

# 経営学における責任の行方

## ——経営哲学的視点の意義——

厚 東 偉 介

### I はじめに

日本では2011年3月11日に「東日本大震災」が起きて、東京電力福島第一原子力発電所の事故により、放射能の汚染が広い地域にわたり、広がった。しかし、それに伴い、東京電力をはじめ、国などの関係諸機関に対する「責任の追及」がそれほどなされていない。今後この事故の解明と共に、責任追及がなされると思われる。2012年7月に、検察当局が「原発事故の告訴受理」を決定している。これまで東京電力福島第一原子力発電所の事故に関して、国や東電に対する刑事責任があるとして、福島県民や各地の市民団体が業務上過失傷害容疑で、告訴していたが、政府や国会などの事故調査委員会の結果が出そろうまで受理を保留していたのであった。今後、「刑事訴訟」が開始されることになった（日本経済新聞、2012年7月25日）。

東電福島原発事故の解明も、その処理もなされていない現在、日本の産業界では、早くも原発の再稼働を強く求めている。日本経済団体連合の米倉弘昌会長、経済同友会の長谷閑史代表幹事、日本商工会議所の岡村正会頭が、そろって記者会見した。その会見では、当時政府が発表していた2030年代原発稼働ゼロの方針は、電力の価格上昇につながり、企業コストが上昇し、日本の産業力

が急速に落ち込み、国益を損ねるとして、反対を表明したのであった（日本経済新聞，2012年9月18日）。

国際原子力機関（IAEA）、米原子力規制委員会（NRC）、フランスの放射線防護原子力安全研究所（IRSN）などを含む6か国、19人からなる外国人の専門家からなるチームが、日本の東北電力・女川原子力発電所（宮城県石巻市女川町）を視察した。東京電力・福島第一原発を上回る最大の揺れに襲われ、巨大津波にも押し寄せられた女川原発の施設を調査した。福島第一原発は、水素爆発もあり、事故現場の視察は難しかった。東北電力・女川原発は巨大な地震があったにも関わらず、驚くほど損害が少なかった。安全系の設備はいずれも健全であり、十分なゆとりを持つ設計になっていたことが報告されたのであった（日本経済新聞，2012年9月9日）。

日本の原発の建設に地震や津波の可能性から、原子力発電所の建設に対する危険性を、1997年の時点でも強く指摘していた地震学者がいた<sup>(1)</sup>。しかし原子力委員の班目（まだらめ）春樹教授や、小佐古敏荘（こさこ・としそう）教授などをはじめとする人々から、無視されてしまったことも確かであった<sup>(2)</sup>。その後、原発の安全規制を担う「原子力規制委員会」の発足に伴い「内閣府原子力安全委員会」は、34年間の使命を終えて、廃止されることになった。その委員長職にあった班目春樹委員長は、最終会合で、東電福島原発の事故を防げなかったことについて「反省すべき点は多々ある」当時は「リスクを前提に議論するのははばかれる風潮があった」と述べ、自らの責任には言及しなかったとまで付け加えられて報道されている（毎日新聞夕刊，2012年9月18日）。

2009年イタリア中部に4月6日に起きた地震で、イタリアの地震学者7名が地震の予知に失敗したため、死者309名、6万人以上の被災者がでた。これ以前の数か月にわたり群発地震が続いていたが、2009年3月31日ラクイラで開催

されたイタリアの国防災庁付属委員会メンバーは、「大地震に結びつく可能性は低いと」判定し、これにより避難が遅れたとして、「過失致死傷罪」で2011年5月に、検察側から告訴されていた。最大被害地ラクイラの地裁の判決公判が2012年10月22日に開かれ、求刑の4年を上回る「禁錮6年」の判決を、地震学者全員に言い渡した（日本経済新聞2012年10月23日）。この実刑判決に対してイタリア政府の諮問機関「大災害予知・防災委員会」委員長のルチアノ・マイアニは、モンティ首相に辞表を提出して抗議した（日本経済新聞、2012年10月24日）。この実刑判決に対して米国アカデミーとイギリスの王立協会は、判決に対して共同声明を出して抗議している（毎日新聞、2012年10月26日）。イタリアの「地震予知学者への禁錮刑」（おそらくは、上訴審で、禁錮刑は変更される可能性もあろうが）という形の「責任追及」が望ましいか否かは、さておき、地震という自然現象に対する予知のあやまりに対してまでも、責任追及がなされている。

社会的行為に関しては、行為の目的・意図、その目的・意図の成否だけでなく、その行為が人や社会、そして地球環境に引き起こすさまざまな帰結・結果とともに、その程度、あり方は千差万別であろうが、社会の中でなされる行為であれば、その妥当性は別にしても、おおよそ、その「責任」を問われることになる。また「責任」を問うて然りであろう。「経営学」は企業やさまざまな組織活動を研究対象にしている研究分野である。企業や組織活動であれば、その組織の目的や意図はもとより、その組織からもたらされるさまざまな帰結・結果もあわせて扱わなければならないであろう。組織の活動にとって「目的や意図、戦略」はきわめて重要な領域であり、これを無視してはならない。また「経営学」であれば、組織活動からもたらされる帰結・結果も同時に研究されなければならない。経営学では、企業や組織が、社会的に負荷・負担をかけるような行為、経営学では多くの場合さまざまな原因から生起しても「不祥

事」としてこれを言い表し、それを巡って「社会的責任」という分野でこれを議論している。しかし、これに合わせて、その行為に関する「責任」をどのように扱い、またそのための「責任」をどのように求めていくのかということに関しては、ほとんど議論がなされていない。経営学で議論される課題は、「リスクマネジメント」、さらにこれを深めて、リスクの予知、これに関する技術を開発し、最大のリスクに対する対策を講ずることからリスクのマネジメントサイクルの失敗から脱却するべきだとしている。こうした新しい「リスクマネジメント」の研究が展開され、今後、こうした方向へいっそう研究を進展させ、「過去の事故」に目を奪われ過ぎて、その対策限界を狭めるべきではないとの指摘は、現代におけるリスクマネジメントとしては、その正鵠を射ていることは言うまでもない。この点に関する異論・疑問はまったくない<sup>(3)</sup>。その方向へ向けて、研究を進展させることはマネジメントの観点から、不可欠である。しかし、経営学で「行為」を考えると、確かに「再びこのような事故を引き起こさせない」ことは正しいが、その行為に関する「責任」は、一体どうなのかということも議論されるべきであろう。「責任論」を議論して行くと、その最終結果は、訴訟や刑法などの「法的領域」に達してしまい、「責任追及」の課題は、「経営学」の領域外の問題として片づけてしまっても良いのであろうか。「経営学」が実践的であるべきで、「役に立つ」ということに終始すれば、まさに「無責任」が横行することになる。2011年3月11日に東日本大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所の事故に対する「責任」が、経営学関連の学会の大会テーマとしてその後取り上げられ、議論されている<sup>(4)</sup>。そこではさまざまな議論がなされ、その実態に関しての報告がなされており、見るべきもの、聞くべきものも多い。このような実態の解明が第一であることは言うまでもない。実態解明こそが、「社会科学に課せられる第一の課題」であるからだ。「実践に役立つ」として「実践意欲」の強い研究が高く評価され、「実態の解明」「事実の解明」がなおざりにされてしまえば、その処方箋や実践が、たとえ現実に役立ったと

しても、それは「実践者」としては望ましいが、「社会学者」としての責務が果たされていないことになるだろう。そこでは、「責任論」は消え失せてしまう。まさに原発事故は「システミックリスク」であるので、複雑に結びついたシステムでは、その堅牢性や安定性を保証するすべもない。そのため、原子炉のように安全最優先で設計されていても、大惨事を引き起こすことがある。社会におけるその帰結は「利益の私有化と損失の公有化」現象を繰り広げることになる<sup>(5)</sup>。

解き明かすことのできない複雑に絡み合った「システミックリスク」のもとでの事故は、原発であっても、金融業界であっても、D.ワッツの的確な表現「利益の私有化と損失の公有化」としてしまっ、社会的に「無責任」であっても、仕方がないのであろうか。

本稿では、このような問題意識から「経営学」として、「責任」の問題を現在どのように扱っているのか、そして「経営学」における責任の議論は今後どうなるのかを、ここで検討してみたい。

## II 経営学における責任論について

### 1 社会的責任論における責任について

「責任」の問題は、行為・行動に関連する。「行為」「行動」に関しては、法学、社会学、政治学、哲学などで扱われている。経営学では「社会的責任論」という領域があり、そこで集中的に「責任」が取り上げられ、議論されている分野である。法学・哲学の領域で「責任」の考え方が20世紀に入り、大きく変化した。英語で民事・刑事の責任は Liability が使われ、Responsibility という用語は法的責任以外の領域で使われていた。近年になって Responsibility という用語が、法的責任にもつかわれている<sup>(6)</sup>。そのため、具体・特定の負荷あるいは負担・制裁を行為主体に、民事・刑事上、実体的に「負荷・負担」を課するという「実体的責任観」からなされる「責任」の議論はされなくなっている。取

り分け「経営学」の領域では、責任のこの側面に関する議論は、責任論の導入部分としては述べられていても、その側面に関する議論の深まりはみられない(J.E. ポスト・A.T. ローレンス・J. ウェーバー著／松野・小坂・谷本監訳『企業と社会』(上) ミネルヴァ書房, p.77では、「法的義務」として扱われ、言及されているのみである)。

20世紀に入り、社会関係の複雑化・間接化に伴い、社会の中における「役割」が、権限のある職務や地位に、強く要求されるようになった。そのため社会におけるその「対応あるいは応答のあり方」が「責任」として強く求められるようになっていく。このような責任観は「責任対応・応答説」と呼ぶべきであり、他者との関係の中で行為主体に負われ、主体が引き受けるという関係を強調して「関係的責任観」と名付けることができる。

「責任観」の基底が大きく変化して、これに伴い「社会的責任」の議論も、企業や組織の社会的対応・応答に、その基軸を移したため、「はじめに」の部分で述べたような「責任負荷・負担説」の側面の「責任」の議論や意識はほとんど無くなってしまい、組織や職務の社会的対応・応答に、その議論が集中している。

企業の社会的責任論のこれまでの包括的で水準の高い研究書として評価できる、森本三男『企業社会的責任の経営学的研究』<sup>(7)</sup>は、全体として、序章と4編16章、そして終章 企業社会責任の展望と課題をふくみ、構成されている。序章では、企業責任論の研究系譜が的確に要約され概観されている。1編 企業社会責任の本質と内容 2編 企業社会業績の測定・評価 3編 企業の社会業績と経済業績の相関 4編 企業社会責任の実践理論 このうち「第1編 第2章 企業社会責任の本質と内容」では、次のような説明がなされている。「CSR とは、合法性の確保を前提として、環境主体の諸種の期待に対し、普遍性ある自明の理想を実現することを規範としつつ、それらを最大限に充足する

