

宮坂純一 著

---

# 企業パーパス言説の もう一つの解釈

---

マネジメントと金儲け

*Alternative  
interpretation of  
Corporate purpose discourse*

---

奈良マネジメント研究オフィス



宮坂純一 著

---

# 企業パーパス言説の もう一つの解釈

---

マネジメントと金儲け

*Alternative  
interpretation of  
Corporate purpose discourse*

---

奈良マネジメント研究オフィス



## はじめに

SDGs が時のコトバであり、さまざまな分野で注目され、その実現を目指して諸々の方策が展開されているが、企業レベルで言えば、それは社会（ステイクホルダー）に対して企業としての責任を果たすことを求める動きである。その意味で、SDGs は 1960-70 年代の企業の社会的責任、1990 年代の CSR に続く、第 3 世代の企業社会的責任論である。そのような流れを具体的に示しているのが企業パーパス（企業目的の見直し）である。

企業の再定義を国際的なレベルで求める動きは今回がはじめてではなく 1990 年代に、スローン財団の援助を得て、ウェブ上で「株式会社再定義プロジェクト」が展開された。このプロジェクトの目的は、多くの研究者を動員して、企業の性質、目的そしてガバナンスを研究し分析することであり、その意図は、メールやウェブを介した「対話」、国際的な調査ネットワークの構築と一連の会議の組織化、セミナーと関連したプログラムのイベント、等々によって実行に移された。

1995-2000 年にかけて公開された 5 つの出版物はその成果であり、ポストたちの定義もそのなかのひとつであり (Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002, p.229.)、長らく、ウェブで、「現代企業はステイクホルダー企業である」との現状認識が「ステイクホルダー企業モデルに関するコンセンサス・ステイトメント」(Consensus Statement on the Stakeholder Model of the Corporation) として公開されてきた (<http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Publications.htm> 2004/08/28 現在は削除されている)。

その声明書にはつぎのように記されている。「企業の目的 (purpose) は富を

生み出すことである。意図的あるいは結果としてであろうとも富の創造過程に参加している個人ないしはグループは企業のステイクホルダーズである。ステイクホルダーズは、インプットを提供し、経費を負担し、不便さまたは害を経験することによって富の創造に参加する。彼らはそのプロセスにおいて何らかの危険にさらされている。便益が予想よりも少ないこともあるし、あるいはコストや損害が予想以上に大きいこともあろう。すべてのステイクホルダーズの役割と関心事を考慮に入れ、貢献とリスクそして便益の効率的な組み合わせを達成しようとするのがステイクホルダー・マネジメントである。いかなるグループであろうとも唯一つのステイクホルダーの利益をアンバランスな形で追求したりなんらかのグループに便益以上の不当な貢献を求めることは長期にわたって持続可能な富を創造することとは相容れないものである」。

このプロジェクトの進行につれて、現代企業に要求される責務（義務）として5つのことが提示されるようになったが、その後整理されて7原則として公式化されている。

- 1)ステイクホルダーズの関心事を認知し監視すること、
- 2)ステイクホルダーズに耳を傾け意思疎通すること、
- 3)ステイクホルダーズが受け入れられる行動様式を身につけること、
- 4)ステイクホルダーズ間の相互依存関係を認識し経営活動の便益と負担を公平に配分すること、
- 5)企業活動から有害な結果が生じないように外部の各種機関と協力すること、
- 6)ステイクホルダーズの利益に反する行動を回避すること、
- 7)自らの役割と他のステイクホルダーズに対する責任の間には潜在的な対立があることを承知しておくこと。

企業パーパス論（→ 企業の再定義）の流れには1990年代と比べるとより多くの実務畑の人々（経営者やコンサルタント）が参加しているという特徴が見られるが、それ以外に、企業パーパス論はCSRの何を引き継ぎ、そしていかなる点で異なっているのであろうか？

本書は、以上のような問題意識のもとで、企業パーパス言説の内容を確認し

たあとで、第2世代の社会的責任論（CSR）の理論的基礎のひとつとなったステイクホルダー・セオリーを唱道してきた研究者たちの言説を借りて、企業パーパスの意味を再確認し、その後、本書の立場から、すなわち、目的と手段の転倒という視点から、企業パーパスが見直されていることの意味を改めて確認するものである。

宮坂 純一

2022/05/05

# 目次

はじめに

第1章 企業パーパス論の概要 — 桜井徹氏の所説に学ぶ	… 1
第1節 ふたつのパーパス論	… 2
第2節 パーパス論の意義と限界	… 14
第2章 ステイクホルダー・セオリーから見た企業パーパス言説 — フリーマンの所説を読み解く —	… 19
第1節 フリーマンの基本的な考え方	… 19
第2節 ステイクホルダー・セオリーと企業パーパス	… 36
第3章 企業パーパスと「目的と手段の転倒」	… 53
第1節 目的と手段の連鎖という視点	… 56
第2節 企業目的と「目的と手段の転倒」	… 63
第3節 「目的と手段の転倒」から読み解く企業パーパス言説	… 65

# 企業パーパス言説のもう一つの解釈

---

マネジメントと金儲け

## 第1章

### 企業パーパス論の概要 — 桜井徹氏の所説に学ぶ —

「企業が創出され存在する理由」が「企業の目的（企業パーパス）(corporate purpose)」として概念規定され、「企業の目的に対する見方に根本的な変化（→ 企業概念の再構築）が生じている」という認識が2020年代に入って、日本でも、急速に広がっている（ようである）。例えば、企業パーパス論の代表的な論者の一人として目されているコリン・メイヤー（Mayer, C.）が2018年に公刊した書物『繁栄：より良いビジネスはより大きなコトを成し遂げる』（*Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*）が『株式会社規範のコペルニクス的転回』<sup>(1)</sup>と題されて翻訳出版されているのはその象徴的な事のひとつであろう。企業パーパスの見直しといわれる場合、いかなるコトがどのように見直されているのか？ 企業概念の再構築とはいかなるコトを意味しているのか？

本章では、パーパス論を「価値と使用価値の矛盾」として把握し直して、企業パーパスの意義と限界を論じてる桜井徹氏（以下、桜井徹と表記）の研究<sup>(2)</sup>に導かれ学ぶ形で、桜井の諸論攷に紹介されている幾つかの文献を本書の文脈に沿って読み解くことによって、企業パーパス論の現在を整理する。

尚、（営利性が企業の本質である、との立場に立つ）桜井は矛盾をつぎのように言い換えている。この矛盾は企業の性質に関連して言えば、『生活に必要・有用な財(goods)・サービス（使用価値）の供給を行うという性質』と『営利性』の矛盾であり、一方で、「利益の追求が企業の目的ではなく、手段である」が、他方で、「企業は、何



よりも、有用な財・サービス＝使用価値を提供する所に第一義的な特徴があるが、営利性があれば使用価値がなくとも、あるいは有用でない、場合によっては有害な使用価値であっても、企業として認識され、評価されるようになる」。これが「矛盾」<sup>(3)</sup>である、と。

## 第1節 ふたつのパーパス論

パーパス論は、桜井によれば、その区別は必ずしも厳密ではないが、企業パーパス論と組織パーパス論に分かれる。

企業パーパス論は株主第一主義ないしは株主資本主義批判を含めて利益の追求が企業パーパスでないとする立論である。

これに対して、組織パーパス論は、株主第一主義についてはほとんど言及せず、対内的には、管理者や従業員を統合し、対外的、とくに対顧客向けに、ブランディングやマーケティングの手段として、パーパスの役割を重視している立論であり、とくに、コンサルタント会社や個別企業の実践例にはそうした色彩が強くみられる。これらの組織パーパス論は企業の積極的な経営姿勢のあらわれともとらえられるが、いわゆる能動的・戦略的な CSR の一表現ともとらえることができる。もちろん、組織パーパス論者にも目的としての利益極大化を否定する研究者がいるし、その逆も例もある。

また、パーパス論では、今日の企業は「経済単位から社会器官に」変化していることが強調され、いずれのパーパス論でも「利益の獲得の重要性自体が指摘されているわけではない」。とくに、ヘンダーソンとヴァンデンステーン (Henderson,R. and Van den Steen,E.) は、「パーパスを採用した企業はそうでない企業と比べるとより収益的である、すなわち、doing well by doing good (良いことを行うことによって業績をよくする)、と主張している。・・・doing good が使用価値の問題、doing well が交換価値の問題であるとすれば、まさに使用価値の発揮によって交換価値が実現されている」<sup>(4)</sup>のである。

## パーパス論の発展時期

corporate purpose (purpose of corporation) を単に企業目的ではなく企業の存在意義ないしは存在理由として捉え直す動きはいつ頃から始まったのであろうか？

桜井によれば<sup>(5)</sup>、その始まりは1994年(邦訳は1995年)に出版されたジム・コリンズ(Collins,J.)とジェリー・ポラス(Porras,J.)の共著 *Build to Last : Successful Habits of Visionary Companies* (『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』)である。というのは、同書には、「ビジョナリー・カンパニーの基本的な目的(basic purpose)、つまり、存在理由(its reason for being)は・・・」という文言が見られるからであるが、この記述は、ヒューレット・パッカード社のCEOであったデイビッド・パッカード(Packard,D.)が1960年に同社の研修会で行なった次のような講話に基づいたものである:「最初に、なぜ会社が存在しているのかについて話したい。言い換えれば、なぜわれわれがここにいるのかだ。会社は要するにカネ儲けのためにあると、誤解しているひとが多いと思う。カネ儲けというのは、会社が存在していることの結果としては重要であるが、われわれはもっと深く考えて、われわれが存在している真の理由(the real reason for our being)を見つけ出さなければならない。この点を追求していくと、人々が集まり、われわれが会社という組織として存在しているのは、人々が集まれば、個人ではできないことができるようになるからだ」。

そしてこの1994年以降パーパスに関する論文・記事は増加していくのであり、また、桜井は、EY-Beacon Instituteの調査研究を踏まえて<sup>(6)</sup>、企業・組織パーパスに関する論文・記事は、企業・組織サステナビリティに関する論文・記事とともに、2008年頃から(リーマンショックを契機として)急速に増加傾向を見せ、更に、2012年を境に、企業・組織パーパスに関する論文・記事の増加率は企業・組織サステナビリティに関するそれらの増加率を上回っている、と分析されている。

但し、いずれにしても、組織パーパス論が企業パーパス論に先行している。

## 組織パーパス論の内容

組織パーパス論は、「対内的には、管理者や従業員を統合し、対外的、とくに対顧客向けに、ブランディングやマーケティングの手段として、パーパスの役割を重視している立論」であり、パーパス（ドリブン）ブランディングやパーパス（ドリブン）マーケティングとして実践されている。

AStory 合同会社（エーストーリー合同会社）のウェブでは、アマゾンの事例を引いて、パーパス・ブランディングがわかりやすく解説されている。「パーパスブランディング（Purpose Branding）とは、自分たちが社会で”存在する理由”を世間に認知してもらい、共感を得て、長期に渡って認識してもらうことでブランディングの強化につながるという考え方」であり、「パーパスはビジョンやミッションを形成するための、根幹に位置する概念」<sup>(7)</sup>である、と。

そしてつぎのような文章が続いている。

「Amazon のパーパスは『地球上で最もお客様を大切にせる企業であること』であり、それが「Amazon の存在理由」であり、「その実現（お客様が満足する）のために」「その目的のために Amazon は日々事業活動を行い、コミュニケーションしている」。

「Amazon では存在意義を実現する手段として、『品揃え』と『価格』『利便性』をイノベーションで改善していくというミッションを掲げて」いる。「例えば、

- ・子育てと仕事で忙しいママや地方在住者でも、家にいながらにして何でも欲しいものが便利に買い物ができるサービス
- ・お米など重い荷物を運べない高齢者に低価格で迅速な配達を実現する仕組み

といったシーンなどで、社会課題（＝お客様が不便だと思っていること）への解決を実践している」。

「パーパスに則った事業活動を積み重ねていくことで、社会では、

Amazon = 便利、豊富な品揃え、低価格  
といったブランドイメージにつながっている」。

ちなみに、パーパス起点企業のパイオニアとして知られている Unilever は「サステ

ナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」(Unilever's purpose is to make sustainable living commonplace.)をパーパス(目的・存在意義)にして、事業を展開している<sup>(8)</sup>。

Unileverでは、ウェブによれば<sup>(9)</sup>、「利益よりもパーパスを優先するというのではなく、「パーパスこそが利益を生み出すもの」である、との考え方に立って、つぎのような(世界を変える)革新が目指されている。

- ・プラスチックの『サーキュラー・エコノミー』の実現、
- ・少量の水や水質が悪くてもで使えるもの、あるいは全く水を使用しないものなど、新しい製品や製法の開発、
- ・女性の収入と暮らしの向上、
- ・植物の力を活かし、より健康的な食生活を実現すること、など。

研究者の見解に眼を転じると、フルス(Hurth,V.)、エバート(Ebert,C.) & プラブフ(Prabhu,J.)は<sup>(10)</sup>、インタビューデータと関連諸文献の分析を踏まえて、パーパスには、

- (1) 組織が存在する超越的で(ranscendent)意味のある理由、
- (2) 組織アイデンティティの中核的屬性、
- (3) 長期的な財務業績との整合性、
- (4) 日々の意思決定の指針となる明確な文脈、
- (5) 関連ステイクホルダーズを結束させ動機付ける力、

という5つの主要な側面があるとの立場から、組織パーパスを「長期的な財務業績と整合し、日々の意思決定に明確な文脈を提供し、関係するステイクホルダーズを統合し動機づける、意義深く永続的な存在理由」として定義している。彼らに拠れば、「パーパス志向企業(purpose-driven or purpose-oriented company)は、このようなパーパスを持ち、その目的に従って行動しようとする企業」を指している。

## 企業パーパス論

これに対して、企業パーパス論は、再度確認すると、株主第一主義ないしは

株主資本主義批判を含めて利益の追求が企業パーパスでないとする立論である。

まず、企業パーパスに関する実務家たちの見解を検討することになるが、これについては、桜井に倣って、世界経済フォーラム(World Economic Forum)運営者であるクラウス・シュワフ (Schwab,K,) と世界最大級の投資運用会社ブラックロック (Black Rock) CEO であるラリー・フィンク (Fink,L.) の言説に注目したい。

シュワフによれば<sup>(11)</sup>、企業は、「株主だけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、そして社会全体のすべてのステイクホルダーズのために働いている (serve)」存在であり、「企業のパーパスはすべてのステイクホルダーズを共有された持続的な価値創造に関与させること」である。

シュワフのパーパス観の根底には彼なりの資本主義観がある。シュワフは、「我々はいかなる資本主義を望むのか？」と問いかけ、それに対して、これは「私たちの時代の決定的な問題」であるとの立場から、3つの選択肢がある、と答えている。

第1のモデルはほとんどの欧米企業に受け入れられている「株主資本主義」であり、そこでは、企業の第一の目標 (goal) は利潤を最大化することである、と考えられている。第2のモデルは「国家資本主義」であり、これは、多くの新興市場、特に中国で注目を集めている、政府に経済の方向性の設定を任せる資本主義である。そして、第3のモデルが、(民間企業を社会の受託者として位置づけている、そしてまた今日の社会的・環境的課題への最善の対応である) ステイクホルダー資本主義であり、この3番目のオプションが最も推奨されるものとして位置づけられている。何故なのか？

彼の認識によれば、「現在支配的なモデルである株主資本主義は、1970年代に米国で最初に定着し、その後数十年でその影響力を世界的に拡大した。そのモデルには・・・メリットがなかったわけではなく、全盛期には、利潤を追求する企業が新しい市場を開拓し、新しい雇用を創出し、世界中で何億人もの人々が繁栄してきたが、他方で、・・・(ミルトン・フリードマンやシカゴ学派

を含む)株主資本主義の擁護者たちは、上場企業が単なる利益追求の実体(entity)であるだけでなく社会有機体(organism)でもあるという事実を無視していた。・・・その結果、短期的な結果を後押しするという金融業界の圧力もあって利潤にただひたむきに焦点を合わせてきた企業の動きは株主資本主義を実体経済からますます切り離すようになったのであり、いまでは、多くの人がこの形態の資本主義はもはや持続可能ではないことを認識している。

しかし、私たちの「態度は、何故に、いまになってようやく(only now)変わってきたのか？」シュワフはその理由として3つの事情を挙げている。第1に、「グreta・トゥーンベリ」(Greta Thunberg)効果」。若いスウェーデンの気候変動活動家が、現在の経済システムへの執着は、その環境持続可能性のために、将来の世代の裏切りになることを私たちに思い起こしてくれたこと。第2に、ミレニアル世代とZ世代が、株主価値の最大化を超える価値を欠いている企業で働くこと、その企業に投資しまたはそのような企業から購入することをもはや望んでいないこと。そして第3に、経営幹部と投資家が、自分たちの長期的な成功が顧客・従業員・サプライヤーの成功と密接に関連していることを認識し始めている」こと。「その結果、方向転換はかなり遅れているが、ステイクホルダー資本主義は急速に定着している」。これがシュワフの2020年前後の現状認識である。

フィンク<sup>(12)</sup>は、2018年の投資先企業のCEOに宛てた書簡で、「社会は、企業が社会的パーパスを果たすことを要求している。時間をかけて繁栄するためには、すべての企業が財務的な実績を果たす(deliver)だけでなく、いかにして社会に積極的に貢献するのか、その方法を示す必要がある。企業は、株主、従業員、顧客、および事業を行う地域社会を含むすべてのステイクホルダーに利益をもたらす必要がある」、と述べている。

そして、翌年2019年の書簡で、利益とパーパスの関係についてつぎのように触れている。「パーパスは単なるキャッチフレーズやマーケティングキャンペーンではなく、「それは企業の基本的な存在理由(reason for being)であり、ステイクホルダーに価値を創造するために日々行っていること」であり、

「パーパスは、利益をただただ追求すること (the sole pursuit) ではなく、それら達成を鼓舞する力 (animating force) である」、と。彼に拠れば、「利益はパーパスとは決して矛盾するものではなく、実際、利益とパーパスは密接に結びついている。企業が株主だけでなく、従業員、顧客、地域社会など、すべてのステイクホルダーに効果的にサービスを提供する場合、利益は不可欠なものである。同様に、企業が真にパーパスを理解し表現するときには、企業は長期的な収益性を促進する方向に焦点合わせた戦略のもとで機能している。パーパスは、マネジメント、従業員、およびコミュニティを統一する。倫理的行動を推進し、ステイクホルダーの最善の利益に反する行動を本質的にチェックする機能を果たしている。パーパスは文化を導き、一貫した意思決定のための枠組みを提供し、究極的には、株主に対する長期的な財務リターンを維持することによって役立つのである」。

この書簡はさまざまな反響を呼んでいる。例えば、アリソン・テイラー (Taylor,A.) (持続可能なビジネスを目指す専門家の組織「BSR : Business for Social Responsibility」のシニアアドバイザー) は、「パーパスは、好むと好まざるとにかかわらず、我々に降りかかっている」(“Purpose” is happening, whether we like it or not.) として、つぎのような感想を綴っている。多少長くなるが、そのまま引用する<sup>(13)</sup>。

「企業責任の実務家として、“パーパス”という言葉を知ると目を丸くしてしまいがちである。2017年の調査では、企業の熱意は高いものの、“パーパス”が実際に何を意味するのか、コンセンサスが得られていないことが指摘されていた。フィンクは2019年の書簡でこの言葉を21回使い、『企業の存在理由』と定義しているが、問題を明確にしそうもない発言である。彼は、パーパスを長期的な価値創造と同一視し、成長を阻害するものではなく、より強力な戦略と文化によって利益を達成するための『鼓舞する力』であると賞賛している。「また、フィンクは、ミレニアル世代が63%の割合で、ビジネスの第一のパーパスは利益を生み出すことではなく、社会を改善することであることに同意しているという調査結果を引用し、これらのパーパスがいつ衝突するかという

