

# 期待される経営者像

—ビジネス倫理学から見た経営者の役割—

宮坂純一

1. 開 題  
——ストックホルダー資本主義からステイクホルダー資本主義への転換
2. 転換を求められている経営者の役割
  - 2-1 転換期の企業像  
——ステイクホルダー・コーポレーションとしての企業
  - 2-2 「特殊な」ステイクホルダーとしての経営者
3. 経営者に求められる資質
  - 3-1 倫理とリーダーシップ
  - 3-2 誠実
4. おわりに

## 1 開 題 ——ストックホルダー資本主義からステイクホルダー資本主義への転換

世紀の転換期を間近に控えた我々の社会生活の様々な重要な局面に「新しい」考え方が徐々にしかし確実に浸透しはじめている。英語で表現すると、stakeholder thinking と総称されて各種の文献で使われているものがそれである。これは、stakeholding というコトバで象徴的に語られることもある。

ただしこのコトバは現在様々な領域でそれぞれの意味で用いられているというのが現状であり、必ずしも一義的な内容を与えられた概念となっているわけではない。したがって、現時点では、stakeholding は日本語に翻訳することがむずかしい言葉である。冗長な表現となるが、ビジネス倫理学の立場に引きつけて言えば、stakeholding とは、「我々自身がそれぞれ他人任せでなく利害関係者 (stakeholder) として当事者意識を有し行動すること」という日本語がそのような「心情・行動」の在り方に相当するように思われる。またそのような心情・行動を認めて様々な現象を解釈する「態度」が stakeholder thinking と言われるものであろう。以下の行論では、ステイクホルダー的発想(思考)と表現する。

このステイクホルダーというコトバはいつ頃から使われはじめたのであろうか。これに関しては、1984年に公刊された E.Freeman の著作 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* が「ステイクホルダー概念」を認知させるうえで画期的な「作品」となったことは「常識」とな

っているが、文献史（資料分析）的にはいくつかの解釈が可能であり、事実そのような解釈が行われている。たとえば、通常は、アンソフの著作（I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965）が引き合いに出されることが多いが、ナジ（J. Nasi）は、そのことを認めたくて、フィンランドがステイクホルダー的発想の原点であると主張している。我々にはそのような「文献研究」は直接的にはあまり興味がないが、北米だけでなく、ヨーロッパ大陸の国々のなかで——というよりもむしろより正確に言えば、北米以上に、ヨーロッパ大陸の国々において——ステイクホルダー的発想が、現在、様々な社会経済的局面で、大きな影響を与えているという事実を「無視」することはできないように思われる。この点で示唆的な研究成果が、1996年に、公刊されている。イギリスのシェフィールド（Sheffield）大学政治経済学研究センターのスタッフの研究成果である<sup>(3)</sup>。

この研究活動の代表者であるケリー（D. Kelly）たちの認識に拠れば、ステイクホルダーは現代社会の「変貌」を示すキー・ワードであり、あらゆる社会経済事象が「ステイクホルダーとしての」次元を有している。例えば、ステイクホルダー資本主義、ステイクホルダー民主主義、ステイクホルダー・カンパニー、ステイクホルダー政府、ステイクホルダー・コミュニティ、ステイクホルダー・ヨーロッパ、ステイクホルダー社会、ステイクホルダー経済、ステイクホルダー国家、等々として。社会的・経済的・政治的な包括（inclusion）によってメンバーとなった人々の様々な権利と義務の相互作用の上に成立しているものがステイクホルダー社会でありステイクホルダー経済である<sup>(4)</sup>。

もちろん、このような主張は——彼ら自身が認めているように——論争の対象となる性格のものである。だがその研究成果が（日本を含めた）先進「資本」主義諸国においてこれまでとは異なる「現象」が生じてきていることを「論証」している、ということだけは、少なくとも、認めざるをえないのではないか。

本稿との関連で言えば、つぎのことを受け容れざるをえないように思われる。資本主義はステイクホルダー資本主義へと「変容」し、多彩なステイクホルダーが監視するという状況の中で、企業はステイクホルダー・コーポレーションとして存在することが「期待」されているだけでなくそのような存在として行動しなければ「生き残れ」なくなっている——これがまさに「現実」になりつつある、と。このことは他の「資料」によっても確認できる。それは——1995年に少数の学者グループの手で始まり、その後数年して国際的規模のネットワークにまで拡大した——スローン財団の「企業再定義」プロジェクトである。ここには、e-mail

(1) T. Ambler and A. Wilson, "Problems of Stakeholder Theory", *Business Ethics: A European Review*, 4 (1), 1995, p. 30.

(2) A. Carroll and J. Nasi, "Understanding Stakeholder Thinking: Themes From A Finnish Conference", *Business Ethics, A European Review*, 6 (1), 1997, pp. 49-50.

(3) G. Kelly, D. Kelly and A. Gamble (eds.), *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, 1997.

(4) Kelly, Kelly and Gamble (eds.), *op. cit.*, p. 3.