よう自発的に対応することである。この自発的対応こそは、CSRの本質的要件である」と述べている。

森本三男の上記の研究の中で、「合法性の確保」「普遍性ある自明の理想」これ自体の説明はない。「合法性」「普遍性ある自明の理想の実現」が前提とされずに、企業や組織が活動すれば、社会の中での「正当性」が失われ、最終的には、その組織活動が、社会的に拒否されることになるからである。このような文脈の中で社会的責任を考えれば、「合法性」「普遍性ある自明の理想の実現」これ自体を細部にわたり説明する必要はないだろう。この部分は、むしろ「哲学」「法学」の領域と見るべきであって、「研究分野の分業」「研究進展の効率」の観点から、それらの諸領域で議論されるべき課題であろうと考えられる。

森本三男のCSRの説明は、「社会的対応・応答説」に従った「責任観」を基礎にした「CSR企業の社会的責任論」であると言えることができる。

森本三男の「企業の社会的責任論」以降、この分野での研究はいつそう進展している。このうちできわめて優れた研究書として定評のある谷本寛治『CSR—企業と社会を考える』<sup>(8)</sup>は、次のような章構成になっている。1章「企業とは何か」を問い直す 2章 社会の中の企業 3章 企業業績基準の変化 4章 企業とステイクホルダーのコミュニケーション 5章 企業の社会貢献活動の広がり 6章 持続可能な社会経済システムを求めて。このように全体として構成されている。この2章で、CSRの基本的な考え方、概念が説明されている。谷本寛治に従えば、「CSRとは、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウントビリティを果たしていくこと」と説明される。谷本寛治は、現代の社会的責任論の基本的な考え方である経営活動それ自体において、実践して行くものであるということを的確に指摘している。これ以外にも社会的事業、さらには社会貢献活動まで含み込み、総合的な社会的責任を構想し、また企業の社会的

責任の具体的な行動が取り上げられ、研究されている。そのため本書は、現代のCSRを議論する場合には、必ず参照されるべき基本的な研究書と言える。

「企業の社会的責任・CSR」それ自体としては、上掲書の中で取り上げられ、「企業業績基準の変化」「企業とステイクホルダーのコミュニケーション」「企業の社会的貢献活動」「持続可能な社会経済システムの構築に向けての行動のあり方」など、いっそう具体的に説明されている。現代の企業の社会的責任を考え、こうした方向にむけて組織活動を導くためには、全く問題はない。いかなる方向に向けて組織を導くべきなのかという具体的な方向に関しては、「社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と規定され、これに基づき研究がなされているので、「企業の社会的責任論」としては、まったく問題は無い。

しかし、「社会的公正性」についての、さらに踏み込んだ議論がなされておらず、いかなる状態をさして「社会的公正性」があると言えるのかは不明であるが、谷本寛治はこれを具体的に、企業活動の実践それ自体に「社会的公正性、倫理性、環境、人権への配慮」を組み込んでいなければならないとしており、その方向は明らかである。谷本寛治の社会的責任論は、この点で、主として「責任対応・応答説」というべき責任観に従っている議論とみるべきである。上掲書を通じて「責任負荷・負担説」の側面の「責任」の議論はなされていない。

これまでの「社会的責任論」における「責任」の議論は、「責任負荷・負担説」の責任の議論ではなく、「責任対応・応答説」に従った責任の議論であった。20世紀に入り、法学においても、責任観が「対応・応答説」に大きく変化しているので、このようなCSR・企業の社会的責任の議論は、21世紀の現代にあっても、当然こうした方向ですべきであることは言うまでもない。この意味において、社会的責任論はまさに「社会的対応・Social Responsiveness of Business」の議論であったということが出来る。こうした方向へと議論が進められ、



社会的対応をいっそう十分なものにすべきことについての異論・疑問は一切ない。「社会的対応」がさまざまな形でなされることにより、我々の社会はそれだけ住みやすくなるからである。研究が進展することで「社会貢献」が、それだけ増進するからである。

しかし、「社会的負荷・負担」に関する議論は、現代ではほとんどなされなくなり、東電の原発問題についての「責任」の議論のあり方に、「社会的公正」が欠けているように思われる。まさにD. ワッツが警句にも近く、巧みに要約しているように「利益の私有化と損失の公有化」現象が社会的に広がっている。日本だけではない。「社会的責任論」の発祥の地、アメリカにおいても、リーマン・ショックに典型的にみられる金融危機、さらには世界最大の自動車会社の「GM社・ジェネラル・モーターズ社」の2010年の破綻の時に、政府支援のもとで、「自己責任」を厳しく問い詰められることなく、「再生措置」が講ぜられていた。こうした「利益の私有化・損失の公有化」現象が社会的に繰り広げられると、社会的公正の側面のうちの是正的正義（匡正的正義）<sup>(9)</sup>が社会的基底に存在していることは確かである。20世紀になって「責任論」は急速に「責任対応・応答説」へと変貌してしまい、「負荷的・負担的」「責任論」を古層へと追いやってしまった。しかし、「責任論」としては、社会的公正の観点から、「是正的正義・匡正（きょうせい）的正義」とも言うべき「社会的行為」に対する「負荷・負担」を一切議論する必要はないのか、またこうした「社会的負荷・負担」を追及し、それを関係主体に課することは、社会的に無意味なのだろうか、「責任」の「社会的負荷・負担」は、法律の民事・刑事の領域の課題であって、経営学にはまったく無関係であって、「経営学としてのもっばらの意義は、社会的対応・応答」にあるにしても、「社会的負荷・負担」の側面は無視して良いのだろうかという疑問が澎湃と湧き上がってこないのだろうか。経営学が社会的に広がれば広がるほど、「利益の私有化・損失の公有化」現象が社会的に繰り広げられることにならないのだろうか。

## 2 経営学の行為論における責任について

経営学において、社会的責任論の中では、社会的対応・応答が扱われているが、社会的対応・応答の行為の側面は極めて重要であり、この側面を軽視してはならない。しかし、東京電力の原発事故のように、その被害が甚大であり、単なる「損害補償」だけでなく、社会的公正の観点から「是正的正義あるいは匡正（きょうせい）的正義」として、社会的負荷・負担を課する議論も必要であろう。この側面の議論は、マネジメントとしては、上記のように「リスクマネジメント」の議論から大きく外れ、また補償その他の社会的対応がなされれば、その「責任」が果たされたと見るべきであり、それ以上のことを求めることは、経営学的にもまったく無意味に見えるであろう。東電の原発事故は、まさに「システミックリスク」であり、さまざまな要素が極めて複雑に絡み合っており、その複雑さを解き明かすことはほとんど不可能に近いという状態で起きたのだから、「補償」「賠償」が十分になされさえすれば、「是正的正義」がバランスされ、社会的に「是正・匡正」されたとすべきであると考えるのが順当な社会的思考というべきであろう。また、いっそう「効率的」な思考というべきであろう。しかしそこには「利益の私有化と損失の公有化」という社会的公正さへの深い疑問が消滅することはない。「賠償」によって、社会的公正がバランスされたと見るべきで「社会制度」としてはそれ以上の方策はないと考えるべきだとするにしても、そうした「賠償」「補償」が行為者自身でなく、企業という組織や政府・自治体などからであれば、やはり「不公正」そしてそこから発する「無責任」を強く感じる。「法学」の領域の課題であるとして、経営学の「責任論」から切り離してしまう方が、「経営学」の研究の進展、研究上の分学、「研究の効率化」のため、あるいは社会的なリスク低減の実現のために必要不可欠であるとして、経営学から除外した方が良いのだろうか。

「東電」の持つ電力供給を取りやめることはできない。また「東電」に代わり安定的に電力供給ができる主体は、今のところ代替不可能である<sup>(10)</sup>。今後も、

いっそう安定的に電力供給を継続させるサービスの継続それ自体は、その「供給主体」をどうするのかを別にすれば、その議論の余地はきわめて少ない。東電の問題を社会的に、具体的に対応しようとすれば、ますます「責任対応・応答説」に向かうことは確かである。

企業やその他さまざまな組織を通じてなされる「行為」については、目的や意図、そしてそれからもたらされる製品・サービスという良いもの（グッズ）を供給する側面があり、この側面は「事業活動」あるいは「ビジネスシステム」として経営学では概念化されている。行為には、目的や意図、戦略戦術とは別に、それに付随してさまざまな事態も起きる。目的や意図、戦略戦術の成功・失敗という「成果」の側面だけを取り上げて議論できるし、またその目的や戦略の成否という面でも重要であり、社会的さらにはその組織にとっても、大きな意義がある。目的・意図、戦略の失敗という側面だけでなく、福島原発やアメリカのリーマン・ショックに代表される金融危機などのように、事故や反社会的結果が起きても、「社会的対応・応答」だけを、「社会的責任」として議論すれば、それだけではやはり「無責任」だということになる。そこで、経営学において「行為」全体を取り上げた議論を振り返り、行為の中で、「負荷・負担」を課するという「責任」が、いかに議論され、考えられてきたのかを明らかにしたい。「行為」それ自体には、意図や戦略とは別に、行為それ自体の結果に対する「責任」が社会では、必ずセットになっているからである。

経営学において「行為」それ自体を取り上げた議論は、ほとんどない。現在まで経営学において「行為」を取り上げている著書・論文は、沼上幹『行為の経営学』だけである<sup>(11)</sup>。その内容を概観してみよう。

1章 問題意識 1. 経営学における対話不可能状態 2. 経営学における〈意図せざる結果〉の探究 2章 2つの環境観—〈行為のシステム〉と〈変

数のシステム〉 3章 法則定立的アプローチの進展 4章 経営学における普遍法則確立の可能性 5章 行為システム記述の復権に向かって 1.1. 行為システム記述の復権 2. 行為システム記述の研究指針 (1) 超合理的な行為者による説明法 (2) 〈意図せざる結果〉の探究①共感と集計 (3) 〈意図せざる結果〉の探究②解釈と合成による説明 6章 説明法の事例研究 7章 間接的経営戦略 8章 行為の経営学—反省的対話の促進に向かって— 1. 行為システム観と変数システム観 2. 反省的対話 (1) 反省的实践家 (2) 〈意図せざる結果〉を探究する意義 3. 変数システム観の罨 4. 結びに代えて 以上、全体8章から構成されている経営学における「行為」論である。

沼上幹自身が、1章 問題意識の箇所で、経営学において変数のシステムとして企業や企業環境を概念化するという観点と、逆にこのような観点が人々の精神と行為によって構成されたものであり、「神話」であるとする観点が存在し、両者が対話不可能な状態に陥っていると指摘して、この問題意識から、二つの経営学を巡っての方法論の架け橋の構築を目指すのが、沼上幹の『行為の経営学』の基本的課題だと述べている(沼上幹, 上掲書 p.3参照)。したがって、沼上幹の『行為の経営学』において行為論における「責任」の問題それ自体をみようとすることは、むしろ「木に縁(よ)りて魚を求むるが如し」という言葉通りの結果になるだろう。そうであれば、始めから本書を取り上げ、ここで見るべきではないということになる。