難しい質問をさらりと受け流している。また、ミレニアル世代は、ビジネスの第一のパーパスは利益を上げるのではなく、社会をより良くすることであるという意見に「63%の確率で同意している」と言われているが、「そのため、企業は、地球温暖化や資源不足の時代における経済モデルの将来性はもちろん、高齢化やオートメーション化の中で、労働者の雇用と退職の安定を求める声にどう対処すべきか、悩むことになるだろう。このような議論が続くことは必至である」。

アリソン・テイラーの言説は、実務の世界で、企業のパーパスを理解を巡って混乱が生じていることを暗示している（が、彼女自身は、後述のごとく、ステイクホルダーを重視するマネジメントを推進する立場に立っている）。桜井が、フィンクは、「パーパスは、長期的ではあるが、利益という目的を達成しうる手段」であるか「のように、結論しているようにも思われる」、と、フィンクの手紙を読み解いているのもそのためであろうし、後段でも触れるように、企業パーパスと社会的パーパスを区別すべきだ、という問題提起がおこなわれているのはそのためであろう。

企業パーパスに関する研究者の言説に眼を向けると、ブリティッシュ・アカデミーが公開している文書『21世紀に向けたビジネス改革』（Reforming Business for the 21st Century: A Framework for the Future of the Corporation）<sup>(14)</sup>では、「この調査とその後の総括で分かったことは、ビジネスのパーパスは、過度の行き過ぎを防止するゲームのルールの中かで、利益を上げることである、という命題は、21世紀には十分ではないということである」、との認識のもとで、企業のパーパスがつぎのように定義されている。「企業のパーパスとは企業が設立され存在する理由であり、企業がしようとしていること、企業がなろうと願望していること」であり、「顧客、地域社会、社会の利益の増進に貢献したいことを反映し、ビジネスにおいて信頼関係を築く基礎となるものである」、と。

そして、彼らは利潤との関連にも明確に触れている。「企業のパーパスは企業の収益性や株主報酬へと必然的につながる結果（the consequential



implications for the corporation's profitability and shareholder returns) とは異なるものである。企業のパーパスは、利潤を生み出すことではなく、「人々と地球の問題に対する有益な解決策を生み出すことである。その過程で利潤を生み出すが、利潤そのものが企業のパーパスではないのである」<sup>(15)</sup>、と。

この言説は、利潤は企業活動の目的（パーパス）でない、ということを主張しているが、それ以上のことについては触れられてはいない。利潤は企業パーパスのなかでどのように位置づけられるのか？ という問題は依然として残されている。

メイヤーは、企業パーパス概念の経済的裏付けをテーマとした論文「企業の将来とパーパスの経済学」(The Future of the Corporation and the Economics of Purpose)<sup>(16)</sup>のなかで、企業パーパスをめぐる見解を整理し解釈し定義している。

現在、企業の再定義に向けた議論が活発化し、企業のパーパスが見直され、例えば、

- (1) パーパスは「利益最大化を超えて到達する、企業の具体的な目標(goal)や目的(objective)」である、
- (2) パーパスは、「何をするかではなく、誰であるか、という存在理由」である、
- (3) パーパスは、「業績を牽引するビジョン、戦略、業務上の優先順位などの『ハード』な要素と、独特のオルガニックな環境を作り出すために働くブランド、価値、文化などの『ソフト』な要素の交点(intersection)として組織がまとまる理由」である、

などが知られているが、メイヤーに拠れば、これらの「パーパスに関する概念は刺激的ではあるが、正確さに欠けている」。

パーパスは、メイヤーの解釈に従えば、「ありふれた日常的な(mundane)ものでもなく、向上心に満ちたものでもなく、「ビジネスが何をするのかを純粋に説明するもの(ミッション・ステートメント)でもなければ、何をするのかを非現実的に示すもの(世界を救うという野心的なビジョン・ステートメ

ント)でもない」。それでは、パーパスとは何なのか？

パーパスは、メイヤーやブリティッシュ・アカデミーの見解に拠れば、「諸々の問題を解決することに関連することであり、「人々や地球に諸々の問題を生み出すことによって利益を得ることではなく」「人々や地球の問題に対する有益な (profitable) 解決策を生み出すこと」である。

言い換えれば、「パーパスは利益を伴うように問題を解決する方法を見つけることである。このようにパーパスと利益を定義することによって、パーパスは、株主、社会、自然界の幸福と繁栄を高めることと関連することになり、誰も傷つけないものとなる。なぜなら、一方で、利益は、他の当事者の犠牲の上になり立っていない場合にのみ、正当化され (legitimate)、他方で、企業のパーパスは、この意味において利益をもたらす場合にのみ、有効な (valid) ものになるからである。

したがって、この2つの条件を満たすパーパスは、彼らに拠れば、「すべて有益 (beneficial)」であり、「他者を犠牲にして利益を得るわけではないならば、株主に最大限の利益をもたらすものから、株主にはミニマムリターンをもたらし他の存在には最大限の利益をもたらすものまで、さまざまなものがある」。「パーパスは、株主第1主義に対応する道具的ステイクホルダー概念と、株主以外の当事者が主たる受益者であるとするステイクホルダー多元主義 (plurality) の双方を支えることができるのである」。いずれの場合も、ある当事者が他の当事者を犠牲にして利益を得ることはなく、したがって、懸念されている複雑なトレードオフは生じない。

メイヤーはステイクホルダー・セオリーについてつぎのように論評している。

「ステイクホルダー・セオリーが、それが的外れ (irrelevant) であり非現実的であることを理由に、批判されている」。

「ステイクホルダー・セオリーが的外れであることは、ステイクホルダー・セオリーの (ステイクホルダーの利益を促進することは株主を含むすべての関係者の利益のために企業の成功に貢献することである、という「ウィンウィン」の一部であるとい

う)『道具的』解釈からきている。その意味で、ステイクホルダー理論は紛れもなく『啓発された』株主資本主義のひとつの形態であり、そこではステイクホルダーの重要性を認識することがステイクホルダーだけではなくシェアホルダーにとっても有利であるとされている。したがって、ステイクホルダーセオリーと株主第一主義の間には矛盾がないのである」。

そして、「ステイクホルダー・セオリーの非現実性は、これを超えて、ステイクホルダーの利益がそれ自体で促進されるべきある、という潜在的に株主を犠牲にする『多元的』アプローチを提案したときに生じる」と批判されている。・「この考え方では、例えば、従業員に支払う賃金を上げ顧客に課す価格を引き上げる際に生じる顧客を従業員の利益の対立、現在の従業員を犠牲にして未来の従業員に利益をもたらす新しい設備を購入する際の現在と将来の従業員の利害の対立、従業員に新しい仕事を生み出す生産活動によって環境被害を受ける社会など、ステイクホルダーズ間のバランスを取ろうとする企業にとって不可能なトレードオフを生み出すことになる」と主張されている」と。

しかしながら、メイヤーたちに拠れば、ステイクホルダー vs. シェアホルダーの議論は空虚であり無意味である。なぜならば、問題の枠組みが間違っているからである。

メイヤーたちの企業パーパス論（企業パーパスの見直し）では、上述の言説を読む限り、利潤を追求すること自体は「否定」されているわけではなく、むしろ「積極的に」認める発想が見受けられる。とすれば、企業パーパス論はこれまでの企業「目的」論と比べてどこが違うのであろうか？ この点を、別の視点から、論じているのがシェたち (Hsieh,N., Meyer,M.,david Rodin,D. and Jens van't Klooster) の「企業の社会的目的」(The social purpose of corporations)<sup>(17)</sup>である。

シェたちの見解の特徴は、企業のパーパスと社会的パーパスが区別されて、企業パーパーパスが論じられていることにあるが、多少わかりにくい構成になっている。具体的に彼らの文章を拾っていくと、つぎのように記述されている。

社会的パーパスとは、「社会に課せられた (societal goal) 目標を実現するために企業が具体的に貢献することに関するもの」であり、「企業のパーパスは、企業が積極的に追求すべき目標に関係している」。したがって、「社会的パーパスとは、企業が社会に課せられた目標 (societal goal) を直接追求するか、副次的効果として推進するかにかかわらず、その推進に貢献することを意味する」ものであり、我々 (シェたち) は、「企業が直接追求する非財務的な社会的目標について『企業パーパス』という用語を使用する」<sup>(18)</sup>、と。

シェたちは、ビジネスリーダーにインタビューの成果を踏まえて、彼らのなかには「社会的パーパスという曖昧な概念に対する不満」があり、「企業の社会的パーパスが何であるかについては意見が分かれるところであるが、企業が何らかの社会的パーパスを果たすべきであるという点については、広く合意が得られている」、と総括し、この社会的パーパスを直接的に追求するのか、それとも財務的な目標を重視するのかが大きな論点となる」、と述べている。彼らの文脈では、社会的パーパスは公共目的と同義である<sup>(19)</sup>。

これに対して、「企業のパーパスは、ビジネスの場合には価値ある財やサービスの生産といった価値ある活動を促進することである。しかし、企業は顧客のために価値を生み出すだけではない。例えば、企業は雇用を提供し、人々に収入をもたらすだけでなく、個人の成長や意義の感覚をサポートすることもできる。また、企業はそのオーナーや株主のための投資手段としても機能する。これらのことが組み合わさって企業の社会的パーパスを作り上げている (inform) のだ。企業は、社会に課せられた目標の達成に貢献するかどうかという意味で、私たちが関心を持つ社会的パーパスを持っているのである」。53 p このことは、「企業そのものは、究極的な社会に課せられた目標に関するこうした大きな社会的 (societal) 問題を解決する場として、しばしば最も適した場所ではない、ということ」を意味している<sup>(20)</sup>。

シェたちに拠れば、「企業パーパスとは、良い仕事を提供する、持続可能な経済発展に貢献する、消費者の自主性を育むなど、狭い財務指標を超えた企業の包括的なマネジメント目標 (objectives) で構成されている」。そのために、

「もっぱら利益の最大化を目指してマネジメントされる企業は、私たち（シェ  
たち）の用語の使い方では、企業パーパスを持っていない」企業である。「社  
会的パーパスと企業パーパスの重要な違いは、企業パーパスが企業の意図や野  
心に関わるものであるのに対し、社会的パーパスは企業が実際に行う社会貢献  
を記述・説明するための分析的概念であるということにある」<sup>(21)</sup>。

かくして、「企業のパーパスを追求することは」、逆説的だが、「利益を追求  
することと両立するのである」<sup>(22)</sup>。企業パーパスの具体的内容と営利性の関係  
は複雑である。本書の筆者（宮坂）のコトバで翻訳すれば、ブリティッシュ・  
アカデミー関連の文書を素直に読めば、本業を通じて（利益をあげてサバイバ  
ルするなかで）」そして社会貢献もしながら（社会に課せられた目標にも目配  
りして）「ヒトや地球の諸問題を解決している」企業がパーパスを持った企業  
である、ということになるのではないだろうか・・・。

## 第2節 パーパス論の意義と限界

桜井は、多くの文献を総括し、ブリティッシュ・アカデミーやメイヤーの「企  
業パーパス論は包括的・体系的であり、単に *doing well by doing good* である  
とは判定しえない。むしろ、企業と社会のあり方を互酬関係とみる立場と利益  
概念の変化を想定している点で大いに学ぶべきところが多い」<sup>(23)</sup> 仕事である、  
と評価し、「コロナ危機の下で、株式市場がバブルを迎えている今、企業が、  
市場と政府および社会の中で自ら利益を求めようとしない形をも含めて、その  
役割を位置づけていかなければならない。そうしたときに、交換価値は、使用  
価値実現の手段になるかもしれない」<sup>(24)</sup>、との願望を込めた展望も語っている。

桜井は、別の論功で、マルクス『資本論』第3巻の文章に倣って、つぎのように述  
べている。「企業パーパス論は、結合生産様式に向かうのに消極的な過渡的な形態である  
株式会社において、株式市場の影響を受けないようにしつつ、株式会社に公共的・

社会的・持続可能な社会に貢献させる役割を果たさせる、批判を恐れずに言えば、株式会社を積極的な形態に転換しうる可能性がある理論だと評価できよう。価値が、使用価値の手段になる可能性も有しているのである<sup>(25)</sup>。

他方で、同時に、企業パーパス論の「限界」にも言及している。本書で注目しているのはつぎのような桜井の指摘である。「企業パーパス概念から利益追求＝営利性 (profitability) を放擲するとしながら、『企業のパーパスは、人間と地球の諸問題に対する収益的 (profitable) な解決策を生み出すことである』と企業パーパスの定義の中に、こっそり利益概念が登場する」<sup>(26)</sup> (傍点引用者)、と。

本書の読み方では、企業パーパス概念と利益追求 (営利性) の両立 (併存) はブリティッシュ・アカデミーやメイヤーなどの企業パーパス論を含むすべての企業パーパス論だけではなく組織パーパス論にも明示的に見られるコトである。これは、ある意味では (時代の制約として)、当然のことである。

桜井はつぎのように述べている。「メイヤー氏も、したがってまた、英国学士院も資本主義そのものを別の何か、例えば、社会主義に転換することを構想している訳ではない。一言でいえば、資本主義の再構築ないしは再生」である・・・「それでは、株主資本主義を否定し、ステークホルダー資本主義にも同意しない企業パーパス論が主張する資本主義の特徴とは何か。端的に言えば、互酬性と信頼関係を基礎にした企業と社会のありかたを基本にしつつ、市場と政府の双方に代わって企業の果たすべき積極的な役割を強調した資本主義といえるのではないかと思われる」<sup>(27)</sup>、と。

何故なのか、この疑問に答える形で、次章以降において、パーパス論を、あえてこのようなコトバを使えば、「経済学的な視点からではなく、マネジメントの視点から」、読み直してみたい。

注

- (1) コリン・メイヤー著, 宮島英昭・清水真人・河西卓弥訳『株式会社規範の  
コペルニクスの転回: 脱株主ファーストの生存戦略』東洋経済新報社、2021  
年
- (2) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」『国士  
館大学経営論叢』10(2)、2021年。
- (3) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」、28 ペ  
ージ。以下、逐一引用ページ数を記さないこともある。
- (4) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」、31 ペ  
ージ。Henderson,R. & Van den Steen,E, “Why Do Firms Have “Purpose” ? The  
Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation” , *American EconomicReview*,  
105-5, 2015, pp.326-330 ([https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/33785676/hen  
derson%2Cvandensteen\\_why-do-firms-have-purpose.pdf](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/33785676/henderson%2Cvandensteen_why-do-firms-have-purpose.pdf) 2021/10/11 入手)
- (5) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」、31-32  
ページ。
- (6) EY Beacon Institute, The State of the Debate on Purpose in Business,2015.  
([https://www.yumpu.com/en/document/read/55757536/the-state-of-the-debate-on-pur  
pose-in-business](https://www.yumpu.com/en/document/read/55757536/the-state-of-the-debate-on-pur<br/>pose-in-business) 2021/11/15 入手)
- (7) <https://www.astorypr.com/news-all/case/purpose-branding>
- (8) [https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/9fbb2cb4402c390d78734e74baa5360322  
3abd8c.pdf/unilever-annual-report-and-accounts-2018.pdf](https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/9fbb2cb4402c390d78734e74baa5360322<br/>3abd8c.pdf/unilever-annual-report-and-accounts-2018.pdf) 2021/11/10 入手
- (9) <https://www.unilever.co.jp/news/2019/profit-through-purpose/> 2021/12/18
- (10) Hurth,V., Ebert,C.& Prabhu,J.,Organizational Purpose:The Construct and its An-  
tecedents and Consequences, Cambridge Judge Business School Working Papers,  
No.02, 2018 (<https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp1802.pdf>  
2021/11/15 入手)
- (11) Schwab,K.,Davos Manifesto 2020:The Universal Purpose of a Company in the  
Fourth Industrial Revolution,2019 (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/dav>

- os-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution : Schwab,K.,Why we need the 'Davos Manifesto' for a better kind of capitalism,2019 (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/> 2021/11/07 入手)。Schwab,K. and Vanham, P., *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, Wiley,2021 は彼の思索の集大成である。
- (12) Fink, Larry, Larry Fink's 2018 Letter to CEOs:A Sense of Purpose,2018 (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter> ; Larry Fink's 2019 Letter to CEOs: Profit & Purpose (<https://www.blackrock.com/america-as-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter> 2021/11/15 入手)
- (13) Taylor,A., What Larry Fink's 2019 Letter Means for the Future of Business (<https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/what-larry-fink-2019-letter-means-for-the-future-of-business> 2021/11/23 入手)。他にも、The Historical Role of the Corporation in Society ([https://www.researchgate.net/publication/329719924\\_The\\_historical\\_role\\_of\\_the\\_corporation\\_in\\_society/link/5c1869dfa6fdcc494ffc706c/download](https://www.researchgate.net/publication/329719924_The_historical_role_of_the_corporation_in_society/link/5c1869dfa6fdcc494ffc706c/download) 2021/10/21 入手) : Salter,Malcom S., *Rehabilitating Corporate Purpose*, Harvard Business School Working Paper,19-1,2019, pp.1-54 [https://www.hbs.edu/rifs/Publication%20Files/19-104\\_fcc0a086-d33c-4c81-a933-b77fb2eb70f7.pdf](https://www.hbs.edu/rifs/Publication%20Files/19-104_fcc0a086-d33c-4c81-a933-b77fb2eb70f7.pdf) 2021/10/23 入手) 参照。
- (14) *Reforming Business for the 21st Century:A Framework for the Future of the Corporation*,pp.10-11 (<https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/76/Reforming-Business-for-21st-Century-British-Academy.pdf> 2021/09/12 入手)
- (15) *Reforming Business for the 21st Century:A Framework for the Future of the Corporation*, pp.16.
- (16) Mayer,C., “The Future of the Corporation and the Economics of Purpose” , *Journal of Management Studies*,58 (3) ,2020, ([https://www.researchgate.net/publication/346372037\\_The\\_Future\\_of\\_the\\_Corporation\\_and\\_the\\_Economics\\_of\\_Purpose](https://www.researchgate.net/publication/346372037_The_Future_of_the_Corporation_and_the_Economics_of_Purpose) からも入手可能)



- (17) Hsieh, Nien-Heetal et al., “ The Social Purpose of Corporations” ,*Journal of the British Academy*, 6(s1), 2018.49–73 ([https://www.researchgate.net/publication/329727321\\_The\\_Social\\_Purpose\\_of\\_Corporations/link/5c1864cba6fdcc494ffc6e4d/download](https://www.researchgate.net/publication/329727321_The_Social_Purpose_of_Corporations/link/5c1864cba6fdcc494ffc6e4d/download) : <https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/966/JBA-6s1-Hsieh-Meyer-Rodin-Klooster.pdf> 2021/09/23 入手)
- (18) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.52.
- (19) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、39 ページ。
- (20) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.54.
- (21) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.55.
- (22) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.55.
- (23) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、46 ページ。
- (24) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、47 ページ。
- (25) 桜井徹「株式資本主義批判としての企業パーパス論の意義と限界：持続可能な社会における企業のあり方を求めて」日本比較経営学会第 46 回大会統一論題報告
- (26) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、47 ページ。
- (27) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、41-42 ページ。

## 第2章

### ステイクホルダー・セオリーから見た企業パーパス言説 － フリーマンの所説を読み解く －

企業パーパスは、ステイクホルダー・セオリーの立場から見れば、どのように論じられることになるのか？ その検討が本章の目的である。参照した資料はフリーマン（Freeman,R.E.）の言説であり、以下、まず、フリーマンのステイクホルダー・セオリーの内容を確認した後に、上記の課題にアプローチする、という構成で作業が進められる。