や website を介して、世界中から情報が寄せられ、「新しい」企業像の構築に向けて「共通の」認識の広がりつつあるが、その「核」となっているのが「企業のステイクホルダー・モデル」<sup>(5)</sup>である。

このような「現実」は我々に（株主の利害だけを考慮してきた）ストックホルダー・コーポレーションからステイクホルダー・コーポレーションへの転換がもはや「逆行できない」歴史的な流れであることを教えてくれる。ただしこれは認識レベルの「歴史的必然性」であり、企業の在り方をステイクホルダー・コーポレーションへと「実体的にも」変えていく「営み」は緒についたばかりであり、解決すべき問題が実践的だけでなく理論的にも数多く残されている。例えば、ステイクホルダー・コーポレーションの中心に位置する経営者について、彼らがいまどのような役割を期待されているのか、その「内容」を確認することこともそのような課題の1つとなろう。

本稿では、上述のような問題意識のもとで、現代企業においてどのような経営者が求められているのか、について整理を試みることにしたい。ビジネス倫理学からみた「期待される経営者像」の提示である。

## 2. 転換を求められている経営者の役割

### 2-1 転換期の企業像

#### ——ステイクホルダー・コーポレーションとしての企業

経営者の役割に転換が求められているということは、逆に言えば、企業の在り方にも変革が求められているということであるが、現実にも新しい「形態の」企業が出現しつつある。例えば、そのような存在を参考にして抽象的に（モデルとして）構想されている代表的な事例が（Stakeholder Company ないしは Stakeholder Corporation と表現されている）ステイクホルダー企業である。

株主は当該企業に自己の持分を有し（従って、その企業を「共有」し）ているために、彼らは一定の権利・特権を保持するのであり、それらの権利は経営者によって保証されなければならない。これが「伝統的な」企業（観）である。このストックホルダー企業に対立するのがステイクホルダー企業であり、その典型的なアイデアが（経営者資本主義概念の「再生」を意図した）フリーマン（E. Freeman）によって提示されている。

ストックホルダー・セオリーによれば、企業の目的はストックホルダーのウェルフェアを最大化することであるが、ステイクホルダー・セオリーはそれとは全く反対の立場に立つ。なぜならば、企業は（その便益の在り方が企業行動によって左右されたりあるいはその権利が侵害されたり尊敬されたりする、グループや個人、を意味する）様々なステイクホルダーによって

---

(5) M. Clarkson (ed.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press, 1998, p. v ii.

構成されていることを主張するのがステイクホルダー・セオリーであるからである。<sup>(6)</sup>

ステイクホルダー・セオリーのキ概念はステイクホルダーである。この（かつては利害関係者として知られていたものに相当するものである）ステイクホルダーとは、一般的には、上で述べたように、ある特定の会社の活動によって利益を得たり害を受けたりあるいはその権利が妨害されたり尊敬されたりするグループや個人を指しているが、ヨリ狭義には、その会社の存続と成功に不可欠なグループを意味している。フリーマン自身は基本的には狭義のステイクホルダー概念に依拠し、ステイクホルダーをつぎのように整理している。<sup>(7)</sup>所有者、従業員、顧客、供給者、地域共同体、そしてマネジメント、がそれである。

ステイクホルダーは言うまでもなくそのような存在に限られるわけではなく個々の企業ごとに異なるであろう。この点はフリーマン自身も認めるところであり、「多数の大企業に共通していると思われる……一般的見解を述べるにすぎない」と断わっている。<sup>(8)</sup>

フリーマンの所論が広く知れ渡ったのは1980年代後半以降であった。そしてその後ステイクホルダー・セオリーは「洗練化」の途を歩むとと同時にかなり多様化し、それぞれが「コア」となる「思想」を「誇示」するようになってきた。その現状の検討は別稿に譲り、ここでは、フリーマンが「構想・提案」するステイクホルダー企業の「規範的コア」の内容に従って、ステイクホルダー企業の「イメージ」を確認することにしたい。

フリーマンによれば、ステイクホルダー企業の在り方を規範的に支える「コア思想」は次のように公式化される。<sup>(9)</sup>

それらは、まず第1に、（企業が従うべき）企業の支配原則、そして第2に、（マネジャーが従うべき）マネジャーの行動原則に、分類される。そして、それぞれが、サブ原則としての、公平な契約原理、（ケアとコネクション原則に従って、価値創造活動の再構築の方法を新たな発想のもとで考えることを提唱する）フェミニスト的立場、エコロジカル原則、に対応した内容を有している。

公平な契約原理に関して言えば、企業は6原則（後述）に従って支配されるべきであり、マネジャーはステイクホルダーの利害を考慮して行動しなければならない、ということになる。同じく、フェミニスト的立場から言えば、企業はケアリング／コネクションと関係維持（relationship）の原則に従って支配され、マネジャーはステイクホルダーの関係とネットワークを維持し配慮するように行動すべきであるということになるし、エコロジカル原則に立てば、企業

---

(6) W. Evan and R. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism", In T. Beauchamp and N. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, 3rd Edition, Prentice-Hall, 1988.

(7) Evan and Freeman, *op. cit.*, p. 76.

(8) *Ibid.*

(9) R. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", In M. Clarkson (ed.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press, 1998, pp. 132-137.

は地球のケア原則に従って支配されるべきであり、マネジャーは地球のケアに向けて行動すべきである、ということになる。

ステイクホルダー企業行動を支える「規範的コア」原則

- 1 (企業が従うべき) 企業の支配原則
  - 1-1 公平な契約原理  
6原則の遵守
  - 1-2 フェミニスト的立場  
ケアリング／コネクションと関係維持の原則の遵守
  - 1-3 エコロジカル原則  
地球のケア原則の遵守
- 2 (マネジャーが従うべき) マネジャーの行動原則
  - 2-1 公平な契約原理  
ステイクホルダーの利害の考慮
  - 2-2 フェミニスト的立場  
ステイクホルダーの関係とネットワークの維持・配慮
  - 2-3 エコロジカル原則  
地球のケア

ステイクホルダー企業とは、別の表現をすれば、社会的・経済的・政治的な包括 (inclusion) によって企業と利害関係を持つことになったステイクホルダーの様々な権利と義務の相互作用 (すなわち、契約) の上に成立している存在である。従って、企業が従うべき (公平な契約原則としての) 6原則は、その存在の在り方 (性格) を規定するという意味で、重要な意味を持つことになる。最後に、その意味を確認しておこう。

