立によって擬制資本が成立し、資本は現実資本と擬制資本の2つの運動形態をとる（資本の二重化）（図表3参照）。かくして、会社には、それぞれの資本に照応して、2つの様式から成る所有構造がうまれる。

図表3 資本運動の二重化



### 【読書ノート2 岩井克人『会社はどこへ行くのか』を読む】

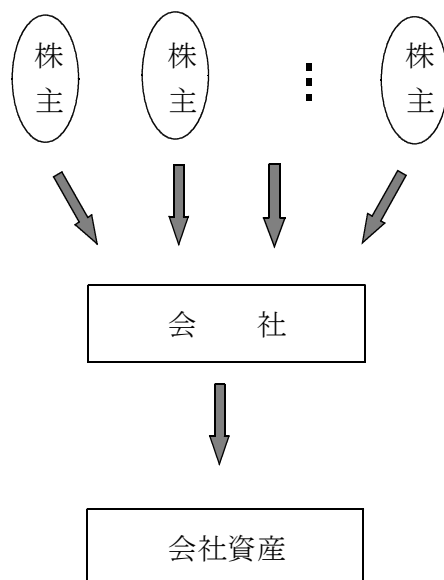
岩井克人は、法人名目説と法人実体説の統一的理解を目指して、「モノとしての会社」と「ヒトとしての会社」という考え方を積極的に提示してきた(13)。

岩井はたんなる「企業」（例えば、個人企業や夫婦が所有している八百屋のような小規模な共同企業）と（株式会社に代表される）「会社」を区別して、会社の基本構造をつぎのように整理している。

第1に、「会社資産」の所有者は法人としての「会社」であり、第2に、その法人としての「会社」の所有主が「株主」である。「株式会社とは、株主が法人としての会社を所有し、その法人としての会社が会社資産を所有する、という『二重の所有関係』によって構成されている」(14)、と。それを図解したのが図表4である(15)。

会社は「ヒトでありモノであるという、そもそも本質的に矛盾した存在である」――これが岩井の基本的な認識である(16)。このような認識に基づいて、彼は、「会社は二階建ての構造をしている」(17)、と把握する。岩井に拠れば、アメリカ型の会社はこの二階部分を強調した会社のあり方であり、株主がモノとして会社を所有しているように見えているが、逆に、一階部分に注目すると、会社のヒトとしての役割が際だって見えることになり、そうした会社の持つヒトの面を強調したのが日本型の会社のあり方にほかならなものである(18)。

