

麗澤大学大学院
平成 30 年度 博士論文

CSV（共通価値創造）の徳倫理的基礎
—企業倫理学における規範論と実践の接点を求めて—

経済研究科
経済学・経営学専攻
指導教員 高 巖 教授
学籍番号 1131410021

大塚 祐一

目次

序章 問題意識と研究の目的	1
第1節 研究の背景と問題意識	2
第1項 企業倫理学を巡る2つの潮流	2
第2項 問題意識	5
第3項 徳倫理学とCSVの相互補完性について	8
第2節 本研究の目的と構成	9
第I部 ビジネスのCSV論的アプローチ	14
第1章 CSV（共通価値創造）の理念と方法	15
第1節 CSVの基本理念	16
第1項 Porter & Kramerの問題意識	17
第2項 CSVが前提とする考え：経済性と社会性の両立可能性	19
第3項 CSVの定義	21
第4項 CSRとCSVの相違点	22
第2節 CSVの3つの手法	26
第1項 製品と市場の見直しによる共通価値創造	27
第2項 バリューチェーンの生産性の再定義を通じた共通価値創造	33
第3項 クラスター形成による共通価値創造	36
第3節 CSVの意義	40
第4節 小括	43
第2章 CSV批判の展開	45
第1節 CSV批判の全体像	47
第2節 第1批判：Porter & KramerによるCSRの解釈を巡る批判	50

第3節	第2批判：CSVの成果を巡る批判	53
第4節	第3批判：ビジネス活動に伴う負の影響の最小化という視点の欠如	57
第5節	第4批判：伝統的な資本主義観からの未脱却	59
第6節	第5批判：倫理的価値観の欠如	61
第7節	ステークホルダーからの提言	66
第8節	先行研究の批判的考察と本章の小括	69
第II部	ビジネスにおける徳倫理学・共同体主義的アプローチ	72
第3章	アリストテレスの徳倫理学	75
第1節	倫理学における2つの伝統的アプローチ	76
第1項	功利主義のアプローチ	77
第2項	義務論のアプローチ	80
第2節	徳倫理学の諸特徴	85
第1項	徳倫理学における倫理の意味とは	85
第2項	行為者（人間）を中心とした倫理学	88
第3項	時間軸の存在	92
第3節	善き生とは	95
第4節	小括	100
第4章	ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開	102
第1節	Solomonの問題意識	106
第1項	ビジネスをどう理解すべきか？	109
第2項	ビジネスに必要な倫理学とは何か？	111
	(1) 功利主義，義務論的アプローチへの批判	112
	(2) 政策的議論に対する批判	113
第3項	企業倫理学の目的	114
第2節	Solomonのアリストテレス主義	116
第1項	善き生（幸福）の統一性	118

第 2 項 「共同体としての企業」論	125
(1) 企業の 2 つの性質	126
(2) 共同体とは何か	128
(3) 共同体の高次の目的 (<i>telos</i>)	130
第 3 項 共同体としての企業目的の再考	131
第 3 節 Solomon に対する批判と応答	135
第 1 項 企業共同体論に対する批判	135
第 2 項 論拠の脆弱性	138
第 3 項 徳の解釈を巡る批判	140
第 4 項 状況主義者からの批判	141
第 4 節 徳倫理的アプローチの課題	144
第Ⅲ部 規範論と実践の統合	150
第 5 章 CSV の徳倫理的基礎	152
第 1 節 徳倫理学と CSV を繋ぐ先行研究	153
第 1 項 Rocchi & Ferrero による研究	153
第 2 項 Shanahan & Seele による研究	156
第 3 項 先行研究の意義と批判的検討	158
第 2 節 Porter と Solomon の共通認識	161
第 1 項 Porter と Solomon の共通認識とアプローチ	161
第 2 項 何を問うべきか	164
第 3 節 CSV の 3 つの倫理基盤	165
第 1 項 CSV の 3 つの次元	165
第 2 項 CSV の倫理基盤としての「共通善」「共同体」「徳」	167
(1) 共通善とは何か	168
(2) 共通善をともに目指すパートナーとしての企業共同体	170
(3) 社会・企業・個人の相互関係	172

第4節 CSVの徳倫理的基礎	174
第1項 経営理念に基づく共通善への貢献	175
第2項 仕事を通じた人間的成長とは何か	176
第3項 人間的成長を促す「善い仕事」としてのCSV	179
第4項 CSVが悪しき生を生み出す可能性	183
第5項 CSVの成功と失敗	185
第6項 批判されるべきCSV	187
第5節 経営者のインテグリティ	188
結びにかえて	192
第1節 本稿の要約と結論	193
第2節 本研究の限界と今後の展望	199
参考文献一覧	201
謝辞	218

【図表目次】

図表 1-1	Porter & Kramer による CSV の定義	21
図表 1-2	CSV と CSR の違い	23
図表 1-3	CSV と CSR の関係図	25
図表 1-4	CSV と慈善活動の違い	31
図表 1-5	バリューチェーンの改善を通じた CSV の一例	36
図表 1-6	Porter & Kramer による CSV 実践の事例	39
図表 1-7	SDGs の 17 のターゲット	42
図表 2-1	CSV 批判の全体図	49
図表 2-2	CSR と CSV に関する 4 つの原則	67
図表 3-1	規範倫理学の分類	77
図表 4-1	Robert C. Solomon の主な業績（企業倫理学関連）	108
図表 5-1	Porter と Solomon の問題意識とアプローチ	162
図表 5-2	CSV の 3 つの次元	167
図表 5-3	共通善・共同体・徳の相互関係	173
図表 5-4	仕事を通じた人間的成長の 3 つの領域	177