公平な契約原理 (Doctrine of Fair Contracts) は、エントリーと脱退の原則、ガバナンスの原則、外部性の原則、契約コストの原則、エージェンシーの原則、限定された永続性の原則、の6つの基本原則から構成される原理であるが、その内容は、以下のように、(1) 以外は、かなり独自のものである。

(1) エントリーと脱退の原則

エントリーと脱退及び交渉の条件は明示されていないだけでなく、それらを定める方法や手続きも明確に示されていない。

(2) ガバナンスの原則

ルールを変更する手続きは「満場一致の」同意を必要とする。これは、ステイクホルダー企業の支配に関わるものであり、少数者の企業ガバナンスへの参加の権利を保証する内容

となっている。

(3) 外部性の原則

AとBの間の契約がCに影響を与える場合には、Cは契約の当事者となる選択権を有する。

(4) 契約コストの原則

契約のすべての当事者は契約に必要なコストを負担しなければならない。

(5) エージェンシーの原則

いかなるエージェントもすべてのステイクホルダーの利害に奉仕すべきである。

(6) 限定された永続性の原則

未来は不確実であるが、ステイクホルダーは、企業が自分たちの利害に適うように存続するであろうことを理解している。従って、ステイクホルダーの利害や集団的な利害の受託者であるような経営者を雇用することが合理的である。

そしてフリーマンは上記の原則を「補完」するものとして、更に、3つの原則を公式化している。(企業はそのステイクホルダーの利害の為に経営されるべきである、という)ステイクホルダー権限付与原則、(企業の役員は、ステイクホルダー権限付与原則に応じて、企業の事業内容を定め方向づける適切な判断を行うケア (care) 義務を持つべきである、という)経営者責任原則、(ステイクホルダーは経営者がケア義務を遂行できなかったことに対して抗議を行える、という)ステイクホルダー償還請求原則、がそれである。

以上がフリーマンによって提示されたステイクホルダー企業の行動を「律する」原則であり、我々は、それらの内容を検討することによって、モデルとしてのステイクホルダー企業(「像」)を得ることができる。

但し、それらの原則は——フリーマンが1980年代後半にステイクホルダー・モデルを提起した時には提示されていなかった「新しい」原則である、という意味でも——より一層「ラジカルな」内容のものとなっているために、一見すると、ステイクホルダー企業は「ユートピアのような」存在である、との印象を与えることになるかもしれない。しかし、ステイクホルダー企業はすでに「現実化」している。たとえば、会社法が大きく改正された。それは、具体的には、(安全な生産物に対する消費者の要求を反映した)PL法、(従業員の要求を反映した)労働法、などの法律の領域で実行に移されている「変革」を意味しているが、これは、フリーマンによれば、ステイクホルダー企業が現実に「存在しえること」を示す傍証となる<sup>(10)</sup>。

ステイクホルダー企業の存在を認めているのはフリーマンだけではない。例えば、(現代を情報化時代と位置づけ、新しいマネジメントの在り方を問題提起している)ハラル(W. Halal)は、企業をコミュニティとして位置づける立場(「コーポレート・コミュニティ」論)から、ス

---

(10) Evan and Freeman, *op. cit.*, p. 84. 最近(1999年に)、N. Bowie, *Business Ethics: A Kantian Perspective*, Blackwell, が公刊された。これは、Freemanの論調が「プラグマティックな方向」に傾きつつある、との「危機感」から執筆されたものである。

## 期待される経営者像

テイクホルダー企業の存在を積極的に論じている。<sup>(11)</sup>

ハラルの時代区分によれば、1990年から1950年までが「インダストリアル時代」であり、1950年から1980年までが「ネオ・インダストリアル時代」であり、1980年以降が「情報化（インフォメーション）時代」である。そして、今日の情報化時代は、インダストリアル時代と対比すれば、図表1のように特徴づけられる。<sup>(12)</sup>

図表1から判るように、情報化時代の企業は、目標とガバナンスという点で、コーポレート・コミュニティという特徴を帯びている。このコーポレート・コミュニティを形成しているのがステイクホルダーであり、コミュニティとしてのコーポレーションがステイクホルダー企業である。そして、いくつかの企業がそのような事例として挙げられている。<sup>(13)</sup> ヒューレット・パッカード社、アイ・ビー・エム社、ジョンソン&ジョンソン社、NCR コーポレーション、メリック・コーポレーション。そして日本のソニーや松下電器の名前も挙げられている。

このようなハラルのモデル化が妥当かどうかはまた別の問題となろう。しかし、ステイクホルダー企業は、現在では、「空想の産物」ではなくなってきた——このことだけは少なくとも、多少の願望を込めてだが、言える時代になってきたのではないだろうか。

図表1

特 徴	インダストリアル時代	情報化時代
組織構造	ハイアラキー	内部市場
目標とガバナンス	利潤	コーポレート・コミュニティ
マネジメント・システム	メカニック	有機的
クライアント関係	売ること	サービス企業
労働者の役割	従業員	知識起業家
エコロジカル・インターフェイス	際限のない成長	抑制の利いた成長
戦略	計画化	持続的な変革
指導と統制	権威	インナー・リーダーシップ
世界のシステム	古い資本主義と古い社会主義の対立	民主的な企業

### 2-2 「特殊な」ステイクホルダーとしての経営者

冒頭で紹介したシェフィールド研究成果に拠れば、現在、産業革命に次いで第三の革命が生じている。<sup>(14)</sup>（第一次革命の担い手である）土地所有者や（第二次革命の担い手である）資本家に代わって、プロフェッショナルが支配する社会——それが現代社会である。そして彼らが、そのようなプロフェッショナル・エリートのなかで特に重要視するのが企業経営者と官僚であ

(11) W. E. Halal, *The New Management: Democracy and Enterprise Are Transforming Organizations*, Berrett-Koehler, 1996.

(12) Halal, *op. cit.*, p. 11.