図表4 株式会社の仕組み



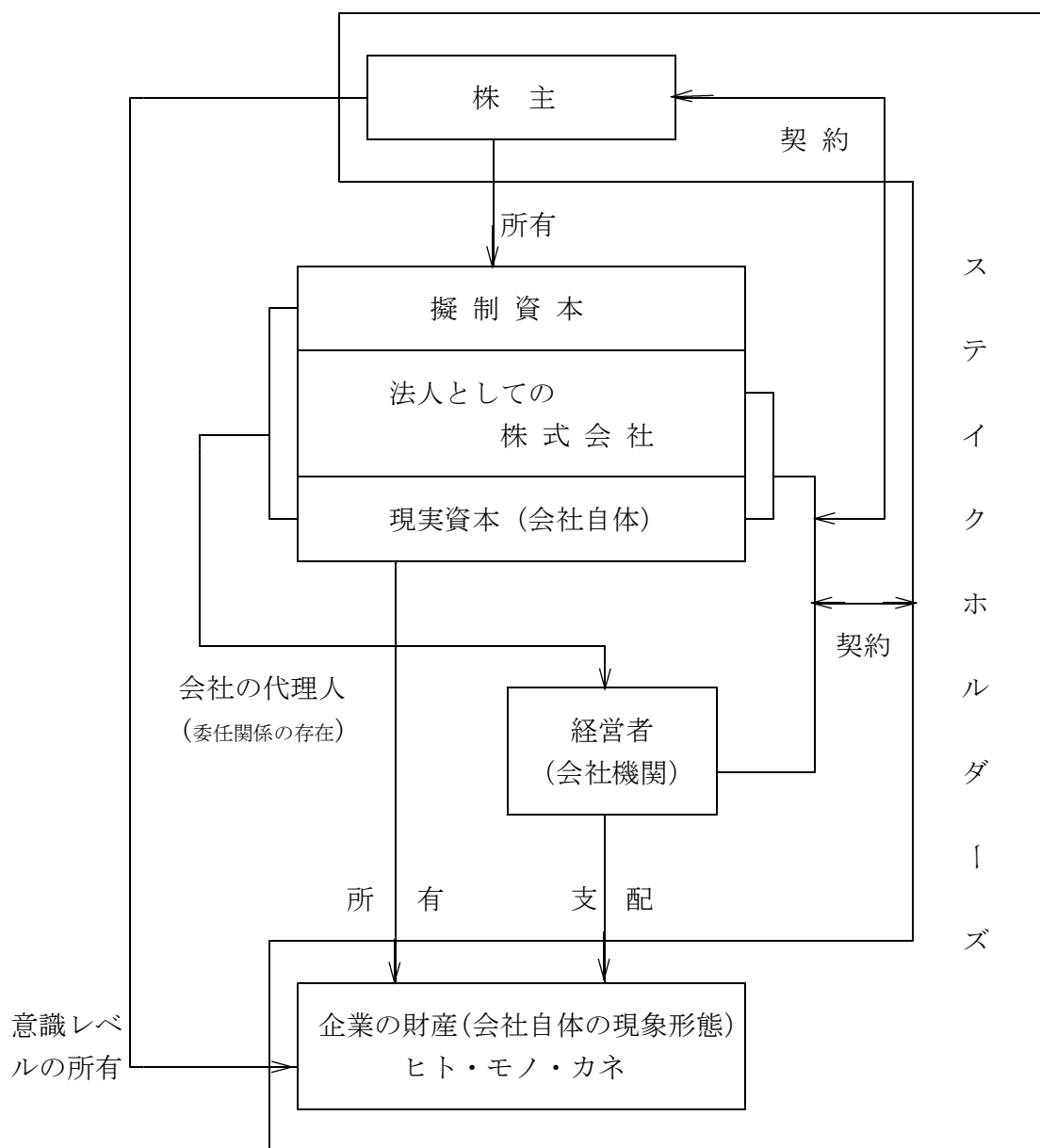
このような会社の所有構造をコトバで表現・整理するとつぎのようになる。

株主が「モノとしての会社」（擬制資本）を所有している。しかし、その「モノとしての会社」は、設立とともに法人という人格を与えられ権利主体としての存在（「ヒトとしての会社」）へと転化しているために、同時に、「ヒトとしての会社」が会社自体として会社の財産（現実資本）を所有する（会社の財産を所有しているのは、株主・投資家や従業員あるいは経営者等でなく、人工的につくりだされた会社そのものである）、という構図が成立する。会社（すなわち、実体としての会社＝会社の財産）を誰が所有しているか、という視点から言えば、後者の方が実態を反映した理解であり、株主はあくまでも株券を所有する存在にすぎない。これが会社の所有構造であり、それを図解したのが図表5である。

### 3 会社はストックホルダー企業ではなくステイクホルダー企業である

会社は、法律上、自然人と同じように権利能力を与えられている（法人企業）。株式会社として法人格を与えられるということは存在が社会のなかで正当化されることであり、その社会の価値や規範を受け入れて事業を展開することが前提になっている。これが企業の社会化であり、企業が法人格を与えられている以上、法律に従って活動することは当然のことである。但し、このことは社会化のいわば第一段階であり、今日では更なる社会化が進んでいる。というのは、企業が「継続事業体」として生き残るためには、最低限の規範である法律だけではなくそれを超えた社会規範、あるいは、特に、国際的に事業を展開していく場合には、適切な価値観に則って経営をおこなうこと（経営の道徳性）が要請さ

図表5 現代の株式会社の構造



れるからである(19)。近年、企業はそのような道徳性（倫理的な存在であること）を強く求められている。つまり、企業の社会化には2段階があり、現在の社会化は2段階目に入っている。

これは企業社会の変貌を反映した事象である。

企業活動の展開につれて、一方で、株主・出資者や従業員だけでなくさまざまな存在がそれに深く巻き込まれていく。しかも他方で、企業が市民社会の一部を構成する局所的な存在にとどまらずそのパワーが大きくなり更に言えば経済がグローバル化するにつれ

