

# 貢献意欲、インセンティブそしてビジネスエシックス

宮坂 純一

## 目 次

- 1 解題
- 2 本能としての貢献心と組織成立の要素としての貢献意欲
  - 2-1 貢献意欲がうまれるメカニズム
  - 2-2 貢献意欲の結果としての企業行動
- 3 自発的な貢献意欲が「強制」される日本企業
- 4 倫理的企業への途 - - - 貢献心の活かし方

## 1 解 題

本稿は、滝久雄『貢献する気持ち』紀伊國屋書店、2001年で提示された「本能としての貢献心」を経営学（近代組織論）の立場から解釈し、既存の諸概念のなかに、特にインセンティブとの関連で明確に位置づけ、そしてそれを踏まえて、ビジネスエシックスの視点から、日本企業は実態としては共同態であると把握したうえで、現代企業の存在のあり方を捉え直し、その存在意義を問いかける試みである。

本稿を貫く問題意識は、

- 1) 企業という組織において、本能としての貢献心はどのようなメカニズムで現象するのか、
- 2) 企業において本能としての貢献心が倫理的にポジティブな方向で活かされる途はあるのか、に集約される。そしてそれに付随して、本能としての貢献心が企業及び組織構成員の行動にどのように作用するのか、言葉を換えて言えば、企業は人々の貢献意欲に値する存在するのであろうか、更には、企業は、現在、倫理を求められているが、それはどのような現実を反映したものなのであろうか、逆に言えば、企業は組織を倫理的な状態で維持していけるのであろうか、等の疑問も派生してくる。

以下は、上記の問題意識に沿って、『貢献する気持ち』を、ビジネスエシックスの現在の研究成果を組み込んで、「読み解き」「解釈」したひとつの事例でもある。

## 2 本能としての貢献心と組織成立の要素としての貢献意欲

### 2-1 貢献意欲が生まれるメカニズム

企業は、バーナード(Barnard, C.I.)の『経営者の役割』にはじまる近代組織論に拠れば、物的要素(機械・設備など)、人的要素(ヒト)、社会的要素(人間関係のあり方)そして組織(二人以上の協働)から成る協働体系のひとつであり、より原理論的に言えば、企業は人間活動の協働の場である。この協働の場としての組織は、相互に意思を伝達できる人々が存在し、それらの人々が貢献しようという意欲をもって、共通の目的(common purpose)の達成を目指し行動するとき、成立する(1)。協働の成立及び存続には構成員の貢献意欲(willingness to contribute)が必要なのである。この場合、「貢献意欲」は「協働の場を成立させる共通の目的を受け入れてその達成に努めること」であり、その貢献意欲を喚起するために組織によって提供されるのがインセンティブ(2)である。

近代組織論(組織均衡論)においては、次のような理解が共有されている。「組織の本質的要素は、人々が快くそれぞれの努力を協働体系へ貢献しようという意欲である。……組織のエネルギーを形づくる個人的努力の貢献はインセンティブによって組織が提供するものである」。すなわち、「貢献が期待できるようなインセンティブを提供しうることが組織成立、したがって維持の前提条件をなしている」。それ故に、「あらゆる種類の組織において、適当なインセンティブを提供するということが、その存続上最も強調されなければならない任務となる」(3)。

そして、ここから、通常、「インセンティブ 貢献」という方程式が導きだされ、「インセンティブの問題は貢献意欲を起こさせる動機づけの問題」として捉えられる。但し、「組織の提供するインセンティブに対して一定の貢献が期待できるかどうか」- -これは当該組織にとっては未知の課題である。というのは、ヒトの欲求(動機)は多様であるだけでなく、「自己保存や自己満足というような利己的動機」が「支配的な力を持っている」からである。そのために、「一般に組織はこれらの動機を満足させる(能率性)ときにのみ、もしそれができなければ、今度はこれらの動機を変更しうるときにのみ存続するのである」(4)、という解釈が生まれ、管理上の大きな課題として浮上する。

貢献意欲をうみだす心理的メカニズムについては、既に、たとえば、期待あるいは一体化という心の動きで引き起こされることが解明されている(5)。しかしながら、そのメカニズムのなかで等閑視されてきた部分がある。換言すれば、貢献意欲は、適当なインセンティブが提供されるならば、当然に生まれるものとして(所与のモノとして)考えられてきたのであり、「何故に、組織として、構成員に対して貢献意欲を期待することができるのか」という本質的な問いに答えられない状況が続いてきた。しかし、現在、我々は、上記の課題に回答を提示することができる。「本能としての貢献心があるためである」と。

