

討論者 東北大学 高浦康有

本サブテーマは、市場競争の激化やグローバル化を背景とした企業と社会の関係の変容について、経営学として今後どのように捉えていくべきかという趣旨で設定された。CSR（企業の社会的責任）の要請が以前に増して強くなり、企業も戦略的な価値創造が求められている昨今、本テーマはまさに時宜に適ったものであったと言えよう。報告者の 3 氏は人事管理論、企業と社会論、公益事業論と、それぞれの理論的アプローチは異なるものの、いずれも長年にわたって、企業のあり方、統治システムの目指すべき方向性について考察を深めてきた研究者であり、経営学のあらたな展開を構想する上で刺激的で重要な示唆を与えてくれた。それぞれの主張をふりかえっておこう。

まず、第 1 の太田肇氏の報告「日本型組織と不祥事」は、職場のハラスメントやデータ改ざんなどの不祥事について、その発生メカニズムを組織文化論的に考察している。そして不祥事を抑制するには、個々の従業員自身のプロフェッショナル化が必要であると提言している。プロとしての独立性や公益性、自立性や責任意識の高さが組織の暴走を食い止めるという。このあたりは技術者倫理やプロフェッショナル倫理のテーマとつながっていくようで興味深い。一方で、専門化の著しい進行はテクノクラートを生み出し、市民との知識の非対称性が拡大し、市民が与り知らぬところで技術管理が一方的になされる（原発事故のケースなどがその典型であろう）、市民感覚とのずれにより視野の狭窄化がなされる、などの弊害を生んでしまうのではないだろうか。組織メンバーのプロ化にはそんな危惧もつきまとう。こうした懸念に対して、太田氏は、組織内部の論理で閉じてしまわないよう外部との橋渡しができる、いわばバウンダリー・スパーナー（境界連結者）の存在の必要性を示唆している（報告当日のコメント・フィードバックにおいて）。では、どのようにこのスパーナーを見出していけばよいか、あるいは市民感覚のある技術者を育てていくにはどうすればよいか。今後の同氏の探求に期待したい。

つぎに第 2 の谷本寛治氏の報告「企業と社会のガバナンス構造の変化」は、ステイクホルダー・マネジメントの歴史の変遷を踏まえながら、マルチ・ステイクホルダーによる新しいグローバル・ガバナンスの方向性について包括的な視座を提供している。多様なセクターや主体が関わる自己規律的な決定システムは、それ自体、自発性や協働性を編成原理とするものであり、バーナードのいう参加者概念をより拡張しながら、あらたな協働システム論が展開可能ではないか、そんな思いを抱いた。また、ステイクホルダーとのオープンな協働関係の中で生み出されるというソーシャル・イノベーションについては、その生成プロセスをどのように理論化すればよいただろうか。たとえば組織内外の知識やアイデアを形にする過程に着目し、知識創造理論のモデルを適用する試みはすでに野中ら（2014）によってなされている。従来の組織内に閉じた知ばかりではなく、社会に開かれた共同知が生み出されるようになった経済システムの変容を、理論的に的確に捉えるフレームワークが俟たれるかと思う。

第 3 の上田慧氏の報告「深化するグローバル化と『企業統治』問題—『公と私』の再構築に向けて」では、多国籍企業における CSR のボーダーレス化の現状が報告され、NGO や市民団体など「もの言う」市民の声に対応していくローカル戦略の必要性が指摘されている。生産拠点における労働者の人権への配慮、地域貢献など、多国籍企業も社会的価値への配慮なくしてビジネスの発展の可能性は見出せない状況に至っている。ポーターとクラマーの CSV（共通価値創造）のあらたな認識枠組みの戦略論が重視されるゆえんであろう。日本国内における企業統治論は、どちらかといえば、コンプライアンスや不祥事防止の視点で論じられることが多いが、グローバル・ガバナンスの領域では、企業市民の視点や公益的な視点が欠かせない。企業統治をめぐる、こうした国内外の期待のギャップをどのように埋めていけばよいか、これもひとつの探求すべき課題になるように思われた。

最後に、こうした企業統治の社会化の動きをふまえ、経営学の今後の実践的な課題についてふれておきたい。かつて三戸（1994）が「随伴的結果」と呼んだ外部不経済を企業は戦略的に取り込み、負のインパクトを避け生き残りをはかるようになった。沼上（2000）のいう「意図せざる結果」を反省的に間接的に

取り込む巧みさをグローバル企業はみせている。その点では、経営学者が社会的課題を指摘し、企業の営利志向の指導原理をただすという役割はもう不要なのかも知れない。しかし、真に市民に開かれた経営となっているか、どこかマイノリティを排除していないか、理想的なコミュニケーション関係に照らしてその行動を絶えず批判的に捉えなおすという役割はまだ残されているのではないだろうか。経営学者もまた経営倫理的視点から企業と対話する中で、企業のあり方の構築に実践的に関わっていると言える。たとえば、企業の社外取締役として、あるいは不祥事が起こった際の検証を行う第三者委員会のメンバーとして、その他 CSR レポートの第三者意見の表明やステイクホルダー・ダイアログでの有識者参加を通じて積極的に関わっていく方向性が考えられる。企業がその批判的意見に全面的に従うという保証はないが、内部変化を促すきっかけにはなり得るだろう。市民社会に根差した経営学を構想し、実務家との対話を通じて実践していくことが求められる。

〈参考文献〉

沼上幹（2000）『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。

野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『実践ソーシャルイノベーション—知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』千倉書房。

三戸公（1994）『随伴的結果—管理の革命』文眞堂。