て、その影響は市民社会全体に及ぶものとなり企業の社会に対する責任は出資者の利益の保障に限定されるものではなくなってくる。このような存在がステイクホルダーと称せられている。現在の株式会社は株主・出資者だけではなくそれを超えた存在（ステイクホルダーズ）の支持を欠くならば存続が不可能になっている。会社の存立基盤が変容したのである。

企業はステイクホルダーズの利害の調整の場である(20)、という見解がでてくるのはこのためである。その意味で、現代企業は株主の利益を最優先するストックホルダー企業ではなくステイクホルダー企業である。ステイクホルダー企業としてみなされざるをえなくなったときに、会社のひとつの側面である社会的存在の意味が変容し、自然人と同じように権利主体として法律を超えた社会規範を守ることへの要請が全面的に押し出されるようになった。このような要請はそれまでもなかったわけではないが、現実的には必要でなかったために、いわば水面下に隠れていたものである。それだけのことである。これは、企業社会契約の内容が新たに明示的に書き直された（顕在化）という意味で、大きな転換を意味している。但し、これは会社がステイクホルダーのものであることを意味していない。

【読書ノート3&4 田中一弘「企業は誰のものか」及び広瀬幹好「日本企業と経営者の役割」を読む】

広瀬幹好は経営者主権論を拒否して、「会社は、それを構成する諸機関の意思と行為を通じて、会社それ自体のために経営されるべきである」(21)、と主張している。広瀬が念頭に置いている経営者主権論は田中一弘のそれであり(22)、広瀬に拠れば「株主主権と従業員主権を折衷したもの」であり、その内容を検討した広瀬によって「ステイクホルダー主権論」と称されている考え方である(23)。

田中の主張は次のように要約されるであろう(24)。企業は〈誰〉のために経営されるべきか？という問いに対しては、色々答えがあり得るが、唯一の正解があるとすれば、それは「顧客のため」をおいて他にない。しかしそのことは自明のことである。現実的に（「議論の次元が一段下がったところ」で）考えると、「経営者」は〈誰〉のために経営すべきか、という問いが重要である。なぜならば、経営者が実態として現実の企業に支配的な地位を占めているからである。この視点に立つと、〈誰〉に該当するのは〈株主〉と〈従業員〉である。しかしこれは〈株主〉と〈従業員〉の間の二者択一ではなく、両者のバランスをどう取るのかが究極的な問題となる。経営者は株主や従業員からの牽制ではなく自己規律によって、株主と従業員の利害のバランスを取りながら経営しなければならない。

これに対する広瀬の論評の詳細な紹介はここでは省くが、広瀬の検討内容は少なからざる部分で本稿と共有している。但し、後述のように見解を異にする箇所がある。以下、重要な事柄を確認しておこう。

田中が主張する（広瀬が命名した）「ステイクホルダー主権論」は、広瀬の評価と同じように、本稿の立場では間違いである。しかし、株主と従業員は、田中が主張するように、特殊なステイクホルダーであり、この点では、広瀬の評価には異論がある。

広瀬は、「ステイクホルダーのためを図ることが会社それ自体のためを図ることになるという」「経営者主権論」を否認している。その根底には、「自然人を考えた場合、利害関係者のためを図ることが自分のためを図ることになる」という論理は成り立たない。人間

は、第一義的には、利害関係者のために生きるためではない。自分自身のために生きているのである」(25)、という発想がある。

これは妥当な見解のように見えるが、本稿の立場では、人間についての誤解がある。というのは、人間には「他人のために尽くす」という本能がある、という発想があるからである(26)。これを受け入れるならば、会社が「利害関係者のために図ること」は、損得勘定の問題ではなく、社会的存在として認知されている以上、会社にはヒトと同じようにこのように行動させざるを得ない「運命」がある。つまり、会社が「利害関係者のために図ること」はいわば「他人のために尽くす」ことの変形としてナチュラルな行動であり(27)、その結果として、会社自体のためになって行動したことになる、ということである。

その意味で、会社がステイクホルダーズの利害の調整の場として機能すること(田中の表現を使えば、「利害関係者のために図ること」)は会社の存在にとって不可欠な行為なのである。しかし、このことは会社自体が会社の財産を所有していることを否定することを意味していない(28)。