本能としての貢献心は「他人のために尽くすこと」ないしは「他者のために働きかける自然な気持ち」(6)である。この「他人のために尽くすこと」と「共通の目的の達成に貢献する意欲」は必ずしも同一(イコール)ではない。しかし、貢献心がヒトの本能であるならば、その本能が(「他人のために尽くすこと」の変形としての)「共通の目的」達成に向けた貢献意欲に「転換」することは十分にあり得ることである。なぜならば、本能としての貢献心は「自分を満足させたいとする欲求」であり、『『社会的存在として』『他人のた

め』は『自分のため』である、と割り切れること』(7)でもあるからである。

本能は事の善悪を超えて人間に備わっているモノである。したがって、本能としての貢献心も、それが本能である以上、自己の「生存」に繋がるモノであり、在って目に見えないものであるが、それを満たすことが自分が生きていくために不可欠な条件となる(8)。

本能としての貢献心は決して「美德」ではなく(9)、どこかで、「利己」と結びつき、自分の生存に利するような様式で発露する。これが「本能としての貢献心」の現実的な様態(解釈)である。

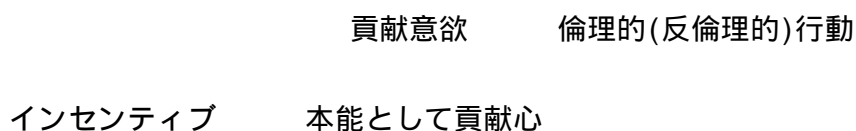
ここに、本能としての貢献心が存在しているがために、共通の目的を受け入れると、インセンティブが現実に機能し(働き)、貢献意欲が引き出される、というメカニズム、を想定することができる。というのは、協働に参加した人々は、共通の目的の達成によって、自分の行動が、結果的に、他人に尽くすだけでなく自分の幸せにも繋がるのが理解できるために、他人のためは自分のためであると容易に割り切れるが故に、共通の目的の達成を目指して努力する(貢献意欲)からである。この場合、後で詳述することになるが、共通の目的が真に「共通の」目的であればあるほど、貢献心が発揮されやすくなる(他のヒトと協働しやすくなり、貢献意欲が引き出される)であろう。

したがって、貢献意欲を引き出すためには適切なインセンティブが不可欠であるが、それ以上に、協働としての場のあり方そして「共通の目的」次第で協働への意欲は大きく変化することになる。共通の目的の「共通の」あり方・内容が重要な問題となってくる所以である。

## 2-2 貢献意欲の結果としての企業行動

あらゆる組織は人間活動の協働の場である。この協働の成立には、すでに周知のように、一方で、構成員の貢献意欲が必要であり、他方で、構成員の継続的な貢献を獲得できるインセンティブを提供しつづける組織だけが、その活動の成果がいかなるものであるのかという問題は別として、存続する。

本稿の問題意識の一端を図解すると下記のようなになる。



貢献意欲をうみだす(貢献意欲が引き出される)メカニズムは、「本能としての貢献心」という概念を導入することによって、新しい視点から解明された。インセンティブは貢献意欲そのものに直接作用するのではなく、本能としての貢献心に訴え、その結果として、貢献意欲がうまれるのである。したがって、企業には、従業員の貢献意欲を引き出す、どのようなインセンティブメカニズムが備わっているのか—これが以下の行論にて検討する課題のひとつとなるが、その前に、もうひとつの課題に触れておくことが必要であろう。

それは、「貢献意欲の発露あるいは結果として、企業内の構成員のなかにあるいは全体としての企業活動によって倫理的な結果が生まれることがあるが、逆に、反倫理的な結果が生み出されることもある」という現実である。

この課題は、何があるいはいかなる契機が、倫理的な結果をうみだし、または反倫理的な結果をうみだすのか、倫理的行動と反倫理的行動を「分ける」ものは何か、それは、資本主義企業という制度に起因するのか、それとも、個人の資質に問題があるのか、等として問題提起されることもある。

貢献意欲が、結果的に(倫理的な観点から見て)、倫理的な行動をうみだすのか、それとも反倫理的な行動をうみだすのか - - これは不明であり、それぞれの可能性がある。何故なのか？