(13) Halal, *op. cit.*, p. 13

(14) Kelly, Kelly and Gamble (eds.), *op. cit.*, pp. 35-48.

る。まるでバーナム (J. Burnham) の「<sup>(15)</sup>経営者革命」論を思い出させる論調であり、少なからざる抵抗感を覚える人も少なくないと思われるが、現代社会が良くも悪くも企業中心社会 (企業社会) となっていることは否定できない事実であり、そのことを受け入れるならば、必然的に、専門経営者の存在の「大きさ」を認めざるを得なくなってくる。従って、問題は、経営者の存在「意義」をどのように把握するのか、この一点に絞られてくることになる。

そしてこの「問題意識」は、上述のようなカンパニーの「在り方」の「変容」を端的に示しているのが実は経営者の役割の変化であると考えれば、経営者にいま新たに求められている役割・期待の解明という課題に収斂することになる。この点でまず参考となるのが (そのような現実を反映した経営者観の変化を示すものとしての) ミトロフ (I. Mitroff) の見解である。例えば、彼は次のように述べている。<sup>(16)</sup> 株主は企業が顧客のために財貨やサービスを生みだせるように必要な資本を提供してきた、という「伝統的なフリードマン的世界観」は組織やマネジメントの責任の本質を把握するには不十分である、と。更には、企業のマネジャーは株主に対してまた株主に対してだけ受託責任を有しているという主張には十分な正当性を見いだすことはできない、と。

このような認識はミトロフだけのものではなく、今日ではステイクホルダー・セオリーを支持する研究者の共通の認識となっている。しかもそれだけではなく、そのような発想をヨリ積極的に展開すると、経営者の役割を新たな視点から解明することが可能になってくる。

但し、ステイクホルダー・セオリー自体に未だ疑問が提起されている現状を考慮すると、いかなる「問題」が残されているのかを「整理」しておくことは大きな意味を持っているように思われる。例えば、キャロル (A. Carroll) やナジは、経営者が効果的なステイクホルダー・マネジメントを展開するためにはいくつかの「情報収集」が必要である、との観点から、5つの「課題」を呈示している。<sup>(17)</sup>

- (1) 誰がステイクホルダーなのか、
- (2) そのようなステイクホルダーのステイクとはいかなるものなのか、
- (3) ステイクホルダーは企業にいかなる機会を提示しまた挑戦 (challenge) しているのか、
- (4) 当該組織はそのステイクホルダーに対していかなる責任 (経済的、法的、倫理的、フィランソロピー的責任) を有しているのか、
- (5) ステイクホルダーの機会や挑戦にもっとも良く反応するために、企業はいかなる戦略的行動をとるべきか、

と。

これらの課題のなかで (ある意味では) 「本質的に」重要なものは、多分、(1) と (2) であ

---

(15) J. Burnham, *The Managerial Revolution*, University of Indiana Press, 1960.

(16) I. Mitroff, *Stakeholder of the Organizational Mind*, Jossey-Bass Publishers, 1983, pp. 19-20.

(17) Carroll and Nasi, *op. cit.*, p. 47.



ろう。事実、ステイクホルダー・アプローチを「攻撃」している人々の間では、ステイクホルダーが様々な定義されている現状に対して、ステイクホルダー・セオリーは「誰をステイクホルダーとして見なすのか、その要件は何なのか」を語っていない (J. Argenti<sup>(18)</sup>)とか、「我々はステイクホルダーとは誰なのかあるいは誰がそのような存在を代表しているのか、を現実にはしらないのだ」(C.Handy<sup>(19)</sup>)、と疑問が投げかけられ、ステイクホルダー・セオリー自体が批判されている。

従って、また(このような事態を反映して)、ステイクの「解釈」というか「性格付け」も多様である。ステイクとは、基本的には、当該企業とステイクホルダーの間に存在している何かからの関係が現象してきたものであるが、その関係の在り方 (relationship) をどうとらえるのか、これが問題となり、見解が多岐に渡り混乱している。<sup>(20)</sup>

例えば、関係の在り方を規定するものとしてパワー (power) があるが、当該企業とステイクホルダーのどちらのパワーを重要視するかによって、ステイクホルダーの「識別」は異なってくる。逆に言えば、当該企業に働きかける存在をステイクホルダーと見なすのか、それとも当該企業の影響下にある存在がステイクホルダーなのか、それとも相互作用という要因をヨリ重要視するのか、という問題である。

また、関係の在り方を規定するものの正統性 (legitimacy) をいかに捉えるかによってステイクそしてステイクホルダーの理解は微妙に違ってきている。契約を重要視するのか、「利害関係者」の要求が合法的でなければその存在はステイクホルダーとして見なされないのか、それともモラル的なものあるいは慣習的なものでよいのか、等々で、ステイクホルダーは「変動」することであろう。更に付け加えておくと、近年、クラークソン (M. B. E. Clarkson) が「リスク (risk) という要素がなければステイクは存在しない」と主張し、ステイクホルダー・セオリーへのリスク概念の導入が重要な問題提起として注目を集め、<sup>(21)</sup>「セオリー・ジャンクル」状態の観を益々深めつつあるかのような様相を呈しつつある。

そして実態としては、ステイクホルダー・セオリストが上記の課題を解決しているとは言い難い状況がまだまだ続いているのが「現実」であり——そのためにステイクホルダー・セオリーは攻撃されることになのだが——そのような「現実」をすべて解決することは今の段階では「不可能」である。それらの課題は、理論と実践との「相互作用」のもとで、はじめて解決される「性格」のものであり、早急な解決を求めることはあまり意味がないように思われる。

(18) J. Argenti, *Your Organization: What is it for: Challenging traditional organizational aims*, McGraw-Hill, 1993.

(19) C. Handy, *Beyond Certainty: The Changing World of Organization*, Harvard Business School Press, 1996.