#### 第1節 フリーマンの基本的な考え方

ステイクホルダー・セオリーとは何か？ あるいは、ステイクホルダー・セオリーとは何ではないのか？

ステイクホルダーというコトバは今日では研究者だけではなく実務家の間でも多用され一般的にもよく知られているパワフルなタームである。但し、それだけに、ステイクホルダーという用語は人によって意味が異なり、その解釈に幅があり、賛否両論が付きまとっている<sup>(1)</sup>。本章の目的はフリーマンの論攷を手掛かりに企業パーパスがステイクホルダー・セオリーから見てどのように解釈されているのかを確認することにあるが、そのためには、まず、フリーマンがステイクホルダー・セオリーをどのように理解しているのかを明確にしてお

くことが必要であろう。

このような作業に参考になる論文が2つある。第1の論文は、彼がフィリップス (Phillips,R.) とウィックス (Wicks,A.) との連名で公表している論文「ステイクホルダー・セオリーとは何でないのか」(What stakeholder theory is Not) (2003年) であり<sup>(2)</sup>、第2の論文はフィリップスとの共著「ステイクホルダー・セオリー：リバタリアンの擁護」(Stakeholder theory: A libertarian defense) (2002年) である<sup>(3)</sup>。彼らは、その第1論文において、ステイクホルダー・セオリーに寄せられている誤解に対して、そのような誤解を「歪められた批判」(critical distortion) と友好的な間違っ了解釈 (friendly misinterpretation) に二分して整理し、自分たちの主張を明確にしている。

「歪められた批判」と「友好的な間違っ了解釈」はわかりにくい表現である。それらを本章なりに翻訳すると、つぎのようにならうか<sup>(4)</sup>。

ステイクホルダー・セオリーは、一般的には、「組織戦略と倫理に関するマネジリアルな概念」として知られている。その考え方の中心には、「組織の成功は、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、投資家など、組織のパーパスの実現に影響を与える主要なグループとの関係をいかにうまく管理するかにかかっている」、という発想があり、「これらすべてのグループの支持を維持し、利害のバランスを取りながら、組織を長期的にステイクホルダーの利益を最大化できる場にすること」がマネジャーの仕事である、と考えられている。ステイクホルダーの特定（誰がステイクホルダーなのかを特定すること）に関しては多くの議論が交わされているが、「ほとんどの研究者は、少なくとも従業員、顧客、サプライヤー、投資家、地域社会を含むと考えている」。

しかしながら、ステイクホルダー・セオリーという名前のもとで論じられている研究（所説）は多様であり、研究者の間でも見解が分かれる論点を数多く残している。

本章では、このような状況を念頭において、フリーマンが展開しているステイクホルダー・セオリーに焦点を合わせているが、改めて言うまでもなく、フリーマンのステイクホルダー・セオリーも「ステイクホルダー・セオリーと呼ばれるもののなかの一つの系統」にすぎないものである。

その彼が、自分自身の立場から、ステイクホルダー・セオリー（一般）に向けられている（彼にとっては承服できない）批判を論じ、あるいは（彼にとっても共感できる論点を含んでいるが）自分とは異なる立場から展開されているステイクホルダー・セオリーを論評しているのが第1の論文である。そこでは、前者が「歪められた批判」というコトバで表現されて「反」批判され、後者は「友好的な間違っ了解釈」－これは、ステイクホルダー・セオリーと対立しているヒトから見れば、間違いなく、ステイクホルダー・セオリーである－として命名されて批判的に紹介され、「ステイクホルダー・セオリーとはこのようなものではない」と明示されている。

ステイクホルダー・セオリーは、倫理学、戦略論、法学、経済学、組織論などの分野で注目され、それぞれの学問的蓄積の影響を受けて今日に至っている。しかしながら、それが故に、フリーマンたちの立場から言えば、ステイクホルダー・セオリーへの誤解も少なくないのであり、あるいは不当に批判されている。例えば、ステイクホルダー・セオリーは経営者のご都合主義のためにうみだされた言い訳（excuse）である、ステイクホルダー・セオリーは企業がその特殊な目的を達成するために機能することを不可能にするだろう、ステイクホルダー・セオリーは何よりも財務的なアウトプットの配分に関与している理論である、ステイクホルダー・セオリーに拠れば、すべてのステイクホルダーが平等に取り扱われなければならないことになる。これらがステイクホルダー・セオリーに寄せられている「歪められた批判」（いわば悪意ある誤解）であり、それらは、基本的には、株主の価値を最大にすることを「是」とする立場からの批判である。

そのような批判に対するフリーマンたちの反批判については別の機会に詳しく検討することにして、本章では、友好的な誤った解釈に注目して、ステイクホルダー・セオリーとは何ではないのか、という観点から、フリーマンたちが想定しているステイクホルダー・セオリーの輪郭を整理することにする<sup>5)</sup>。

第1の友好的な誤った解釈（批判）は、ステイクホルダー・セオリーは現行法の変更を必要とする、という言説である。これは、一方では、ステイクホル

ダーズのためにマネジメントすることはマネジャーが株主の富を最大にするという法的要件に対立しているかもしれないとの主張であり、他方で、ステイクホルダー・セオリストがステイクホルダー・セオリーの道徳的な優越性を根拠としてマネジャーに彼らの意思決定でステイクホルダー利害を考慮することを求める立法化論争をおこなう動きである。

フリーマンたちに拠れば、ビジネスジャッジメントルールが、法律の現状として、ステイクホルダーズのためのマネジメントを可能にしている、と判断できるために、「法律の変更は余分である」。また、彼らは、ステイクホルダー・セオリーは、「マネジメントの理論として、企業支配の構造を変えることを要求しない」、との立場を表明している。なぜならば、現状でも、「取締役会にステイクホルダーの代表を送り出すことができる」からである。「要するに、憲法とステイクホルダーズ間の法的関係に関する言説は歓迎されるが」、ステイクホルダー・セオリーは「存続するために法律の変更を要求しない」という訳である。

第2の誤った解釈（批判）は、「ステイクホルダー・セオリーは薄いヴェールで覆われた (thinly-veiled) 社会主義であり、経済全体に言及している」、というものである。フリーマンたちに拠れば、ステイクホルダー・セオリーは組織マネジメント及び倫理の理論であり、政治経済の理論ではない。

このような誤った解釈を生み出している言説として念頭に置かれているのは、例えば、トニー・ブレア (Blair, T.) に代表されるように、「より幅広い社会的政治的文脈においてステイクホルダー・セオリーを解釈」しようとする試みであり、彼らは、「ステイクホルダー・セオリーは元々私的セクターに適用されたが、そのステイクホルダー・セオリーをパブリックな制度 (public institution) や国家あるいは世界経済全体にまで拡大適用することが概念的な進歩である、と信じている」。

しかしながら、フリーマンたちから言えば、「政治理論においてビジネス組織を真剣に取り上げようとする努力は称賛されるべきであるが、このような組織理論から政治理論への特殊な (particular) 翻訳はステイクホルダー・セオ

リーの不当な希薄化（dilution）を示す」ものであり、「この水増しはステイクホルダー・セオリーが過度に過度に広範で無意味であるという非難」につながるものである。

フリーマンたちによれば<sup>(6)</sup>、このような誤解をうむ言説の背景には、リバタリアンではなく「リベラルな」原則が据えられており、したがって、国家の大きな役割が奨励されている。社会主義というコトバが使われているのはそのためである。ちなみに、フリーマンは後述のように、リバタリアンである。

ステイクホルダー・セオリーはあくまでも組織（企業）レベルの事象の解明のために構築された理論であり、フリーマンたちは、その理論は「組織レベルの政策や個人の責任、ステイクホルダーの義務を認識する」ために必要であり有効である、と主張しているに過ぎないのであり、その立場から言えば、ステイクホルダー社会という発想に対して「概念的空虚」という批判が寄せられているのは仕方ない成り行きである。

第3の友好的な誤った言説は、ステイクホルダー論は包括的な道徳的教義である、という主張である。包括的な道徳的教義とは、フリーマンたちに拠れば、「他の理論を参照することなく、道徳的宇宙の全体をカバーすることができるもの」であり、「すべての道徳的な問題は、包括的な道徳的教義の中から答えることができる」。例えば、ロールズ（Rawls,J.）の「公正としての正義」のように・・・。

ステイクホルダー・セオリーは、フリーマンたちに拠れば、「組織倫理の理論」であり、「組織倫理の理論は、主題の点で、道徳や政治の理論とは異なり、また「政治理論の前提とは逆に、組織は、社会の基本構造の一部ではなく、任意団体である」。「組織内および組織間の相互作用は、単に人間または国家の市民としての地位に起因する義務を超えて、道徳的な義務を生み出している」が、「ステイクホルダー・セオリーは、すべての道徳的な問題に答えを与えることを意図しているわけではない」し、「ステイクホルダーに基づく義務は、

組織的な文脈におけるすべての道徳的な質問において優先されるものでもない」のである。

ちなみに、フリードマンは「株主の富の最大化」を擁護しているが、彼の主張は、大方の評価とは逆に、「株主の財産権に基づく道徳的なものである」。なぜならば、フリードマンの主張には「株主の富の最大化は法と道徳の制約の中で行われなければならないという条件が含まれている」からである。したがって、フリードマンにとってはフィランソロピーは正当化されるものではないが、しかし、そのフィランソロピーは「ステイクホルダー・セオリーのような義務論に言及することによっても正当化されることはないし、その必要もないだろう。むしろ、フィランソロピーは、組織に何が要求されているかという説明の上に、そしてその外側に立つものである」

もう一つの重要な論点として「ハイパー規範」(hypernorm)がある。ドナルドソンとダンフィー(Donaldson, T. & Dunfee, T.)<sup>7)</sup>によれば、ハイパー規範は、「文脈に関係なく、すべての組織と個人に適用される義務を示している」。これは、「明らかに重要な道徳的な考えである」が、ハイパー規範(例えば、人権)の違反は「組織の倫理の理論としてステイクホルダー・セオリーの範囲外にある。このことは、それがすべての組織の義務・責務であることから明らかである」。

第4の誤った解釈はステイクホルダー・セオリーは企業のみ適用されるという主張であり、これは、第2の友好的な誤った解釈である「過剰拡張」と対照的に、ステイクホルダー・セオリーの範囲が「不必要に限定されている」ことを示している。

これを象徴的に示している論説がドナルドソンとプレストン(Donaldson, T. & Preston, L.)のそれであり<sup>8)</sup>、彼らは、「規範的なステイクホルダー・セオリーは根本的な道徳あるいは哲学の原理に基づいて投資家が所有する(invester-owned)株式会社の機能を解釈し、助言(guidance)・指導を提供することを試みるものである」、と述べている。このような視点は研究者たちの関心が大規模な多国籍企業に集中する傾向があることによってさらに強まって

いるが、他方で、ビジネススクールにおいて、比較的小規模なあるいはファミリー所有のビジネス、あらゆるサイズの私用所有された事業体、パートナーシップ、非営利および政府組織のような他の組織の形態の文脈においてはステイクホルダー・セオリーにあまり注意が払われない、という結果も生み出している。

この流れは、フリーマンたちに拠れば、「ステイクホルダー・セオリーの主要な役割が株主の富の最大化という見解に反対することであるとすれば、適切なようであるかもしれない。しかしながら、ステイクホルダー・セオリーが戦略的な経営および組織の倫理の理論として本来の真価を遺憾なく発揮するためには、ただ単に大きな企業というだけではなく、より多くの公開株式会社に適用される必要がある」。

以上のようなフリーマンたちのいわば挑戦的な主張は彼らがリバタリアンであることに由来している。

フリーマンたちは第2の論文において自分たちの立ち位置を明確に説明している。

### リバタリアン・フリーマンの主張

何をもって「リバタリアニズム」あるいは「リバタリアン」として把握するのか？ これに関しては幾つかの説明方法があるだろうが、フリーマンたちのコトバを借りて、リバタリアニズムについて更にはリバタリアンのステイクホルダー・セオリーについて整理すると、下記のような特徴が浮かび上がってくる<sup>9)</sup>。

ほとんどのリバタリアンは「自由」(liberty) または「個人の自由 (personal freedom)」または「自由 (freedom)」が本質的な価値を持つということに同意している。このような考えは人間の定義に由来するものであり、「自由 (liberty) という態度」を身につけることが人間社会の唯一の希望である、と考えられている。この問題を「権利」あるいは「自然権」の観点から捉え、「消極的権利」



に固執しているリバタリアンもいる。彼らは一人の人間には他者から干渉されない権利があると主張するが、ここでいう「干渉される」とは物理的な危害という観点で解析されるものである。ほとんどのリバタリアンは自由 (freedom / liberty) を第一義として議論し、個人の財産権を護るシステムが自由 (freedom / liberty) を維持するための最良の手段である、と見做している。財産権は自分の身体とその動きに対する権利の延長線上にあるものであり、その動きが他人の邪魔にならない限りにおいて重要視される。したがって、もし自分の身体を好きなように使う権利を持ってないのであれば、「どのような意味で "自由" (free) というコトバを使おうとも、"自由" (free) とは言えないだろう」、というのがこの主張の趣旨である。

一般的には、「平等」(equality) と「自由」(freedom) を交換 (trade off) したくはないのがリバタリアンである。特に、「平等」が社会における富の分配という観点から理解される場合にはなおさらであり、富の再分配を行う「最小限の夜警以上の国家」の存在は正当化されない、と考えている。

ロールズの正義の原理について言えば、彼の第一原理はリバタリアンにも受け入れられている。ロールズは、「各人は、他者の同様の自由と両立しうる最も広範な基本的自由に対して平等な権利を有する」と主張しているが、そこで謳われている「基本的自由」とは、「政治的自由、言論と集会の自由、良心の自由と思想の自由、個人財産を保有する権利に伴う人身の自由、法の支配の概念によって定義される恣意的な逮捕と押収からの自由」であり、これらは「リバタリアン理論の出発点」にもなっている。なぜならば、「この第一原理は万人に平等な自由を要求するものであり、自由を愛する社会が支持しうる正義の概念に影響を与えるもの」であり、「人々が国家による干渉を受けることなく、自分の財産を使って何をするかという最大限の (そして平等な) 自由を認めるもの」であるからである。

しかし、ロールズは同時に再分配国家や正義の第二原理を提示しているが、このことはリバタリアンとしては認められない原理である。リバタリアンの主張は、大雑把に言えば、「好きな再配分を選べば良い」というものである。

リベラルとリバタリアンはどこが違うのか？ 両者とも個人の自由を促進することに重要視している点で、更には、個人が自分自身とその資源を自由に処分する権利をもってこの世に生を受けるという人権理論に依拠している点でも、同一である。その分水嶺は、政府は必要悪ではなく、大部分は（いわゆる「無政府資本主義者」にとっては完全に）不必要な悪であるというリバタリアンの考え方と、政府の力は慎重に扱われるべきだが、他の道具と同様に良い目的を達成するために使われるかもしれない、というリベラルの考え方である。実践的に言えば、リバタリアンは、自由などを促進する最良の手段は市場とせいぜい限られた政府だと考えているが、リベラルは、自由を促進する最良の手段は福祉国家だと考えている。

リバタリアニズムと功利主義を対比させることもできる。この視点から言えば、「功利主義にとっては、個人が共同体の幸福の人質となることは認められることであるのに対して、リバタリアニズムにとっては、共同体の幸福が、個人の権利、特に財産権の人質となることは認められることであり、その点で、両者は異なっている。

また、ほとんどのリバタリアンは、個人の責任について強い信念を持っている。まず第1に、どのようなリバタリアンにとってもヒトは自分自身に対して責任を負うものである。自由平等の原則は、A が B に何をしてもよいというのでは意味がなく、ヒトには自分の行動が他人を傷つけないようにコントロールする能力がある、と考えなければならない。第2に、そのような境界を超えて危害が発生した場合、違反者は何らかの賠償を試みなければならない。倫理や道徳的観点の基本は、ほとんどの人が、ほとんどの場合、自分の行動が他人に及ぼす影響に対して責任を取る、あるいは取りたいと思うことである。これが「個人の責任」テーゼであり、そこには、もしそうでなければ、私たちが「倫理」や「道徳」と呼んでいるものは無意味なものになってしまうという考え方が横たわっている。

要するに、フリーマンたちに拠れば、

第1に、自由 (freedom, liberty) ・ 平等な自由 (equal liberty) 原則、あるいは

それに類する概念に依拠し、

第2に、ロールズの第一原理によって定義されたような、個人の財産権を含む基本的な消極的権利に依拠し、

第3に、種々の（例えば、契約する、約束するなどの）自発的行動を通じて積極的義務を作り出すことを考慮し、

第4に、ノージックなどが定義するように最小限の国家しか認めない、

第5に、人間は自分の行動が他人に及ぼす影響に大きな責任を負うものである、と考えている、

立場がリバタリアンである。

そのような立場から（5つの考え方を踏まえて）、フリーマンたちは、ステイホルダー・セオリーに対するリバタリアンの主張を展開している。彼らに拠れば、リバタリアン的な「ステイクホルダー・セオリー」あるいは「ステイクホルダーのためのマネジメント」には少なくとも2つの枝（branch）がある<sup>(10)</sup>。

第1の枝は「道具的解釈（テーゼ）」（Instrumental Thesis）と称される方向付けであり、そのテーゼは、「マネジャーは、不確かな時間枠のなかで株主の価値を最大にするために、主要な（key）ステイクホルダー・リレーションズに注意を払うべきである」、と主張している。

この背景には、フリーマンたちの発想に従えば、リバタリアン的な前提が横たわり、言い換えれば、上記のテーゼはリバタリアン的に正当化される。キーワードは責任である。企業は株主の私有財産であり、マネジャーは株主のためになることをするために株主に雇われたのだ、と考えることができる。この場合、株主は、代理人に委任しているとしても、その財産の使用について責任を負わなければならないのであり、いわゆる監督責任（respondent superior）があるが、他方で、制約された合理性と不確実性のもとで行動するマネジャーは、ステイクホルダーズの利益を考慮しなければならない。なぜならば、そうしなければ、株主の財産を悪用して他人に損害を与えたり、彼らの自由権を侵害する可能性があるからである。

なぜ、道具的テーゼにリバタリアンの根源を指摘することができるのか、そ

してそのように指摘することが重要なのだろうか。それは、ステイクホルダーズのためにマネジメントすることが、結局は、株主がその責任を果たすことにつながるからであり、道具的テーゼが正当化されるからである。また、他方で、フリーマンたちは、「ステイクホルダーズがマネジャーの影響を受けていると考えることによって始めて、マネジャーは、そのパーパスが何であれ、パーパスに向かって企業を導くという仕事を実際に始めることができるのである」、と応えている。これはボランタリズムの考え方（自発的行為）に基づくものである。「組織は、自らの意志で、主要なステイクホルダーを満足させることを引き受けなければならない」。これがボランタリズムの意味であり、この発想に従えば、ステイクホルダーの問題に対する解決策が、政府機関や裁判所から押しつけられるような状況は、マネジメントの失敗とみなさざるを得ない事態である。マネジャーは、政府の規制ではなく、自分の意思で、株主がその責任を果たせるように、ステイクホルダーズのためにマネジメントするのだ、ということを主張するのがフリーマンたちのステイクホルダー・セオリーであり、それはリバタリアニズムによって正当化されることになる。

ステイクホルダー・セオリーの第2の枝は「規範的解釈（テーゼ）」（Normative Thesis）とも呼ぶべきものに基づいている。これは、「マネジャーは主要なステイクホルダー・リレーションズに注意を払うべきである」、という主張である。