#### 【読書ノート3&4了】

このような(会社がステイクホルダー企業としてみなされる)状況では法律を遵守することだけではステイクホルダーズの利益に応えることは困難である。というのは、法律が会社とステイクホルダーのすべての関係に対応した形で整備されていないからである。これは当たり前のことであり、法律は改めて言うまでもなく後追いなのである。したがって、現実の問題として、法律の制定まで待てないためにとりあえず「道徳的」責任という形で会社の責任を問わざるを得ない、という状況が生まれてくる――これが実態である。

法的に責任を問うという行為はそもそも社会規範を遵守するという気持ちがない存在に対しては意味のないことである。法的責任を問うと言うことは道徳的責任を問うと言うことでもある。

現在の会社は現象的にはその性格を変化させている。これは会社が社会的存在として社会に受け入れられる様式が変わり、当初潜在していた側面が顕在してきたということであり、会社が内在的に有している二面性という本質が変化しているわけではない。それ故に、会社はステイクホルダーのものである、という指摘は妥当性を欠いている。

会社の基本的な性格はその誕生の時から不変である。そのことは、例えば、会社にとっての株主と従業員の存在理由に典型的に示されている。株主は依然として出資者であるし従業員は労働力を提供する唯一の存在(剰余価値を生産する資源)である。会社は誰のモノか、という議論の中で、株主主権論ならびに従業員主権論が提起されてきたことはそのような事情を良く物語っている。株主と従業員がいまでも会社のあり方をいわば基底的に決定する要因であることは、例えば、ステイクホルダー・セオリーが近年ではかなりの影響力を持つに至ったが、その精緻化を目指す展開のなかで、株主と従業員が、会社を巡るその他のステイクホルダーとは一線を画するかのごとく――個々のステイクホルダーにはそれぞれに個性があり、その意味では「特殊である」と言えるのではあるが――「特殊

な」ステイクホルダーとして位置づけられてきていることによく表れている。

田中は伊丹敬之に倣って、株主と従業員をそれぞれ「『逃げない資本』を提供している株主」と「『逃げない労働』を提供している従業員」として位置づけ、「逃げない」と言う点で、特殊なステイクホルダーとして考えている(29)。

本稿ではそのような解釈によるものではない。ステイクホルダーという言葉は、周知のように、ストックホルダーとの対比で、すなわち、株主もステイクホルダーの「ひとつ」にすぎないということを主張するために提示されたコトバ(概念)である。そのことを踏まえて、ステイクホルダー・セオリーの立場から株主と従業員の立場・役割を整理すると、次のようになる。

株主は出資者であり株券を所有しているにすぎないが、議決権の行使によって現実資本の運用に影響を与える(→ 虚構だとしても所有しているという意識を持ち得る)ことが法律で制度的に保障されている、と言う点で特殊である(30)。

また、従業員は、一面で、会社と対立する存在であるが、他面で、経営者に繋がるヒトとして会社を代表しその他のステイクホルダーズと対峙する存在である、という特殊なステイクホルダーである(31)。

しかしながら、会社は株主のもの(株主主権)ではないし、従業員のもの(従業員主権)でもないし、ステイクホルダーのもの(ステイクホルダー主権)あるいは社会のものではないのである。

会社は会社自体のものである。会社には独自の意志がある。そのために、会社は組織の論理に則って(会社自体の維持・存続をめざして)行動し、その過程で自己組織化され独自の企業文化が生まれていく。このことは、そのような会社の行動を誰も制御することができなくなるということを示唆している。言葉を換えて言えば、ヒトはヒトがつくりだしたモノに支配され翻弄されるのであり、それが故に、経営者の役割が極めて重要になってくる。

#### 4 経営者は会社自体の代理人である

何故に会社自体が責任を問われるのか？ それは、株主ではなく、会社自体が会社(具体的な内容に即して言えば、会社の実体でもある、ヒト(32)、モノ、カネ、に象徴される会社の財産=現実資本)を所有しているからである。会社は、繰り返すが、株主のものでもないし、従業員のものでもないし、社会のものでもない。また、専門経営者は、上記の文脈で言えば、会社を支配しているが、「所有」しているとは言えない。経営者ではなく、会社自体が責任を問われるのはそのためである。しかし、経営者は、プリンシパル・エージェンシー理論が説くような、株主の代理人でなく、会社自体の代理人であるために、組織人としてその行動に責任を問われる存在である。また、従業員もそのような経営者に連なる組織人として責任を問われることになる。