しかし、本書をここで扱ったのは、沼上幹が〈意図せざる結果〉を取り上げているからである。〈意図せざる結果〉の探究こそ、これまでの法則定立的な研究の生み出した知見を十分に生かしながら、同時に解釈学的な研究様式を取り込むことを可能とし、両者の対話可能性を取り戻すための共通の土俵を提供するからだ(沼上幹, 上掲書, p.21参照)としている。ここにおいても、沼上幹の「経営学の行為論」の上梓の問題意識が貫かれている。

沼上幹の上掲書、5章 行為システム記述の復権に向かって 1.1. 行為システム記述の復権 2. 行為システム記述の研究指針 (1) 超合理的な行為者による説明法 (2) 〈意図せざる結果〉の探究①共感と集計 (3) 〈意図せざる結果〉の探究②解釈と合成による説明 この5章で、沼上幹は〈意図せざる結果〉の探究を行い、行為システム記述を復権させるための具体的な研究指針を提示した。「すなわち、実践家たちの主体性に注意を払い、彼らの複雑な思考経路あるいは〈読み〉を解釈して、より広く一般に理解可能な形に転換し、それらが合成されていくプロセスを、まさに時間展開を伴ったプロセスとして把握すること、これらは結局のところ、事例研究法を用いた歴史的プロセスの厚い記述が社会研究において重要な役割を果たすことを示唆している」(沼上幹、上掲書、p.148参照)と述べている。この言葉は極めて重要で、注目すべきである。なぜなら、「福島第一原発」のような極めて複雑に絡み合った、これ自体こそがまさに〈意図せざる結果〉であり、こうした〈意図せざる結果〉の実態を解明するには、その事態が複雑に絡み合った「システミックリスク」として認識される性格の出来事であれば、気の遠くなるような、まさに膨大とも言うべき分厚い歴史的……事故の時間的経過を克明に追い、事態の推移とその結果・帰結、さらには組織とその関係のメンバー全体の対応の全プロセスというべき……プロセスが社会研究において重要な役割を果たすことになるからである。

沼上幹『行為の経営学』の上梓の課題それ自体は、上述のように「経営学において変数のシステムとして企業や企業環境を概念化するという観点と、逆にこのような観点が人々の精神と行為によって構成されたものであり、「神話」であるとする観点が存在し、両者が対話不可能な状態に陥っていると指摘して、この間の「対話」の復権を目指して「二つの経営学を巡っての方法論の架け橋の構築を目指す」のが、本書『行為の経営学』の課題だとしている。そのため、「東電福島第一原発の重大事故」のような言葉の真の意味における〈意図

せざる結果〉を招くような事態、事故の深い解明に関しては、極めて分厚い歴史的研究が不可欠なことが、導かれる。このように、著者自身が直接「意図しなかった」ことを、別の観点から読み込むと、本稿の問題意識、「社会的責任」の「負荷・負担説」の側面についての研究が、「経営学的に無意味・無価値」ではないということが理解できる。またそのための「歴史的研究」という研究方法までが述べられている。ただし、これを研究として完成させることはまったく別にしても、その研究を着手し、遂行して行くことは、組織のメンバーをはじめとする当時の実態の解明に必要な行為事実の開示が不可欠であるが、現在そのメンバーや組織が存続しており、「爆発事故」それ自体は過去の事実であることは確かであるが、いまだそこから引き起こされたさまざまな事柄は、2年以上経過してもいまだに終息することはなく現在にも直接強く影響していて、とうてい「歴史的事実」ではない時には、その行為事実の開示は、まずありえずに、頓挫してしまうことが、直ぐに判明する。しかし、これを「歴史的事実」にまで、時間経過させて、晒してしまうと、重要な行為事実が消え失せ、あるいは変形され、あるいはその後の事態から解釈し直されてしまい、事実や実態のそれ自体の解明は極めて難しくなる。この側面の研究の困難さは別にして、沼上幹「行為の経営学」のなかの〈意図せざる結果〉の部分について、検討してみよう。

第8章 行為の経営学—反省的対話の促進に向かって— 8章の中で、2. 反省的対話 (2) 〈意図せざる結果〉を探究する意義という節でどのような説明がなされているのかを検討してみよう。沼上幹に従えば（以下は沼上幹，上掲書，pp.233-237参照），意図せざる結果には，①意図した結果が生じなかった場合 ②意図した結果も生じたが，意図したのとは異なる結果も生じた場合，③意図した結果が生じたが，その生成経路が異なっていた場合などがある。①の場合には実践家たちが自ら進んで何らかの反省作業を創始するであろうと述べている（沼上幹，上掲書 p.234）。しかし，「行為論」として見る場合には，

行為者が「無責任」の状態、行為者の存在が可能で…その人物の行為に対する「責任追及」がまったくなされないというような状況で、自らにその行為責任の負荷・負担が課されない状況を指すが……「負荷・負担としての責任が一切課されない」との前提で、もっぱら「責任対応・応答説」の責任観にたち、その行為の対策や対応だけが求められるとすれば、「何らかの反省作業が創始される」「可能性」はほとんどないといえることができる。ただし②③については、実践家たちは反省作業を創始するとは限らないと沼上幹は指摘している。

これに続き、沼上幹は、「社会現象に見られる複雑な相互依存関係を考えれば、実践家たちが意識していないメカニズム、まだ気づかれていない他の副作用も同時に生み出していたりして、副作用の無視も、メカニズムの意図せざる破壊も決して小さな問題ではない」と述べ、さらに、これに続けて、「学者が解明すべき謎が隠されている場合がある」と指摘している。また「責任の負担・負荷」は、経営者をはじめ実践家たちからは、決して望まれないことは明らかである。

経営学者をふくめ、おおそ社会科学者たちは、「東電」や「世界的な金融不況を引き起こしたアメリカをはじめとする金融業界の行動」など、「利益の私有化、リスクの公有化」現象を蔓延させている事件や実態の「解明すべき謎」の解明になぜ取り組まないのだろうか。その答えの一つが、「責任対応・応答説」という現代の責任観だけが、強調され、またこの方が圧倒的にリスクマネジメントの観点から社会的に有意義であり、また「実証可能な科学」を導くので、こちらに、社会的に傾くことは確かである。

そのためであろう。東電福島第一原発のような事故は、まさに「大問題」であった。しかし、「想定外」として、何らかの「反省作業も創始」されず、産業界では、「安定的電力供給」の必要性を直ちに説き、「安全性の確保」「その被害対策」はもっぱら「政府責任」であるとして、「反省作業」は創始されていない。アメリカで金融危機を引き起こし、GM社が破綻をして、アメリカ政

府から彼らが全面的支援を受けた時、また、日本の「東電」の事故以前の株主たちに対する責任の「負荷・負担」などは、2000年以降、経済学者をはじめ、それに追随する経営学者たちが盛んにアメリカ発の経済学モデルに従い、著書・論文などで「コーポレート・ガバナンス」と称して、「株主価値」の重要性をあちこちで説き、そのための企業改革を熱心にすすめた「コーポレート・ガバナンス」の論者たちは、にわかに声を潜め、「株主の責任」に関する議論を全くしていない。「新聞」「マスコミ」などは、その時々々の論調を「紹介しているのみ」……（言論界の自由だけが重視され、それに結びつく責任などはまったく無視されているのが現状だが、「マスコミの責任」という問題はここでは、別の問題とするにしても）……であるとしても、「研究者」としての言論の「責任」は、まったく問題にされることが無い。まさにこの論文のはじめの部分で、D. ワッツが警句にも近く、巧みに要約しているように「利益の私有化と損失の公有化」現象が、社会全体に広がり、まさに我われの「言論」に関する「無責任」が横行することになる。この点で「責任対応・応答説」が、現代社会で重視される理由の一端が、ここにありそうだ。「責任負担・負荷説」は、時代遅れ、あるいは法学の刑事・民事の領域……この領域がいつそう重視されるべきであろうが……の課題だとして片づけて、「責任負担・負荷説」は社会的古層へと追いやることが、現代の常識ある社会的対応というべきなのであろう。言論への「責任」がそれだけ軽微になるからだ。

沼上幹の指摘は、ここには終わらない。ここからもう一步進めて、社会科学における研究の意義まで指摘している。「自然科学を模した評価規準を研究者に課すことで、学説史や社会科学における認識論や存在論の議論が疎んじられる傾向が表れてきたように思われる」と正しく指摘している。社会科学と自然科学の厳然とした差異の存在を指摘している（沼上幹、上掲書、p.235）。

「自然科学」にあるのは、「法則」であり、「法則のあやまり」「法則のあては



まる条件やその範囲の限定」「他の諸条件の必要性」など、「法則」それ自体に関する問題や課題、限定がなされることは多々ある。しかし、「法則」の「機能責任」などというものはいっさい存在しない。「地震」の生起は「地震のメカニズム」によって起きるのであり、この地球上の人びと、あるいは過去からの歴史的人びとたちから引き起こされるものではない……もしそうした人々からであれば、即刻捕まえ、その責任を厳しく追及できるのだが……。 「社会科学」も、その正確性、厳密さを求めるため、「自然科学」と同じ方法で研究されるべきであるとする、「自然科学」を範にした「社会科学」の方法こそが、「社会科学」であって、これ以外の方法やあり方は、すべて「物語」「些末な事象の累積」「趣味的な事柄」であって、おおよそ「社会科学」ではないとする方法が、現代の社会科学の基本的潮流である。

社会科学、とりわけ「経営学」がいかなる学問であるかということについて、H.A.サイモンの『経営行動』で、極めて興味深い議論を読むことができる。これについて、ここで、少し見ておく必要がある。1947年の『経営行動』(Administrative Behavior)で、組織における意思決定過程の研究で、1978年に通称、「ノーベル経済学賞」(T. カリアー／小坂恵理訳『ノーベル経済学賞の40年』筑摩書房選書2012年)を受賞した H.A.Simon (H.A. サイモン)は、初版から50年経過した1997年に、各章ごとに「コメンタリー」を付け加えて第4版を刊行した。初版よりかなりのボリュームになった(索引まで含めると日本語版では567ページある)が、我々は日本語版でそれを読むことができる<sup>(12)</sup>。現在もなお、「経営学」は社会や経営者たちに提言を行い、「実際の役に立つ」「実践的な学問」であって、歴史学や哲学などは、むしろ「経営学」には無関係であり、さらにこうした学問領域は「趣味の世界」だとまで、断言する人たちが、さらに学者までいて、学会でこれを公言してはばからないことが見られる。その研究成果の評価さえもが、この方向でなされている。

こうした傾向について、H.A. サイモンは11章のコメンタリーで、自らのか

かわったビジネス・スクールのあり方について、述べている。H.A.サイモンにしたがって、経営学のあり方についてみてみよう。H.A.サイモンは一般教養教育と専門職教育について次のように述べている（H.A.サイモン，上掲書，日本語版 pp.532-533参照）。「大学の目標は，知識それ自体の追求と，知識を実務の遂行に応用するという二つを含むということを仮定した。ビジネス・スクールでは，物理学や歴史学も，また在庫管理や組織構造の知識も同じように大切なことだと考えていた。有用性がプロフェッショナル・スクールにおける適切性の唯一の試金石であり，また有用性がないことが学問分野における唯一の試金石であるという考え方は，両方の領域で教育に表には表れない悪影響をもたらした有害な教義であると考えた。教育は，知的挑戦と興奮がなければ満足には進まない」（H.A.サイモン，上掲書，p.539参照）と，知識のあり方と教育に関するその原則を述べている。実践的研究や知識，反対に純粋研究がともに，知識の拡大・増進にとっても，教育に対しても，その重要性は変わらないと断じている。