それは、貢献心が、基本的には、本能であるためである。それ故に、方向付けが重要になってくる。本稿の文脈で言えば、「共通の目的」の「共通の」の性格(すなわち、「社会的存在としての企業」として目的が適切か否か、ということ)が、構成員個人の貢献意欲の発露の仕方を決定し、組織及び従業員の行動が倫理的になるか反倫理的になるかを決定する。そのために、共通の目的のあり方が極めて重要になってくるのであり、現在、社会規範を組み込んだ経営目標の設定(後述の言葉で表現すれば、ステイクホルダー企業としての存在)が求められているのはこのためである。

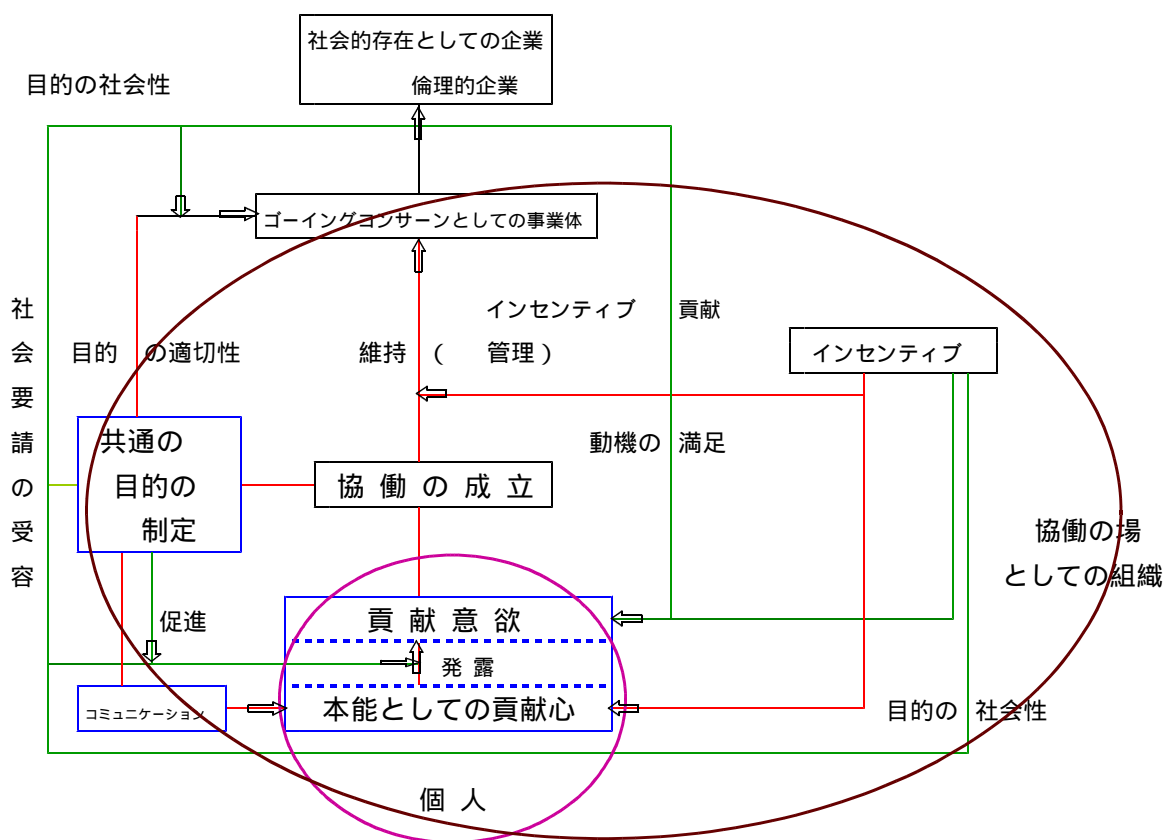
と同時に、組織人格と個人人格が葛藤(対立)するのも本能としての貢献心が備わっているためである。個人人格が勝つことがある(たとえば、勇気の発露)のは本能としての貢献心のなせる技である。本能としての貢献心を欠くならば、常に組織人格が「勝ち」、組織ぐるみの不正を防止することは不可能になる。

上述したことを図解したのが図1である。複数の人々が意思疎通(コミュニケーション)可能な状況下において、共通の目的が提示されそれを受け入れたとき、適切なインセンティブがあれば、本能としての貢献心が貢献意欲へと転化し、共通の目的達成に向けた協働が生まれる。これが人々間の関係として組織(協働としての組織)である。この関係を維持するためにはより適切なインセンティブが継続的に提供されることが必要である(インセンティブ 貢献)。ここに至って、人々の関係は構造化される。これが管理と称せられている現象に該当する。インセンティブは、まず第1に、本能としての貢献心を貢献意欲へ転化させるために、そして更には(第2に) 成立した人々間の努力を短期間(刹那的)ではなく長期的に維持するために必要である。この流れが、図1において赤字の線で表示した箇所である。