#### 【読書ノート5 中條秀治『株式会社新論』を読む】

株式会社制度を組織論的に(コーポレート・ガバナンスを中心に)検討して、「法人実

在説に立つ必要」性を説き、「この立場(法人実在説の立場―引用者)からは法人そのものの責任という観点が生まれる。…『会社それ自体』の責任を問うことこそ、ゴーイング・コンサーンとしての会社に対して必要な考え方である」、との視点から、「会社それ自体」の責任を問うことを重要性を指摘しているのが中條秀治『株式会社新論』である(33)。中條の見解には自らが明示しているようにビジネス・エシックスとの共有点がある(34)。

中條は、会社は誰のものか?という問いを立て、「株主のもの」、「経営者のもの」、「従業員のもの」という考え方を明確に否定し、そして「社会のもの」という発想には一定の理解を示しつつ、「株主と会社は別の人格であることの意義は大きい」(35)との立場から、「会社それ自体のもの」という議論の可能性を追求している。

会社は社会のものか。中條に拠れば、「会社は公器」であるという言い方はそれなりに正しく、ドラッカーの「制度論的企業観」もその一種である。「子どもは社会のもの」という比喻を引き合いに出して、彼は、「『会社は社会のもの』という考え方は、抽象度をあげた議論としては成立する話であろう」、と述べているが、「しかし」と接続詞で繋いでつぎのように論じている。「子どもは誰が日々の面倒をみる責任と義務を負っているのかと考えると、一足飛びで『社会のもの』というところにもっていくのは現実的ではない。同様に、会社の目的や権利・義務・責任などを考えるといきなり『社会のものである』というのは観念的に過ぎるような気がする」(36)。

そして同じ論理で、「会社それ自体のもの」か、と問いかけ答えている。「子供は生まれた瞬間から…子供『それ自体』の人格を主張する。…これと同じロジックが、会社という法人にも適用可能である。…法人格の取得により、『会社それ自体』が自然人と同様な権利主体として存在することになる…。つまり『会社それ自体』が契約の当事者となり、法的な権利義務の主体となり、それ自体の財産を持つ。…株主は会社の活動資金を提供するだけである。会社は株主とは別の人格的存在として、会社としての判断で主体的に活動をおこなっている」(37)、と。株主と会社は別の人格なのである。更に中條に従えば、「株主とは別の主体として『会社それ自体』を概念化し、さらに会社機関として経営者を成立させるのが株式会社制度である。『株主』・『会社それ自』・『経営者』はそれぞれ独立した存在である。」(38)

中條の所説は、会社には二面性があることが明確にされていないこと、つまり現実資本と擬制資本が区別されていないこと等、本稿とは若干その立場を異にしているが、本稿にとっても示唆的である。経営者に関しては、「経営者は営利を追求するが、株式会社という存在は社会制度として存在を許されているものであり、企業活動を通して社会的貢献を結果として果たす」(39)という考え方に沿って、「経営者は所詮経営を委任された代理人であるにすぎない」(40)という立場を打ち出している。このような経営者の位置づけは経営者を会社自体の代理人とする考え方に通じるものであり、とすれば、それは本稿と通底している。

日本においては経営者と会社の関係が民法と会社法によって規定されている。例えば、つぎのような条文がある。まず、会社法 330 条では、「株式会社と役員及び会計監査人との関係は、委任に関する規定に従う。」とされ、ここから、会社と取締役の間には委任契約が存在し、会社が委任者であり、取締役が受任者である、という関係の存在が指摘され

る。また、民法 644 条では、「受任者は、委任の本旨に従い、善良なる管理者の注意をもって委任事務を処理する義務を負う。」とされており、ここから、経営者には会社に対する「善管注意義務」がある、と解される。更には、会社法 355 条では、「取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない。」と規定されている。これは、経営者には会社に対する「忠実義務」があることを意味している。

このような条文から、中條は、経営者は「株主」に対してではなく「会社」に対して「善管義務」及び「注意義務」を負っていることを強調している。そしてつぎのように続けている。「代表取締役」はもはや「株主の代理」ではなく、「会社を代表するもの」となっている(42)、と。中條のこの文章は「代表権」に拘ったものであるために、「代理」と「代表」を微妙に使い分けられているが、ビジネスエシックスの議論に馴染んできた筆者の立場から言えば、経営者は株主の代理人ではなく会社自体の代理人である、ということを明示している一文である。