この第2のテーゼには、第1のテーゼと異なり、「株主の価値を最大にするために」という表現に象徴される、「株主の財産権という出発点（starting point）」が欠け、「純粋に倫理的な理論を出発点として規範的なテーゼが守られなければならない」と主張され、一見すると、そのような主張は懐疑的に見られることになるが、「リバタリアン的な理由で、弁護が可能である」。フリーマンたちの主張は、そのまま引用すると、つぎのように続いている。「第一の弁明は、私たちが、現実として、財産権の世界に生きている」ことである。「株主がある意味で会社の所有者であるならば、マネジャーは、他のステイクホルダーズ（あるいは株主自身）のより重要な自由権に取って代わられない限り、株主の

財産権を尊重しなければならない。ほとんどのリバタリアンは、財産権はかなり基本的なものであり、他の考慮事項に取って代わられることはほとんどなく、実際にも、他のほとんどの考慮事項は財産権に還元することができる、と主張するだろう。したがって、制約された合理性、不確実性、責任という要素を加えると、マネジャーが株主の明確な代理人であると仮定していない場合でも、規範的テーゼの議論は道具的テーゼの議論とよく似ている」のである。

また、「この議論には変種があり、それは各々のステークホルダーが財産権を持つことを示唆している。消費者には彼らの富に対する財産権がある。製造者には彼らが株式会社に販売する供給物に対する財産権がある。従業員には彼らの労働に対する財産権がある。コミュニティは公共財に対して財産権を有する。これらの財産権を尊重するために、マネジャーはステイクホルダーズに注意を払わなければならないのだ」。

この議論の「もう一つの変形は自発的な行為の概念に基づいている。ある解釈では、企業は自発的な同意に基づく契約の結節点・・・である。・・・リバタリアンは、行為者間の積極的な義務という概念に反しているわけではなく、むしろ、そのような義務は行為者の自発的な行動から離れては存在しない、と主張するものである。例えば、仕事に対する自然権は存在しないが、行為者は雇用契約を結ぶという自発的行為に基づくことによって相互の義務をうみだす」のであり、それは「同意や契約に基づく義務」として組織の側にもステイクホルダーに対する義務を生み出すことを意味している。「このようなステイクホルダーに対する組織の義務は「自然的根拠や仮説的根拠ではなく、同意、契約、便益の自発的受容、その他の自発的行動によって」生まれた「ポジティブな義務」であり、「ステイクホルダーの共同利益のバランスを保とうとする組織（またはその管理者）の自発的行動に基づくものであるために、リバタリアニズムとも整合性があり」、正当化される。

ステイクホルダー・セオリーは、フリーマンたちによって、何よりもまず、ビジネスと資本主義に関するものものとして提起された考え方であるが、彼ら自身は、そこに、ステイクホルダー・セオリーのリバタリアン的な色彩が最も

明白にあらわれている、と見做している。興味深い指摘なので彼ら自身に語らせる、つぎのように文章化されている。「ビジネスとは価値創造と取引を目的とする人間の制度である。リバタリアンは、価値創造と取引は政府という概念よりも古いものであり、両者は特定の国家体制に関係なく独立して続いてきた、と考える。重要なことは、これは、国家が価値創造や取引に影響を与えないという主張ではなく、与える必要がないという主張であることである。価値創造と取引は、国家体制を超えて、また複数の異なる国家体制に住む行為者の間で、行われる。実際、取引の範囲がますますグローバル化するにつれて、単一の政府の規制力は低下しているのだ」、と。

そのような「価値創造と取引のエンジンは」、フリーマンによれば、「創造したいという人間の欲望である」。「それは、私たちが抱いている多くの価値観からくるものであり、それが私たちを立ち止まらせ、自分の人生を使って何かをするように駆り立てるのである」。そして更にフリーマンたちは「連帯への欲求」に注目し、それが「資本主義を刺激し、一人では成し遂げられない何かを一緒になって作り上げようとする欲求である」と主張している。「この二つの欲望は、人間の複雑な心理を認めると、理論的に浮かび上がってくるものである。リバタリアンがこのような複雑な心理を否定する理由はない」が、しかしながら、「リバタリアンの分析によれば、ほとんどの人は」ヒトの心理（欲求）を「経済的、利己的などの狭い範囲に留まると仮定している」のであり、そのような把握は間違っている。

このように「ステイクホルダー・セオリーを価値創造と取引の実践に関わるものとして捉える」ことは、フリーマンたちに拠れば、「ボランタリズム」に立ち戻ることでもある。というのは、「企業のパーパスが何であれ、マネジャーは制約された合理的な存在であり、世界は不確実である以上、自らの行動が他者に及ぼす影響に注意を払わなければならないのであり、この他者を無視することは、リベラル、カント、功利主義、リバタリアンと呼ばれる道徳や倫理の圏外に自らを置くことである」からである。

## ステイクホルダー・セオリーからリバタリアンのステイクホルダー資本主義へ

フリーマン的な（自由主義的な精神を重要視しステイクホルダー・セオリーを武器にして企業活動にアプローチする）立場には、資本主義についても独自の観念がある。それはリバタリアン的なステイクホルダー資本主義として命名されているが、そのステイクホルダー資本主義は、「価値の分配、多大な資本の獲得及びその支配といった社会的なレベルではなく、いかに価値を創造するかというレベルに焦点を当てて」<sup>(11)</sup>構築されている概念である。

このことは、本書の文脈で言えば（本章の執筆者の理解では）、現代の企業はステイクホルダー企業であるべきであるというだけではなく、すでに多くの企業がステイクホルダー企業である、ということを、言外に、示唆している。

ステイクホルダー資本主義は、フリーマンたちによって、幾つかの原則を通して、語られている<sup>(12)</sup>。

第1は「ステイクホルダー共同原則」である。「ステイクホルダーズがお互いに協定を結ぶことによってニーズや欲望を共同で満足させることができるときに、価値はつくりだされる」、と。

《この原則の意味》

資本主義の源泉はそれぞれの主体の自主的な行動であり、価値の創造及び取引はゼロサムゲームでない。資本主義は、企業家ないしはマネジャーが、顧客、製造者、従業員、投資家及びコミュニティ間の取り引きや諸関係を組み立てて維持しているために、正常に目的通り機能する（work）。ステイクホルダーズの支援は努力が実を結ぶために不可欠であり、その結果は相乗的なものである。これは経営者なら誰でも知っているビジネスにおける常識の部分である。

リバタリアニズムの発想からあえて言えば、ステイクホルダーが資源を出し合って何かを生み出すとき、それが罪のない第三者に大きな損害を与えない限り、誰もその行動を妨げる権利はない。「契約を結ぶ自由」は製品を購入する

顧客にとって重要であると同時に、金銭、満足、知識など、特定の契約によって認められた見返りとして、ある企業パーパスのために指示を受け働くことに同意する従業員にとっても重要である。またコミュニティもビジネスの合意構造の一部である。なぜなら、コミュニティは、空気、水、学校、道路、害からの保護、その他のいわゆる "公共財" を提供しているからである。

第2はステイクホルダー責任の原則である。「協定の当事者は自らの行為の結果に対して責任を負わなければならない。第三者が損害を受けた場合、その補償をするか、あるいは影響を受けたすべての当事者と新たな合意を交渉しなければならない」、と。

《この原則の意味》

この原則はすべてのステイクホルダーに相互に適用される。起業家及びマネージャーがその行動の影響に責任を持つとすれば、顧客、コミュニティ、サプライヤー、投資家、従業員も同様である。今日の世界では、企業だけが責任を担っているわけではない。顧客には製品を意図したとおりに使用する義務があり、そうでない場合は、責任負担を含む合理的な配慮をする必要がある。従業員には合理的な範囲で雇い主をサポートする責任があり、サプライヤーにはサプライチェーンが適切に機能し効率的であるように最善を尽くす責任があり、そして株主には、"会社の業務" を管理する "注意義務" に真剣に取り組む、責任ある取締役を選ぶ責任がある。

これらの原則は長い間無視され、資本主義は「何でもあり」(anything goes) 「買い手は用心せよ」(let the buyer beware) という考え方に立脚していると見做され、それが資本主義の通念の一部であったが、フリーマンたちに拠れば、そろそろこの考えを終わらせるべき時である。この社会通念がもたらす結果はただひとつ(「ビジネスでは何をやっても許される、という人々の信念」)であり、「ビジネスにおいて人々は自分の自己利益のためだけに行動し、しばしばさらに進んで狭い範囲で利己的に行動するという考え方が生まれ」、更には、そのために、ビジネスのむき出しの利己主義から市民を護るために国家が必要だ、という主張が声高に生まれている。そしてその結果、資本主義が「悪者扱



い」されてきたのである。これが、フリーマンたちが「ビジネスのあり方について基本に立ち返る必要がある」と主著しているひとつの所以でもある。

第3は複雑性の原則である。「人間は多くの異なる価値観や視点から行動することができる複雑な心理的生き物である」と。

《この原則の意味》

人は多種多様な価値観を持ち、その価値観に則ってさまざまな形で夢や希望を追い求める。これらの追求の一部は「個人プロジェクト」と呼ばれることもあるが、そこには、価値のあるものを生み出すために他者と協力したり契約したりする、ということも含まれている。

この原則は些細なことに思えるかもしれないが、フリーマンたちに拠れば、「現在のビジネスの背景を考えると、これを明文化する必要がある」。「私たちは」経済的「利益の単最大化を求める「単なる利己的な」存在ではないし、「企業の社会的責任などの文献に埋め込まれているような、自己利益 vs 利他主義という議論も的外れである」。「私たちは利己的な時もある、他人のために行動する時もある。私たちの価値観の多くは、共同で決定され、共有されている。資本主義は、この複雑さにもかかわらずというよりはむしろこの複雑さゆえに機能するのである。マネジャーや起業家の中心的な仕事は、事業体を結びつける、基本的な価値観の問題に対して、答えを決めることである。ここには明白な《正解》はない。価値の創造と取引に従事しながら"倫理的な人間"であるためには、さまざまな方法があるのだ。このように考えると、資本主義とは、自由で責任感のある、協力的で同意的で複雑な大人たちの自発的な連合体なのである」。

第4の原則は継続的創造の原則である。「ビジネスという制度が価値創造の源泉である。ビジネスパーソンは、ステイクホルダーと協力し、価値観に突き動かされて、新しい価値の源泉を継続的に創造していく」、と。

《この原則の意味》

これは、「創造的破壊の原理」が資本主義を閉じたシステムとしてとらえているのに対して、一つの創造が他の創造を破壊する必要はなく、むしろ価値創

造の連続的なサイクルがあり、それが全員の幸福度を高めている、という現実を反映した原則である。「新しいコンピュータープログラムであれ、新しいレベルのサービスであれ、病気を治す方法であれ、あるいは単に一緒に働くことであれ、人々は何かを創造するために集まってくる。資本主義を機能させるのは自由を愛する人々から生まれる創造的精神なのである」。

最後は「創発的競争の原則理」である。「競争は、ステイクホルダーズが選択肢を持つるように、比較的自由的な社会から生まれる。競争は、"相手を自分のものにしたい" (get the other guy) という原始的な衝動に基づくものであるというよりはむしろ、ステイクホルダーズ観の協力から生まれるものである」、と。

#### 《この原則の意味》

この原則は、フリーマンたちに拠れば、資本主義は何よりもまず "何でもありの競争" であるという、現在大きく支配的な考え方には是正策を求めるものであり、比較的自由に開かれた社会では、人々は "自由に競争する"、すなわち "自由に代替案を提供する" ことができるのである。

これらの5つの原則は、フリーマンたちに拠れば、ビジネス、すなわち価値の創造と取引の最も基本的な性質を評価するための基礎となるものであり、最後の2つの原則は最初の3つの原則の補助的なものとして、資本主義の標準的なストーリーが残した誤った印象を修正するために必要なものとして位置づけられている。「おそらく、これらの原則なしでもステイクホルダー資本主義を構築することは可能であろうが、そのような新しいストーリーから生じる行動を説明する」ためには必要である」、と。

それでは、現実に戻って考えた場合、「現在のストーリーはこれらの原則からどの程度離れているのか？ それは、企業レベルと社会レベルの両方で、学者や政策立案者がさらに議論すべき問題である」が、フリーマンたちにそのような問題提起をおこなさせたのは、「これらの原則に焦点を当てることで、資本主義を自由と責任の倫理、すなわちビジネスと倫理を本質的に融合させる方向に方向転換させることができる」という（リバタリアンとしての）強い思いで

あった。

ステイクホルダー資本主義は「自由、権利、そして同意による積極的な義務の創造」という3つのキーワードで説明される、「ビジネスと倫理が本質的に融合した」資本主義である。フリーマンたちに拠れば、繰り返しになるが、これまでの資本主義システムをこの「方向に方向転換させること」は可能なのであり、上記の原則として捉えられるような事態が具体化されているならば（多少踏み込んで言えば、そのような現実がすでに見られるために）、それは（いまはすでに）ステイクホルダー資本主義である。

このような立場に立つフリーマンたちは企業パーパスをどのように捉えているのか？ これがつぎの課題であり、本章本来の課題である。

## 第2節 ステイクホルダー・セオリーと企業パーパス

2014年に、*Academy of Management Journal* (AMJ)誌上において、編集者たち(Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, O. & Nichols, C.V.)が、マネジメント研究者たちに、「なぜ研究を始めたのか、何を達成しようとしてきたのか、そして、一部の人々(some)は、多分そうだと思うのだが、どのようにして道を踏み外したのかを学ぶために、我々が研究しているビジネスのルーツに戻る」ことを呼びかけた。彼ら AMJ 編集者たちのメッセージはただ単に研究者の注意をこの研究ラインに向けさせただけでなく、学界にとってそうすることが緊急に必要であることを伝えたものであり、そこには、「私たちは、ビジネスの目的(purpose) (以下、パーパスと表記) (ビジネスが生み出されそして存続する理由) を共同で(collectively) 理解し、市民、消費者そして仲間として、何を望むかを決め、それに応じて行動する方法を再構築することが緊急に必要である」<sup>(13)</sup>、と明確に記されている。このメッセージに直接的に応えたのがフリーマン(Freeman, E.)とジネナ(Ginena, K.)<sup>(14)</sup>であり、彼らのコトバを借りれば、「編集部は、編集論説(editorial piece) という赤旗を振って、

明らかに現場とその参加者から十分な注意を払われていかなかった言説を前面に押し出し」たのであり、丁寧な (polite) 言い方をすれば、「組織のパーパスを発見するのではなく、再発見するように学者たちに呼びかけ (invite) たのである。

しかし同時に、フリーマン&ジネナに解釈に拠れば、編集者たちがビジネス学者のコミュニティに対して行った舞台設定的な懇願は、このテーマを取り上げる緊急性を伝えるだけでなく、私たちが向かっている方向がいかにか不確かなものであるかを示したものであった。彼らのメッセージは明確であり、「このような性質の疑問に対する答えは、すでに解明されていると考えるべきではない」というものである。編集者たちは、「社会におけるビジネスの役割が、今後数年、数十年の間にどのように進化していくのか、それには道徳的、社会的な選択が求められる」<sup>(45)</sup>と述べ、その「不確実性を謙虚に認め、我々のコミュニティには仕事が待っている」、と明確にアピールしたのであり、フリーマン&ジネナ論文は、「この呼びかけに応えて、組織にとってパーパスが重要である理由をよりよく理解してもらうこと、そして、ステイクホルダーの視点あるいは志向性が、企業組織がそのパーパスを達成するためのひとつの手段である、ということ論じることを目的として」執筆されている。

## フリーマンのパーパス観

ビジネスのパーパスを掘り下げて考える前に、フリーマン&ジネナに拠れば、終えておかなければならない作業がある。それは、「ビジネスとは何か？」を問いかけることである。「ビジネスとは、単に、所有者、責任の範囲、従事する活動の種類を特定する法的文書に基づいて存在する実体 (entity) なのか？それとも、有形無形の存在からなるコミュニティの生きたメンバーであり、定期的にそのポリス (polis) と相互作用し、さまざまな形でそこに影響を与える存在なのであろうか？」<sup>(46)</sup>と。彼らの論理に従えば、「企業」や「ビジネス」と呼ばれる存在をどのように理解するかは基本的な問いであり、それに答えて

はじめて「そのパーパスを理解する」ことができるのである。

ビジネスは何らかの形で人間のニーズに応えるものであり、それが肉体的、精神的、霊的、その他のいかなるニーズであろうと、企業が提供するサービスの震源地（エピセクター：epicenter）は人間である。このような理解に立って、フリーマン&ジネナは、（ビジネスを何よりもまず実践（practice）として描写している）ソロモン（Solomon,R.C.）<sup>(17)</sup>に倣って、ビジネスを「驚異的な機械や市場の神秘的な『魔法』としてではなく、人間にサービスを提供する人間の制度（human institution）」であると把握し、「私たちが企業を語るときによく目にするのは、この人間的な側面で」あり、「このようなビジネス組織の視点は、組織は顧客のニーズに応えるために存在する、というドラッカーとマキアリエロ（Drucker,P. & Maciariello,J.）<sup>(18)</sup>の主張とも通底している」、<sup>(19)</sup>と述べている。

これは重要な視点なのでもう少しフリーマン&ジネナ自身に語らせる<sup>(20)</sup>。「人々が一日の大半を何らかの形で過ごしている組織を、それ以外のコミュニティから切り離すことは考えられないこと」であり、例えば、「ハートマン（Hartman,E.）<sup>(21)</sup>は、組織は参加者の間で交わされる暗黙的かつ明示的な取り決めと合意のネットワークであり、参加者はそれぞれに署名する理由を持っている、と定義している。このような企業組織の概念は、企業組織を、無数の相互作用に根ざし、何らかのパーパスを果たすために構築された社会的な制度として捉える」ものであり、「ダスカ（Duska,D.）<sup>(22)</sup>も、ビジネスを《社会的な慣行、発展した従来型の生活様式》と定義して、この社会的側面を補強している。企業は、この地球上の他の生物と同様に、時折作られる人工的な境界線を意識することなく、統合されたコミュニティの中で生き、死んでいく。企業は、私たちがその中に存在することで、私たちの生存に不可欠な同じ空気を生き、呼吸している。私たち人間の生活はビジネスと密接に関係しており、私たちの日常的な自己認識の多くは、文明の始まりにさかのぼるこの深い関係に関連している。人々は自分の会社のために働くことに誇りを持ち、この会社やあの会社に所属していることで、他の人々と新たな社会的絆を形成しているミカエル

ソンたち (Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M. & Dunn, C. P.)<sup>(23)</sup>が指摘するように、《ほとんどの成人は起きている時間の大半を仕事に費やしており、そのことがしばしばパーパス、帰属意識、アイデンティティの主要な源として機能している》のである。

ビジネスを、地域社会から切り離されず、地域社会の一部である「人間の制度」として捉える。これがフリーマン&ジネナの基本的な立場であり、この考え方に基づいて、パーパスが検討されている。

幾つかの文献を検討したフリーマン&ジネナに拠れば、「企業パーパスとは、組織が存在する究極の理由、つまりその存在意義」<sup>(24)</sup>であり、「パーパスは、企業が生産する製品やサービス、あるいは顧客について記述・説明すること (description) ではなく、組織が存在する基本的な理由であり、完全に達成されることはほとんどないとしても、組織のメンバーにとっては重要なインスピレーションの源となるもの」<sup>(25)</sup>であり、「言い換えれば、パーパスとは組織がその構成員に対して与えたいと考えている貢献のことである」<sup>(26)</sup>。このようなパーパスは、「継続性と不変性を提供する一方で、変化する顧客ニーズに適応する必要性を企業の共有価値の中心に据えている」ために、安定を可能にすると同時に、変化をも促進する<sup>(27)</sup>、と考えられている。