序章 問題意識と研究の目的

第1節 研究の背景と問題意識

第2節 本研究の目的と構成

第1節 研究の背景と問題意識

第1項 企業倫理学を巡る2つの潮流

20世紀的な発想の多くが、ことごとくその転換を迫られている。大量生産・大量消費の経済社会システムは、「持続可能な発展」の環境哲学に立脚したものへと転換が求められ、また近年では、リーマンショックを機に新たな資本主義のあり方が模索され始めている¹。世界に目を向けてみれば、地球環境問題をはじめ、貧困問題（経済格差の拡大）、食糧問題、エネルギー問題、人権問題など、未だ解決を見ない社会的課題が山積みとなっている。その全てが近代資本主義による負の遺産であるとまでは言えないにせよ、少なくともアメリカ型の資本主義が大きな曲がり角に来ていることは間違いない。

他方で、発想の転換が迫られているのは資本主義のシステムだけではない。資本主義社会における主要プレイヤーである企業もまた、そのあり方が改めて問われている。より具体的に言えば、「企業の目的は何か」「企業の存在意義は何か」「企業は社会の中でどのような存在であるべきか」といった、古くて新しい問いに対する21世紀的な答えが求められているということである。かかる問いに答え得るアプローチとして、近年、2つの注目すべき潮流を企業倫理学の領域に見ることができる。

第1の流れは、「徳倫理学² (virtue ethics)」への再注目である。伝統的な倫理学説である功利主義と義務論に代わる「第3のアプローチ」として、1990年代以降、徳倫理学への関心が高まってきている³。また、この時期、

¹ 野中郁次郎・紺野登（2013）『知識創造経営のプリンシプル—賢慮資本主義の実践論—』、東洋経済新報社、v-vi頁。

² 「徳倫理学」という呼称が一般的であるが、これ以外にも、例えば、「徳をベースとした倫理学 (virtue-based ethics)」「徳を中心とする倫理学 (virtue-centered ethics)」「行為者基底の倫理学 (agent-based ethics)」「性格に関する倫理学 (character ethics)」「アリストテレス倫理学 (Aristotelian ethics)」「人間本性に関する倫理学 (human nature ethics)」などとも言われることがある。Arjoon, Surendra.(2000). “Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business,” *Journal of Business Ethics*, 28, pp.159-178.

³ Ferrero, Ignacio & Sison, Algejo Jose G. (2014). “A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics and management journals (1981-2011),” *Business Ethics: A European Review*, 23(4), pp.375-400.

徳倫理学と同じくアリストテレスに哲学的基礎を負う「共同体主義 (communitarianism)」がアメリカを中心に台頭し、倫理学・社会哲学・政治哲学の各領域において、「アリストテレスへ還れ⁴」という1つの流れを生み出した。企業倫理学における徳倫理的アプローチは、1990年代初頭にその萌芽が現れると、2000年代に入り急速な勢いで研究が発展し、現在では総論から各論へと新たな進展を見せている⁵。功利主義や義務論とは異なり、徳倫理学は「人」に焦点を当て、我々人間の究極目的を「善く生きること (good life)」と規定し、そのために必要な徳の重要性を説く。多くの社会的課題が浮き彫りとなっている現代のグローバル社会において、また、働くことの意味や、経営者の道徳的資質が強く求められているビジネス社会において、人間にとっての真の幸福を「徳を備えた豊かな人間性」や「人と人との良好な関係性」の内に求める徳倫理学は、今後一層その重要性を増していくと考えられる。また、企業の目的や存在意義、社会における企業の役割などを考える上でも、徳倫理的アプローチは多くの知見と示唆を我々に与えてくれる。

第2の流れは、ハーバード・ビジネス・スクールの Micheal Porter と、その共同研究者である Mark Kramer によって、2011年に提唱された「共通価値創造⁶; Creating Shared Value (以下、「CSV」と略称)」への関心の高まりであ

⁴ 例えば、企業倫理学者・哲学者の Robert Solomon は「アリストテレスに還れという新しい思潮が出てきている」と述べている。南村博二 (2004)『わたしたちの企業倫理学—CSR時代の企業倫理の再構築—』, 創成社, 19頁。また, Frede (2013)は, 現代社会を「法に対するあらゆる抜け穴が作られ, 社会の頼みの綱としての法と規則の施行に対する信頼が失われている」とした上で, 法やルールそれ自体のあり方とは別に, 法やルールに対する「人々の態度」が問題になっていると指摘した上で, 「ここ数十年で, 徳倫理へ還れという主張が魅力的なものになっている」と述べている。Frede, Dorothea. (2013). “The historic decline of virtue ethics,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, pp.143-144. フレーデ・ドロテア (2015)「徳倫理学の衰退の歴史」『徳倫理学』, 215頁。

⁵ 企業倫理学における徳倫理的アプローチへの関心の高さを示す証左として, 海外の主要な学術誌で徳倫理学が統一論題に据えられていることを挙げるができる。例えば, 2012年には *Business Ethics Quarterly* で, 2013年には *Journal of Business Ethics* で, 2015年には *Business Ethics: A European Review* で, それぞれ徳倫理学が統一論題に設定されている。また, 2017年には, マネジメント分野と徳倫理学を結び付ける研究論文集 (125本の論文が収められたハンドブック) が発行されており, その関心の高さが伺える。Sison, Alejo José G., Beabout, Gregory R., Ferrero, Ignacio, Eds. (2017). *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer.