(20) この現状に関しては、R. Mitchell and D. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Difinding the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), 1997. を参照。また我が国では、今西宏次「株式会社とその利害関係者に関する一考察」『大阪経大論集』第49巻第4号、1998年において、紹介検討されている。

(21) D. Vidaver-Cohen, "Taking a Risk: Max Clarkson's Impact on Stakeholder Theory", *Business and Society*, 1999, March, pp. 39-43.

むしろ現段階で為すべきことは、ハンメルズ (H.Hummeles) がいみじくも述べているように<sup>(22)</sup>、経営者に自分の役割を認識させること——このことがまず第一歩となるように思われる。これと関連して重要なことは、フリーマンによって、経営者がステイクホルダーの一員として位置づけられていることであり、我々の理解では、別の機会<sup>(23)</sup>で詳細に述べたように、ここから、経営者は、株主ではなく、会社自体に対して受託責任を負っている、との解釈が可能となろう。

かくして、ステイクホルダー・セオリー (企業のステイクホルダー・モデル) には「論争中」の諸問題があるが、企業がモラル主体である、という立場を受け容れると、必然的に、次のような理解が生まれてくる。

企業はモラル主体である。但し自然人ではない会社が「現実には」責任をとれないので、経営者が「代理人」として責任をとることになる。但しこのことは、経営者が株主 (オーナー) の「代理人」ではなく、会社自体の「代理人」として、各種のステイクホルダーの利害の調整を委ねられていることを意味する。この意味で、経営者は「特殊な」ステイクホルダーであるが、彼らはどのようにすればその「特殊な」役割を果たすことができるのであろうか。

### 3. 経営者に求められる資質

#### 3-1 倫理とリーダーシップ

近年、リーダーシップが倫理との関連で取り上げられる傾向が顕著になってきた。21世紀を目前とした現在の時点で、企業 (経営) の在り方について過去を「総括」し今後を展望するという作業のなかで、企業が直面する重要な課題を挙げよと言われれば、間違いなく、Business Ethics が多くの人々によって指摘されることであろう。そして更にもう一つ重要な課題を挙げよと言われると、多分、見解は多岐にわたるであろうが、リーダーシップを指摘する声が少なからずあるように推察できる。このような「推察」は決して恣意的なものではない。なぜならば、改めてバーナード (C. Barnard) を引用するまでもなく、組織の維持 (→リーダーシップ) と道徳 (倫理) は不可分のものであるからであり、1995年に、ビジネス倫理学会が「倫理とリーダーシップ」について特集号を編集したのはその「象徴的な」傍証となる<sup>(24)</sup>。

リーダーシップについて研究は枚挙にいとまがないほど行われてきたが、現在では、Leadership Ethics というタームも現れ、それを代表する著作 (単行本) として次のような文献が知られている<sup>(25)</sup>。

(22) H. Hummeles, "Organizing Ethics: A Stakeholder Debate", *Journal of Business Ethics*, 17 (13), 1998, pp. 1412-1414.

(23) 宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房、1999年

(24) *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 1995. この特集号をベースにして、新たに編まれたのが J. Ciulla (ed.), *Ethics, The Heart of Leadership*, Quorum Book, 1998である。

(25) J. Ciulla, "Leadership Ethics Mapping the Territory", *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 1995, pp. 25-26に加筆修正。

## 期待される経営者像

1. Greenleaf, R K., *Servant Leadership*, Paulist Press, 1977.
2. Burns, J M., *Leadership*, Harper & Row, 1979.
3. Follet, M P., *Freedom and Co-ordination*, Garland Publishing Company, 1987.
4. Bailey, F G., *Humbuggery and Manipulation: The Art of Leadership*, Cornell University Press, 1988.
5. Fairholm, G W., *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*, Praeger, 1991.
6. McCollough, T E., *The Moral Imagination and Public Life*, Chatham House Publishers, 1991.
7. Rost J.C., *Leadership For The Twenty-First Century*, Praeger Press, 1991.
8. Sergiovanni, T J., *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*, Josey-Bass, 1992.
9. Kouzes, J M and Pozner, B Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It and Why People Demand It*, Josey-Bass, 1993.
10. Terry, R W., *Authentic Leadership: Courage in Action*, Josey-Bass, 1993.
11. Heifitz, R A., *A Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press, 1994.

かくして、現在、学界だけでなく実務に携わる人々の中においても「倫理とリーダーシップ」の相互関連ないしは収斂（convergence）の在り方に対して積極的に取り組むという態度が急速に生まれ拡がりそして続いている。<sup>(26)</sup>従って、それらの業績を詳細に検討すれば、有益な示唆が得られると思われるが、それは別の機会に譲り、以下の行では極めて限られた作業を展開することにした。今後の経営者に求められる役割は何なのか？ということを確認する準備作業として、ビジネス倫理学の観点から——主として、21世紀のリーダーシップの在り方を展望しているロスト（J. Rost）の研究成果を参考に——リーダーシップの在り方を整理しその意味を確認すること、がそれである。

ロストは、リーダーシップに関して過去に公表された600点以上の文献を検討し、リーダーシップが、年代によって、どのように定義されてきたのかを調査・整理している。<sup>(27)</sup>

上記のロストの研究成果（それぞれの時代の定義）は、シウラ（J. Ciulla）によって、倫理との関連で、以下のように「再」整理されている。<sup>(28)</sup>

〈1920年代〉

リーダーシップとは、部下にリーダーの意志を強く認識させ（impress）、服従する気にさせ（induce）、忠誠心と協力を尊敬させる、能力である。

〈1930年代〉

---

(26) D. Smith, "Ethics and Leadership: The 1990s", *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 1995, p. 1.

(27) J. C. Rost, *Leadership For The Twenty-First Century*, Praeger Press, 1991.

(28) Ciulla, *op. cit.*, pp.11-12.