そしてフリーマン&ジネナはつぎのように続けている。組織のメンバーは、彼らが「組織のパーパスに価値を置き、それを信じるときに、その実現に向けて意欲的に取り組むことができる」のであり、「組織のパーパスは、個人的に情熱を感じ、追求したいと思う意味のある目標 (goal) となる。パーパスがあるからこそ、個人は自分よりも大きなものに自分を合わせることができ、集合的な目標に焦点を当てることで、社会をより良い方向に変えていくことができるのである」。・・・「パーパスがあれば、従業員は自分の仕事に価値があると感じ、士気やエネルギーレベルを維持することができる」のであり、「パーパスは、効果的に管理されていれば、従業員の仕事の指針となり、企業の競争優位性を生み出す」ことになる、と。

しかしながら、この「企業パーパスは」、多くの場合、「企業活動を行う動

機 (motive) と混同」されている。これがフリーマン&ジネナの現状認識であり、彼は、ダスカの研究を援用して、興味深い論述を展開している。ダスカは、「なぜ我々はビジネスを行うのかということに対する心理的な説明 (account)、すなわち、動機と、ビジネスに従事することに対する正当な理由 (正当化)、すなわち、パーパスが混同されていると推測している、と。

この2つの違いについては、つぎのような例を挙げられている。MBA 学位のパーパスは幅広いビジネス教育を提供することでありその人を啓発することであり、このような教育は個人の知識ベースを豊かにし問題に対する考え方やアプローチの仕方を向上させることにつながり、これが教育を受けるパーパスである。他方、若い社会人が現職を捨てて MBA を取得する動機には現職の分野から別の分野に移りたいという思いがあるかもしれない。しかしながら、新しいポジションへの願望と教育を受けるパーパスは全く違うものであり、混同すべきではないのだ。この2つの違いは、スポーツをしている人を思い浮かべると、より明確に浮かび上がってくる。身体を動かすことのパーパスは健康を維持することであるが、スポーツをする人の動機は「最優秀選手賞を取りたい」というものかもしれないのである。

これらの事例はパーパスと動機の違いを明確にしている。このことに関して、ダスカ<sup>(28)</sup>の説明によると、「パーパスとは『何のためにあるのか』(what a thing is for) ということであり、何かを完全に理解するためには、そのパーパスを知る必要がある」ということである。しかし、動機はパーパスとは全く異なり、動機とは個人がある行動をとるように「動かす」(つまり「感情を動かす」) 個々の心理的な力のことである。このようにパーパスと動機の区別することは、フリーマン&ジネナの解釈に拠れば、これ以上事例がないと思われるほどビジネス組織に当てはまる。というのは、このような観点から言えば、重要な問題は「ビジネス組織のパーパスは何か」ということになるだろうが、企業の第一のパーパスは、利潤を追求すること、あるいは、株主の富を最大化することだと主張する人々は、パーパスと動機を混同していることになるからである。

ダスカは、フリーマン&ジネナによって援用されている論文のなかで、つぎのような興味深い指摘を — この箇所はフリーマン&ジネナ論文では引用されていない — おこなっている。多少長くなるが、本章にとっては重要な指摘であり、ダスカの正直な心情が吐露されている箇所である<sup>(29)</sup>：

営利企業のパーパスについては論争がある。ビジネスのパーパスについて最も一般的に信じられているのは、明文化されているかどうかにかかわらず、ビジネスの第一義的な (primary) パーパスは利潤を最大化することである、というものである。"The business of business is business", "That's just business", "The bottom line is ..." と言うとき、何が含意されているのか考えてみよう。これらの言い方は、ビジネスの要は利潤を上げることだと言っているのではないだろうか？ 「ビジネスとはそういうものなんだ」と納得しているように見えないだろうか？ 儲けるために商売をしているのだから、何をやってもいい、何があってもいい、それが「ビジネス」なのだ、と。事業活動は損益の黒字を追求することで正当化されている。

もちろん、ビジネスの第一義的なパーパスは財やサービスを提供することだと考える人もいる。しかし、そのような考え方はあまり一般的ではなく、また、格言や格言のようなものでも存在していない。ビジネスの第一義的なパーパスは財やサービスの生産であるという立場を守る人たちは、社会のために投資する動機となるような、容易に観察できる、人間の特性を指摘することができないようである。「社会的責任を果たすことはビジネスにとって良いことだ」、「良い倫理観を持つビジネスは良いビジネスだ」、「顧客サービスを重視することが収益を向上させる最善の方法だ」、というのが最もよく耳にする言葉である。しかしながら、もちろん、これらはすべて最終的なパーパスである利潤の増加に立ち戻るものなのである。

人々が何をもってビジネスのパーパスとするのか、という問いは、なぜに重要な検討事項なのだろうか？ それは、私たちが何かのパーパスとして考えていることがその何かが適切に行動している時を決定するからである。パーパスは、そのものの動作方法を決定し、それゆえ、いわば、そのものの責任を決定する。パーパスは私たちに評価の基準を与えてくれるものなのである。例えば、ナイフには目的 (end) またはパーパスがある。ナイフを良いナイフにするのは、どれだけ「パーパスを果たす」こと



ができるか、つまり、切れるかどうかである。同じように、ビジネスも何らかのパーパスのために設計されており、何が良いビジネスであるかは、そのパーパスをいかにうまく果たすかによって決まる。例えば、利潤を最大化することがパーパスであれば、利潤を最大化するボトムラインの良いビジネスが良いビジネスと言えるだろう。マネジャーの責任は、その事業を良い事業にすること、言い換えれば、利潤を最大化するために必要なことをすることである。一方、第一義的なパーパスを財やサービスの提供と捉えると、第一義的責任は質の高い財の生産であり、その財やサービスの質が高ければ高いほど、良いビジネスである、と捉えることになる・・・。

レイオフや廃業といった最も有害な行動を、「それがビジネスである」と言い切り利潤最大化というパーパスに訴えることで正当化することがいかに多いことか！。これを振り返れば、利潤最大化の考え方がいかに私たちを支配しているかがわかるだろう。利潤最大化は利益を向上させるために必要などんな行動をも正当化するのである。

この支配的な見方は中立的なものではないが、このような見方は、ビジネスの制度的実践を正当化し、たとえその実践に反対であっても、それを批判する言葉を持たないほど、正当化されてしまっている。

この利潤最大化という考え方は、どの程度浸透しているのだろうか。私たちの普段の言説の中にそれが現れていることは十分に明らかであるが、その考え方は学問的な言説の中にも見られる。適当に選んだ標準的な財務管理のテキストでは、企業の望ましいパーパスは株主の富の最大化であるべきだと考えられ、ミクロ経済学のコースでは、利潤の最大化が企業のパーパスとして頻繁に取り上げられ、利潤最大化は理論的な目標として機能し、経済学者は利潤を増やすために企業がどのように合理的に行動するかを証明するためにそれを用いている。

パーパスを「株主の富の最大化」と呼ぼうが「利潤の最大化」と呼ぼうが、我々のパーパスからすれば構造的に同じである。ビジネスの第一義的なパーパスは、製品の生産ではなく、製品の生産によってもたらされる富の蓄積である、とされている。

自由企業制度において、ビジネスや企業は2つのことを行う。それは、商品やサービスを生産し、利潤を得ることである。しかし、利潤を上げることがビジネスとしての企業の主要な機能であり、もし商品やサービスの生産が利潤を生まなければ、その

企業は倒産してしまうだろう。利潤というパーパスが企業を生み、その特定のグループを形成している。これは冷酷な真実である。

このようなビジネスのパーパスについての主張は、私（ダスカ）にとって当然のことのように思えた。しかし、よくよく考えてみると、これらの主張は、ビジネスのパーパスについて一般的に信じられていることを表しており、また、一般的に信じられている前提に依存しているものではあるが、明らかに真実ではない、ということに気づいたのである。私（ダスカ）が犯した間違いは、目的と動機の違いを明確にしていなかったことである。

私（ダスカ）は、利潤の最大化であれ、株主の富の最大化であれ、最大化論は誤りであり、行動の動機（あるいは主観的理由）と行動の（客観的）パーパスという全く異なる2つのものを混同することによって信頼性を得ているにすぎないこと主張したいのだ。また、動機（説明するもの）とパーパス（正当化するもの）を区別するならば、ビジネスのパーパスは利潤の追求であるという見方は論理的に否定されざるを得なくなることを示したいのである。

人間の組織としての企業は、財やサービスの生産や知識の向上を通じて、社会をより良くするために設立されるものであり、行動の理由となる「パーパス」は「動機」や「原因」にもなり得るだろう。病気を治す薬、移動を容易にする交通手段、学習を可能にする教材など、社会に貢献する製品やサービスを生み出すこと、等々。他方で、利潤は、マネジャーや従業員を市場競争に駆り立てるものではあるが、企業が存在する理由を定義するものではないのである。企業が存続するために必要なものであるにもかかわらず、その役割は、MBAを目指す学生にとっての就職口の役割や、スポーツをする人にとっての最優秀選手賞の役割に似ている、と言う訳である。

利潤とパーパスの関連に関してフリーマン&ジネナは幾つかの論説を援用してつぎのように論じている。「コリンズとポラス（Collins,J.&Porras,J.）は、「収益性は存在のための必要条件であり、より重要な目的のための手段であるが、多くのビジョナリーカンパニーにとっては、それ自体がパーパスではない。利

潤は、体にとっての酸素、食物、水、血液のようなものであり、それらは生命の要ではないが、それらがなければ生命は存在しない』、と延べ、ドラッカーとマキアリエロ (Drucker,P. and Maciariello,J.)は、『利潤はビジネスの有効性をテストするものではあるが、ビジネス行動やビジネス決定の説明、原因、理論的根拠』にはなり得ない、と主張しているのではないか。もし、利潤が単なるパーパスであれば、企業は規制から解放されるが、そのようにはなっていない。利潤の追求は、公共の利益の保護を条件としており、そのような規制は、ダスカが述べているように、社会の利益がビジネスの中核にあることを意味している。これらのことは、したがって、バス (Basu,S.)、エルスワース (Ellsworth,R.)そしてムルコギアンニス (Mourkogiannis,N.)<sup>(30)</sup>が主張しているように、「組織のパーパスが倫理的な行動の基盤となる可能性」を意味している、と。

フリーマンたちは、2014年に従業員100人以上の組織に勤める300人のマネジャーと753人の被雇用者を対象に行われた調査結果<sup>(31)</sup>を援用して、企業パーパスが明確な企業においては、企業の成長見通し、リーダーシップのあり方、組織とそのステイクホルダーとの関係などにおいて、マネジメント的に好ましい環境が作りだされていることに注目している。

## ステイクホルダー・セオリーからみた、企業パーパスを巡る議論の4つの課題

フリーマン&ジネナは、企業組織のパーパスに関する学術的な研究には多くの課題があるとの現状認識を踏まえそして自らの信念に依拠して、「ビジネスのパーパスは株主のために利益を上げることであるという標準的な考え方には問題がある」、と断じ、ステイクホルダー・セオリーの立場から、そのような標準的な考え方にまわりついでいる問題点として、つぎのような視点及び課題を提示している。

第1のものは法的次元の問題であり、利潤極大化の推進者たちはしばしば取締役や経営者には株主価値を最大化する法的責任があると主張しているが、「こ

れは法的な神話であり、これは今日では否定されている」、と。

フリーマン&ジネナが援用している研究はスタウト (Stout,L.A.)の『シェアホルダー価値の神話』<sup>(32)</sup>である。(コーネル大学ロースクールの会社法・ビジネス法の教授である)スタウトは、その著作において、「アメリカの公企業 (public corporation) の取締役や幹部が株主の富を最大化する強制力のある法的義務を負っているという主張には、確固たる法的裏付けがない。この考えは寓話であり、その大部分は、時代遅れで広く誤って伝えられた1つの司法意見 (Dodge v. Ford Motor Company に対するミシガン州最高裁の1919年の判決) がもたらした過大な影響に起因している」、と述べているし、彼は、同時に、株主が会社を所有している、という考え方を、「一般的に言われているもう一つの法律上の神話」として、排し、「企業は自分自身を所有する独立した法人である」、と説明している。「株主は会社を所有しているのではなく、会社との間で締結した限定的な権利を与える契約に基づいて、会社の株式を所有しているのである」<sup>(33)</sup>。

第2は起業家としての次元の課題である。フリーマン&ジネナの解釈に従えば、「ほとんどの起業家は、できるだけ多くの利益を得るためにビジネスを始める」のではなく、「むしろ、新しいアイデア、新製品、より良い方法など、世の中に出したいものがあるからこそ、ビジネスを始める」のであり、「彼らのパーパスは何らかの形で世界を変えること」である。「そして、私たちの経験では、彼らはこのパーパスに対して狂信的」であり、「ビル・ゲイツやスティーブ・ジョブズがマイクロソフトやアップルを立ち上げたのは手頃な価格で実用的なパーソナルコンピュータとそのソフトウェアで世界を変えることができるという可能性に燃えていた」からであった。

あえて言うまでもないことだが、「起業家は利益を上げなければならない」し、「事業を展開し、成長させるために必要な資金を確保しなければならない。しかし、お金を稼ぐことは、通常、手段であり、目的ではないのだ。利益を上げることがパーパスになってしまうと、ビジネスの本来のパーパスが失われてしまう、という危険な兆候があらわれてくる。手段と目的が転倒していること

が社会におけるビジネスの役割に対して懐疑的な人々」を生み出す「原因のひとつである、と考えられる」。

第3は倫理的な次元から見た課題である。フリーマン&ジネナによれば、「あなたがビジネス倫理を教えていると言え、誰かに笑わないようにしなければならない」し、「あるいは、『それは矛盾していますね』、『ビジネスに倫理があるとは知りませんでした』、『それは理論的な科目ですよ』」などの答えが返って」くるなど、『ビジネス』と『エシックス』を単純に分けて考えてしまうことが現実である。しかし、「ステイクホルダー・セオリーの特徴のひとつは・・・ビジネスと倫理を切り離さないこと」である。このことは、「企業のパーパスが、株主や投資家だけでなく、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティのために価値を創造することであれば、倫理も必ず考慮されている」ことを意味している。「実際、ある企業のパーパスが金儲けであったとしても」、それは、「その企業が、他のステイクホルダーよりも株主の方が重要であるという倫理的なスタンスをとっている」、ということだけなのである。「倫理から逃れることはできないのである」。

第4の最後の課題は人間的な問題である。フリーマン&ジネナによれば、「ステイクホルダー理論家は、ビジネスと倫理を統合するだけでなく、ステイクホルダーが純粋な経済的存在ではなく、完全な人間として存在することを可能にするようなビジネス概念を開発することを求めている。人間とは、経済的な目的だけではなく、社会的な目的によっても動機づけられ、刺激を受けることができる存在であり、「人間は経済的な存在であると同時に、社会的、政治的、性的、精神的にも複雑な存在である。実際、人間が複数のニーズや願望を持つ複雑な存在だからこそ、ビジネスはうまくいく」のであり、「人間の行動を単なる経済学に還元することは現実の人間には合わないビジネス観を与えることになる」。

## 新しいビジネスストーリーに向けて

フリーマン&ジネナの論述はつぎのように続いている。「これらの課題をまとめてみると、世界中で新しいビジネスストーリーが生まれていることがわかる」、と。彼によると、「この新しいストーリーには、利益のみを追求する旧来のビジネスストーリーに対する批判の基盤となってきたいくつかの要素があり、「それらをまとめることで、私たち（フリーマン&ジネナ - 宮坂）の議論に一貫性を持たせることができ」<sup>(34)</sup>るのである。

この新しいストーリーには、彼らの理解では、少なくとも6つの基本原則があり、その内容は、例えば、下記のように要約されるものである<sup>(35)</sup>。

### 価値創造の原則

ビジネスはステイクホルダーのために価値（value）を創造（create）する。すべてのビジネスは、顧客、サプライヤー、従業員、地域社会そして投資家のために価値を創造し（時には破壊し）ている。これはいつの時代でも変わらない真実（true）であり、これらの関係は企業活動の基礎となるものである。たとえ利潤だけを追求する企業であっても、顧客が求める製品やサービスを提供しなければならないし、また、サプライヤーにも一緒に仕事をしたいと思ってもらわなければならないし、他のステイクホルダーも同様である。ビジネスはステイクホルダーのために価値を創造するのであり、マネジャーの役割は可能な限り多くの価値を創造することである。

### パーパス原則

企業はパーパスを持った組織である。企業にパーパスがあれば、価値創造が容易になる。ほとんどの起業家はパーパスを持ってスタートしている。このパーパスが曲解されることもあるし、パーパスにはさまざまな形や味があるが、利益を超えたパーパスは、従業員や他のステイクホルダーにインスピレーションを与えることが多いため、実際にはより効果的である、と考えられる。

### 相互接続（interconnection）の原則

ステイクホルダーの利害は一致するが、多くの企業はあるステイクホルダーのために価値を創造する方法が他のステイクホルダーに影響を与えることを理解していない。株主だけを重視している企業はその典型的な事例である。しか

し、顧客のために低価格を実現することがどれほど多くのサプライヤーを動かすことになるか、を想像してみよう。低価格はより多くの顧客をうみだし、その顧客がより多くのヒトに雇用機会を与えることになるのだ・・・。

### **ノー・トレードオフ (No Tradeoffs) 原則**

ステイクホルダー間のトレードオフを避ける。ステイクホルダー間の相互関係を活かすために、マネジャーはステイクホルダー間のトレードオフを避ける必要がある。世界は複雑であり、我々の知識は限られているが故に、誤った選択をしてしまう可能性が極めて高い。時間をかけてステイクホルダーの利益を調和させていくのが健全な企業であり、顧客、サプライヤー、従業員、地域社会、投資家のために、同時に価値を創造する戦略や製品を見つけようとするのが求められる。トレードオフは安易な方法であり、トレードオフは複数のステイクホルダーを同時に満足させる方法を見つけるための想像力の欠如を意味している。

### **摩擦 (フリクション) (friction) の原則**

摩擦は価値創造の源である。ステイクホルダーの利害が対立する場所こそが価値創造の源となる。これまでの環境問題ではどうだったか。多くの企業は、自社製品をより環境に優しいものにすることで価値を生み出してきた。環境に配慮した製造プロセスは、多くの場合、価格の低下につながり、あるいは、省エネプロセスが利益の向上や従業員の満足度向上につながることもあるのである。可能性は無限大である。

### **「ヒトは複雑である」原則**

ヒトは複雑な生き物である。資本主義が人類が発明した最も偉大な社会的協力のシステムであると言われるのは、ヒトが複雑な生き物であるためである。人間の複雑さこそがビジネスを人間の想像力をかきたてる制度にしているのである。

このようなビジネスの新しいストーリーは、フリーマン&ジネナに拠れば、すでに現実の世界で描かれている。彼の文章からそのまま引用すると、アメリカのテキサス州オースティンを本拠とする食料品スーパーマーケット Whole

Foods Market)、アメリカの小売り専門店ザ・コンテナ・ストア The Container Store、アメリカのバージニア州アレクサンドリアを拠点とする民間の金融及び投資アドバイス会社、モルトリー・フル Motley Fool、イギリスのロンドンに本拠を置く一般消費財メーカー、ユニリーバ Unilever、大韓民国の鉄鋼メーカー、ポスコ Posco 「をはじめとする何百もの企業が、まさにこの原則に基づいて構築され、再構築されている。ビジネスのパーパスは投資家のために利益を上げることであるという古い話はいまや部分的にしか役に立たず、21 世紀に素晴らしい (great) ビジネスをリードする上でしばしば障害になっている」のである。

注

- (1) 例えば、Harrison, J.S., Barney, J., Freeman, R.E. and Phillips, R.A. (eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, 2019 : Zingales, L., Kasperkovic, J. and Shecter, A. (eds.), *Milton Friedman Fifty Years Later, a Reevaluation*, Promarket, 2020 (<https://www.promarket.org/2020/11/17/ebook-milton-friedman-50-years-later/> 2021/09/12 入手)
- (2) Phillips, R., Freeman, R.E. and Wicks, A.C., "What Stakeholder Theory Is Not", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 2003.
- (3) Freeman, R.E. and Phillips, R.A., "Stakeholder theory: A libertarian defense", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 3. 2002.
- (4) Phillips, Freeman and Wicks, "What Stakeholder Theory Is Not, p.481.
- (5) Phillips, Freeman and Wicks, "What Stakeholder Theory Is Not, pp.490-495.
- (6) Freeman. and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense", p.333.
- (7) Donaldson, T., and Dunfee, T.W., "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory." *Academy of Management Review*, 18 (2), 1994. pp.252-284.
- (8) Donaldson, T. and Preston, L.E., "The Stakeholder Theory of the Corporation : Co-



- ncepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* ,20 (1), 1995, pp.65-91.
- (9)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . pp.334-335.
- (10)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . pp.336-339.
- (11)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . p.345.
- (12)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . pp.341-344.
- (13) Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C.V. , "Organizations with Purpose" , *Academy of Management Journal*, 57 (5), 2014
- (14)Freeman,R. and Ginena,K.,, "Rerthinking the Purpose of the Corporation: Challenges From Stakeholder Theory" , *Notizie di Politeia*, vol.31-1, 2015.
- (15)Hollensbe,Wookey, Hickey,George & Nichols,, "Organizations with Purpose" , p.1233.
- (16)Freeman and Ginena, "Rerthinking the Purpose of the Corporation : Challengers From Stakeholder Theory" ,p.10.
- (17)Solomon,R.C.,*Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1992.
- (18)Drucker,P.F. & Maciariello, J.A., *Management*, Collins, 2008.
- (19)Freeman and Ginena, "Rerthinking the Purpose of the Corporation : Challengers From Stakeholder Theory" , p.11.
- (20)Freeman and Ginena, "Rerthinking the Purpose of the Corporation : Challengers From Stakeholder Theory" , pp.11-13.
- (21)Hartman, E., *Organizational Ethics and the Good Life*, Oxford University Press, 1996.
- (22)Duska, R.F., "The Why's of Business Revisited" , *Journal of Business Ethics*, 16 (12-13),1997, pp.1401-1409.
- (23)Michaelson, C., Pratt, M.G., Grant, A.M. & Dunn, C.P. , "Meaningful Work : Connecting Business Ethics and Organization Studies" , *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 2014, pp. 77–90.