⁶ CSVには「共有価値の創造」や「価値共創」など複数の呼称が存在するが, 本稿では,

る⁷。CSVとは、社会的課題⁸をビジネスの力（本業）を通じて解決することで、企業にとっての経済的価値（利益）と社会にとっての価値を同時に実現することを目指す経営手法である。Porterらによれば、従来のCSR（企業の社会的責任）の議論は、経済・社会・環境（トリプルボトムライン）をともに考慮すると言っておきながらも、それらがバラバラなものとして考えられてきたと言う。彼らは、CSR活動を「社会的価値」という点では一定の意義があることを認めつつも、必ずしもそれが企業にとっての経済的価値（利益）に結び付いていないことを問題視し、「CSRからCSVへの転換」を提唱する。Porterらは、失われつつある資本主義の信頼性と事業活動の正当性を取り戻すべく、再度、企業経営における経済性と社会性の関係を捉え直すことの必要性を説き、その上で、CSVこそが「新たな時代の資本主義のあるべき姿」であり「企業（ビジネス）の目的」だと主張する。CSVのコンセプトが提唱された2011年以降、彼らの主張は学界・産業界／国内・国外の別を問わず、多くの関心を集め、僅か数年で膨大な数の研究が蓄積されるに至っている。

しかしながら、付記しておかねばならないことは、ここに言う関心とは、必ずしも肯定的な意味合いでのそれに限定されたものではないということである。かつて、Milton Friedmanは「企業の唯一の社会的責任は、株主利益の最大化である」と述べ、企業倫理学者からは悪名高い論客として、その関心を集めることとなったが、Porterらに対してもこれと似たような反応が起こっているのである。CSVへの批判が本格化し始めるのは、2013年以降であるが⁹、とりわけ企業倫理学者からの評価は総じて肯定的であるとは言えない。詳しくは後の議論に譲るが、批判の的となっているのは、CSVのコン

最も一般的な「共通価値創造」を用いることとする。

⁷ Porter, M.E & Kramer, M. R (2011) “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, 89(1-2), 2011, pp.62-77. マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／編集部訳（2011）「共通価値の戦略—経済的価値と社会的価値を同時に実現する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 8-31頁。

⁸ 本研究では、社会的課題という言葉は「広く社会一般に知られており、その解決や緩和が求められているような課題」と定義する。なお、本文中には「社会問題」という言葉を使っている箇所もあるが、その場合には社会的課題と同義のものとして用いている。

⁹ Beschorner, Thomas. Hajduk, Thomas (2016)“Creating Shared Value. A Fundamental Critique,”*e.proofing*, Springer, p.1.

セプトが過度に経済的利益の獲得を強調しているという点にある。「社会的価値などと言ってはいるものの、結局のところ、CSVは企業がどう利益を最大化するかという点に主眼が置かれた議論に過ぎない」「社会が抱える課題の解決を、倫理の視点ではなく利益の視点で考えているため、これを受け入れることはできない」「CSVは倫理を戦略に置き換えるものであり、義務感や責任意識などといった倫理的精神性に欠けるコンセプトである」。これらはCSVに向けられる批判のほんの一例に過ぎない¹⁰。

こうした批判はあるものの、「社会的課題の解決に寄与しながら企業としての利益を高めていく」というCSVの基本的な考えは、多くの人の賛同を得ており、CSVの批判論者にあってもこの点は認めている。

第2項 問題意識

いま、企業倫理学において注目すべきアプローチとして、「徳倫理的アプローチ」と「CSV論的アプローチ」の2つを列挙した。本研究の最終的な狙いは、この2つのアプローチを統合的に捉えることの意義を提唱することにある。

もともと、企業倫理学における研究は、これら2つに限らず、理論と実践の両面において、多様な角度から進められている。それゆえ、本研究が徳倫理的アプローチとCSV論的アプローチの2つに着目する理由を述べておく必要があるだろう。

まず、消極的な理由として挙げておきたいのは、両アプローチへの関心の高さである。その影響力に鑑み、両アプローチの研究の深化に貢献することは、企業倫理学の研究の発展にも貢献することになる。だが、仮にこれが的を射た認識であったとしても、なぜ徳倫理学とCSVの2つを同時に扱う必要があるのか。議論を先に進めるには、かかる疑問に対し、より積極的な理

¹⁰ なお、CSVはCSR論の発展の系譜の中に位置づけることができるが、CSVとは対照的に、規範的な立場（倫理学）からCSRを批判的に論じる研究は筆者の知る限り見受けられない。本稿が取り上げる徳倫理学においても同様であり、通常は徳倫理学とCSRの議論が対峙した形でなされることはない。