「現実役に立つ知識」への実践への意欲が強く，「実践家への提言」となる知識こそが求められるべきだとする研究者たちがいることは確かである。いかに役立つ知識であっても，まずその提言を受け容れるのは「提言者」でなく，「実践家」であるということの基本的な差異を，深く強く認識しなければならない。H.A.サイモンは，この点については全く触れていない。ここで，これをさらに突き詰めると，たとえ客観的に妥当な提言であっても，「実践家たち」が受け入れない場合には，自らがその職位に代わり，実践家になる以外の道はない。これを急げば，「提言者」と言われる「研究者たち」は「革命家」あるいは「政治家」へと変身してしまう。

この道を選ばずに，「実践家に受け容れられる提言」をするという「平和な」道を選んだとしても，実践家たちに「受け容れられやすいように」「提言内容」を修正しなければならないであろう。ましてや，実践家たちの「実践」「その

行為」の「失敗・ミス」さらには「責任」にまで及ぶような「提言」は、間違いなく「却下」されるであろう。その「実践家たち」が「権力者であれば」提言者「自らの命」さえ保証の限りではないだろう。この点は、現代でも然りであり、また過去に遡ってみても、ナチズムの時代における人びと、日本でも1920年代から1945年の第二次世界大戦での敗戦時までの「歴史的経緯」をごくほんの僅かでも鑑みれば、その結果は自明であろう。「実践的」「実際に役立つ」ということ、それ自体について、学者であれば、「誰のためなのか、提言して役に立つ相手はいかなる主体なのか」「その提言はいったいいつ役に立つのか」「その提言がそのまま実行されるとしても、その有効性の範囲は一体どの程度なのか」など「その実践それ自体の意義」などまで、さらに深く広く掘り下げる必要がある。もし、そうでなければ、自らの「提言」「知識」が、実践家たちから「評価」されているという、知識以外の「評価規準」で自らの知識を評定したいという「実践的意欲」がそれだけ強いということなのかもしれない。

純粋科学と応用・実践科学を共に重視するというこの原則から、H.A.サイモンは、自らも直接かかわったビジネス・スクールのあり方、その組織編成のあり方について次のように述べている。「ビジネス・スクールは、そこで行われる全ての研究がビジネスと直接関係がなければならぬと固執するなら、第一級の科学者を採用したり、留めておくことはできない。ビジネス・スクールは、ビジネスとは明白に関係がない仕事をしているが、仕事がその学問分野においては高い尊敬に値する教授が少なくとも何人かおり、彼らを重んじることによって、基礎的研究が尊重されていることを示すことができる。同様に重要なことだが、関連性のテストは、それが適用される場合、基礎的な知識が実際の問題に生かされるようになり得るには曲がりくねった多段階の過程があり、それを考慮に入れることが不可欠である」と的確に正しく指摘している(H.A.サイモン、上掲書、p.539参照)。ある知識が実際の役に立つか否かということは、H.A.サイモンがいみじくも指摘しているように「曲がりくねった

多段階の過程」が必要だということである。

知識が実際の役に立つことについては、きわめて複雑な過程を経なければならぬことが明らかになった。知識が実際の役に立つか、または知識が純粋に知的な関心だけから追い求められるか否かという、知識と現実の関係は興味深いものがある。経営学にはこの問題が常に関係するので見ておいた。

この問題は、経営学が目的達成のために役立つとする「実践科学」という側面を有していたら、目的達成のために「……すべきである」（事実命題でなく、価値命題）という形で展開されることに関係している。H.A.サイモンが半世紀前に『経営行動』という本を著した時には、当時「論理実証主義」という「科学」を展開するための「科学哲学」で、「社会科学」は「自然科学」を範型にして構築・展開されるべきであって、取り分け社会科学においては、「事実」命題と「価値」命題を厳しく峻別しなければならないとする基本的な潮流が強かった。20世紀前半から興隆していた「論理実証主義」を背景に、H.A.サイモンはその著『経営行動』の第3章「意思決定における事実と価値」という章の中で、この点に触れている。意思決定には、「事實的」「価値的」と呼ばれる2種類の要素が含まれていることが指摘されている。必要な考えは、近代哲学の特定の一学派—論理実証主義によって得られた結論が出発点として受け容れられると指摘して、事實的な意味と倫理的な意味の区別を説く。決定は事實的命題以上のなにものである。要するに、意思決定は事實的内容とともに倫理的内容を持つのである。

ここから、論理実証主義をベースにした議論が展開される。「ある命題が正しいかどうかを決めるには、直接に経験—事実—と比較されなければならない。しかし、どんな推論の過程によっても、事實的命題を倫理的命題から引き出すことはできないし、また、倫理的命題を直接事実と比較することはできない—なぜなら、倫理的命題は事実よりもむしろ「当為・とうい」を主張するからである。それゆえ、倫理的な命題の正しさを経験的あるいは合理的にテスト

しうる方法は存在しないとされるのである（H.A.サイモン，上掲書，pp.83-84）。

この科学観に基づき、『経営行動』の「付録」「経営の科学とは何か」というところで、自然科学、社会科学の差異について説明している。相互に基本的な差異があるという主張は、①社会現象は、自然科学が関係するデータよりはるかに複雑である。したがって社会現象の基礎にある法則性を発見する仕事はより困難、であると予想されるという点の差異を主張する人々がいる。②社会科学は実験ができないとする主張も考えられる。

この二つの差異に関して、H.A.サイモンは「これらの区別の妥当性はともに認められようが、これらの区別が基本的であるとは考えられない。複雑性は程度の問題であり、より単純な社会現象があるからである。実験も真の区別ではない。自然科学で発達した天文学は、その法則を発見するのに実験室の利益を受けることはなかったと断じている。

H.A.サイモンは、「社会科学と自然科学との基本的な差異があるとすれば、社会科学が、知識、記憶、期待によってその行動が影響される意識的な人間を扱う、という事実由来する。……このことは、人間行動の有効な法則を述べるのが不可能であることを意味しない。それは、社会法則の言明に含まれるべき変数の一つに、その法則が記述しようとする人間行動の、その当人の知識と経験の状態がある、ということの意味するに過ぎない。……Aの決定はBの行動に対するAの期待に左右されるだろうし、一方、Bの決定はAの行動に対するBの期待に左右されるだろう」。それは、まさに株式市場のような社会制度を想定すればよいことになる。H.A.サイモンは「社会制度の基本的特質は、その安定性およびその存在さえもが、この種の期待に依存することである。他人の行動は、それが正確に予測される限りで、客観的な環境の一部をなし、その本質において環境の人間外の部分と同じになる」としている。さらにここから、経営学に関して、「経営の科学はあらゆる科学と同様、事実的な言

明にのみ関係する」と明言している。(H.A.サイモン, 上掲書, pp.552-555参照)。

しかし、通称、「ノーベル経済学賞」を受賞した H.A. サイモンがいくらこのように指摘し、考えても、2008年秋にはアメリカ発の「リーマン・ショック」金融危機が起き、世界中を混乱に陥し入れたことは確かである。H.A. サイモンの言葉を借りると「客観的環境の一部の予測を失敗した」と言うべきなのだろうか。

1947年以降、哲学の世界では、現実が、「論理実証主義者たち」の想定していた事態より、いっそう複雑であることが明らかになってきている。取り分け、社会的事態に関しては、その複雑性は、いかに科学、そして自然科学のような方法に基づいた社会科学が展開されても、増加することはあっても、減少することはなかった。そのため半世紀経過した第4版では、3章のコメンタリーの部分で、かなり注意深く、またそれだけ興味深い説明が付け加えられている。「論理実証主義」は別にして、H.A. サイモンがその著第3章で述べたかったことは、純粹に「である」の集合だけからどんなに注意深い推論によっても「べきである」は得られない、とするのが基本的な点である。この点に関しては、その後の研究の進展に関しても、変更する必要はないとしている。このような説明がなされ、3章のコメンタリーで付け加えられた前提が原則的に認められると、そこからいっそう興味深い指摘が加えられる。すなわち、「結果として、「べきである」に到達するためには、少なくともある「べきである」が最初の前提に隠れていなければならない。どうあるべきかを知るためには、我われはどのような世界が欲しいのかを言わなければならない。我われは事実を超えたある価値を提案しなければならない」(H.A. サイモン, 上掲書, p.105参照)としている点は、人間や社会の価値をふくめた科学のあり方を社会科学として認めていることになる。「目的がめざす、あるより基本的な目的を示すことによって、また前の目的を達成することは後の目的を達する手助けになるという確信を示すことによって、守られる。消防署は火事による被害を少なくさせたり、

価値ある資産を保全するために一連鎖の終わりはおそらく美德、真理、そして美といった最終的な価値であろう一火と戦うのである」と述べている（H.A. サイモン、上掲書、pp.105-106参照）。事実と価値の複雑な連鎖であり、その最終点は、社会的事実に関する事態であれば、価値……「哲学的根拠」……に至りつくということが語られているのである。

1947年に刊行された『経営行動』の第3章の「意思決定における事実と価値」で、この双方の峻別を厳しく要求していた。また原則として峻別可能だとする哲学に基づいていたのであった。「行為」でなく、その著が「行動」というタイトルになっているのも、当時の心理学を中心にしたそれ以前とその次元を異にしたより実証主義的な科学観に基づいた「行動主義心理学」の強い影響があったということを、その背景に潜めているのである。このような背景もあってであろう、H.A.サイモンの『経営行動』には、「行動」に関する章はもとより、責任に関する論究はなされていない。それは、自然科学的な「実証科学観」では、「責任」のように、「社会的事実と価値判断がきわめて複雑に絡みあっている」「社会的行為・行動に関する判断」は、扱い難いからである。

その後の哲学や社会科学の発展の成果を背景に、次のような「コメンタリー」が付け加えられている。まず、「事実前提」は、「確信」、つまり事実の主張を意味する。主張は証拠によって支えられる場合もあるし、そうでない場合もある。存在する証拠は、妥当性があるだろうとまで述べている。「人間の意思決定は確信を利用する。それが真実であっても、虚偽であっても、このような確信を「事実前提」と呼ぶ」（H.A.サイモン、上掲書、pp.106-107参照）と述べて、「事実の範囲」を厳しく限定している。1947年当時は、事実と価値の峻別は、かなり楽観的であったことが、このコメンタリーから読み取ることができる。現代においては、「事実」さえもが、「確信」、すなわち社会の人びとの「哲学」に基づいていること述べられているのである。「確信」は、人々の「単なる心理状態それ自体」ではない。「証拠」すなわち「社会的事実」が、社会の価値