- (24) Basu, S., *Corporate Purpose: Why it Matters More than Strategy*, Garland Pub., 1999.
- (25) Collins, J.C. & Porras, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994.
- (26) Ellsworth, R.R., *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*, Stanford Business Books, 2002.
- (27) Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*, p.5.
- (28) Duska, “The Why's of Business Revisited” , p.1404.
- (29) Duska,, “The Why's of Business Revisited” , pp.1401-1405.
- (30) Mourkogiannis, N. *Purpose: The Starting Point of Great Companies*, Palgrave, 2006.
- (31) Deloitte, *Culture of Purpose - Core Beliefs and Culture Survey*; core of purpose, 2014. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2014-core-beliefs-culture-survey-040414.pdf> 2021/10/06 入手
- (32) Stout, L.A., *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, Berrett-Koehler/Stout, 2012.
- (33) Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, p.25.
- (34) Freeman and Ginena, “Rethinking the Purpose of the Corporation : Challenges From Stakeholder Theory” , p.16.
- (35) Freeman and Ginena, “Rethinking the Purpose of the Corporation : Challenges From Stakeholder Theory” , pp.16-17. 尚、Freeman, R.E., Kirsten E. Martin, K.E. & Parmar, B.L., *The Power of And: Responsible Business Without Trade-offs*, Columbia Business School Pub., 2020 において、利潤とパーパス、新しいストーリーが論じられている。



## 第3章

### 企業パーパスと「目的と手段の転倒」

フリードマン(Friedman,M.)が1970年9月13日付の「ニューヨークタイムズ」に(その後いわゆるフリードマン・ドクトリンとして有名になった)記事(エッセイ)「企業の社会的責任は利潤を増やすことである(The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits)」を寄稿して50年が経過したことを記念して発表された28編の記事(論文・エッセイ)が《shareholder vs. stakeholder》の視点から編集され電子書籍『50年後のミルトン・フリードマン(Milton Friedman 50 Years Later)』として公開されている<sup>(1)</sup>が、そのなかにも企業パーパスに言及した幾つかの論文がある。

そのひとつであるリプトン(Lipton,M.)の論文「フリードマンのドクトリンを超えて。事業会社の真のパーパス」<sup>(2)</sup>は、このフレーズ(「企業の社会的責任は利潤を増やすことである」)は半世紀にわたってアメリカ資本主義の基盤としての「株主第1主義(shareholder primacy)」を支持する言葉として使われてきたが、近年では、パンデミック及び不平等・不公正への新たな関心が高まり、企業のパーパスはどうあるべきかという議論が加速し、企業の新しいパーパスを明確にする必要性が高まっている、という文章から始まっている。「フリードマンドクトリンは、80年代以降ビジネススクールや役員室で定着し、ウォール街の福音として受け継がれてきたが、2008年の金融危機を境目に、それに代わって、ステイクホルダー資本主義がアメリカの持続可能で幅広い長期的な繁栄の鍵であるというコンセンサスが得られつつあり、広く浸透してきている。このことは、世界経済フォーラムが2016年に発表したコーポレート

ガバナンスの新しいパラダイム、ステイクホルダーと ESG（環境、社会、ガバナンス）原則を包含する 2020 年ダボス宣言、ビジネス・ラウンドテーブルによる「2019 年の株主第一主義の放棄とステイクホルダーガバナンスの採用」によくあらわれている、と。

しかしながら、いまだにステイクホルダー・ガバナンスを否定し、フリードマン・ドクトリンを信奉する人もいる。例えば、フリードマン論文の 50 周年を記念して、フーバー研究所の研究者 4 名（ジョージ・シュルツ、マイケル・ボスキン、ジョン・コーガン、ジョン・テイラー）（Shultz,G.,Boskin,M.,Cogan,J. and Taylor,J.）が発表した論文<sup>(3)</sup>では、そのタイトルが「コレクティビズムに騙されるな」であり、企業は株主に利益をもたらすことで良いことをするのであって、「社会的責任」という幻想を追い求める必要はない、と主張されているし、ハーバード大学法学部のルシアン・ベブチャックとロベルト・タラリタ（Bebchuk,L. and Tallarita,R.）<sup>(4)</sup>は、ビジネス・ラウンドテーブルが取り入れたステイクホルダー・ガバナンスはナイーブであり幻想である、と決めつけている。

しかし、リプトンの予想したように、ベブチャックたちの主張を否定する議論がすぐに提起され、例えば、ディナ・メドランドとアリソン・テイラー（Medland,D. and Taylor,A.）は、「推論の幻想」と題する論文<sup>(5)</sup>で、ステイクホルダー・ガバナンスを支持し、フリードマンの 50 年前の教義を維持することに反対する議論を総括している。「株主の利益を単純に優先させることは、実際には、もうしばらく前に選択肢から外れているのだ。今日の株主は一枚岩ではなく、いまでは、多くの株主が、より長い時間軸と、環境、社会、ガバナンスの問題をより実質的に測定することを熱烈に支持している。企業経営者は、どの株主を引きつけるかに関して、ある程度の選択権を持っている」、と。

そして 40 年以上にわたってステイクホルダー・ガバナンスを支持し、「取締役会の受託者責任が問われる相手は企業であり、企業それ自体である」（That it is the corporation, qua corporation, that commands the fiduciary duty of its board of directors.）と考えているリプトン自身は、「取締役会と企業のリーダーは、企

業のパーパスを明確にする」という「信念のもとで」、「パンデミックによる混乱を乗り越え」企業を「再建する機会を得たのである」、との認識に立って、企業のパーパスについてつぎのような、「シンプル」だが「洗練された」ものであるがと断りつつ、「定式化」を示している：「企業のパーパスは、合法的、倫理的、収益的、かつ持続可能な事業を行い、その成功を確保し、長期的に企業価値を成長させることである。そのためには、企業の成功に不可欠なすべてのステイクホルダー（株主、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会）に配慮し、企業とその取締役会が経営判断を行い、企業のパーパス追求を支える重要なパートナーである株主と定期的に交渉し調整する（engagement）ことが必要である。このような方法でパーパスを達成することは、取締役会の受託者責任および株主のスチュワードシップ義務に完全に合致している」<sup>6)</sup>、と。

そして、「この企業パーパスは・・・すべての事業体に適用できるほど広範であり・・・、持続可能な収益性が基本的なパーパスであるということは営利企業のパーパスには投資家のために価値を創造することが含まれていることを認めるものである」<sup>7)</sup>、という注釈が付けられている。

リプトンの主張は、本書の立場から言えば、原則的に賛成であり支持するものであるが、いまひとつ説得力に欠けるのだ。例えば、何故に、フリードマン的発想が広く受け入れられてきたのか、そして今でも支持されているのか？そのような疑問に対する納得のいく説明が不足しているように思えるのである。

フリードマン的発想が長らく支配的であり今でも評価する動きがある、という現実・・・。そこにはそれを支持せざるを得ない何らかの根拠があると考えの方が自然であり、我々にとっては、その現実を含めてこれまでの流れから今後の展望までをトータルに説明すること — 一方で、株主第一主義マネジメント、他方で、ステイクホルダーズ重視のマネジメント、という相反する見解を生み出している現実を合理的に解釈すること — が求められているのであり必要なのである。

以下、上記の行論で紹介してきたさまざまな企業パーパス論（言説）を、何故に企業目的が企業の存在意義（理由）の見直しという文脈のなかで取り上げ

られ多くのヒトを巻き込んで論じられているのか、という問題意識に立って、また（本書の執筆者（宮坂）の持論でもある）「目的と手段の転倒」という視点から、改めて読み解き、その意味を確認してみたい。

## 第1節 目的と手段の連鎖という視点

本書の執筆者（宮坂）は、企業目的について、武村勇の研究（企業目的論）<sup>⑧</sup>から多くのことを学んできた。

武村、曰く。「われわれは、企業という人間集団を、体制・組織・個人という三契機から成る三位一体(Trinity)的存在であるとみている。・・・企業が複数の個人から構成される組織的な集団であることにまちがいはないのであるけれども、それだけでは、他の組織、例えば官庁や軍隊や学校や労働組合や宗教・学芸・慈善・スポーツ・レジャーなどのさまざまなクラブ・協会となんら変わるところがない。しかし、企業という組織」には「他の組織とはどこか違ったところがある」。「それは、企業にはつねに『金儲け』、すなわち私利私欲という課題がつきまとい離れないということである。この利潤は、資本主義経済体制ないし自由経済体制という社会的枠組の中の企業にのみ特徴的に認められる事実であるから、われわれは、これを「体制」(Social system)という契機として理解しなければならない」。

「企業は単なる組織一般からはみでた存在であるから、これを社会学的、社会心理学的ないしシステム論的に接近するだけでは、体制的側面が脱落する。これは、企業に対する組織論的接近の限界を示すものである。また、経済学から派生した、古典的ないし伝統的経営経済学では、組織的側面や個人的側面を逸するおそれがないとはいえない。しばしば指摘せられるその実践的不毛性の問題は、すぐれて思弁的、歴史観的、傾向論的であって、日常的な予測性(Predictability)や操作性(Operationality)の要求に十分答えてこなかったところがあるからでないかと思われる」。

「企業の体制・組織・個人の三位一体観は、企業のもつ目的を、それぞれ個人目的、組織目的、体制目的の三目的に分解して考察することによって最も明らかにすることができる」。

このような基本的認識に立って、武村氏は、「体制目的という与えられた目的と組織目的という作られた目的」（傍点引用者）の峻別を重要視され、両者の関連を、サイモン（Simon,H.）の「目的の階層性」概念にもふれつつ、「目的と手段の連鎖」という考え方を積極的に提示されている<sup>8)</sup>。武村の考え方を本書の執筆者（宮坂）なりに翻訳して文章化すると、例えば、つぎのように表現されることになる<sup>9)</sup>。

管理（マネジメント）とは他の人々を通してものごとをなさしめることであり、内容的にいえば、（共通の目的、コミュニケーション、協働意欲、から成立する）組織（そして協働体系）を維持していくことである。管理をどのように解釈しようとも、たとえば、いかにして一定の（与件としての）目的を効果的に達成するかが最大の問題とされようとも、組織を構成する個人の目的と対立する共通の目的に向かって個々人をいかにして協働させるかが問題にされるとしても、そこには、個人の目的と組織の目的はそのままでは必ずしも一致しないという「事実」が前提として横たわっている。

このことは、資本主義企業の場合には、特に、明白であり、企業の目的と（それを構成する）管理されるもの（個人、ヒト）の目的は、原則的には、対立する。したがって、管理では、なによりもまず、いかにして共通の目的をつくりだすかが最大の問題とならざるをえないのである。しかもつぎつぎに新しい「共通の」目的を設定し続けていかなければならないのだ。

協働体系の1つとしての資本主義企業は個別資本の運動形態であり、資本の投入をその存在の基礎としている。だが、資本とは増えてこそはじめて意味のある存在であり、増殖せしむべき投入されたものである。したがって、企業の活動はすべて究極的には個別資本の自己増殖との関連において理解しなければならないことになる。企業経営は利潤の追求を目的としており、それも単なる利潤指向ではなく、利潤極大化指向である。すなわち、個別資本を増加せしめ



るものは利潤であるから、個別資本の運動は利潤に向かったの運動となる。しかも、それが増加することそれ自体が運動の本質であるがために、その運動は必ず利潤極大化への運動とならざるをえない。

資本主義社会においては企業が利潤追求をおこなうことは経済法則的に定められたことであり、個人が欲すると欲せざるとにかかわらず、それはいわば宿命的に背負わされたものであり、利潤極大化指向は「体制関連的な資本の論理」である。

但し、利潤の追求にはそれぞれの時代ごとに特色が見られる。例えば、利潤追求は自由競争の時代にあつては、アダム・スミスのいうならば、企業が自らの利益を追求することには、結局、「見えざる手」の働きによって、社会の公益に貢献する可能性があり、国益と利潤追求活動とがほぼ一致すると考えられ、その意味で利潤追求は「客観性」を一応もちうる事ができた。言葉を換えるならば、利潤追求は社会的に公然と承認されていたのであり、それを共通の目的として信じこませることが可能だったのである。

しかしながら、資本主義が独占資本主義段階にはいると利潤追求は独占利潤の追求となり、目的がその「客観性」を失うようになってくる。もちろん、この時代にあつても「大前提としての利潤追求」つまり「法則としての利潤追求」は事実・現実であり、何人もこれを否定することはできない客観性をもっているのであるが、企業の目的としてすべての人々に承認されるかといえばそうではなくその「客観性」を失うことになる（企業家としては、利潤追求を企業の直接の目的であるとは — その反社会的性格ゆえに — いいがなくなってきたのである）。このように独占資本主義段階に入って利潤追求目的が目的としての「客観性」を失うや否や、さまざまな見解（複数目的説、適正・満足利潤説など）が企業目的として展開され、経営理念論が出現するようになった。これは（いままで存在すると信じこませてきた）共通の目的が存在しないことが誰の眼にもあきらかになってしまったからである。

バーナード (Barnard,C.I.) は、改めて言うまでもなく、企業でも、組織一般と同じ

ように、共通の目的が重要であり必要であることを、自らの経営者としての経験を踏まえて、我々に、理論的に教えてくれた人物である。

企業の目的は利潤追求ではなくサービスである<sup>(10)</sup>。

バーナードのこの言葉は、経営者として利潤追求が共通の目的とはなり得ないことを経験として実感したヒトの「信念」として読み取ることができる。

バーナードは企業の目的を利益 (profit) におくことを否定して、つぎのように言っている。「いかなる組織の客観的目的 (object) も利潤ではなく、サービスである」。彼にとっては、「産業組織での目的は財やサービスの生産なのである」。但し、バーナードの利潤観は多少複雑であり、読み手を惑わせる。

眞野脩「バーナードの企業観」という論攷がある<sup>(11)</sup>。眞野は、バーナードは主著ではほとんど企業について語っていないと言われている → 彼の企業観は明確にされていない → バーナードの具体的な企業観を知るためには主著以外のものに求める事が必要となる、という立場から、バーナードが残した草稿に依拠してバーナードの企業観を明らかにしている。

何故に、多くのヒトが利潤に拘ってきたのか？ 眞野に拠れば、バーナードは2つの理由をあげている。第一に、「アダムスミス以来」多くのヒトが「経済学モデルの上に純粋に理論的枠組みを構築しようとして来た努力」の結果、「人間の行動目的は利益の極大を追求するとする方が良いと考え」られ、「こうした擬制が長い間繰返し用いられている間に」「営利行為が社会的にも望ましい結果を生み出すとする考え方が生み出されたり、逆に社会的に害悪を流す行為として批判する考え方が生み出されたりして、次第に一つの公理の様な理論上の地位が与えられる事となった」ことであり、「もう一つの理由として、「利益を得た人々が、華かな成功者として人々の注目を集め、その利益獲得の過程が人々の観察の対象とされて来た事実」があげられる。

利益が今日の経済学や経営学で重視され、逆に、損失には余り関心が向けられないのはこのためであり、バーナーは、損失を、組織均衡の視点から、より重要視している。彼にとっては損失を出さないことが重要なのである。

同時に、バーナードの利益概念も独自のものである。眞野に拠れば、バーナードが「企業の利益として捉えているものは、純粋に組織経済の均衡を求める組織自体の意

思より見ての判断によるもの」であり、「均衡状態にあり安定した企業とは、株主に対する配当も国家への納税も行われている」ために、「通常の会計上の利益の相当部分は当然に生み出している訳である・・・だから、ここで言う企業の利益とは、配当や税金、管理者報酬等を差引いた上での剰余金乃至積立金と言われる種類のものを中心とした組織自体の取得分を意味する事となる」。

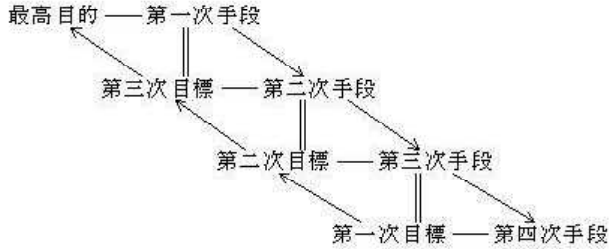
したがって、この文章を読む限り、バーナードが企業は利潤を追求するという場合の利潤の中身は、単なる「儲け」ではなく、「内部留保」として理解されているものである。このことは、少なくとも、バーナードが擬制資本を念頭においた株価重視マネジメントを重要視していなかったことを示している。

更に付け加えておくと、「理想主義者であると共に現実主義者」であり、「企業は社会的財やサービスの生産配分と言う機能の担手であると共に、人類の福祉を生み出す協働活動の」場である、と見做していた、「バーナードの眼は」、眞野の文章から拾えば、「常に、長期的な企業の存続の可能性にむけられている。長期的な企業の存続発展の為には、結果として企業自体の純益はゼロの状態であるべきであり、生産性の向上による成果は、組織の構成員である株主、債権者、消費者、従業員、国家地方公共団体、取引先等の所得の増大に振り向けられるべきなのである」。