#### 【読書ノート5了】

株式会社は制度として実在し、法人としての会社が会社自体として会社（具体的な内容に即して言えば、現実資本、つまり、ヒト、モノ、カネに象徴される会社の財産）を所有し、独自の意思決定構造のもとで意思決定をおこなっているために、その会社に所属する自然人としてのヒトではなく、会社自体が責任を問われることになるしまた会社自体に責任を問うことができるのである。この場合、会社自体の責任を問うことは組織人としての責任を問うことであり、その会社に所属するヒトも職責に応じて責任を問われることになる。しかも、今日では、その責任の内容は法的な責任だけではなく、それを超えた道徳的責任にまで拡大されてきている。

これが道徳的主体としての現代企業の意味である。

### 5 《道徳的主体としての会社》とは《会社に道徳を問うことができること》である

《道徳的主体としての会社》は、「道徳的な」会社（つまり、会社は、例えば「良い」とか「有徳」とか等々のポジティブな意味で、「道徳的である」ということ）を意味しているのではない。《道徳的主体としての会社》は道徳を問われる会社（会社に道徳を問うことができること）であり、別言すれば、会社は道徳的責任を果たすことを社会から要請される存在である、ということである。

更に付言すれば、会社は道徳的でなければならないというような存在ではなく、また倫理的行動をとっているとか非倫理的行動をとっているとかいう「現実の」あり方とは関係なく、「倫理を問われる」と言う意味で道徳的存在（道徳的主体）である。したがって、現実には非倫理的行動をしている会社も道徳的主体として行動しているのであり、その会社は道徳的存在である。

それが故に、問われる道徳（倫理）の内容次第で「非」倫理的な会社がでてくることもあればでてこないこともある。そもそも会社はその誕生の時から一社会に存在を認められ

て存在しえるという意味で言えば――道徳的な存在なのであり、現実の企業行動を、その時点で要請されている道徳・倫理の内容を「モノサシ」にして、評価すると、倫理的な会社と非倫理的な会社に分けられると言うことだけである。

会社は、繰り返すことになるが、その誕生の時から道徳的主体なのであり、功利主義という発想があまりにも当然のこととして企業社会内で受け入れられていたために、あえて企業に倫理を問うと言うことが為されてこなかったということだけなのである(43)。ということは、会社は、社会の価値観が大きくシフトするとき、その存在意義(→価値前提)を改めて問われる、ということである。そしてこれが企業不祥事と称せられているものに関連してくる。

何故に、不祥事として「断罪」されるのか。これは、簡潔に言えば、社会的存在としての会社の存立基盤が変化したことの反映である。このことは、ステイクホルダーという視点が導入された経緯を考えると、明瞭に理解されるであろう。というのは、株主と従業員という2つの利害関係者だけではなく、それらを「特殊な」ステイクホルダーとして位置づけて、それ以外の存在もステイクホルダーとして認識しようとする発想が生まれ、資本制社会(市場社会)において会社に倫理を問うと言うことの意味そして企業社会(企業と社会)のあり方を新しい視角から考えることができるようになったからである(44)。20世紀の後半以降世界的な規模で改めて倫理が問われる流れが興ったのは、そのような概念操作によって、会社の二面性(存在論的に対立する側面があること)がいままで以上に鮮明にかつ明示的に浮上し、その矛盾が表面化したことのひとつの結果でもある。

チッソの元社長嶋田賢一は水俣病患者への補償交渉後、入院先の医院で、企業人としての論理と人間としての思いの「葛藤」を専務につきのように漏らしていたという。「自然人としての嶋田が心情的に考える金額は、会社の支払い能力をはなれたのにならざるをえない」。「あとどうすべきかは、国家の判断の範疇にある。会社を全部、国に差し出すから、設備、労働者を活用されたい。私企業のよくする範囲を超えた。」

嶋田の言葉には、会社が「特殊な」社会的存在であることがよく表れている。そして今日でも記事に掲載されると言うことは、会社自体が責任を問われること、その代理人が経営者であること、特に会社自体が責任を問われ続けることを示している。