とともに、複雑に組み合わせられ、その根拠や理論と共に、論理立てて「論証」され、それが、かなり広い範囲の人びとに、比較的長い期間にわたって、受け容れられているという「事態」、この意味における「確信」なのである。

H.A. サイモンは、その後のテクノロジーの急速な役割の増大に対して、「重要な決定にとって中心となる技術的な問題を正しく理解することがますます難しくなってきたと指摘する。我われは、事実を知っていてその含意を計算できる「専門家」に決定をゆだねることを示唆される。このテクノクラシー的な問題解決に誤信があることは明らかだと指摘する。それは、大部分の決定前提は事実と価値を混ぜ合わせていて、結果の計算だけでなく、価値の選択も専門家にまかせることなしに決定をかれらにゆだねることはできないからである」(H.A. サイモン, 上掲書, p.107参照)。「決定前提それ自体も、事実と価値が混ぜ合わされて」いるのである。

H.A. サイモンのこの指摘は、アメリカの金融危機(2008年秋に発する)だけでなく、スリーマイル島の原発事故(1979年3月)を始め、2011年3月11日にはじまる日本の福島原発事故などに至るまで、この指摘通りである。社会の中では、20世紀前半までの「科学哲学者」や「論理実証主義者たち」が、想定している以上に、価値と事実が複雑に絡みあっていて、「社会的事実」が存在していることが明らかになってきている。

経営学では、H.A. サイモンの『経営行動』の3章、さらには「付録 経営の科学とは何か」で指摘されているような「自然科学」を範型にした社会科学へとその方向を切り替えた。そのため、「経営の科学はあらゆる科学と同様、事実に言明にのみ関係する」という方向で、しかも不変の法則確立に向けての研究が展開されることになった。社会科学で「不変の法則確立」を志向すれば、「意図せざる結果」からもたらされる社会的出来事に対する関心は、もっぱら法則のより具体的な説明や解釈へと向けられ、「行動」「行為」全体からもたらされる「社会への全体としての影響」さらには「行為の責任」などは、「自



然科学」とまったく同様に、意識のなかに生じてこなかったのであろう。この点は、H.A.サイモンの第4版のコメンタリーでも、一切追加されていない。自然科学であれ、社会科学であれ、おおよそ「科学」は「事實的言明」にのみ関係するという「科学観」に基づき、社会的事実や行為に関する「科学的解明」が志向されたからである。

H.A.サイモンの第4版、第3章の「コメンタリー」で的確に指摘されているように、事実と価値とが複雑に絡み合っているような社会現象の解明で、「責任」のような「価値」を「科学として」経営学で解明しようとすることは、1947年のような限定的な論理実証主義に基づくような時代では、明らかに、それは「科学」ではないと拒否されるが、1947年から半世紀を経た1997年の段階であれば、「事実を超えたある価値の提案」を明示すれば、人間や社会の価値に関しての科学のあり方が「社会科学」として認められる。「消防署は火事による被害を少なくさせ、価値ある資産を保全するために一連鎖の終わりはおそらく美德、真理、そして美といった最終的な価値であろう—火と戦うのである」と指摘している。美德（これはアリストテレス以来の「哲学的根拠」である）が含まれているので、この論文でも、哲学的根拠の「正義」、これをより限定して「公正性」という哲学的根拠に立ち、「経営哲学的視点」から、「利益の私有化、リスクの公有化」現象を「社会的に判断」して見るなら、「社会的公正性」のうちの「是正的・匡正（きょうせい）的正義」が何らかの形で社会の中で執り行われず、社会における正義、取り分け「社会的公正」のバランスが回復されずに、そのまま放置されるだけでなく、この現象がさらに増幅され、これに「対応」するべく「リスクマネジメント」「企業や組織の社会的対応・応答」を実証する経営学が展開され、発展すればするほど、社会に「無責任」が広がることになる。「利益の私有化・リスクの公有化」の広がりには、厳然と「社会的公正」が保たれている状態ではない。そのため、ヨーロッパでは、金融業界に

対するある種の規制が検討され始めている。やはりあまりにも社会的にもそこからもたらされる問題が大き過ぎ、また社会的公正にも悖（もと）ると、社会的な判断がなされてきているからである。この観点に立ち、議論することは、H.A.サイモンの言を借りなくとも、研究として、「その成果はまったく別の問題」であるが、少なくとも「方法論」としては可能であることが明らかになった。

沼上幹『行為の経営学』の上梓の目的は、行為のシステムとしての環境記述と変数のシステムとしての環境記述の間の架け橋を構築するということであった。沼上幹が「行為」を扱い、それとともに「意図せざる結果」を提起して、これを合わせて経営学の行為論として「経営学の理論構築」「経営学における科学的説明」にすることを意図して『行為の経営学』と題して上梓した著書を、さまざまな角度から検討して〈読み込み〉、この著書を手掛かりにすると、著者の意図とは別の議論が可能であることが明らかになった。この点で、沼上幹『行為の経営学』をここで取り上げたのであったが、経営学において「責任」の問題を考える上での礎になることが判明した。そのために、沼上幹『行為の経営学』を取り上げ、ここで議論した。この点が、大きな収穫であった。

### 3 随伴的結果における責任について

経営学においてはじめて「目的的行为とその結果」から派生する現象・結果・帰結を「随伴的結果」と名付け、目的的结果のみを注視する単眼的管理の追求をやめ、随伴的結果をも積極的に注視、留意、配慮する複眼的管理に転換するための研究の端緒を拓いたのが、三戸公『随伴的結果—管理の革命』<sup>(13)</sup>であった。三戸公は、公害問題に始まり、現代の環境危機、地球危機を眼前にする時、これを放置すれば、組織体それ自体の維持存続が危うくなる事態を招き、最終的には人類の未来はなくなることになる。現代の地球環境危機が、企業を含めた組織体の目的的行为から発した「随伴的結果」によると三戸公は考え、

「随伴的結果」の経営学説からの考察を行った。

公害や環境問題が企業やその他の組織体の「随伴的結果」として引き起こされるのであるから、社会の中での「行為責任」がその形態、その軽重は別にしても、どこかでさまざまに追及されると考えられる。そのため、東電の福島第一原発の問題やリーマン・ショックに典型的に見られるような金融危機に対する「責任」を考えるための何らかの手がかりが、三戸公の『随伴的結果』から与えられると思われる。その説明するところに立ち入ってみたい。

三戸公は、その著『随伴的結果』において次のように述べている（三戸公、上掲書、pp.9-23）。人間の行為は、目的的结果と随伴的結果の二つの結果の存在それ自体を、C.I. パーナードは気づいてはいたが、組織が生み出すことを求めなかった結果は、パーナードの視野から消えていると断じている（三戸公、上掲書、pp.9-12）。さらに続ける。随伴的結果の影響は行為主体のみにかかるものではない。「随伴的結果の全体的な分析・把握は極めて複雑・多岐にわたり、組織的行為の場合はおそらくその正確・精密な把握はほとんど不可能であろう」（三戸公、上掲書、pp.15-16）とまで言わしめている。三戸公の指摘の通り、組織的行為によって引き起こされた「随伴的結果の全体的把握」はほとんど不可能であろうというのが正しい判断であろう。だからと言って、これをそのまま放置しておくことは、マイナスの、しかもいっそう大きなマイナスの社会的随伴的結果を、いっそう増幅させることになってしまう。このような問題意識から、三戸公は、そのような行為責任に関して、次のように述べる。「個人であろうと組織体であろうと、その行為には責任をもたねばならぬ。そうでなければ、自己を維持することは出来ない。自己が自らに課し、他から課された課業を達成すること、目的的结果を得ることが責任であり、随伴の結果に対して誠実な対応を事前にまた事後にとることが責任である（三戸公、上掲書、pp.39-40）。「自らに、また課された課業を達成し、目的的结果を得ることが責任である」とする言明は、経営学において、一般に「職責」という「職務

上」の責任を指しており、その用語は一般には「職務上の責任・職責」と呼ばれ、「負荷・負担としての責任」を含むものであることは確かである。「個人、組織体であっても、行為には責任をもたねばならぬ」とする言明は、「職責」が懈怠（けたい）されると、これに伴い、「負荷・負担としての責任」あるいは「サンクション・制裁」という「負荷・負担としての責任」が課せられるべきことが言明されている。随伴の結果に対する誠実な事前・事後の対応は、「責任」「responsibility」「response ability」であり、応答する能力、対応する能力である（三戸公，上掲書，p.40）。この言明は、「責任対応・応答説」というべき「責任」を指摘したものであり、これを受けた言明は、その「責任対応・応答説」の「責任観」で一貫している。「責任は人間の基本的能力であり、環境に対応する能力である」としている点は、「対応・応答」するべき能力としての「責任」が、この言明で指摘されているのである。「責任感と意思力と責任（この責任は職責，あるいは職務であるが）遂行キャパシティの三者にかかっていると指摘している（三戸公，上掲書，p.40）。この言明は、職務受領者・職位に任ぜられたもののモチベーションと遂行能力の必要性を求めている言明である。「責任は、基本的な行動基準であり、規範であり、倫理である」とする言明（三戸公，上掲書，p.40）のはじめの部分の言明は、職責として対応することを要請する言明であり、後半部分の「規範，倫理」の言明は、「負荷・負担としての責任」「サンクションとしての責任」を課される主体であるとしている言明である。

三戸公のこの言明は「対応・応答の責任」の側面が、「能力」に関わり、「負荷・負担の責任」の側面が、サンクション・制裁を受ける主体の側面であり、この双方が責任という用語で、同時に語られている言明である。この二つの側面が同時に存在すること、それ自体には、何ら異議はない。二つが同時に揃うことは、社会的にも、個人的にも望ましい。しかし、「能力」と「制裁を甘受する」という事態は、まったく別の事象である。そのため、20世紀には、「対応・

応答」という「能力」が強く希求され、「制裁」としての「責任」の側面は、むしろ「民事・刑事」という法的な措置として扱われることになったのである。そのため、「能力の結果に伴う」「利益」は私有化、すなわち能力発揮として、そこからもたらされる社会的報酬は、私有化されたのである。また、「行為からもたらされるマイナスの結果としての」「制裁・サンクション」は、「法律上の措置」として処理・措置されると、今後、再び起こすべきではない「リスク」として「公有化」「社会的な反応・応答」が広げられることが、社会的に意義のあることになったのである。三戸公は『随伴の結果』で、「社会的対応・応答」としての「責任」の側面だけでなく、「制裁・サンクションとしての」「負荷・負担としての責任」の側面を、経営学で扱う必要性を述べているのである（2章、6節 随伴の結果と複眼的管理）。

しかし、こうした観点から「経営学」の体系を学説を遡って検討してみると、経営学は、「随伴的結果」の存在に気づいていたが、経営学のその主たる基礎的領域である「管理論」は「機能性の追求」がこれまでの課題として研究されてきたのであり、三戸公の説く「随伴的結果」までをもふくめた管理論、経営学は構想されてこなかったと断じている（第Ⅲ部の内容、pp.115-225までが、これにあてられている）。