後段の文章は、引用者（宮坂）の文脈では、バーナードがステイクホルダー重視のマネジメントを提唱している、と理解されるような流れになっている。

それでは、そのような時代のなかで、「体制関連的な」利潤極大化という企業目的と、客観性をもちえない「目的としての利潤追求」（したがって、他の目的が企業の目的とされる）との「対立」はどのように解決されているのであろうか？ これは目的と手段の関連の問題である。この目的と手段とは直接的には必ずしも結びつくものではないのであり（図表3-1）、現実の企業経営においては、大前提の利潤追求に制約されつつも、それへの手段や方法・方策となると、その間には幾多の経路が存在している。すなわち、この目的と手段の間にはさまざまな中間項が存在しているのである。

図表 3-1



〔出典〕武村勇『科学としての経営学』182 ページ。

たとえば、極大利潤の追求という企業目的に対して、販売高増大と多角化という2つの手段が考えられるとする<sup>(12)</sup>。ところが、これらの手段に対しては、それぞれ第2次的諸手段、たとえば、販売高増大についていえば、売価の切下げ、新販路の開拓、新製品の開発、効果的広告、流通経路の短縮、販売組織の能率化などが考えられる。さらに第2次的諸手段に対しては、またそれぞれ第3次諸手段、たとえば新製品の開発についていえば、研究スタッフの充実、新アイデアの開発方法、外国技術の導入、消費構造の変動の調査などが考えられるであろう。

この場合、企業者が効果的に極大利潤を実現しようとするならば、ただ単純にかつ観念的に、その目的を直接に追求するものであってはならないということが重要である。彼は、ただ目的そのものを願望するだけでなく、諸手段に、その階層的系列に沿って、自分の注意を推し進めなければならない。この際、企業者が、さらにより効果的にその目的を実現するためには、彼は手段をただそれ自体として扱うだけにとどまらず、むしろ目標として行動することが要求

される。すなわち、彼は、手段を目標として、手段をあたかも本来の目的でもあるかのように — この場合本来の目的は潜在化する — 意識することによって、よりよくその目的を達成することができるのである。

前例についていえば。極大利潤の追求という目的に対する第1次諸手段の1つである販売高増大、第2次諸手段の1つである新製品の開発、次いで第3次諸手段の1つである新アイデアの開発方法という具合に、手段の下向的系列があきらかになれば、こんどは、これらの手段を単に目的に従属する手段そのものとしてみることなく、すなわち、この場合最低次手段である新アイデアの開発方法の研究を、あたかも最高目的であるかのように、第1次目標として行動し、漸次本来の目的へ上向しつつ、行動の指針を求めてゆくことが、究極において、本来の目的である極大利潤の追求を最も効果的に達成することになる。したがって、そこには、最低次手段であり、極大利潤の追求という本来の目的から最も縁遠いと考えられる新アイデアの開発方法の研究及びその成功が、結果において最も本来の目的に奉仕することになるという関連が存在している。簡潔に言えば、利潤極大化という「企業目的」は、自らは潜在化して、その下に所属する諸手段を、目標化することによって、前景へ押し出すのである。

これら（手段⇒目標）が経営目標といわれるものである。たしかに、企業の構成員には利潤追求という目標を受け入れざるをえない「基盤」（労働力の売買）が存在しているが、表面的には、共通の目的となるのは、（環境、公害、社会的責任、などの）「社会的制約条件」を考慮に入れて設定された経営目標である。つまり、社会的制約条件をとり入れることによって経営目標はすべての関係者に納得され受け入れられるより共通の目的となるのであり、社会的制約条件をできるだけ多く反映した目標ほど共通の目的としてはよいものである。

本章は、上記のような武村説からヒントを得て、その発想を応用する形で、企業パーパスを、「目的と手段の転倒」という視点から、考えるものである。

## 第2節 企業目的と「目的と手段の転倒」

我々が現在生きている資本制社会はその社会そのものが目的と手段が転倒している社会である。これが本章の執筆者（宮坂）の基本的な認識であり立場である。

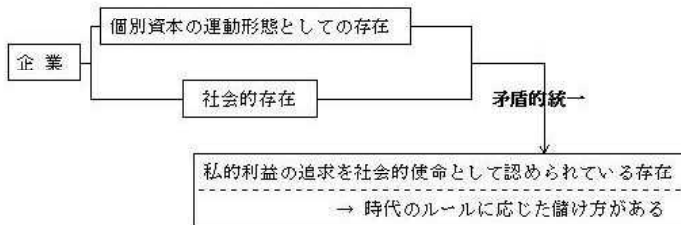
企業活動に引き付けて言えば、人々が必要としている財やサービスを効率的にうみだし供給するために（資本制社会で最も効率的に資金を調達できる株式会社に代表される）企業という装置が作りだされた、という考え方である。この場合、「人々が必要としている財やサービスを効率的にうみだし供給する」ことが「目的」であり、「企業という装置」の発明はその目的を達成するための「手段」だったはずである。しかしながら、人々のニーズに応えた財やサービスを供給し続けるには企業という装置を維持し続けていかなければならない。特に、資本制社会では、企業は儲けがあつてはじめて存続が可能な社会であり、企業が維持され存続していくためにナチュラルに手段が目的に変移し、何時しか目的と手段が転倒する。

というよりも、正確に言えば、資本制社会では、財やサービスがつくりだされ供給され続ける（企業の維持・存続）には利潤が創出されることが必要不可欠な条件なのであり、儲けることが企業の維持・存続（財やサービスの供給）の「与件」となっている。ここに、「企業を維持するために利潤を追求することが目的であり、財やサービスを供給することはその手段である」という構図が生まれる。資本制社会は、「利潤追求が目的であり、財やサービスの供給がその手段である」という仕組みがビルトインされた社会であり、その意味で、目的と手段が転倒している（それ自体は非難されることがないという意味で、それが「正常な有り様」として法制度的にも認められている）社会なのである。

我々が生きている社会が「目的と手段が転倒している」社会であると言うことは、別言すれば、その社会で事業を展開している企業には2つの側面があることを意味している（図表3-2）。企業は人間によって創りだされた装置であ

り、利益をあげなければ生き残れないが、同時に社会に受け入れなければ存続することができない、という存在である。後者の側面が社会的存在としての企業である。企業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なのであり、その社会の価値や規範を受け入れて事業活動を展開することが前提条件になっている。これは企業の社会化（社会規範の受容）と言われている。

図表 3-2 図解：企業の2つの側面



〔出典〕 宮坂作成

企業は目的は利潤追求ですので頑張ってできるだけ多く儲けて下さい、しかしルールには従ってもらいますからね、という訳である。重要なのは儲け方である。というのは、その儲け方が時代や地域によって異なっているからである。

企業の社会的存在としての側面は当たり前のものであり何事もなければ潜在化し多くの人が気づかない、という代物である。企業の社会的責任が重要視される背景には企業活動の前提にある「社会のルール」が大きく変容し責任の取り方が変わってきたという現実がある。私たちは大変動の時代を生きている。

以上のような考え方に立って、企業パーパス言説を読み解いてみよう。

### 第3節 「目的と手段の転倒」から読み解く企業パーパス言説

企業とは私たちにとっていかなる存在なのか？ 企業のあり方がさまざまな学問分野で「新しい」視点から問われている。例えば、企業パーパス論もそのひとつであり、第1章で概観してきたように、多彩な書籍、論文、記事などで、企業の目的が企業の存在理由を見直そうという意味合いで問題視され、その具体的な内容を巡ってさまざまな見解が提起され、議論が展開されている。それらの企業パーパス言説は多彩であるが故に、それなりの交通整理が必要である。諸々の言説はお互いにどのように関連しているのか、そして従来の企業目的（論）との関連で言えば、それらはどのように位置づけられるのか。

本章の問題意識は、基本的な事柄に立ち戻り、企業行動を2つの視点から分析しその現代的有様を確認することである。1つは人々の欲求（要望）に応えて財・サービスを生産すること（→ 使用価値）であり、もう一つは儲けること（利潤追求、正確に言えば、動機としての利潤追求（→ 交換価値））であるが、この場合、問題は、どちらが目的であり、どちらがその手段であるのか、にあり、株主価値の最大化を企業の第一義的な目的として規定する見解が問題視されその是非が主要な争点になっている、という基本的認識に、本章は立っている。

このような認識・立場から、第1章や第2章で検討してきた基本的なタームを整理すると、それらは図表3-3のように図解されるだろう。

パーパス論者は「与えられた目的」をどのように認識しているのだろうか。

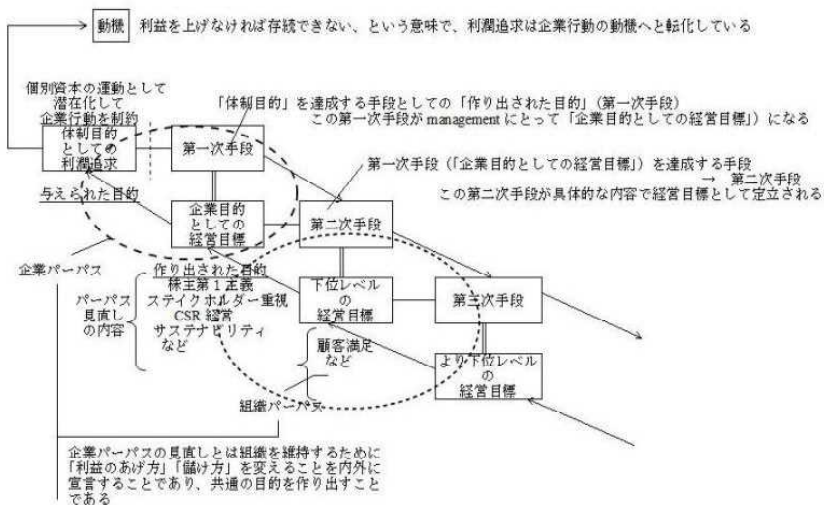
本章の理解では、「与えられた目的」は「体制目的」であり、それを達成する手段としての「第一次手段」が考え出され掲げられている。そして、この第一次手段が **management** にとって「企業目的としての経営目標」になる。それが「作り出された目的」である。そして「与えられた目的」（「体制目的」）は - 潜在化して表には出てこないが - 「作り出された目的」のあり方を制約している。

「作り出された目的」の内容は多様であり、それは、フリードマンの言説を



根拠に提唱されてきた株主第一主義に始まり、それを拒否して提起された、ステイクホルダー重視、CSR 経営、サステナビリティなど、多岐にわたっている。企業パーパスの見直しと言われているのはこのレベルの話である。

図表 3-3 図解：企業パーパス



〔出典〕 宮坂作成

企業パーパス論者はこの「与件としての」企業目的を当然のコトとして認識している（のであろう）が、それを公然と持ち出すことはできなかつた。何故か？ その理由は、第一に、儲け主義として批判されるからであるが、第二に、それよりも重要なことは、その目的が共通の目的となり得ないことを知っているからである。株主第一主義に固持しそれからの転換を受け入れていないヒト

は、ある意味、正直なヒトである。

いずれにしても、彼らは、あくまでもマネジメントの立場から、企業パーパスの転換を唱え、株主第一主義に代えて、改めて組織目標をつくりださなければならない環境が生まれていることを主張しているにすぎない。

したがって、企業パーパス論が利益性と両立している（収益性への言及が見え隠れしている）のは当然であろう。むしろ否定の方が不自然である。否定（放擲）するとすれば、それは意図的であり、逆に、企業が利潤追求していることを認めていることを物語っている。なぜならば、利潤追求を表に出せば、マネジメント的に言えば、繰り返すことになるが、共通の目的を擁立できないからである。かなり確信犯的な作業である。

上記のような企業パーパス（本書の文脈で言い換えれば、第一次手段（「企業目的としての経営目標」）を達成する手段が第二次手段であり、この第二次手段が具体的な内容で経営目標として定立されたものが「組織パーパス」である。

第1章4 x ページで紹介しているアマゾンの「アマゾン＝『品揃え』＋『価格』＋『利便性』」方針、Unilever のプラスチックの『サーキュラー・エコノミー』の実現、新しい製品や製法の開発、植物の力を活かしより健康的な食生活を実現することなどは下位レベルの目標（第二次目標）であり、このレベルの企業目的（経営目標）が「組織パーパス」として議論されているものに相当する。このレベルになると、与件としての目的からは働くヒトの意識面でもかなり距離あるものに転化しているために、その意味でも（逆に）、日々の業務なかで「共通の目的」として定立しやすい環境が構築されている。したがって、目的と手段が転倒しているという事実は — いつかは儲けを出さなければならないという思いは付きまとっているが — 益々意識下から消えていく。

但し、アマゾンは確かに顧客志向であり、消費者には good なことを提供している企業であるが、その裏で、働くヒトがマシンのごとく管理されていることもよく知られている。ステイクホルダーのトレードオフを含めて、誰のための企業なのか？が多

面的な視点から問われる所以である。

パーパス論はマネジメントの立場から企業の存在理由を問いかけている流れであるが、ステイクホルダー・セオリーも — フリーマンの論攷が示しているように — マネジメント論であり、そこでは、マネジメントという視点から、企業パーパスが「批判的に」論じられている。ステイクホルダー・セオリーの企業パーパス観は本稿の文脈のなかでどのように位置づけられるのであろうか？ 第2章（40 ページ）で紹介してきた彼の言説から改めて必要な箇所を拾ってみる。

まず注目すべきことはフリーマンがダスカを援用してパーパスと動機を区別していることである。

フリーマンは企業という組織を人間にサービスを提供する（地域社会から切り離されず、地域社会の一部である）人間の制度として把握したうえで、パーパスは組織がその構成員に与えたいと考えている貢献であり、組織メンバーがその実現に向けて意欲的に取り組むときに、組織パーパスは構成員が情熱を感じ追求したいと思うような意味ある目標となる、と捉えている。しかし、フリーマンによれば、パーパスは、多くの場合、企業活動をおこなう動機と混同されている。何故なのか？

パーパスは「何のためにあるのか」ということであり、動機は「ある行動をとるように動かす心理的な力」であるが、企業のパーパスに関して言えば、その第一義的なパーパスは財やサービスを提供することであると考える人もいるが、多くの人は利潤を追求することが企業のパーパスであると主張し、ビジネスの第一義的なパーパスは、通常、製品の生産ではなく、製品の生産によってもたらされる富の蓄積である、とされている。自由企業制度において、利潤を上げることがビジネスとしての企業の主要な機能であり、もし商品やサービスの生産が利潤を生まなければ、その企業は倒産してしまう。これは冷酷な真実であり、ビジネスの第一義的なパーパスを利潤の追求に置くことは「当然のことのように思える」が、ダスカ（そしてフリーマン）は「よくよく考えて」「こ

これらの主張は明らかに真実ではない、ということに気づいたのである。「私（ダスカ）が犯した間違いは、目的と動機の違いを明確にしていなかったことである」、と。

利潤の最大化であれ、株主の富の最大化であれ、最大化論は誤りであり、ここでは、行動の動機（あるいは主観的理由）と行動の（客観的）パーパスという全く異なる2つのものを混同されている。

利潤は（ヒトにとっての酸素・食物・水・血液のようなものであり、それらがなければ生命は存在しない、という意味で企業存在のための必要条件）でありより重要な目的のための手段であるが、それ自体がパーパスではない。これがフリーマンの立場であり、人間の組織としての企業は、財やサービスの生産や知識の向上を通じて、社会をより良くするために設立されるものであり、この（行動の理由となる）「パーパス」は「動機」や「原因」にもなり得るが、利潤は、マネジャーや従業員を市場競争に駆り立てるものではあるが、企業が存在する理由を定義するものではない、と強調されている。

フリーマンの言説では、企業が利潤追求せざるを得ない存在であることが認められているが、そのことがパーパスではなく、動機として位置づけられているのであり、体制目的としての利潤追求が動機として読み替えられている。このことは、「体制目的としての利潤追求」あるいは「動機」という表現（コトバ）の違いはあるが、資本主義経済システムの性格が企業行動のあり方及びそこで生きるヒトの行動様式に宿命的な影響を与えていることを示している。かつてバランとスウィジー（Baran,P. and Sweezy,P）は「体制の性格がそのメンバーの心理を決定している」（The character of the system determines of its members, not vice versa.）<sup>(13)</sup>と述べていたが、フリーマンの言説に同じような趣旨を見出すことができる。利潤追求が企業活動の動機として作用しているとすればまさにそのことはこの社会が転倒した社会であることを示しているのであるが、そのことにフリーマンは気づいているのであろうか？

というのは、他方で、フリーマンは、起業家の行動に触れ、「ほとんどの起業家は、できるだけ多くの利益を得るためにビジネスを始める」のではなく、

「むしろ、新しいアイデア、新製品、より良い方法など、世の中に出したいものがあるからこそ、ビジネスを始める」のであり、「彼らのパーパスは何らかの形で世界を変えること」である、と述べた後で、あえて言うまでもないが、「起業家は利益を上げなければならない」し、「事業を展開し、成長させるために必要な資金を確保しなければならないが、お金を稼ぐことは、通常、手段であり、目的ではないのであり、利益を上げることがパーパスになってしまうと、ビジネスの本来のパーパスが失われてしまう」、と指摘し、そのような「危険な兆候があらわれてくる」ことを恐れているからである。本書の読み方而言えば、これは多少「甘い」認識である。

フリーマンの認識とは逆に、どこにビジネスチャンスがあるのか、どこかにあるはずだ、と血眼になってさがしている（はじめに（先に）「儲けること」ありき）のも現実であり、相反する事象が同時に起きている。

本章の理解では、そのような「危険な兆候」は（目的と手段が転倒している）資本制社会が必然的に生み出す事象である。そして事態が深刻化してきたために、ようやく、パーパスの見直しという動きが出てきた、と解されるのだが・  
・・。

フリーマンは、さまざまな表現があるが、目的と手段が転倒されているために問題が生じると指摘し、あるいは、目的と手段が転倒すると問題が生じるために転倒しないようにしなければならないと論じ、更には、転倒させているヒトがいる、と批判しているが、現実には（実態としては）、目的と手段がすでに転倒しているだけでなく、このことが是認されているのが資本制社会なのである。目的と手段が転倒しそれが法制度的に認められているのが我々が住んでいる資本制社会である、という認識が、フリーマンには欠落している。

フリーマンは、多くのヒトがパーパスを間違っって捉えていると考えて、その見直しを強く要求している。数多くの文献を参照する限り、あるいは、一般的な風潮から判断すると、財・サービスの提供という目的が利潤追求の手段とし

て位置づけられ、多くのヒトが目的と手段を転倒させている、言い換えれば、利潤追求を目的として見做しているが、それは間違いであり、利潤追求は動機なのである。これがフリーマンの考え方である。

フリーマンのリバタリアンの立場から言えば、財・サービスの生産が目的であるはずであるが、現実には、そのように理解されていない、という訳である。しかし、そのような転倒している姿が資本主義のなせる技である、というのが本書の解釈である。

企業という組織で働いている（更には、現代の企業社会で生活している）ヒトは企業が利潤追求することは「当たり前である」（しかし、無制限な利潤追求は「悪」であり、何らかの歯止めが必要である）と観念しているが、そのことが目的（財・サービスの提供）と手段（利潤をあげること）転倒している社会であることに起因している、という認識までには至っていない（ように思われる）。