由を示さなければならない。いくつかの理由を挙げることができるが、とりわけ次の点を強調しておきたい。それは、「規範論と実践のバランスをどう取っていくか」という、企業倫理学の議論において常に付きまとう難題に向き合う際、徳倫理学と CSV の 2 つのアプローチは、極めて適していると考えられるという点である。

企業倫理学は、応用倫理学の 1 つの分野として発展してきた学問であり、倫理学と経営学を跨ぐ学際的な学問領域である。「倫理」と「ビジネス（経営）」は、しばしば矛盾する言葉だと言われてきたように¹¹、これら 2 つのバランスを取ることは実践においても、また学問においても容易ではない。倫理学や哲学を学問的背景に持つ企業倫理学者は、高い倫理水準を設け、時に抽象的な規範論を展開するが、一方でそれが具体的なビジネス実践に結び付かないようなケースも少なくない。彼らにおいては、自らが主張・展開する規範論を、どのように実践と結び付けていくかまでは、必ずしも十分に示し切れていないのである。これとは逆に、実践という面を過度に強調すれば、崇高な理念や理想、倫理、道徳というものが脇へ追いやられ、これらがいとも簡単に「効率」や「生産性」に置き換えられてしまう可能性がある。例えば、「善行をいかに儲けや効率に結び付けるか」「善行は利益に貢献するか」との問いかけは、実務や実践においては極めて重要なテーマであっても、哲学者や倫理学者（この場合、特に「カント主義者」）からは受け入れ困難なものと思なされる。彼らは通常、「利益や効率に貢献するという理由から道徳的に振る舞うこと」を、真に道徳的であるとは見なさないのである。このように「企業倫理学の陣営」と「企業倫理学の陣営」は、互いに異なる関心・立場から企業倫理を論じてきた。

かかる認識を踏まえながら、徳倫理学的アプローチと CSV 論的アプローチの双方を同時に捉え直してみると、これと同じような構図が浮かび上がってくる。前者（徳倫理学的アプローチ）は規範的・理想的であり、後者（CSV 論的アプローチ）は実践的・現実的という特徴を持つためである。これらの特徴は、両アプローチの優れた点であると同時に、また課題でもある。

¹¹ 例えば、ディジョージ・T・リチャード著／永安幸正・山田經三監訳(1995)『ビジネス・エシックスーグローバル経済の倫理的要請』、明石書店、19頁。

かつて Stark(1993)が「企業倫理学は、理論的過ぎる、抽象的過ぎる、非実践的である」とし、その修正を模索することの重要性を指摘したが¹²、これは徳倫理的アプローチにも妥当する指摘だと思われる。徳倫理学の観点から企業倫理を展開する論者の多くは、ビジネスにおける徳の重要性や、ビジネスの諸活動を通じた人間的成長の可能性などを主張するものの、依然として抽象的な議論に終始していると言わざるを得ない。彼らが共通して主張する「仕事を通じて徳を陶冶する」とはいかなる意味なのか、また「仕事を通じて人間的に成長する」とはどのような意味なのか。徳倫理的アプローチは、哲学的議論に留まることなく、より具体的なビジネス実践の脈絡において、これらの問いに対する自身の立場を明確にすべきである。少なくとも、純粋な哲学の領域での議論ではなく、企業倫理学として議論するのであれば、ビジネス実践という視点がなおさら求められよう。

他方、CSV 論的アプローチにおいては、既に多くの論者が指摘しているように、企業倫理学の理論としてこれを位置づける場合には「倫理（学）的な基礎づけ」や「倫理（学）的な意味づけ」がどうしても必要になってくる。

これに関連して、本研究の出発点となる、もう 1 つの基本認識について触れておきたい。それは、「企業倫理学は、CSV 批判に終始すべきではない」との認識である。本研究の基本的な立場は、CSV 批判の内容について概ね同意するが、むしろ強調したいことは「CSV に対する社会的関心の高さに鑑み、批判論の展開に終始するのではなく、次の段階として、CSV をより良い“倫理実践”として活かしていくための建設的な議論を行うこと、そして必要に応じ CSV の概念の修正や再解釈を行うことが重要なのではないだろうか」という点にある。確かに CSV は、Porter によって提唱されたこともあり、戦略論的な色彩が強いコンセプトであるが、「CSV を倫理実践としてどう活かしていくべきか」との問いに対し、企業倫理的な答えを提示する余地は十分に残されている。「CSV=利益最大化を目的とした理論」とのレッテルを貼り、それ以降の議論を放棄するのは、あまりにも短絡的であるように思われてならない。

¹² Stark, A.(1993).“What’s the matter with business ethics?,”*Harvard Business Review*, 71(3), pp.38-48.