三戸公が、これまでの経営学説を概観して経営学の基本的な課題である「管理論」が、「目的的结果の追求」「機能性の追求」であると要約しているのも、これ以上踏み込む必要はないかもしれない。しかし、どこまで「随伴的結果」に迫っていたのかをみておくことは、経営学で「責任の行方」を扱い、それを如何にするのかを検討する上で必要であろう。

目的的行为の機能的追求が人間に対する抑圧性を深化拡大するという随伴的結果に気づいていたのが、マックス・ウェーバー（M.Weber）の官僚制論であったと指摘する（三戸公、上掲書、p.119）。M.ウェーバーは、訓練を受けた専

門的労働の特殊化、権限の区画、勤務規則および階層的に段階づけられた服従関係を伴う官僚制組織は、人々に対する隷従性・抑圧性を持つと予言している。官僚制のもつ隷従性・抑圧性は、M. ウェーバーの『支配の諸類型』の中の官僚制論では指摘されず、別の論文「新秩序ドイツの議会と政府」という論文の中で述べられているに過ぎない（三戸公，上掲書，p.122）。官僚制は合目的・合理的な組織であるが、それ自体が隷属・抑圧の器であることを垣間見て、ここに「随伴的結果」の端緒を求めても良いとしている（三戸公，上掲書，p.123）。このような指摘があるのみであり、官僚制論として議論されていないと、先行研究を要約している。

ついで、三戸公は『随伴的結果』の著者の中で、C.I. バーナードの『経営者の役割』を取り上げ、検討している。

人間の行為は、目的的结果と随伴的結果の二つの結果の存在それ自体を、C.I. バーナードは気づいていた（三戸公，上掲書，pp.11-12）と断じている。これに加えて、C.I. バーナードは、「求めた結果の達成・不達成と、求めなかった結果のプラスかマイナスかの全体が行為の動機満足となるかならぬかの心理的問題に限定してとらえている」（三戸公，上掲書，p.145）としている。三戸公は、「随伴的結果」という視点から、検討しているのでこのような理解になったのであろう。本稿では「経営学における責任の行方」を扱っている。C.I. バーナードはその著『経営者の役割』<sup>(14)</sup>では、第17章「管理責任の性質」が設けられているので、「随伴的結果」の観点から離れて、C.I. バーナードが「管理責任」をどのようなものとして捉え、論じているのかをみてもみる必要がある。ここで立ち入ってみる。「随伴的結果」「意図せざる結果」それ自体の観点から、C.I. バーナードがたとえ議論していなくとも、本稿の「責任の行方」という観点から、経営者としての「管理責任」を、「経営者の役割」として議論する場合には、無視できないことは、当然であろう。少し長いが、C.I. バーナードの「管

理者の責任」について、C.I.バーナードに従って見てみよう（C.I.バーナード『経営者の役割』ダイヤモンド社、pp.269-297）。

C.I.バーナードは、組織構造とその過程の原理の探究目的から、協働の道德的側面を避けて議論してきた。なぜなら、組織の構造的特徴があいまいで、作用要因の把握が不十分であれば、人間協働における諸要因は「リーダーシップ」だけに求められてしまい、組織の機能に関する十分な理解が得られないからであるとしている（C.I.バーナード、上掲書、pp.269-270）。しかし、組織構造、組織過程にだけ焦点を当てた研究は、協働のより技術的な側面が強調され過ぎる恐れが生ずるとして、「リーダーシップ」と呼ばれる側面をこの17章で議論するとしている。リーダーシップが要請されるのは、物的環境、人間の生物学的構造に基づく諸制約、協働成果の不確定性、目的の共通理解の困難性、組織の伝達体系の脆弱性（ぜいじゃくせい）、個人の分散的傾向、調整の権威を確立するための個人的同意の確保の必要性、組織にメンバーを定着させ組織の要求に服従させようとする説得の大きな役割、動機の複雑性と不安定性、意思決定に対する永続的な負担など、これらすべての組織諸要素から、リーダーシップが要請されるとして、リーダーシップと組織の関係を指摘している。そのすぐ後に、リーダーシップや道德的要素が、組織における唯一の重要な、意味ある一般的要因だと想定してはならないと指摘している。この点は、リーダーシップが無くとも、協働の構造と過程だけで十分であると考えのと同じように誤りだと断じている。協働の成果は、リーダーシップの成果ではなくて、全体としての組織の成果であるからである。リーダーシップは協働諸力とその体系に不可欠な起爆剤であり、人間努力の生きた体系を機能させる触媒だとリーダーシップの性格を規定している。C.I.バーナードは、「リーダーシップ」は「信念をつくりだすことだ」と定義している。いかなる「信念」かということに関して、その具体的事例として、共通理解の信念、成功への信念、個人的動機充足への信念、客観的権威の確立への信念、組織参加者に対して個人目的よりも

共通目的が優先するという信念などを、上げている。

リーダーシップには二つの側面がある。その一つは「技術的側面」である。これは体力、技能、知覚、知識、記憶、想像力などの個人的優越性の側面であると説明されているが、これはリーダーシップの「能力」としての側面である。この側面は非常に重要であり積極的行為に不可欠な側面である。

リーダーシップのもう一つの側面は、決断力、不屈の精神、耐久力、勇気などという個人的優越性の側面であり、尊敬と崇敬をあつめ、普通「責任」と言われる言葉に含意され、人々の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性、理想性を与えて、行動の質を決定する側面があると指摘している（C.I. バーナード、上掲書、p.271）。

C.I. バーナードは、「道徳」を、「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的性向」として定義する（C.I. バーナード、上掲書、p.272）。この性向に一致しない場合、これを禁止、統制、修正し、一致する場合は強化する傾向をもち、それは合理的過程、あるいは熟慮（deliberation）の問題より、感情、情緒、内的強制力としての側面である。「道徳」は、宗教、政治、経済的環境からなる社会環境、歴史や慣行、習慣などに由来し、これが教育・訓練、抑制・奨励などを通じて、個人に外部的な諸力から形成されるのである。

「道徳」は、「私的行動準則」として扱うと便利であるとしている（C.I. バーナード、上掲書、p.273）。この意味における道徳は、通常の意味における法規でなく、個人に対して現に働きかけている蓄積された諸影響の合成物であるが、「行動準則」として扱うと、「行動」から推定可能であるので、客観的に扱うことができるからであるとしている。「道徳」として議論すると、「さまざまな諸要素の社会的合成物」となり、「個人のレベル」に還元して、取り分け個人のリーダーシップと責任を扱う場合には、この問題が複雑になり過ぎるからである。「私的行動準則」として「道徳」を再定義し直すことで、取り分け組



組織における個人の「道德の側面」をより客観的に扱うことが可能になるからである。そのための「操作的定義」である。「道德」を「個人の私的行動準則」として操作的定義をして、組織における個人行動をみると、興味深いケースが見られるとしている。例えば、ある個人の道德や倫理が低いとみられる人びとであっても、これらの人びとは非常な困難に直面するとむしろ、自らの準則を固守するので、より高い倫理的標準をもっていると見てきた人々よりも、強い責任感をもっていると指摘している（C.I.バーナード、上掲書、p.278）。これは、日本では、通常「愚直」と「誠実さ」を合わせもつ「市井の人びと」として表現されるタイプの人びとである。C.I.バーナードは、この点に関して道德水準の評価と責任能力とが混同されることが多いが、まったく別次元として扱うべきだとしている。そのため、C.I.バーナードは、「責任」とは、各自に内在する道德基準や標準がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質として規定している（C.I.バーナード、上掲書、pp.278-279）。用水事業に献身すること、あるいは母親の世話と家庭をまもるために近くの電話会社に勤務していた女性の家が焼け出されたが、彼女はそれを見つめながら、「電話交換の仕事に踏みとどまった」という事例から、これらの人びとの行動を規定している「行動準則」を「道德準則」などと大げさに言い過ぎているなどと考えてはならない。なぜなら、組織はこのような「道德準則」「行動準則」に大きく依存しているからであると指摘している。

ここから、本章の課題である「行為責任」に関する「制裁・サンクション」に関係する。準則は、慣習、世論、および社会や大小の非公式組織の似かよった「心的状態」などの累積的效果であるから、準則と結びついていてその道德力を支えるような特別な制裁を通常はもたない。またある準則は、公式組織との経験ならびに接触から生じてくるため、それと関係のある行為の細目に関してしばしば特別の制裁が伴う。産業組織に関する準則は、解雇などの可能性によってある程度強化される。しかし、これらの制裁は準則の確立には役立つが、

責任の確立には役立たないといってもよからうと述べている（C.I. バーナード，上掲書，p.281）。さらに，人々が複雑に絡み合った準則をもっていたとしても，引退者などのような場合には，複雑に入り乱れた道徳的対立に悩まされることはない。対立は，道徳的な複雑性と肉体的，社会的な活動性との相乗効果のように思われると指摘している点は，経営学において責任の所在を明らかにしようとして，既に過去の時点でその職務を辞任したり，引退してしまった人々に対する「責任」を検討しても，大きな意味が無いように見えるので「責任」をさまざまな角度から検討する場合には十分に留意しておかなければならない。複雑な道徳性，大きな活動性，および高度な責任感という状況は，それに対応した能力が無ければ維持できない。人格者にして責任能力の強い人を，その人物の技術的能力をはるかに超える活動的な地位につかせるのは非常によくないと断言している。能力が無ければ，それらの人物の意思決定は重大な「一か八かの危難とも言うべき」冒険（hazard）になると述べている（C.I. バーナード，上掲書，p.284「」の部分筆者追加）。こうした場合，辞職や引退などが，その時の事情からみて「合法的」にとり得る一つの解決策であることが，しばしば存在する。この場合，人格の完全性は維持されることになるが，辞職，引退自体が非道徳的であれば，悲劇が起りかねない。このような場合，これを回避する能力，これに代わる行為を見出す能力が無ければ，それに対する罰は厳しいとしている（C.I. バーナード，上掲書，p.286）。

「責任」の所在を明らかにして，「辞職・辞任」「引退」「社会的隠棲の強制」をしても，「社会的対応・応答」という「責任」の側面は，いっさい解明されない。むしろこうした事態は「社会的対応・応答」を遅延させるだけでなく，その問題の核心を不明確にさせてしまうことになる。C.I. バーナードの言葉を俟たなくとも，このような事態は容易に想定される。しかし，C.I. バーナード自身は，例えば，リーマン・ショックに代表されるような金融危機や原発事故のように，複雑に諸要素が絡み合った出来事で，その解明が遅々として進まず，

臆臆とも言うべき事態では、「解明それ自体が困難である」ため、「回避する能力」あるいは「これに代わる行為を見出す能力」がいまだになく、「利益の私有化、リスクの公有化」現象が社会的に広がり、決してC.I. バーナードが想定しているような「厳しい罰」は下されていない。