貢献心が本能であるとすれば、それは人間の生存そのものに結びついているために美德ではないだけでなく、常に周囲の期待通りに現象(具現化)するとは限らない。貢献心の発露にとって必要なものは「他人のために尽くすこと」が「自分のため」でもあることを納得させる契機であるが、なかでも、共通の目的を前提としたインセンティブは非常に有効であり、目指す目的が「共通のもの」であればあるほどインセンティブは有効に働く。というのは、「共通のもの」を介して、「自分」と「他人」の繋がりをより明瞭に把握できるからである。これが緑色の線の流れであり、共通の目的が「社会的要請を反映したもの」であればあるほど、貢献意欲が生まれやすく、また組織が提供するインセンティブの内容も異なってくることを示している。これは、同時に、組織(体)(企業)に反社会的

な行動を思いとどまらせる（非倫理的な結果が事前に想像できるならば、それに向かって「積極的に」貢献することを躊躇させる、という意味で）「歯止め」として作用する（社会的存在としての企業）だけでなく、「所属企業 = 社会的存在としての企業」という意識が多くの従業員の中で深まれば深まるほど、従業員のなかに倫理的にプラスの方向にむけた貢献意欲が生まれる可能性が高くなるでなろう。

図1 協働の場と貢献心そしてインセンティブ



### 3 自発的な貢献意欲が「強制」される日本企業

組織に参加している人々から貢献意欲を引き出すためのインセンティブは、現実には、多様であり、その実態を反映して幾つかの分類が試みられている。経営学では、人間を「完全合理的な選択行動」をする存在として見なしている経済学とは異なり、人間のもつ「限定された合理性」が前提にされている。「現実の人間個人がもつ先見性や計算能力、予知能力、選択力、判断力などの諸能力には大きな限界があり、完全に合理的なや能力を発揮

できるスーパーマンのような人間は、現実には存在しない」(10)、と。このような発想はインセンティブの解釈にも当てはまる。たとえば、バーナードのインセンティブ観として知られている下記のようなインセンティブ解釈(インセンティブの客観的側面と主観的側面への分割・整理)はそのひとつである(表1参照)(11)。

表1 インセンティブの客観的側面と主観的側面

<p>1 客観的インセンティブを提供する方法(インセンティブの方法) - - - インセンティブの客観的な側面</p> <p>1-1 特殊的誘因 inducement (特定の個人に限定して提供されるもの)</p> <p>1) 物質的誘因 モノやカネの提供</p> <p>2) 個人的で非物質的な機会の提供 昇進の機会、作業活動における自立性、ステイタスとして椅子</p> <p>3) 好ましい物的作業条件の整備</p> <p>4) 理想の恩恵 個人の理想を満足させる組織の能力</p> <p>1-2 一般的誘因 inducement (特定個人的ではなく一般的なもの)</p> <p>5) 社会結合上魅力的な環境の整備 社会的調和(人種・民族・宗教等に基づく対立の撤廃)、良好な人間関係</p> <p>6) 慣習的な作業条件、並びに習慣的なやり方や態度に適合しやすい環境を整備すること。新参加者を拒否しないこと</p> <p>7) 参加の感情を満たす機会を広く提供すること</p> <p>8) 心的交流が可能な状況をつくりだすこと 仲間意識の醸成、相互扶助の機会の創出</p> <p>2 主観的態度を改変させる方法(説得の方法) - - - インセンティブの主観的な側面</p> <p>2-1 強制力の行使 みせしめ、排除</p> <p>2-2 機会の合理化</p> <p>1) 一般的合理化 組織目的への奉仕を理想化すること</p> <p>2) 特殊的合理化 特定の状況の下で特定の要求を持つ個人を説得すること。「一本釣り」</p> <p>2-3 動機の教え込み 教育や宣伝によって個人の動機や目的を組織に都合の良い方向へと変えること</p>
---

このようにインセンティブは金銭に限定されるものではなく実に多様な内容を含んでいる。そして更に言えば、企業という組織の「成り立ちプロセス」そのものがひとつのインセンティブとして作用することもある。日本企業はその代表的な事例であり、このことは日本企業が「疑似」ゲメインシャフトとして見なされている「内実」に起因する事柄である。