さて、このように徳倫理的アプローチと CSV 論的アプローチを見てみると、両者の間に相互補完的とも言える関係性が浮かび上がってくる。より具体的なビジネス実践への適用という点で課題を持つ徳倫理的アプローチにおいては「徳を育み、人間としての成長を促す実践としての CSV の可能性」という新たな様相が、そして、倫理性という点で課題が指摘されている CSV においては、「倫理的基盤としての徳倫理学の可能性」という様相がそれぞれ見えてくる。以下、両アプローチの相互補完関係について、もう少し補足しておきたい。

第 3 項 徳倫理学と CSV の相互補完性について

まず、徳倫理的アプローチが、その具体的実践として CSV を求める理由は、CSV のコンセプトが本質的に企業の経済活動を説明するものだからである。徳倫理的アプローチが強調するのは、単に「組織における個人の徳の陶冶」というよりは、「ビジネス活動（営利活動／経済活動）を通じた個人の徳の陶冶」についてである。前者であれば、何も CSV ではなく、社会貢献活動やコンプライアンス活動でも良いかもしれない。コンプライアンスを徹底し、あらゆる不正を断ち切ることで育まれる美德もあるだろう。公正、公平、正義、正直などがその一例として挙げられるかもしれない。ただし、これらは、ビジネス活動そのものというよりは、企業が社会的存在としてビジネスを行う前提とも言うべき実践である。もちろん、自社の経済活動に直結する実践は、CSV に限った話ではないが、社会に貢献し、かつ、利益を上げることで会社にも貢献する CSV の実践は、徳倫理学が重視する「仕事を通じた人間的成長」をより身近に感じられる取り組みであると考えられる。

次に、これとは逆に、CSV がその倫理的基盤として徳倫理学を求める理由について述べたい。CSV 批判の多くは、いわゆる義務論的な視点からなされるものであるが、徳倫理学の視点を CSV に取り入れる場合、これら批判への応答を包摂しながら、さらに新たな視点を与えてくれると考えられる。「企業は義務感に従って倫理実践に努めよ、義務の意識から CSV に取り組むべ

きである」と訴えたところで、仮にそれが正しいとしても“倫理と CSV”の交わりは極めて薄いものにしかならず、議論は平行線を辿るだけである。行き着く先は、「企業倫理学における規範的アプローチは、やはり単なる理想論に過ぎない」という規範論と実践が乖離した状態である。

本研究では、こうした懸念も考慮に入れ、CSV 実践における義務の倫理の重要性を認めながらも、CSV のあるべき姿を示す規範論として、徳倫理学が最も有効かつ親和性のあるものとする。なぜならば、徳倫理的アプローチは、企業や経営者に対し、何か制約を課すものでもなければ、何かを禁止したり、従うべきルール（規範）を提示することに主眼が置かれているものではなく、企業や企業を構成するメンバー（従業員）の成長や成功、さらには社会（コミュニティ）の発展に関心を寄せるものだからである¹³。

第 2 節 本研究の目的と構成

上記のような認識を踏まえ、本研究は、「CSV に徳倫理学の視点を加えた場合、CSV は社会・企業・個人（従業員）にとってどのような意味を持つ実践となるのか」との問いを立て、これに答えることを目的とする。換言すれば、「徳倫理学の視点から CSV に新たな意味づけを行うこと¹⁴」が本研究の狙いとなる。この作業を通じて、(1) 具体的なビジネス実践の脈絡の中で、徳倫理的アプローチの意義を再確認し、(2) 同時に、徳倫理学のレンズを通して CSV を捉え直すことで「倫理実践」としての CSV の潜在的な可能性を示す。これが、本研究の目指す到達点である。以下、本稿の流れを俯瞰しておきたい。

本稿の前半部分（第 I 部）では、2 つの章を割き、CSV を巡る議論を全体として整理する。第 1 章では、本研究が中心的に取り上げる CSV について、

¹³ Solomon, Robert.(1992). *Ethics and Excellence—Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, p.191. 宮坂純一（2003）『企業は倫理的になれるのか』, 晃洋書房, 20 頁。

¹⁴ 本研究の狙いは、CSV の基礎にある規範的価値（normative foundation of CSV）を徳倫理学の視点から照射し直すことにあるが、これを「CSV の徳倫理的意味づけ」と呼ぶことにしたい。

次の3点に焦点を絞り、その概念的特徴を把握する。第1は、「CSVの基本的な考え方」についてである。これについては、CSVが提唱されるに至った時代背景や、Porter自身の問題意識などを遡りながら、その基本理念を確認する。第2は、「CSVを実現するための具体的な方法」についてである。PorterらによるCSV論文では、単にCSVの概念が提唱されているだけでなく、具体的な実践手法についても示されている。ここでは、社会的課題を解決することで経済的利益を創造するための具体的手法を、実際の企業のケースを交えながら見ていく。第3は、「CSVの意義」についてである。ここでは主として、実務の視点から見た場合の意義を検討する。

第2章では、CSVを批判的に論じる先行研究を体系的に整理する。本研究の基本認識に照らし合わせれば、第2章での議論は重要な位置づけを占めるものとなる。ここに基本認識とは、「企業倫理学は、CSV批判に終始するのではなく、次の段階へと進み、CSVを倫理実践として説明するような理論の修正や再解釈を行っていくべきである」というものであった。本研究では、最終章である第5章において、CSVを倫理実践として説明するが、それに先立ち、そもそもどのような批判がCSVに向けられているのかを理解しておく必要がある。なぜなら、CSVを倫理実践として説明するにしても、それが既存のCSV批判に対して、十分に応答でき得るものでなければならぬと考えるからである。かかる認識により、第2章では、CSVに対して向けられる批判論を網羅的に確認していくが、その際、先行研究における批判群を5つに分類し、それぞれの主張を見ていく。ここに5つの批判群を示せば、(1) PorterらによるCSRの理解や解釈に関する批判、(2) CSVの成果を巡る批判、(3) ビジネス活動に伴う負の影響を軽視しているという批判、(4) 依然として株主資本主義の枠内から脱し切れていないという批判、(5) 義務感や責任意識といった倫理的価値観が欠如しているという批判の5つとなる。批判論者の主張を確認した後、これら先行研究について、筆者の見解を示したい。