「厳しい罰」が下されるか否かは別にして、社会における道徳性を解決するために、社会ではさまざまな諸制度が機能している。「例外事項の処理」「控訴的機能」「司法的機能」とさまざまな名称でよばれる制度と機能である。第一の解決策は「行政的」であり、第二の解決策が「司法的」とされている（C.I. バーナード、上掲書、p.292）。

管理職能を遂行する場合には、必ず司法的過程が伴う。それは組織においては、準則間の対立が存在しているからである。技術的に「必要」なことを「経済的理由から」しなければ、組織メンバーに対して、失望、関心の喪失、嫌悪をもたらす。「技術的に健全」であっても、経済的にバランスされなければ、組織は破壊に導かれる。組織には必要であっても、正直のような個人的準則と矛盾することをすれば、個人の誠実さが破壊される。こうしたことから、組織において道徳準則を確保するためには、管理的見地から、司法的過程が必要である。その過程で目的の変更、再規定、新しい特定化を正当化する過程を指す。次第に行動準則が精緻化され精練されてゆくのである（C.I. バーナード、上掲書、pp.292-293）。

C.I. バーナードがここで「司法的過程」と述べているのは、組織における行動準則の判断・調整過程である。組織における行動準則が対立しても、「技術的決定」の問題として解決可能であれば、組織内だけで処理、すなわち組織内での判断・調整で問題はない。しかし、組織の行動の影響が社会の中で強くなり、また技術的に複雑で、解決不可能に陥ったりすれば、当該組織だけでなく、その影響を強く受ける社会での国家レベルでの司法的過程が、組織活動に大き

く関与することになる。現代では、国家レベルでの「司法過程」すなわち裁判に訴えられ、組織の行為が「判断」されている。まさに訴訟資格をもつ「ステークホルダー」が、組織を取り囲んでいる。経営学において、C.I.バーナードの『経営者の役割』を扱い、リーダーシップを述べている論文はあっても、司法過程、取り分け、国家レベルでの司法過程を指摘している論文はない。また経営学では、新しい道德準則を、環境に応じて創造するという「管理者の創造職能」がリーダーシップと協働体系の観点から扱われていても、国家レベルでの司法過程は「法学・jurisprudence」の分野の問題として理解され、その本来の意義は理解されていない（C.I.バーナード、上掲書、p.292）が、経営学における責任の行方を検討する場合には、不可欠な領域である。リーダーシップは組織過程の問題から議論されるが、現代のように組織活動が社会に強く影響を与え、また大企業であればあるほど、社会からの監視が厳しくなり、「訴訟」がさまざまな形でなされるので、「経営者のリーダーシップの必要性和その意義」に関する異論は一切ない。また、こうした方向でリーダーシップの研究が進められ、展開されるべきことは言うまでもない。現代の複雑な社会において大企業を機能させるうえで、リーダーシップがより強く求められていることについてもまさに当然であると断言できる。しかし、リーダーシップが、いかに素晴らしくとも、組織や社会にとってマイナスの「随伴的結果」「意図せざる結果」が生ずれば、リーダーシップ、そして「倫理綱領の制定・遵守」だけで組織を導くことは出来なくなっている。取り分け、「随伴的結果」が、社会に対して、その組織行動が社会の信頼を大きく揺るがすようなマイナスの結果が生起され、社会的に問題にされると、「対応・応答」という「責任観」からの社会的・組織的対応・応答は、社会や組織のリスクを低減し、あるいは事故を起こさないための措置・対策を講ずるリスクマネジメントの観点から、ますます必要とされる。しかし、「対応・応答」責任観からだけで、社会的に対応して行くと、ついには「利益の私有化・リスクの公有化」現象が社会的にくり広げられ、社

会的公正のバランスを失し、それを是正・匡正する方向で、社会的措置が求められるであろう。もし「社会的バランス」を回復するための是正的・匡正的措置が講ぜられなかったとすれば、社会や個人はまさに「無責任」状態になってしまう。これを放置すれば、社会の「社会的崩壊」がもたらされることになる。社会の崩壊は、三戸公が『随伴的結果』で指摘するように、地球環境の崩壊だけにその危険が潜んでいるのではないからである。まさに「ローマ帝国の崩壊」のようである。誰に指摘されなくとも、現代における組織や個人の行動は、技術的・経済的・社会文化的、そして政治法的な、さまざまな諸要因が複雑に絡んでおり、その解明は、ほとんど不可能に近い。しかしたとえ、その具体性がなく、また解決のための端緒を拓くものではなく、単にその問題のありかだけを指摘しただけに過ぎず、ほとんど意味を持たないとしても、この問題の意義、取り組むべき課題性を指摘して、その問題を展開する方向だけでも示しておくことは、社会的公正の観点からも、意味のあることであろう。

三戸公はその著『随伴的結果』の中で、最後に P.F. ドラッカーを取り上げ、「随伴的結果」の観点から、その学説を検討する<sup>(15)</sup>。三戸公は、P.F. ドラッカーの著作から、自由は〈責任ある選択〉であり、それは人間の本性であり、それなくしては人間社会は成り立たないと指摘している。人間の選択にはあやまちが必ずつきまとう。あやまちに対して責任をとらなければ、人間社会は成り立たない。問われて応答しない権力は正当な権力ではない。この P.F. ドラッカーの自由は〈責任ある選択〉だとする言明は、強制、あるいは諸種の拘束的環境での選択は、本来の意味における選択ではないとする、「責任」の発生の根拠を述べている言明である。この点は、「責任」を負わされる条件は「裁量の有無」であって、行動主体に「自主的な判断ができる自由」が存在し、かつ「行為能力」が備わっているという条件が明示されているのである<sup>(16)</sup>。このような条件のもとでの意思決定に責任が発生すると一般に考えられているのである。「あ

やまちに対して責任をとらねばならない」という言明は、「責任負荷・負担説」と言うべき「責任観」が述べられ、それに対する「負荷」「制裁・サンクション」が課されるということを述べている。「問われて応答しない権力は正当な権力ではない」とする言明は、「責任対応・応答説」による「責任観」を言明している。従ってP.F.ドラッカーは、責任が「負荷・負担」と「応答・対応」の双方から検討されるべきであると規定しているのである。その後のP.F.ドラッカーの著作では、社会的責任を管理論で大きく取扱い、社会的責任を経営学をはじめ、社会に広げたが、その社会的責任観は「対応・応答説」というべき責任観であった。だからこそ、彼に従えば、経営者の責任は、なすべき責務としての責任であるとしており、経営者の職責として、社会的責任があり、それは社会問題に対して「応答・対応」という職責を指摘しているのである。

『マネジメント』と題する著作で、経営者の責任倫理に関する章では、「危害を加えるな」「責任倫理」を述べている。「危害を加えないこと」が求められることは確かである。

三戸公は、全てを予測できない随伴的結果により、社会的にマイナスの事態が生じた時には、それに責任をとる倫理が必要であるが、「企業」が「社会制度」であれば、「経営者」も「企業制度」としての存在である。制度は人間によって成り立っているが、それは人間そのものではない。制度の責任を論ずるとき、人間の本性にかかわる責任の問題がほとんど登場してこないと指摘している(三戸公, 上掲書, p.205)。「随伴的結果」に伴う社会的帰結に関して、責任を負荷・負担させるということは、「経営学」「組織論」「リーダーシップ」の中からは、決して生じてはこない。それは、「法学」の民事・刑事の諸法律や訴訟過程として全く切り離され、目的的行為の達成に集中した「経営学」という近代の学問領域の分業体制のなかだけでは、決して解決できないのである。だからこそ、「法学」という領域が厳然として存在し、研究が進められているのである。狭く限定された「経営学」という観点でなく、むしろ他の諸領域と連

携する「経営哲学」の必要性、意義がここにあるのである。

P.F. ドラッカーの初期の責任の議論では、「負荷・負担」が「責任として課される」という「責任負担・負荷説」からも考えられるべきだとしているので、単なる「倫理」だけでは済まないことになる。倫理的に責任感の強い人びとが、自主的に自らに負荷・負担を課したとしても、上記に C.I. バーナードの「管理責任の性質」の箇所ですべた通り、まさに「無謀な冒険」へと導くことになったり、または強制的に「辞職・辞任・社会的隠棲」を課すれば、「その事態の解明」は遅々として進まないことになる。この点が、経営学における責任の行方を考えるための難問であることは確かである。しかし、責任の所在の解明は、経営者や組織内部での自主的な動きの中で行われることは、社会的にも望ましいことは確かである。これ自体は大変望ましいことだと言っておきたい。しかし、原理的な課題が潜んでいることは次のような理由から確かである。

自らがその負担・負荷を自らに課することはできない。たとえ「自主的に」自らに「責任」を課したとしても、それは「客観性」のある「負荷・負担としての責任」あるいは「制裁・サンクション」ではない。まさに「自己責任」は「責任に非ず」ということになる。「負荷・負担としての責任」は、自己以外のものによってなされなければならない。経営学において「責任の行方」を明らかにしようとするならば、「司法過程」すなわち、自己以外のメンバーからなり、そうしたメンバーを構成主体にした「裁判所のような機能を果たす機関」をつくり、その中で「経営者」が、決して望ましい状態ではないと断言できるが、「被告として扱われるような」条件をつくりださなければ、「負荷・負担としての責任」を課することは出来ない。このような機関を裁判所以外に作り出すことはきわめて難しい。経営学でよく言われ、また会社法でも企業や組織体で自主的にその組織の最高機関として「外部取締役からなる機関」を構成し、

そこで「その組織とはまったく利害関係のない」「外部取締役ら」によって「公正な判断」のもとで企業やその他の組織体が「司法的公正性」を保ちつつ、組織の運営を図るべきだとする「コーポレートガバナンス・企業統治論」が盛んに経営学、会社法で議論されているが、その機関を組織体に関連させて形成すれば、その判断は「偏った」ものとして社会的に判断されることになる。しかしその機関を、当該組織からまったく切り離してしまうと、その機能性、すなわちその機関の判断の有効性は、むしろ減ぜられることになる。現代社会の生活は、こうした組織に依存しているため、組織における判断の有効性が減ぜられると、それだけ社会生活の量的側面だけでなく、質的側面にも大きな影響を及ぼすことになる。「客観的な外部機関」を形成し、これを機能させ、なおかつそこからもたらされるマイナスの「随伴的結果」に対する「責任」を、社会的に客観性のあるものとして、社会の中で受容される仕組みを作りだすことは、まさに至難の業であると言えない。

社会組織のすべてが「裁判」に訴えられれば、「裁判所」は当然機能しなくなる。その限りで、客観的な「司法機関」にも似た「外部取締役から構成される」「取締役会」を構成し設置することは望ましい。しかし、これですべてが解決されない。そのため、現代では、さまざまな「ステークホルダー」が企業や経営者を取り囲み、「随伴的結果」「意図せざる結果」が生起して社会的にマイナス大きな問題が発生すれば、「訴訟」「裁判に訴える」という「国家の司法過程」に依拠して、「負荷・負担としての責任」を課しているのである。取り分け、複雑で解明しにくい事態、「随伴的結果」「意図せざる結果」が生じ、社会的にマイナスの事態が発生して「負荷・負担としての責任」を課する場合には、司法過程に依存することが必要になる。この点で、「責任」の問題は、法律、司法過程と密接に関連しているのである。