人間の集団がゲメインシャフトとゲゼルシャフトに分けて論じられることは良く知られている。テンニースによれば(12)、人間の結合体には実在的・有機体的な生命体と観念的・機械的な形成物の2種類がある。前者がゲメインシャフトであり後者がゲゼルシャフトである。ゲメインシャフトを基礎づける人間の意志は自然意志であり、ゲゼルシャフトを支えるものは形成意志とよばれる。彼によれば、ゲメインシャフトの三形態または段階として、「血のゲメインシャフト」(家族生活=一体性)、「場所のゲメインシャフト」(村落生活=慣習)、「精神のゲメインシャフト」(町生活=宗教)が区別されるが、これらに共通していることは人々がなんらかの形で共同生活を営み、その一体的な融合のなかで愛しあい慈しみあって、互いに離れがたく結びあっていることである。血族愛・近隣愛・友愛による全人格的な融合・愛着・信頼こそがゲメインシャフトの本質であり、そこに打算の働く余地はみられない。

これに対して、ゲゼルシャフトの特質をなすものは、孤立であり、利益的結合であり、合理精神に基づく契約である。その根底には他人に対する不信があり、利益が得られる範囲内で他人との結合を図るにすぎない。したがってここでは、人は自己の提供するものと同等以上の反対給付と交換するものでなければ、他人のためになにかをしようとはけっしてしない。それゆえにゲゼルシャフトに関与する人々は、その組織特有の目的に照応するかぎりでの人格部分だけ関係しあうこととなり、その結びつきは断片的でゆるく、本質的には疎遠とならざるをえない。

そしてこの場合、企業は、一般的には、その性格上ゲゼルシャフトの典型として位置づけられてきたのであり、欧米ではそのような解釈が支配的である。だがそのような位置づけは、次のような理解に代表されるように、日本の企業には妥当しないことが知られている。「さて、日本の企業、とくに大企業はどうだろうか。テンニースの分類では、それは当然、ゲゼルシャフトになる。だが、人間関係上の諸特徴をみると、ゲメインシャフトの色彩が濃くなっている。従業員の生活丸抱え式の労務管理の下では、人間関係が全人的接触到に近くなる。職務中心でなく職場中心の組織運営の下では、人々の活動範囲、勢力範囲は厳格に区切られるよりも、相互依存的になる。だから、日本の企業は、テンニースの用語を借りれば、疑似ゲメインシャフト』とよぶのが適当かもしれない」(13)。

なぜこのような(日本企業のゲメインシャフト化といった)主張が出てきたのであろうか。それは、ヨーロッパ的な発想にたてば、人間社会は、旧い共同体(具体的にいえば、村落共同体)が崩壊してはじめて、近代化されていくことになるが、日本ではそのような村落共同体(ムラ)が必ずしも崩壊せずに中途半端な形で残り、また企業のなかに共同体的関係がもちこまれた(経営者によってイエの論理がもちこまれた)ためである(14)。

ヨーロッパでは、世帯主を含む農民が一家をあげて離村し賃労働者層が形成されたが、日本では、農家の二・三男層と女子が村落から追い出されて賃労働者となった。その結果、彼らたちは、村落共同体の代わりに、企業に、精神的安定そしてまたさまざまな社会的欲

求の充足の可能性を、言葉を換えていえば、共同体的世界を、もとめたのであり、都市に住みはじめた賃労働者は、依然として、「意識の面では共同体的な関係にしがみつき、あるいは『旧き良き日』へのノスタルジアを強め」ていたために、所属企業に、従業員として、言葉を換えていえば、共同体の一員かのごとく、組み入れられていった。そしてそれに対応する形で、企業家は、企業のなかに、「イエ」意識を持ち込んだ（経営家族主義）。その結果、企業は、従業員がそれに「共同体」として関与する、擬似共同体へと転化した。この擬似共同体はつくり出されたものであり、大塚久雄氏の用語でいえば(15)、具体的な共同体を本質的に支える共通な「集団性の外枠」としての共同態（ゲマインシャフト）を意味している。「共同態としての日本企業」の誕生である。