本稿の後半部分(第II部)では、企業倫理学における徳倫理的アプローチに関する議論を扱う。第3章では、倫理学説としての「徳倫理学」および、社会哲学としての「共同体主義」を取り上げ、その思想的特徴を示す。一言

に「徳倫理学」と言っても、実際には色々なバージョンがあるが、本稿では最も一般的な意味での徳倫理学、すなわち、アリストテレスの徳倫理学を中心に論を展開していく。ただし、その狙いは、純粋な意味での哲学的議論を展開することにあるわけではなく、第4章「ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開」における議論の理解を助けることにある。とりわけ、徳倫理学の立場を明らかにし、何を中心に論じる倫理学であるのか、主要概念となる「徳」や「善き生（幸福）」とはどのような類のものであるのか、これらに関して予備的考察を行うことが第3章の主たる目的となる。

徳倫理学および共同体主義に関する予備的考察を踏まえ、第4章では、企業倫理学における徳倫理的アプローチの研究の系譜に触れ、同アプローチの主張の論点と課題を明らかにする。なお、本稿では、可能な限り多くの先行研究に言及するよう努めたが、企業倫理学における徳倫理的アプローチ（virtue approach to business ethics）の理解の多くは、アメリカの哲学者である Robert C. Solomon（1942-2007）に多くを負っている。

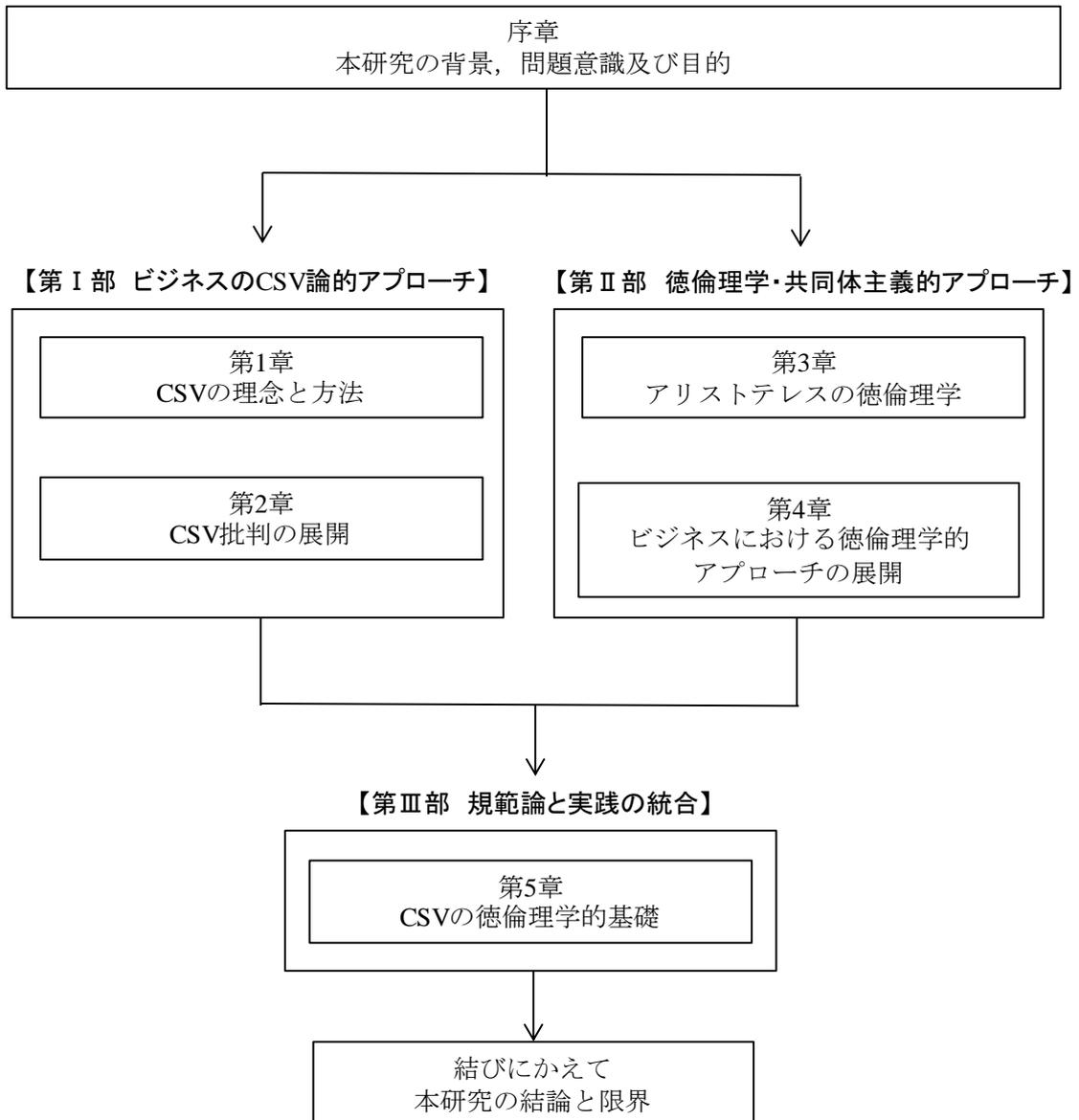
このように、本稿では、前半の2つの章で「CSV」を、後半の2つの章で「徳倫理学」を扱うことにする。まずは、それぞれを独立した形で取り上げ、両アプローチに対する理解を深めるというわけである。この前作業を行った上で、最終章の第5章において、両アプローチの統合を試みる。具体的には、「共通善（common good）の実現」「企業共同体（corporate community）の繁栄」「徳（virtue）の陶冶」という3つの概念—徳倫理学において中心かつ重要な役割を果たす概念—を援用しながら、徳倫理学と CSV の統合（CSV の徳倫理的意味づけ）を試みる¹⁵。これら3つの概念は、「社会」「企業」「個