☆ ☆ ☆

目的と手段の転倒は営利企業だけではなくその他の（いわゆる一般組織）においても無縁の事象ではないが、その有り様は大きく異なっている。

行政も民間企業も対応してくれない社会的・環境的な諸問題をビジネスの方法で解決することを目指して立ち上げられた事業として社会的企業（ソーシャルビジネス、コミュニティビジネス）がある。その目的は社会の課題の解決であるが、そのためには（組織が継続して存続して行くためには）一定の利益が必要である。この場合、利益を出すことはあくまでも目的を達成するためのひとつの手段である。

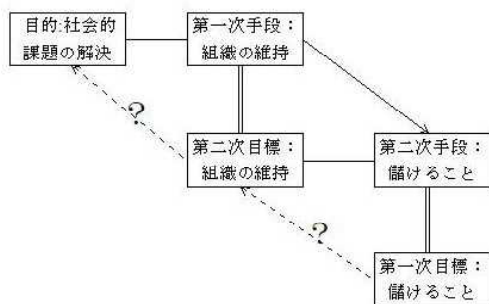
但し、我々の社会は目的と手段が転倒している社会であり、それが故に、社会的企業でも目的が手段へと転化し（手段が目的へと転化し）、結局は、目的と手段が転倒してしまう可能性に晒されている。そして、転倒してしまうこともある。しかしながら、儲けを前面に押し出した（目的と手段が転倒した）ソ

ーシャルビジネスはもはやソーシャルビジネスではないであろう(組織の変質)  
(図表 3-4)。

このことは社会的企業だけではなく、その他の、NPO をはじめとする、明確な社会的目的の下に設立される「非」営利型の、例えば、自治体、学校、病院など、市場メカニズムになじまない事業体に当てはまる。民営化の是非が問われているのはこのためであり、企業の管理手法が「普遍的なものとして」安直に適用される管理主義(マネジリアルイズム) (managerialism) の弊害が議論される所以である。

これに対して、営利企業は幾ら金儲けを優先しても、たとえ、悪徳企業(企業不祥事)として批判を浴びるとしても、それ自体は責められることがない組織である。なぜならば、営利企業は元々転倒した組織であるからである。

図表 3-4 図解：社会的企業と「目的と手段の転倒」



第一次目標が上向せず組織目標として固定化。  
この場合、目的と手段の転倒が生じている。

〔出典〕宮坂作成

経験的な観察からしても、営利企業とその他の企業で働くヒトの意識が異なっているのが常識である。前者は常に会社の儲けを頭のどこかに置いて仕事をしている。したがって、「日々の業務のなかで儲けのことを考えずに仕事に専念する — そしてそのことが、結果として、企業の儲け（サバイバル）につながっていく」ような仕組みを構築することがマネジャーの仕事であり、それがマネジメントである。

そのようなことは「理想」であろうが — どこまでそれに近づけるのか？あるいは、それを目標にして良いのか、ということも問われるだろう。

営利企業と（例えば）社会的企業はその事業活動において目的と手段の関係が異なっているが、営利企業も社会的企業も儲け方が問われているのは同じである。それぞれのビジネスにはその生存領域に合った儲け方のルールがあるのである。

☆ ☆ ☆

パーパスを企業目的の見直しとして位置づける近年の動きは目的と手段が転倒している社会を再転倒させることに繋がる試みでもある。しかし、そのようなことは、転倒しているという事実がキチンと認めることなくおこなわれているとすれば、あり得ないことである。なぜならば、その結果として、資本制社会ではなくなってしまうからであり、そのために、「新しい」資本主義として次々に新たな「形容詞」が冠せられたり、資本主義の「再」構築として議論されている・・・

そもそもこの社会は目的と手段が転倒しているのであり、その転倒している有様を「再び」転倒させる（ある意味では、正常な姿に戻す）ことを志向しているのが目的の見直しである。しかも、これが「成功」すると、なんと呼ぶかは別として、「新しい」社会制度が構築されることにつながる流れでもある。これはマネジメントを超えた問題となろうが、このことが良きことなのかという問題があるコトを承知の上で言えば、その方向に向けた道筋をとりあえず明



確に示している、という点で、パーパス論の意義は大きいと考えられる。

かつて田中照純は企業倫理学を批判する論攷のなかで、企業倫理学を「主観的な『企業目的論』の登場」として形容し、それらの研究に「共通した特徴」として「企業活動を推し進める動機となる企業目的を、あたかも研究者の側から主観的に規定できると考えていること」をあげ、つぎのように述べている。「本来、資本主義経済の下での企業行動は、財やサービスの生産・販売という活動を通して利潤追求を目的として展開される。そうした利潤追求という企業目的は、決して企業活動の担い手やそれを研究する者が勝手気ままに規定したものではない。あくまで企業活動という客観的な現象なり事実から、いわば必然的に規定されたものである。あらゆる企業活動が共通に持っており、またそれが実現されなければ企業という組織そのものが存在し得なくなるもの、それが客観的な企業目的であり、それこそが利潤追求という事実他に他ならない。企業目的は人々の主観や立場を超えて客観的に存在し、それを考察する側の我々が勝手に判断したり変更できるようなものではない。企業倫理学の研究者は、現実に資本主義企業が頻発させる非倫理的な活動に憤りを覚えるあまり、主観的な規範論に傾斜して企業目的を恣意的に誤って規定してしまっはならない」<sup>(14)</sup>。

このような指摘は、企業活動という客観的な現象なり事実から、いわば必然的に規定された「企業目的を「与えられた企業目的」として、そして「恣意的に誤って規定」された企業目的を「作り出された企業目的」として読み替えるならば、至極まっとうな批判である。本書との違いは、「恣意的に誤って」というコトバが象徴しているように、マネジメントレベルの企業目的の見直し（企業パーパス）をどのように評価するのか？ 換言すれば、その意義を全く否定してしまうのか、それともそこにながしかのポジティブなものを見いだして評価するのか、にあるのだろう。

ステイクホルダー・セオリーには、フリーマンのようなリバタリアン的な立場からだけではなく、他にも幾つかの立ち位置がある。本書のように、ステイクホルダー重視のマネジメントを基軸として、自発的なCSRだけではなく、社会的規制を組み込むことによって 儲け方のルールを変えることを展望しているアプローチはそのひと

つである。

---

**コラム：マネジメント研究者の、資本主義に代わる、新しい社会の展望**

クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）を代表するアメリカの研究者ポール・アドラー（Adler,P.）が、資本主義に代わる社会として民主的な社会主義を展望した著作（*The 99% Economy:How Democratic Socialism Can Overcome the Crises of Capitalism*, Oxford University Press, 2019）を公表し、注目を集めている。

これは資本主義を再構築を展望する（新しい資本主義を展望する）のではなく、「社会主義」を展望している点で — 彼がクリティカル・マネジメント・スタディーズの研究者であることを考えると、当然ではあるが、本書で紹介してきた企業パーパス言説の流れのなかでは — 「異質」である。

レジス・マーティノー（Martineau,R.）とアドラーの「対話」から文言を拾えば<sup>(15)</sup>、これは2016年にバーニー・サンダース（Sanders,B.）のキャンペーンに興奮した若者たちを主要な読者対象として執筆されたものである。ちなみに、アドラーに拠れば、「アメリカの世論調査では、40歳以下のほとんどの人が、社会主義という言葉から『悪い昔のソ連』を連想するのではなく、それはより平等な社会を目指すものであるという考えをもっていることが分かっている」。

アドラーは、現代社会には6つの危機（経済の非合理性、職場の無力化、無責任な政府、環境の持続不可能性、社会の崩壊、国際紛争）があるが、現在推進されているさまざまな改革モデル（例えば、倫理的資本主義、規制資本主義、社会民主主義、デジタル革命）は、これらの危機を多少緩和するかもしれないが、その根本原因、すなわち私企業の資本主義システムを攻撃するものではないために、克服できない、と論じ、更には、私たちには社会の生産資源の所有

を社会化し、その管理を民主化する以外に選択肢がないことを理解させようと粘り強く筆を運び、社会民主主義や混合経済をはるかに超えた、ラディカルなビジョン（民主的社会主義）を提示している。彼が特に重要視しているのは環境問題である。

このような問題提起に対して、マーティノーは、進歩主義者や民主主義者は、そのような「強い」バージョンの社会主義（「社会の生産資源の大部分（土地や住宅を含む）の所有権を社会化」する、つまり広範囲の国有化と包括的な計画に基づく社会主義）を恐れているのではないのか、と指摘しているが、アドラーは「気候の緊急事態」に対処できるのは「企業レベルだけでなく、国家レベル、さらには国際レベルでの民主的な意思決定への道を探っていく、総合計画経済社会」だけであろう、と応えている。「私が考える民主的社会主義とは、民主的な意思決定を国全体の経済の統治に拡張すること」であり、『『穏健な』形態（規制資本主義や社会民主主義）では十分ではなく、かなりラジカルな形態、つまり、大量の中央集権的な計画を伴う形態が必要だ、と主張している」のだ、と。

アドラーの言説の特徴は、資本主義のもとで発達した管理技術（特に、大企業のそれ）をつぎの社会で最大限に活かすことを主張していることである。

マーティノーの読み方に従えば、アドラーの執筆意図は幾つかの「矛盾」を解決することにあつた。

第1に、彼には、「資本主義を社会主義に置き換えることを求めながら、同時にマネジメントを学び、教えることができるのか」、という問題意識がある。これは、ビジネススクールやマネジメントは一般に資本主義を推進しているが、経済システムの非合理性が高まり、今日の社会が直面する最大の課題の克服を阻んでいるのは資本主義そのものであるとすれば、マネジメントに携わる批判的な学者たちは、不誠実で、沈没させたい船の不忠実な乗客なのだろうか？という矛盾である。アドラーは、これに対して、我々（批判経営学者）は「我々が教えることや企業が行うことのなかに、将来の民主主義的社会主義社会にとって貴重なものとなる知識があることを否定することなく、ビジネスに対して

批判的になることができる」、と指摘している。「私たちは、たらいの水 (bath water) (資本主義) と一緒に赤子 (baby) (マネジメント知識) を放り出す (たらいの水と一緒に赤子を流す) べきではない」のであり、「それどころか、経済的資源の使い方を戦略的に管理する方法を民主的に決定するために、マネジメント知識を活用することができる」のだ、と。あるいは、資本主義は、「以前の経済体制に比べれば、確実に多くの点で(マネジメントノウハウも含めて) 進歩した」のだから、人類の進歩の新しい段階に進むために、今こそ資本主義を社会主義に置き換える時なのである」、と。

第2の課題は、「社会主義を作り出そうとする以前の努力が、20世紀の大半の間、ソビエト社会主義共和国連邦や東ヨーロッパのように、専制的で反民主的な悪夢を生み出したことを、私たちは皆知っている」なかで、どのような展望を示すことができるのか、という点にある。これに対して、アドラーは、30年以上にわたる組織研究の成果(いくつかの「王道的な (high road)」資本主義企業において、「イネイブリング・ビューロクラシー(enabling bureaucracy) や共有された組織目的に対する従業員のコミットメントを持続させるための諸々の組織手段の痕跡が見られることを実証したこと) に基づいて、一方で、高度に形成されたヒエラルキーや制度・手続きを持つ大きな資本主義組織を単純に「専制的な資本主義搾取」「鉄の檻」「寡頭制の鉄則」の模範例(exemplarity) に還元することは間違いであると主張し、他方で、グールドナー(Gouldner,A.) やデュ・ゲイ (duGay,P.) などの意見に共鳴して、官僚制についてより「楽観的」な見方を推進してきた。そして、アドラーは、この著作で、「搾取と支配における官僚制の役割を否定はしないが、資本主義ビジネスにおいては、その側面は、「集団的労働者」の努力を調整する効果的なツールとして、官僚制のより生産的な側面と共存している、と主張している。

そして、マーティノーの読み方に従えば、アドラーは、「そのアイデアを社会のレベルに移し替えて」、「もし、ある巨大企業が、何千人もの人々やビジネスユニットの調整とコラボレーションを内部で組織化することに成功したのなら、なぜ、民主社会主義的な文脈で、さらに広いスケールで、つまり経済全

体のスケールで、同じことができないのであろうか？」と問いかけているのである。「民主的な社会主義社会」が「中央集権的な意思決定をより参加型にし、イノベーションを阻害することなく実務を標準化し、コラボレーションを支援すると同時に生産的な競争を促し、集団主義と個人主義を統合することが期待できる革新的な経営手法を」用いて、「社会主義的中央計画を効果的かつ民主的に行う方法」は可能であろう、と。

マーティノーはアドラーにつぎのように問いかけている：「あなたの主張は、経営者と市民社会の他の領域との間の対話を開くものであるが、それはまた、左翼急進派と改革派進歩派の双方にとって不快なものである。・・・左翼急進派に対するあなたの挑戦について考えると、・・・例えば、フランスやイギリスでは、左翼の過激派は、経営者や民間企業、多国籍企業、ビジネススクールに対して強い疑念を抱いている。アメリカの大企業やビジネススクールの教授から教えるべきだという考え方は、彼らには受け入れられそうにない」。

この質問に対して、アドラーはつぎのように答えている。私は、『巨大資本主義企業は（市場競争の海の中とはいえ）計画の島である』という単純な考えに基づいている。社会主義社会が国家レベルの計画を立てると同じような基本的な課題、すなわち、計画をいかに民主的かつ効果的に行うかという課題に、企業は内部戦略計画において、ミニチュアながら直面している」。それは、「民主的でありながら、効果的であること、つまり、十分な革新性、効率性、モチベーションを生み出すことである。このような課題を克服するために、かなり革新的な方法を見出している企業もある。これらの企業の資本主義的性格から目をそらして抽象化すれば、社会主義的計画がいかに民主的かつ効果的でありうるかについて、かなり良い考えを形成することができるだろう」。「多くの組織では、戦略的な計画を立てることで、（最終的には利益のためであっても）人々やユニットを協力させることができ」ているのであり、私は、「経済全体に関する意思決定を行うために、こうした企業計画の手法を最大限に活用した」「社会主義」を読者に想像してもら」いたかったのである。

目的と手段の転倒という（本書の）視点から言えば、かつて資本主義に代わる制度として構想されたはずであったソ連型社会主義社会でも目的と手段の転倒が起こり、本来は手段であるはずの計画化が目的に転じ、財とサービスの供給が手段へと転じ、ヒトの欲求が画一化される社会が生まれてしまった。アドラーは「企業レベルだけでなく、国家レベル、さらには国際レベルでの民主的な意思決定への道を探っていく、総合計画経済社会」を想定しているが、彼の発想のなかには、その社会で目的と手段が転倒するかについて言及されていない。

尚、付言すると、小西一雄は、「資本主義」「社会では社会的に役立つものを提供すること自体が経済活動の目的なのではな」く「使用価値の提供はあくまで利潤獲得の手段である。これに対して、これから要請されてくる経済活動は、社会的な使用価値の創造、社会に役立つモノやサービスの提供が経済活動の目的であり動機であり、経営の継続に必要な『利潤』はそのための手段であるという、目的と手段が逆転した経済活動であり、利潤原理（profit principil）が逆転したR P P（reversal of profit principil）社会である」<sup>(16)</sup>、と記しているが、資本主義社会が目的と手段が転倒している社会である（という本書の立場から）いえる）とすれば、「未来」社会は「転倒以前の（「正常な」）」あるいは『再』転倒した」社会である、と言うべきであろう。

-----

21世紀に入って、ステイクホルダー・セオリーを超える意図を持って、しかも、1990年代の株式会社再定義の時期とは異なり、研究者だけではなく（巨大企業のトップを含む）実務畑の人々のなかからも企業（組織）パーパスの見直しという形で、企業再定義の動きが表面化してきた背景には、個別資本の存在（運動）形態としての企業（利潤の追求）と社会的存在としての企業（財・サービスの生産）の矛盾が深刻化してきた、という現実があるのだろう。目的と手段が転倒しているなかで、サバイバルに向けて必死にもがいている現代企

業・・・。現代企業は、マネジメント的に言えば、「共通の目的」を提示し得なくなっている状況に直面しているのだ。企業パーパス論は利潤追求のやり方（儲け方）が大きく変わってきた（→ 変わらなければ組織として生き残れなくなってきた）ことを示している事象である。

注

- (1) <https://promarket.org/wp-content/uploads/2020/11/Milton-Friedman-50-years-later-ebook.pdf> 2021/08/25 入手
- (2) Lipton, M., *Beyond Friedman's Doctrine: The True Purpose of the Business Corporation*. リプトンは、ニューヨークの大手法律事務所であるワクテル・リプトン・ローゼン・アンド・カッツ（Wachtell, Lipton, Rosen & Katz）の創立パートナーの一人である。
- (3) Shultz, G., Boskin, M., Cogan, J. and Taylor, J., “Cheated by Collectivism: Business do good by benefitting their shareholders, not pursuing a phantom of “social responsibility,” *Hoover Digest*, 2020, No. 23. Tuesday, August 4, 2020 (<https://www.hoover.org/research/cheated-collectivism> 2021/12/10 入手)
- (4) Bebchuk, L. and Tallarita, R., *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, March 2, 2020 (<https://cornelllawreview.org/wp-content/uploads/2021/02/The-Illusory-Promise-of-Stakeholder-Governance.pdf> 2021/12/10 入手)
- (5) Medland, D. and Taylor, A., *The Illusion of Reasoning*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/06/the-illusion-of-reasoning/> 2021/12/10 入手)
- (6) Lipton, M., *Beyond Friedman's Doctrine*, p.24.
- (7) Lipton, M., *Beyond Friedman's Doctrine*, pp.24-25.
- (8) 武村勇『科学としての経営学』未来社、1969年；武村勇『企業目的と組織行動科学』森山書店、1982年。

- (9) 宮坂純一『経営管理の論理』晃洋書房、1991年、18-23ページ参照。
- (10) Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.154.
- (11) 眞野脩「バーナードの企業観」『北海道大学 経済学研究』、31(2)、1981年。
- (12) この事例は武村勇『科学としての経営学』に拠る。
- (13) Baran, P. and Sweezy, P., *Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1969, p.42.
- (14) 田中照純「企業倫理学に潜む三つの陥穽」『立命館経営学』45-3、2006年、55-66ページ。
- (15) Martineau, R., Adler, P., “Management, Socialism, and Democracy: A Dialog with Paul S. Adler on His Recent Book, *The 99% Economy: How Democratic Socialism Can Overcome the Crises of Capitalism*, Oxford University Press, 2019”, *M@n@gement*, 23(2), 2020 (<https://www.cairn.info/revue-management-2020-2-page-76.htm> 2022/01/18 入手)
- (16) 小西一雄『資本主義の成熟と終焉』桜井書店、2020年、24ページ。



## 著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

1948年 生まれ

1977年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得

1983年 経営学博士（神戸大学）

現在 奈良学園大学名誉教授

奈良マネジメント研究グループ主宰 URL: <http://jukal1.net/>

**主要著作** 『日本的経営への招待』晃洋書房 1994 / 『現代企業のモラル行動』千倉書房 1995  
/ 『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房 1999 / 『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房 2000 / 『企業社会と会社人間』晃洋書房 2002 / 『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房 2003 / 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房 2005 / 『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房 2009 / 『ロシア経営学の新潮流』晃洋書房 2015 / 『なぜ企業に倫理を問えるのか』萌書房 2018  
/ 『賃金と働き方』晃洋書房 2019 / 『人的資源管理とイデオロギー』奈良マネジメント研究オフィス 2019 / 『クリティカル・マネジメント・スタディーズの世界』奈良マネジメント研究オフィス 2022 他

## 企業パーパス言説のもう一つの解釈

— マネジメントと金儲け —

---

2022年5月15日発行

著者 宮坂 純一

発行者 宮坂 純一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

〒630-0223 奈良県生駒市小瀬町720-22

tel. 0743-77-8009

---