かくして、ゲマインシャフトには2つのタイプがある。

(1) 本来のゲマインシャフト

(2) 損得抜きが状況が人工的につくりだされた、ゲマインシャフト（代表的な事例が日本の企業である 共同態としての日本企業）

ゲマインシャフトそして共同態では、貢献意欲はどのようなメカニズムで生まれるのだろうか。これが本稿の問題意識であり、下記のような課題として提示することができる。

損得抜き、情感で結びついた、協働の場（たとえば、血、精神、土地を絆とする、協働の場 ゲマインシャフト）においては、利害関係で成立している協働の場と異なり、特別なインセンティブがなくとも本能としての貢献心が目覚め、貢献意欲が、忠誠心 loyalty という形をとることになるとしても、ナチュラルに生まれる、という仮定が成立するであろうか、と。これに対しては、本稿では、つぎのような回答を用意している。貢献意欲（

忠誠心）はナチュラルに生まれるものではなく、育まれるものである、と。コトバを換えて言えば、損得抜きの絆がある場合には、その協働の場の維持という共通の目的が前提にされているために、その絆を自覚し更にはそれを確認できる環境をつくりだすことが必要である、と。

このことは、本来のゲマインシャフトではなく、人工的につくりだされたゲマインシャフトである「共同態としての日本企業」にとって切実な問題として提起されたことであろう。損得抜きの絆を本来的には欠いた協働の場である日本企業では、協働意欲を引き出すために、社縁という絆を新たにつくりだしそれを日々の企業内人生の中で確認させる仕組みをを意図的につくりだすことが必要だったのである。そして日本企業はその仕組み作り「成功」した。それが制度としての終身雇用であり、年功賃金である。但し、その結果として、日本企業は、他面で、「自発的に貢献すること」が「強制される」協働（体系）へと転化してしまった。会社人間の輩出及び跋扈はその現象形態の一部である。日本的経営を見る眼は時代に応じて変化し正反対の評価が下されているが、その是非は別にして、いわゆる日本的雇用慣行は、貢献意欲が引き出され「自発的に」働かされるインセンティブシステムが日本企業のなかにビルトインされていたことを示している。

どの企業社会にも、あらゆる領域において、その企業社会に固有のシステムがある。これはインセンティブシステムについても該当することであり、現実には、欧米企業とも共通するシステムに日本企業固有のシステムが絡み合っ、日本企業独自のインセンティブメカニズムが構築されている。とすれば、この場合、日本の特殊性をどこに見いだ



すことが出来るのであろうか。

本稿の理解では、「インセンティブメカニズム = 綿密に計算されて構築された本来のインセンティブメカニズム + (アルファ)」という方程式が成立する。「綿密に計算されて構築された本来のインセンティブ」の解釈(分類)は分かれるであろうが、それは当然であり、そのことに本稿は触れるつもりはない。これについては、たとえば、前掲のようなバーナードが分類・提示しているインセンティブもそのひとつである、と指摘しておけば十分である。もちろん、「本来のインセンティブ」の具体的内容が、細部に至れば、それぞれの企業社会毎に相違してくることは容易に想像できるが、その枠組みは多くの企業社会に妥当するであろう。それ故に、問題は (アルファ)の具体的な内容である。本稿では、「共同態としての企業」という言葉が示しているように、企業がゲマインシャフト( コミュニティ)として把握されることがあるという事実を踏まえて、企業( 会社)の成立プロセスそのものがひとつのインセンティブシステムとして捉えられるという立場に立ち、 (アルファ)の内容を具体的に明示化してきた。

したがって、上記の (アルファ)が日本の企業社会のみに妥当するのか、が問われるであろう。これは非常に微妙な問題である。というのは、まず第1に、欧米の企業においても、共通善を目指す企業が「コミュニティとしての企業」として把握され(16)、その存在が指摘されているからである。共通善を目指す企業( コミュニティとしての企業)と「共同態としての日本企業」の異同の解明が課題として浮上している。更には、後述するように、現代企業は多くの企業社会で「ステイクホルダー企業」として性格づけられるようになってきた。このような事実を、インセンティブの問題との関連で、どのように解釈するのか。これらは今後の課題である。

この共同態としての日本企業は、「たこつぼ」と形容されることがあるように、閉鎖された企業社会であり、従業員のなかに「我が社」意識が容易に醸成されていった。このような企業風土のもとでは、必ずしもすべての企業が社会的にプラスの方向で活動するわけではなく、たとえば、集団主義経営という名称で端的に示されているように、従業員の共同態( 会社そして所属部署)への一体化が進み、一方で、組織への忠誠心を競う「出世競争」が展開され、他方で、身内の傷を「嘗めあい」、その結果、株主中心に行動するアングロサクソン系の企業社会とは別の意味で、従業員の貢献意欲が反社会的な行動へと帰結してしまう、という事象( いわゆる企業不祥事の発生)が出現することもあった。