¹⁵ 既述の通り、本研究は、CSVの基礎にある規範的価値（normative foundation of CSV）を徳倫理学の視点から照射し直すものであるが、その狙いを「相同」「相似」という視点から説明することも可能である。いずれも進化論の用語であるが「相同」とは、異なる種において同じ起源を持つ構造を指し、例えば、ヒトの手とコウモリの翼は相同である。Porterによって提唱されたCSVは、本来的には明確に区別されることのなかった「経済的価値（実利）」と「それ以外の価値」を再び収斂させることを企図するものであると言い換えることができる（第1章で触れるように、経済学者のMilton Friedmanは、この2つを明確に区別する）。本研究は、これら2つの価値を、互いにバラバラなものとして扱うことに異を唱えるという意味で、基本的にはCSVを肯定的に捉えるが、これを前提として「それ以外の価値」の中身を徳倫理学に依拠しながら再検討しようとする所に大きな特徴がある。次に「相似」とは、異なる種において、同じ機能を持つ構造を指し、例え

人（従業員）」の次元に対応しており，それぞれ「健全な社会／善き社会の実現（共通善の実現）」「企業の持続的成長／企業の永続（企業共同体の繁栄）」「従業員の人間的成長（徳の陶冶）」などと言い換えることができる。

ば，鳥の翼と蝶の羽は相似の関係にある。本研究が取り扱う「CSV」と「徳倫理学」は，それぞれ，鳥の翼と蝶の羽のように，発生源は全く異なるものである。しかしながら，両アプローチはいずれも，企業と社会の相互発展を目指すべき理想に掲げており，進む方向は概ね同じであると捉えることができる（この点については，第5章第2節で論じる）。このように「相同」「相似」という視点から見れば，CSVと徳倫理学には，一定の親和性があると考えられ，ここにCSVの基礎にある規範的価値を徳倫理学の視点から照射し直すことの意義と可能性を認めるのである。

【本研究の全体図】



第 I 部 ビジネスの CSV 論的アプローチ

第 1 章 CSV（共通価値創造）の理念と方法

第 1 節 CSV の基本理念

第 2 節 CSV の 3 つの手法

第 3 節 CSV の意義

第 4 節 小括

第1章 CSV（共通価値創造）の理念と方法

本章では、CSVの基本的な概念的特徴を確認することを目的とし、3つの問いを立て、以下の各節でそれぞれ答えていく。第1の問いは、「CSVの考え方はどのようなものであるか」である。これについては、まず、CSVの提唱者であるPorterらの問題意識（CSVを提唱するに至った背景）を確認し、その後、CSRとの相違点などに関する彼らの主張を整理していく（第1節）。

第2の問いは、「CSVとは具体的にどのような実践であるのか」である。Porterらは、CSV論文において、単にその概念や枠組みを提唱するに留まらず、具体的な実践方法を3つ提示している。すなわち、①製品や市場を見直すことを通じた共通価値の創造、②バリューチェーン全体の生産性の再定義を通じた共通価値の創造、③企業が拠点を置く地域の産業クラスターを支援することを通じた共通価値の創造、の3つである。これらはいずれも、Porterによる自身のこれまでの研究（戦略論）に大きく影響を受けていることが分かる。その意味で、CSVをより深い所で理解するには、彼の研究史を丁寧に紐解いていくことが重要であるように思われるが¹⁶、本研究の目的に照らし合わせるならば、少なくとも、2002年の「戦略的フィランソロピー論文¹⁷」

¹⁶ なお、PorterがCSVを提唱するに至った背景について、彼の研究の系譜をそれぞれの時代背景に対応させながら議論・整理している文献として、黒木(2014)が挙げられる。黒木によれば、Porterが企業と社会的課題の関係性を初めて論じたのは、1990年に入ってからのものであり、とりわけ、環境規制が技術革新やコスト削減といった競争優位に繋がることを主張したのが端緒である。その後、90年代後半から2000年代にかけて、Porterは環境問題から視野を広げ、フィランソロピーやCSRへとその関心を移して行った。また、黒木によれば、2008年の世界恐慌が資本主義の新たな形を模索する契機となり、これがCSV提唱に繋がったと結論づけている。黒木康成(2014)「Micheal E. PorterによるCSV提唱の歴史的背景」『経営学研究論集』、第40号、4-12頁。その他、Porterの戦略理論に基づきCSVのメカニズムを詳しく論じるものとして、高岡伸行(2016)「CSVのリコンストラクション：社会的責任ビジネスとしてのCSVのメカニズム」『日本経営倫理学会誌』、第23号、71-84頁がある。さらに、CSVの背景について、CSR研究の視点から説明するものとして、尹敬勲・野口文(2015)「共通価値の創造(CSV)の概念の形成と課題」『流経法學』、14(2)、41-58頁；Bosch-Badia, Maria Teresa. Montllor-Serrats, Joan. Tarrazon, Maria Antonia. (2013). "Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer," *Theoretical Economics Letters*, 3, pp.11-15などが挙げられる。