リーダーシップとは多くの人々の活動が一人の人間によって特殊な方向へと動く (move) ように組織されるプロセスである。

〈1940年代〉

リーダーシップとは、オフィスないしは外部環境から生じる威信やパワーに関わりなく、人々を説得しあるいは方向づける能力の結果である。

〈1950年代〉

リーダーシップとはリーダーがグループ内でおこなうことであり、そのリーダーの権威は彼に従うグループのメンバーが彼に与えた (accord) 責任である。

〈1960年代〉

リーダーシップとはある人間が共有する方向に向けて他の人々に影響を与える行為である。

〈1970年代〉

リーダーシップとは自由裁量的に行使できる影響力 (discretionary influence) として定義される。自由裁量的に行使できる影響力とは——個々人によって相違していることであろうが——そのリーダーの統制下にあるリーダーの行動である。

〈1980年代〉

リーダーシップとは他の人々をその気にさせて (inspire) リーダーが決めた通りに目的に沿った行動を採らせることを意味する。

〈1990年代〉

リーダーシップとは相互の目的を反映した現実の変革を意図するリーダーと部下たちの間に生じる影響力関係である。

ロストの著作はこれまでのリーダーシップ研究を批判的に総括しただけでなく、新しいパラダイムを提唱したという点で、将来「リーダーシップのポストインダストリアル学派」が生まれるならば、その「バイブル」となるであろう、と評価されている。<sup>(29)</sup>

(そのように評価される) ロストの功績は、彼が、リーダーシップの在り方を、① (他の人間に影響を与えようとする場合、それらの人々との関係において倫理的に行動しているか否かを意味する) リーダーシップ・プロセスの倫理と、② (リーダーと部下が真に意図している変革は何なのか、と関連してくる) リーダーシップ内容の倫理という2つの局面で分析し、(I) 倫理的なプロセスと倫理的な内容、(II) 非倫理的なプロセスと倫理的な内容、(III) 倫理的なプロセスと非倫理的な内容、(IV) 非倫理的なプロセスと非倫理的な内容、という4つのリーダーシップ・パターンを抽出したことにある。<sup>(30)</sup>そして彼は、この「リーダーシップの倫理」に「変革」というファクターを導入して、倫理的変革を志向するリーダーシップを「モラル的に向上するリーダーシップ」として位置づけ、21世紀のリーダーシップを展望したのであった。<sup>(31)</sup>

このようなロストの発想はすでに多くの研究者に影響を与え新しい「視点」が提示されてきているが、フェアとか公平とかいうタームでこれまで表現されてきた「リーダーシップ倫理の

(29) A. Gini, "Too Much to Say About Nothing", *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 1995, p. 143.

(30) Rost, *op. cit.*, pp. 153-177.

(31) Rost, *op. cit.*, pp. 179-188..

内容」が今後議論を呼ぶものと思われる。この点、ロスト自身は、功利主義、ルールの倫理、社会契約倫理、倫理相対主義、等々を例示して試論的に展開しているが、周知のコールバーグ<sup>(32)</sup> (L. Kohlberg) のモラル発達論との関連でリーダーシップの在り方を呈示する試みも為されている。グラハム (J. Graham) の研究がそれである<sup>(33)</sup>。

グラハムは、「前慣習的段階」に照応するリーダーシップ・スタイルとして、専制型ないしは高圧的リーダーシップ、パス・ゴール型ないしは業務処理型リーダーシップをあげ、「慣習的段階」に照応するリーダーシップ・スタイルとして、リーダーと仲間たちの意見交換や思いやりのリーダーシップと制度的リーダーシップをあげ、「後慣習的段階」に照応するリーダーシップ・スタイルとして、変革型ないしはサーバント・リーダーシップをあげている。

変革型ないしはサーバント・リーダーシップが準拠すべきモラル規範は、彼によれば、すべてのステイクホルダーのコストとベネフィットの考慮更には正義の原則である。またそのようなリーダーシップ・スタイルに付随するものとして、組織ガバナンスへの建設的参加という「組織市民行動」が指摘されており、組織市民行動とリーダーシップ・スタイルが「ワンセット」として呈示されていることがグラハムのリーダーシップ論の大きな特徴となっている。

変革型リーダーシップについてはすでにいくつかの疑問点が知られているし、また近年では、たとえば、キーレイ (M. Keeley) から問題点が指摘されていることからわかるように、それが必ずしも21世紀において望ましい「唯一つの」リーダーシップではないであろう。ただし、21世紀に向けて益々リーダーシップが倫理との関連で論じられていく「流れ」を否定することはできないように思われる。

そしてこのことは同時にリーダーと経営者 (マネジャー) はどこが異なるのか、という問題を改めて提起することになる。経営者とリーダーを明確に区別したのがザレズニク (A. Zaleznik) であった (1979年)<sup>(35)</sup>。この区別は今日でも、たとえば、ジニ (A.Gini) やバックホルツ (R. Buchholz) によって次のように敷衍されている<sup>(36)</sup>。「経営者は企業の業務上の側面に関心を持っている存在と言われ、組織の保管・管理人と見なされている。彼らはものごとがいかに為されるのかに関心を持ち、その目的と焦点は業務の処理 (transactional) にある。だが他方で、リーダーシップはその性格上変革的なもの (transformational) である。彼らの仕事は概念を明確に示して指示を与えることであり、主として、何が何故に為されるのか、ということに関心を持っている。」

(32) Rost, *op. cit.*, pp. 168-172.

(33) J. Graham, "Leadership, Moral Development and Citizen Behavior", *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 1995, pp. 43-51.

(34) M. Keeley, "The Trouble with Transformational Leadership", *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 1995.

(35) A. Zaleznik, "Manager and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, May-June, 1977, p. 71.