と同時に、経営者である嶋田賢一という人間<sup>ヒト</sup>のなかに、組織人格と個人人格の大きな葛藤があったことが読み取れる。

経営者は会社自体の代理人として、会社存続の危機(ステイクホルダーズ間の利害の対立の表面化)に陥ったときに、何を為すべきなのか。既存の価値前提を放棄し、新たな理念を構築すること――これが組織人としての経営者の「最大の」仕事であり、会社自体への責任が問われていることへの回答ではないだろうか。

これはミナマタの時代だけではなく現在においても突きつけられている課題である。例えば、2011年3月11日の大震災で東京電力の責任が問われている。これは、コトバにすると誤解を招くことになるが、原発の推進が国策であったことを考えると、「一」企業のレベルを超える問題(原子カムラの存在の表面化、等)であり、私たちの日常の価値観(何を重要視し、何を捨てるのか、という選択の問題)に関わる事柄である。

会社に倫理を問う、という行為は、会社は会社自体のものであり、会社は個人の集合ではなくそこにはそれを超えた意思が働いている、という事象を「倫理」という視点から確認する動きである。

7ページで述べたように、企業の社会化には2段階があり、現在は第2段階の社会化に入っている。何故に、このような社会化の深化が生じ、あらためて倫理が問われるようになったのか。

我々の社会は、市民社会が企業社会に浸食されそれらがオーバーラップする形で進展してきた(47)。だが同時に、他方で、企業社会が市民社会とオーバーラップすればするほど、企業内は「治外法権」の場ではなくなる、という事態も進行する。企業の論理がそのままでは通用しなくなり、情報の開示が要求され、「会社の掟」が破綻する。

このような社会的存在としての内実が変容する中では、企業が依拠する「基準・規範」も変化せざるをえない。なぜならば、企業は、それが独自の意思決定構造を有している限り、社会が要求する(新しい規範を含めた)社会規範をまもる道徳的主体としてみなされても仕方のない存在であるからである。

会社の行動の結果に対して、誰も(ヒトは)責任をとることはできないのか? 誰か(ヒト)が責任をとるとすれば、それはいかなる存在であり、その存在はどのような形で責任をとるのか?、等々。これらが、例えば、いま我々に突きつけられている課題である。

## 注記

- (1) 例えば、『季刊 ビジネスレビュー』第39巻第3号(1992年)のテーマは、社会的存在としての企業である。
- (2) 広瀬幹好「日本企業と経営者の役割」(関西大学経済・政治研究所 調査資料第107号『現代社会における人間関係とリスク』2010年、所収)、59ページ。
- (3) Drucker, P., *Concept of the Corporation*, John Day Company, 1946. これについては、下川浩一訳『現代大企業論(上)(下)』未来社、1966年として、翻訳出版されている。尚、本稿では、1993年発行のTransaction Publishers版を利用している。
- (4) Drucker, *Concept of the Corporation*, p.130.
- (5) Drucker, *Concept of the Corporation*, p.5.
- (6) Drucker, *Concept of the Corporation*, p.20. 下川浩一訳『現代大企業論(上)』39ページ参照。
- (7) Drucker, *Concept of the Corporation*, p.6. 下川浩一訳『現代大企業論(上)』21ページ参照。
- (8) 下川浩一訳『現代大企業論(下)』第3章参照。
- (9) Drucker, *Concept of the Corporation*, p.20.
- (10) Drucker, *Concept of the Corporation*, pp.20-21.
- (11) 宮坂純一『新版 経営管理の論理』晃洋書房、1998年、139ページ。
- (12) 法人という装置は「社会的存在」を制度的に象徴している事象である。
- (13) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003年及び岩井克人『会社はだ