### Ⅲ むすび

東日本大震災を契機に、東京電力福島第一原子力発電所の事故は、経営学に対してさまざまなことを考えさせられた。D. ワッツの指摘するように、これを「システミックリスク」として概念化して、これを少しずつ解明して行くということもできる。このような概念化ではなく、「構造災」として概念化することもできる<sup>(17)</sup>。「構造災」とは自然災害（天災）ではない。しかし「人災」としても割り切れない。「構造災」とは、「科学と技術と社会の間のインターフェイス（界面）で起きる災害」として定義され、科学・技術、組織・社会、法制度などが相互に絡み合う構造の中で起きた災害として概念化される。こうした「構造災」は、企業や組織、そしてまた経営者や管理者が「意図せざる結果」として生起される諸問題、あるいはまたは「原子力発電所の事故」のような「随伴的結果」であることは確かである。

これまで、経営学における「責任の行方」を、『行為の経営学』『随伴的結果』というアメリカの経営学には見られないような「経営行動」「行為」全体を視野に入れた日本の優れた経営学の成果を手掛かりにして、それがどうであるかを検討した。

本稿で明らかになったことは、次のことであった。一つは、経営学における行為論において明らかにした点は、次の点である。

H.A. サイモンの第4版、第3章の「コメンタリー」で的確に指摘されているように、事実と価値とが複雑に絡み合っているような社会現象の解明で、「責任」のような「価値」を「科学として」経営学で解明しようとすることは、『経営行動』の刊行された1947年のような限定的な論理実証主義に基づくような時代では、明らかに、それは「科学」ではないと拒否される。しかし、1947年から半世紀を経た1997年の段階であれば、「事実を超えたある価値の提案」を明示すれば、人間や社会の価値に関しての科学のあり方が「社会科学」として認

められる。この論稿の一つの結論は、この点が明らかにされた点である。「消防署は火事による被害を少なくさせ、価値ある資産を保全するために一連鎖の終わりはおそらく美德、真理、そして美といった最終的な価値であろう一火と戦うのである」と指摘している。これは美德（これはアリストテレス以来の「哲学的根拠」である）であり、この論文で、哲学的根拠の「正義」、これをより限定して「社会的公正性」という哲学的根拠をふくむ「経営哲学的視点」から、「利益の私有化、リスクの公有化」現象を「社会的に判断」して見るなら、「社会的公正性」のうちの「是正的・匡正的正義」が何らかの形で社会の中で執り行われず、社会における正義、取り分け「社会的公正」のバランスが回復されずに、そのまま放置され、この現象がさらに増幅され、「リスクマネジメント」「企業や組織の社会的対応・応答」を実証する経営学だけが展開され、発展すればするほど、社会に「無責任」が広がることになる。「利益の私有化・リスクの公有化」の広がり、は、「社会的公正」が厳然と保たれている状態ではない。そのため、ヨーロッパでは、金融業界に対するある種の規制が検討され始めている。やはりあまりにも社会的にもその問題が大き過ぎ、また社会的公正にも悖ると、社会的な判断がなされてきているからである。この観点に立ち、議論することは、H.A. サイモンの言を借りなくても、研究として、「その成果の内容と質はまったく別の問題」であるが、少なくとも「方法論」としては可能であることが明らかになった。

もう一つの点は、P.F. ドラッカーの初期の責任の議論では、「負荷・負担」が「責任として課される」という「責任負担・負荷説」からも考えられるべきだとしているので、「経営学における責任の行方」を明らかにするには、単に「倫理」だけでは済まない。倫理的に責任感の強い人びとが、自主的に自らに負荷・負担を課したとしても、C.I. バーナードの「管理責任の性質」の箇所述べた通り、まさに「無謀な冒険」へと導くことになったり、または強制的に

「辞職・辞任・社会的隠棲」を課すれば、「その事態の解明」は遅々として進まないことになる。この点が、経営学における責任の行方を考えるための難問であることは確かである。しかし、責任の所在の解明は、経営者や組織内部での自主的な動きの中で行われることは、社会的にも望ましいことは確かである。これ自体は望ましいことだと繰り返し言っておきたい。しかし、原理的な課題が潜んでいることは確かである。それは、つぎのような理由があるからだ。

自らがその負担・負荷を自らに課することはできない。たとえ「自主的に」自らに「責任」を課したとしても、それは「客観性」のある「負荷・負担としての責任」あるいは「制裁・サンクション」としては受け容れられないからである。その分だけ倫理性が強く求められることは確かである。しかし、それは、まさに「自己責任」は「責任に非ず」ということになるからだ。「負荷・負担としての責任」は、自己以外のものによってなされなければならない。経営学において「責任の行方」を明らかにしようとするならば、「司法過程」すなわち、自己以外のメンバーからなり、そうしたメンバーを構成主体にした「裁判所のような機能を果たす機関」をつくり、その中で「経営者」が決して望ましくはないが「被告として扱われるような」条件をつくりださなければ、「負荷・負担としての責任」を課することは出来ない。この点は、東電の原発事故の際にも明らかになったように、責任の所在は今もって明らかにされてない。責任の所在が明らかにされないのは、「日本」だからではない。アメリカであっても、ヨーロッパであっても、自らその責任の所在を明らかにし、その責任に対する「負荷・負担」を自らに課するということは、むしろ例外的事象である。「しかし、『日本に比べて』という議論」が、直ちに続くことは、日本人であれば、誰にもわかる。その差異は、これらの諸国では、「裁判」の過程で、その実態を進んで明らかにしない限り、「民事・刑事」のよりいっそう大きな「負荷・負担」が課されるからである。裁判では、必ず「弁護士」も加えられ、経営者

独りで法廷に立つのではない。反論の機会も与えられ、その過程で、さまざまな事実が明らかにされる。だからこそ、日本とは異なった社会状態が出現するのである。また自ら進んで開示した場合には、その「負荷・負担」の「軽減」などの措置も備えているからである。こうした諸制度が次第に整うことで、組織やその経営者たちの責任の所在が徐々に明らかにされて行くのである。いかなる国・組織、人物であっても、自らの行為責任の結果としての「負荷・負担」を自らに積極的に課することはほとんど無いとすることができる。自らに課することは、人間の社会であれば、皆無ではないだろうが、むしろそうした事態は「例外的」であると理解するのが、社会そして社会に住む人々の理解としては正確であろう。「人間の差異」ではなく、「諸制度から生まれる差異」として理解すべきである。

このような機関を裁判所以外に作りだすことはきわめて難しい。経営学でよく言われ、また法学でも企業や組織体で自主的にその組織の最高機関として「外部取締役からなる機関」を構成し、そこで「その組織とはまったく利害関係のない」外部取締役らによって「公正な判断」のもとで企業やその他の組織体が「司法的公正性」を保ちつつ、組織の運営を図るべきだとする「コーポレートガバナンス・企業統治論」が盛んに経営学で議論されているが、その機関を組織体に関連させて形成すれば、どうしても、その判断が「偏った」ものとして「社会的に判断される」ことになる。社会組織のすべてが「裁判」に訴えられれば、「裁判所」は当然機能しなくなる。その限りで、「客観的な」「司法機関」にも似た「外部取締役」から形成される「取締役会」を構成し設置することは、望ましい。しかし、これですべてが解決されない。そのため、現代では、「ステークホルダー」が企業や経営者を取り囲み、問題が発生すれば、「訴訟」「裁判に訴える」という「国家の司法過程」に依拠して、「負荷・負担としての責任」を課しているのである。取り分け、複雑で解明しにくい事態、「随伴の結果」「意図せざる結果」が生じ、社会的にマイナスの事態が発生して「負荷・負担とし

ての責任」を課する場合には、司法過程に依存することが必要になる。責任を課するための法的制度や法律などまで踏み込んで検討しなければならないことが本稿により明らかになった。

本稿では次の二つのことが、明らかになった。哲学的根拠の「正義」、これをより限定して「公正性」という哲学的根拠を基礎にした「経営哲学的視点」に立って議論することは研究としては、「その成果の内容と質はまったく別の問題」であるが、少なくとも「方法論」としては可能であることが明らかになった。そのための研究の方法も示唆された。これを、どのようにするのかを具体化しなければならないことが、この結論から導かれた。

もう一つは、社会的にマイナスの事態が発生して「負荷・負担としての責任」を自らに課する場合には、司法過程に依存することが必要になる。そのため、司法過程、取り分け「民事・刑事」法、訴訟などまでも含みこむ法哲学や哲学、さらにはこれを基礎にした「経営哲学的観点」から、その「責任」をどのように考えたら良いのかを解明する必要性が導かれたのである。

注(1) 石橋克彦（神戸大学）「原発震災一破滅をさけるために一」『科学』岩波書店、1997年10月号（Vol.167）、pp.720参照

(2) これについては、厚東偉介「経営哲学の課題領域」『早稲田商学』第429号、2011年9月 pp.79-100を見よ。

(3) 徳谷昌勇「マネジメントサイクルの失敗に学ぶ」2012年『経営行動研究年報』経営行動研究学会、2012年、pp.49-50収載。

(4) 2012年『経営行動研究年報』経営行動研究学会、2012年、特別シンポジウム『大規模自然災害から何を学ぶか』pp.23-52収載、および日本経営学会編、経営学論集82集『リーマン・ショック後の企業経営学』千倉書房、2012年、pp.115-118収載、ただし、東日本大震災に関する日本経営学会の特別フォーラムは「要旨」のみが記録されているに過ぎない。

(5) ダンカン・ワッツ／青木創訳『偶然の科学』早川書房、2012年1月刊、pp.264-266。

(6) 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著『企業の責任・統治・再生』文真堂、2008年 p.6参照。

(7) 森本三男『企業社会的責任の経営学的研究』白桃書房、1994年 p.35参照。

(8) 谷本寛治『CSR—企業と社会を考える』NTT出版、2006年。

(9) 厚東偉介「経営哲学の課題領域」『早稲田商学』第429号2011年9月、pp.92-95参照。

(10) 橘川武郎『電力改革』講談社、2012年、橘川武郎『日本電力業発展のダイナミズム』2004年、名古屋大学出版会。

- (11) 沼上幹『行為の経営学』白桃書房, 2000年3月刊。
- (12) ハーバート・A.サイモン／二村敏子・桑田耕太郎他訳 新版『経営行動』ダイヤモンド社, 2009年 この日本語版では1945年に予備版があったことまでが述べられている。
- (13) 三戸公『随伴の結果—管理の革命』文真堂, 1994年, 「まえがき」より。
- (14) C.I. バーナード『経営者の役割』日本語版, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。
- (15) P.F. ドラッカーについては、以下のものも参照されたい。厚東偉介「ドラッカーと21世紀の企業経営」2012年『経営行動年報』経営行動研究学会, pp.3-8収載論文。
- (16) 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著『企業の責任・統治・再生』文真堂, 2008年刊, p.4。
- (17) 松本三和夫『構造災』岩波新書, 2012年