(36) Gini, *op. cit.*, p. 150; R. A. Buchholtz, and S. B. Rosenthal, *Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles To Process*, Prentice-Hall, 1998, p. 420.

経営者とリーダーの違いは、ある意味で、明確であり、今後もその相違は——例えば、リーダーシップは、基本的には、リーダーとフェローの関係である——残るであろう。しかし、「リーダーがgoodな経営者になることは必ずしも必要ではないが、goodな経営者は少なくともリーダーとしての資質を備えていることが要求される<sup>(37)</sup>」、と主張されてきているように、経営者は経営上の業務の処理に精通する（効率の重視）だけでなく、長期的な展望のもとにシステム全体の規模で意思決定をおこなうこと（倫理的な変革）——すなわち、倫理的なリーダーシップとしての要件をより強く発揮すること——が要求されることになるだろう。ビジネス倫理学が問題提起しているのはまさにそのことである。

経営者はどのように行動すれば、倫理的な意味でリーダーシップを発揮したことになるのであろうか。

### 3-2 誠実

経営者は今後上記のような意味でのリーダーとして行動することを強く要求されることになるだろう。このことは、企業のリーダーとしての経営者には業務処理よりも「変革」者としての側面を強く有することが求められていくことを意味する。なぜならば、経営者は様々なステークホルダーの利害の調整者としての役割を期待されることになるからである。とすれば、そのような意味での経営者に相応しい人間とはどのような「人材」なのであろうか。これは経営学では「経営者としての資質」として論じられてきた問題に相当するものとなるが、我々は、この点、「経営者としての職務に誠実であること」に注目する。

「誠実」というコトバは倫理学のタームとして知られているものであり、英語で表現すれば“integrity”が「誠実」という日本語に該当する概念となるだろう。但し、“integrity”というコトバは——日本語も同様であるが——必ずしも一義的に理解されてきたわけではなかった。それには（そのコトバを用いる人ごとに）様々な意味が込められているしまたいくつかのコトバと「同一視」されているのが「現状」であろう。例えば、そのような「代表的な」意味(コトバ)として、欧米の文献を見ればすぐわかることだが、モラル的に良心的であること(moral conscientiousness)、モラル的に責任感を強く有していること(moral accountability)、モラル的な関与(moral commitment)、モラル的に首尾一貫していること(moral coherence)、をあげることができる<sup>(38)</sup>。

(37) Buchholtz and Rosenthal, *op. cit.*, p. 421.

(38) P. Werhane and R. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell, 1997, P. 335. また、組織論からのアプローチの代表的な文献として、B. Barry and C. U. Stephens, “Objections to An Objectivist Approach to Integrity”, *The Academy of Management Review*, 23 (1), 1998; T. E. Becker, “Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness”, *The Academy of Management Review*, 23 (1), 1998 があげられるし、倫理学からのアプローチの代表的な文献として、L. McFall, “Integrity”, *Ethics*, 98 (1), 1987. がある。

## 期待される経営者像

integrity は、語源的には、ラテン語の (wholeness : 完全ないしは総体、completeness : 完全、purity : 混じり気のないこと、を意味する) integritas に由来する概念であり、かなり幅広い分野で概念化されてきた。<sup>(39)</sup>

倫理学では、モラル的自己制御 (self-governance) の資質 (⇒徳) として長らく位置づけられてきたし、心理学では、(個人のアイデンティティの確立に必要であるという意味で、また変革やチャレンジにあたって有効なナビゲータの役割を果たし得るという意味で) 個人的幸せ (wellbeing) や社会的効率<sup>(40)</sup>にとって本質的な資質として広く称賛されてきた。

いずれにしても、「誠実」概念は「肯定的に」評価されて (用いられて) きたわけであるが、我々がこの概念を特に重要視しているのはそのような「事情」だけではない。最近になって (ビジネス倫理の研究がすすむにつれて)、「誠実なるもの」を単に個人の属性として把握するのではなく、経営 (組織) の文脈のなかでその意味が改めて問われてきたこと——それがその大きな理由である。<sup>(41)</sup> このことは、本稿の文脈でいえば、ステイクホルダー・マネジメントの体系のなかにそれを「然るべく」位置づけること、ヨリ具体的にいえば、integrity とは、経営者が、いかなる意味で、備えておくべき資質なのか、を明確にすること——このことが課題となってきたことを意味している。

経営者が具備すべき資質に関しては、古来から様々な資質が指摘されてきた。たとえば、ティード (O. Tead) はつぎの資質<sup>(42)</sup>をあげている。

- (1) 肉体的・精神的エネルギー
- (2) 情熱
- (3) 友誼的かつ親愛のある行動
- (4) 高潔な品性
- (5) 専門的技術
- (6) 決断力
- (7) 知性
- (8) ティーチング能力
- (9) 信念

ティードは integrity をあげていないが、これは「不思議な」ことではない。なぜならば、そのような資質としては、他に (上述以外に、integrity を含めて) 多くのものをあげることができるからである。問題は——確かに、いかなる資質を取りあげるか、ということは「重要な」問題

---

(39) *Ibid.*

(40) *Ibid.*

(41) R. DeGeorge, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, 1993 はその代表的な事例である。

(42) O. Tead, *The Art of Leadership*, McGraw-Hill, 1935. これらの資質は、伊藤森右衛門『経営者リーダーシップ論』評論社、1975年、192-199ページで詳しく整理され検討されている。

ではあるが———そのような資質を並列的に挙げるのではなく、論理的に体系的に整理することであり、この方がより「重要な」意味をもつことになる。この点で問題提起をしているのが、バーナードであり、彼は、経営者に必要な資質を一定の「論理」に従って体系的に分類している。