いずれにしても、これは、従業員か株主かという違いはあるが、特定のステイクホルダーの利益が最優先され、全体としての社会の利益を無視した経営目標が「共通の目的」として組織構成員に提示され、従業員が「反」社会的な「共通の」目的の達成に貢献した、結果である。

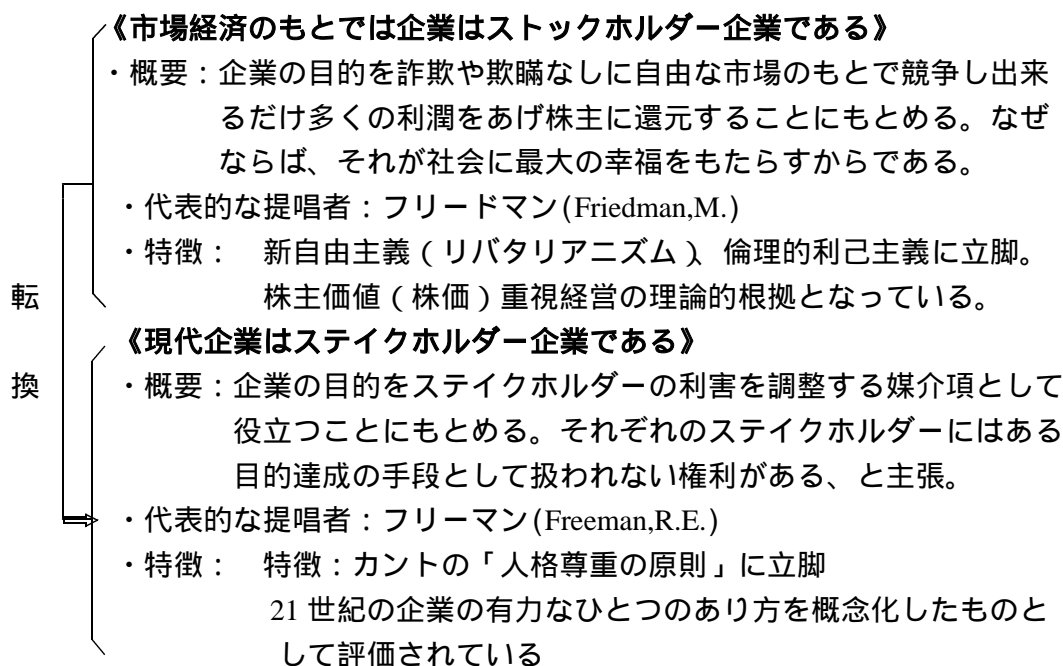
世紀の転換期頃から正社員時代の終焉が語られ、終身雇用は「神話としても」崩壊し、年功賃金も成果給に取って代わられたかのような状況が生まれ、日本企業は大きな変動の波に洗われている。現在の状況を考えると、たしかに「日本企業 = 共同態」という「旧い」方程式で日本の企業を説明することは困難になった。しかし、従来の「従業員中心型」共同態としての企業とは異なるタイプの「共同態としての企業」( コミュニティとしての企業)は存在しうるはずである。

インセンティブシステムのあり方はその会社の目的（ 経営目標 ）によって規定されるが、後者は、他方で、経営理念によって規定されることになる。このことに関しては別稿を予定しており、本稿では、次節において、現代企業のもうひとつのあり方との関連で、簡単に触れるに止める。

#### 4 倫理的企業への途 - - - 貢献心の活かし方

私たちの生活の質は企業活動のあり方に左右されている。この事実が認識されるにつれて、特に、企業不祥事が頻発するにつれて、企業に倫理を問う動きが活発化してきた。現代は、企業の社会的存在としての側面が重要視され、より踏み込んで言えば、企業に、道徳的主体として行動することが求められている、時代である(17)。

図2 スtockホルダー企業とステイクホルダー企業の対比



どのようにすれば企業は倫理的な存在になれるのか？ その方途のひとつは、本稿の文脈で言えば、従業員に備わっている本能としての貢献心が倫理的な方向に沿って発揮されそして従業員が経営目標の達成に向けて貢献しやすくなる環境をつくりだすことにある。そのためには、個々の企業が掲げる経営目標が大方の従業員にとって「共通の」目的として受け入れられることが必要である。しかもこの場合、従業員が企業という運命共同体の一人としてそれを受け入れざるを得ないというのではなく、対外的にも、「後ろめたさ」を感じることなく「胸を張って」受け入れることができるような経営目標を定立することが重要であり必要である。これは決して不可能でなく、現実には、そのような環境（流れ）