- れのものか』平凡社、2005年。
- (14) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』、57ページ。
- (15) 同上。
- (16) 岩井克人『会社はだれのものか』、17ページ。
- (17) 同上書、22ページ。
- (18) 同上書、22-23ページ。本稿の筆者は、会社自体説（会社は会社自体のものである）について片岡信之『現代企業の所有と支配』白桃書房、1992年から多くのことを学び、岩井の二著から具体的なイメージをより明確に描けるようになった。
- (19) これが「ビジネスの没道徳性神話」(The myth of amoral business)の崩壊と呼ばれている。
- (20) フリーマン (Freeman,R.E.) のステイクホルダーセオリーが代表的な見解である。彼の最近の著作として、R.E.Freeman,J.S.Harrison and A.C.Wics, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success*, Yale University Press,2007がある。
- (21) 広瀬幹好「日本企業と経営者の役割」、59-68ページ。
- (22) 田中一弘「企業は誰のものか」(伊藤秀史他『現代の経営理論』有斐閣、2008年所収)。
- (23) 広瀬幹好「日本企業と経営者の役割」、68ページ。但し、この「ステイクホルダー主権論」というネーミングには違和感がある。
- (24) 田中一弘「企業は誰のものか」、263-297ページ。
- (25) 広瀬幹好「日本企業と経営者の役割」、65ページ。
- (26) 滝久雄『貢献する気持ち』紀伊國屋書店、2001年。
- (27) どのステイクホルダーが、具体的には、「他人」に相当するのか。この場合にはいかなるステイクホルダーであっても良いのであり、それ故に、「調整の場」というコトバの持つ意味が大きくなってくる。
- (28) 田中は、株式会社制度の本質上、経営者が「株主」よりも原理的に（「第零義的に」）優先してためを図るべき存在として「会社それ自体」があり、第零義的には会社は会社それ自体のものである（田中一弘稿「企業は誰のものか」、295ページ）、と述べているが、良く理解できない。この主張と田中が基本的に依拠している伊丹敬之の発想（後述）の間にはかなりの「乖離」があり容易に繋がらないように考えられる。
- (29) 田中一弘「企業は誰のものか」、270ページ。
- (30) これについては、宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房、2005年、第1章参照
- (31) これについては、宮坂純一稿「ステイクホルダー・セオリーと従業員」（『社会科学雑誌』第2巻、2011年）参照。
- (32) 会社によって所有されるのは、商品として売買される労働力である。その労働力の行使が労働であり、労働は労働力の担い手である従業員を通じてのみ可能である。そのために、従業員対策としてのHRMが必要になり極めて重要になる。従業員が特殊なステイクホルダーとして位置づけられるのにはそれなりの意味がある。
- (33) 中條秀治『株式会社新論』中京大学経営学部、2005年。
- (34) 株式会社の倫理問題に関しては法人実在説からのアプローチを採用することが重要な

論点となる。……「法人実在説」の立場は企業倫理にかかわる研究者や実務家から必要とされている。これは、「会社それ自体」を法的に処分するという議論とからむこれから大切となる論点となる（中條秀治『株式会社新論』、194 ページ）。

(35) 同上書、102 ページ。

(36) 同上書、100 ページ。

(37) 同上書、101-102 ページ。

(38) 同上書、140 ページ。

(39) 中條は、「会社それ自体」に、3つの側面、すなわち、モノとしての側面、ヒトとしての側面、組織としての側面があることを指摘している（同上書、128 ページ）。

(40) 同上書、106 ページ。

(41) 同上書、91 ページ。

(42) 同上書、93 ページ。

(43) 本稿では、これを企業社会契約の変化と呼んでいる。端的な事例を挙げれば、それは倫理綱領の普及に表れている。企業は倫理綱領を制定し開示しなければならない状況に追い込まれたのだ。もちろん、これがアリバイづくりへと転化し形式化していることも事実であるが、それは別の問題である

(44) ロシア語では、ステイクホルダーが2通りに表記されている。一方で、заинтересованные стороны（利害関心をもつ当事者）としてロシア語のまま表記され、他方で、ビジネス、マーケティング、マネジメント等のように、欧米諸国の産物としてみなされ「外来語」として使われстейкхолдерという表記で用いられている。この事例はステイクホルダーの意味や意義を考える場合に参考になる興味深い事象である。ちなみに、business ethics に相当するロシア語として、этика бизнеса と деловая этика がある。

(45) 「水俣は問いかける」（『朝日新聞 夕刊』2011年6月21日）。

(46) 経営者は、会社自体の代理人として、確かに佐高信が断じるように「人としてとことん悩」（「水俣は 問いかける」（『朝日新聞 夕刊』2011年6月23日）むことは必要であろうが、それだけでコトは片付くのであろうか？。

(47) これについては、宮坂純一『現代企業のモラル行動』千倉書房、1995年参照。

2011/09/06