バーナードによれば、経営者に要求される資質はつぎのように分類・整理される<sup>(43)</sup>。すなわち、

1. 組織人格になるうる能力、忠誠心、責任感
2. 個人的な能力

(1) 一般的能力（生まれつきのもの）。機敏さ、広い関心、融通性、適応能力、平静さ、  
勇気

(2) 専門能力（訓練によって発展させることができるもの）

が、それであり、ここには、彼の明確な「観念」が反映されている。

バーナードは、「個人の目的よりも共通の目的のほうが優先するという信念」を指導者自身もちえないならば、他の資質は、組織にとって、事実上意味をもたなくなり、部下のなかに共通の目的の達成に向かって協働する意欲を生みだせなくなる、との「理解」のもとに、「管理者にまず第1に必要な・・・普遍的な資質」として、組織人格による支配（すなわち、個人が組織から生じる道德準則を遵守しようとする<sup>(44)</sup>こと）をあげている。これは注目すべき事柄であり、多くのことを我々に示唆している。

経営者にとって最も要求されることは組織人格になりきり組織の目的をキチンと実現することなのであり、言葉を換えていえば、「誠実に」組織目的を実現することが要求されるのである。ここに、組織人格を獲得することは「誠実になる」ということと同義となる。組織維持の条件として、有効性と能率性以外に、道德性が指摘されることがあるが、それは上記のことの反映であろう。

ただし実は、ここから問題が生じることになる。なぜならば、「誠実でなければならない」ということは、組織の「共通の」目的の性格を問わず、したがって、あらゆる組織に、当てはまる「要件」であろうが、「誠実さ」の対象・在り方は「共通の」目的の「性格」に大きく規定されたものとなり、現実には多様な「誠実さ」が存在することになるからである。本稿との関連で言えば、企業の経営者とその他の組織の指導者の「誠実さ」の在り方は異なるであろう。しかもそれだけではなく、企業の経営者に限定しても、同じことが当てはまる。時期を特定することは困難であるが、「昔の」経営者に関して言えば、彼らは株主に忠実であれば道徳的に正当化されたが、近年になって、そのような「在り方」が大きく変わってきたように思われる。

今日では、企業本来の目的に代わって、株主以外の多様なステイクホルダーの利害の「調

---

(43) C. Barnard, *The Functions of the Executives*, Harvard Business Press, 1968, pp. 220-222. (山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、230-232ページ)

(44) *Ibid.*, p. 230. (邦訳、230ページ)



整」の場として企業が存在することが要求されている。経営者が、ステイクホルダーズの利害の「調整」という点で、「誠実に」行動しそのような「新しい」目的を実現しなければ、「現代」企業は「組織」として存続し得なくなってきたのではないか。

我々は、前稿において、「信頼」をステイクホルダー・マネジメントの「基本」概念として位置づけた。それとの関連でいえば、すなわち、integrity と他の人々から「trust：信頼」を獲得し維持する能力は「密接に結びついている (link)」との理解に立てば、「誠実な」リーダーシップの結果として、組織内にトラストカルチャーが創り出され、「真の」ステイクホルダー・マネジメントが展開される、ということになる。これが現代の経営者の「誠実さ」の内容である。ここに至ると、誠実ということは「変革型リーダーシップ」と同義なのである。<sup>(45)</sup>

#### 4 おわりに

我々は、前稿において、<sup>(46)</sup>「ステイクホルダー・マネジメント」を提唱した。ステイクホルダー・マネジメントに具体的な内容を与えようとすれば、今後解決すべき課題は少なからずあるが、とりあえずの課題として、その「ステイクホルダー・マネジメント」という枠組みのなかで、経営者は、ビジネス倫理学の発想に立てば、なにを為すべきなのか、また何ができるのか、を明示すること、があげられるであろう。本稿はそれに対して回答を用意した。「経営者は、なにを為すべきなのか、また何ができるのか?」、と問われ、倫理学のタームでその問いに答えるとなれば、「経営者は、誠実に自己の役割を遂行しなければならない」、と答えざるをえない、と。

それでは、どのように（言葉を換えて言えば、何を「目的」として）行動すれば「誠実な」経営者として「認知」されることになるのであろうか。その回答も本稿において与えられた。

ステイクホルダー・マネジメントとは、簡単に図解すると、様々な道德規範の存在→それら規範のステイクホルダーの権利・義務への具象化・転化→経営者によるステイクホルダーの権利・義務の実現→その結果としての、個々の企業内におけるトラスト関係の確立・維持・再生産→モラル主体としての企業の成立、という一連のメカニズムを意味するものである。それらの関連のなかで我々がなによりもまず重要な位置を占めるものとして注目したのが「トラスト：信頼」であった。何故ならば、組織内にトラストが生じるということは企業を巡るステイクホルダーの利害 (stake) が（例えば、公平に、あるいは平等に、フェアに、正義が実現されている状態で、とか様々な表現ができるであろうが、一言で言えば、）「モラル的に」実現されていることを示しているからである。そして、経営者はそのような多彩な利害を有している多種多様なステイクホルダーと企業自体との信頼関係を築き維持する役割を与えられている「特

---

(45) 「誠実と信頼はすべてのレベルのリーダーにとって必要不可欠なものである」が、特に、「高いレベルのリーダーの中心的な課題は組織トラストを確立することである。」(Smith, *op. cit.*, p. 1)

(46) 宮坂純一「トラスト——企業自体と各種のステイクホルダーとの関係を支える「倫理的枠組み」」『産業と経済』第14巻第1号、1999年

殊な」ステイクホルダーなのである。

従って、「誠実な」経営者とは、個々のステイクホルダーの（道德規範に裏付けられた）権利・義務を「然るべく」実現し、組織内にトラスト関係を生み出し、組織として企業を維持していくことのできるステイクホルダーである、ということになる。とすれば、個々のステイクホルダーに対していかなる権利・義務を認めるのか、の検討が、これからの具体的な課題となってくるであろう。