が形成されつつある。

それがステイクホルダー企業からストックホルダー企業への転換である（図 2 参照）（18）。

このようなステイクホルダー企業観への流れは、1990 年代前半にスローン財団の援助を得て多くの研究者と実務家が参加してウェブ上で展開された「株式会社再定義プロジェクト」によって加速された。そのウェブ(<http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/>)で公開された「現代企業はステイクホルダー企業である」との現状認識は、今日では、ステイクホルダー企業モデルに関するコンセンサス（Consensus Statement on the Stakeholder Model of the Corporation）として良く知られている。

企業がステイクホルダー企業へと転換したときに、その構成員に備わっている本能としての貢献心が「正しく」活かされ、企業は貢献意欲を獲得でき、社会的存在として継続的に存続する途が拓けることになろう。これは「共同態としての企業」のあり方のひとつ（コミュニティとしての企業）（19）でもある。

## 注

- (1) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (バーナード著山本安二郎・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)。企業と自治体そして学校は協働という点で共通しているが、物的システム、人的システム、社会的システムはそれぞれ相違している。協働としての組織は協働体系の中核をなすものであり、協働体系を動かすエネルギーの場として考えられている。バーナードの解説書は数多くあるが、本稿では、山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社、1972年に依拠している。
- (2) 組織論関係の文献では、incentive は誘因として表記されることが多い。
- (3) Barnard, *op.cit.*, p.139. (バーナード著山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』145-146 ページ)。
- (4) 山本安次郎・田杉競編『前掲書』136 ページ。また、バーナード自身には、現代社会では、多くの人々の協働意志は低く、むしろマイナスの側にいる、との理解があったと言われている（飯野春樹編『経営者の役割』有斐閣新書、57 ページ）。
- (5) モチベーションの期待モデルはブルームによって公式化されている（V.Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.）。また、一体化はマーチ&サイモンによって組織論的に体系化されている（J.March and H.Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958.）。
- (6) 滝久雄『貢献する気持ち』紀伊國屋書店、2001年、72 ページ。
- (7) 滝久雄『前掲書』73 ページ。
- (8) 滝久雄『前掲書』135 ページ。
- (9) 滝久雄『前掲書』131 ページ。
- (10) 片岡信之他編『アドバンスト経営学 理論と実践』中央経済社、2010年、7 ページ。
- (11) これは、Barnard, *op.cit.*, pp.141-153. (バーナード著山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』145-146 ページ) 及び山本安次郎・田杉競編『前掲書』、136-141 ページ。

- ージを筆者（宮坂）なりに整理したものである。
- (12) テンニース著杉之原寿一訳『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト（上）（下）』岩波文庫、1957年。
- (13) 間宏『日本的経営』日経新書、1971年、18ページ。
- (14) 詳細は、宮坂純一『日本的経営への招待』晃洋書房、1994年、第1章「管理における日本的なもの」参照。
- (15) 大塚久雄『共同体の基礎理論』岩波書店、1955年、3ページ。
- (16) たとえば、ジョージ・C・ロッジ著水谷英二他訳『ニュー・アメリカン・イデオロギ - - - 新時代の経営思想』サイマル出版会、1979年や G.Lodge, “The Ethical Implications of Ideology”, in Hoffman, W.M. and Moore, J. M. (eds.), *Business Ethics : Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, 1990, p.140 参照。また、ソロモン（R.Solomon）は、アリストテレスの徳理論に則って、企業をコミュニティとして位置づけている（R. C.Solomon, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1993, chapter 16.）
- (17) 宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房、2009年参照。
- (18) 片岡信之編著『新版 要説経営学』文眞堂、2011年、第23章「ステイクホルダー・マネジメント型企業への転換」参照。
- (19) あえて、道徳的という形容詞を付けて、「道徳的共同体としての企業」(the firm as moral community) として論じられることもある。これに関しては、N.Bowie, *Business Ethics: A Kantian perspective*, Blackwell, 1999. (ボウイ著中谷常二・勝西良典『利益につながるビジネス倫理』晃洋書房、2009年) 参照。