¹⁷ Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, Dec;80(12), pp.56-68. マイケル・ポーター&マー

と、2006年の「競争優位のCSR論文¹⁸」を併せ読むことで十分であると考えられる。そこで本章においては、CSVの概念的特徴を整理する中で、補足的な説明を要する際には、必要に応じて上記2つの論文を参照することとする(第2節)。

第3の問いは、「CSVの意義は何か」である。第1章でCSVの基本事項を確認した後、第2章では「CSV批判」を巡る先行研究のレビューを行うが、それに先立ち、本章では実践的・実務的な観点から、CSVの意義についてもいくつか触れておきたい(第3節)。

第1節 CSVの基本理念

本節では、第1の問いである「CSVの基本的な考え方はどのようなものであるのか」に答えていく。CSVを端的に表現するならば、「社会が抱える諸課題の解決(社会的価値の創造)と企業の競争力(経済的価値の創造)とを結びつける経営手法」となり、コンセプト自体は単純明快である¹⁹。その具体的な実践手法などについては次節で確認していくこととし、まずは、Porter & Kramerが、どのような問題意識からCSVを提唱するに至ったのかを確認しておきたい。

ク・クラマー著／沢崎冬日訳(2003)「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 24-43頁。

¹⁸ Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2006). “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility,” *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92. マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／村井裕訳(2008)「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 36-53頁。

¹⁹ なお、CSVはPorter & Kramerによって初めて提示された概念ではない。その起源については諸説あるが、一般的にはネスレ社の年次報告書が初出と言われている。ネスレでは、2年ごとにCSVレポートを発行しており、黒木(2014)によれば、「CSV」という言葉の初出は2005年に発行したラテンアメリカでの事業の分析報告書である。ただし、そのコンセプトが一般的に世に認知されるようになったのは、Porter & KramerによるCSV論文の公表以降である。黒木康成(2014)「Michael E. PorterによるCSV提唱の歴史的背景」, 2頁。福沢康弘(2017)「中小企業におけるCSV実現に向けた一考察—ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集』, 第100号, 146頁。Nestle(2006). *The Nestle Concept of Corporate Social Responsibility*.

第1項 Porter & Kramer の問題意識

彼らの問題意識は、CSV 論文（2011）の最初のパラグラフに如実に現れている。いわく、

資本主義は危機に瀕している。近年、「企業の事業活動こそ、社会問題、環境問題、経済問題の元凶である」と前にも増して考えられている。また、「企業は地域社会の犠牲の下に繁栄している」と広く認識されもしている。さらに困ったことに、企業がこれまで以上の責任を背負うと、「社会がうまく機能していないのは企業にその原因がある」といっそう非難される。「事業は正当な活動である」という認識が、ここまで落ち込んだことはない²⁰。

Porter らの指摘を待つまでもなく、資本主義に対する批判や限界は、これまで数多く論じられてきた²¹。そうした声は、経済のグローバル化に伴う多国籍企業の台頭により、とりわけ、多国籍企業による非倫理的な事業活動一劣悪な労働慣行、人権侵害、環境破壊、政府高官への贈賄など一が明るみになるにつれて強まっていった²²。また、グローバルレベルでの社会正義とい

²⁰ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.64. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」, 9 頁。

²¹ 例えば、最近では、野中・紺野（2012）が「賢慮資本主義」を、ジョン・マッキー（2014）が「意識の高い資本主義（conscious capitalism）」という考えを提唱している。いずれも、来たるべき時代の資本主義のあり方を提示するものであり、その意味では、CSV の構想もその流れの中に位置づけることができる。なお、補足であるが、野中・紺野、マッキーは、いずれも CSV を「小手先の修正」として退け、新たな資本主義のあるべき姿ではないとの立場を取っている。野中郁次郎・紺野登（2013）『知識創造のプリンシプル』, 15-16 頁；マッキー・ジョン/シソーディア・ラジェンドラ著/鈴木立哉訳（2014）『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』, 翔泳社, 509-510 頁。その他、資本主義のあるべき姿を論じるものとして、次のような文献が挙げられる。中谷巖（2012）『資本主義以後の世界』, 徳間書店；水野和夫/古川元久編（2013）『新・資本主義宣言—7つの未来設計図』, 毎日新聞社。

²² 多国籍企業の非倫理的な行動と、それに伴う企業社会責任論の展開については、梅田徹(2006)『企業倫理をどう問うか—グローバル化時代の CSR』, NHK ブックス, 111-148 頁；高巖/トーマス・ドナルドソン(2003)『ビジネスエシックス—企業の社会的責任と倫理法令マネジメント・システム』, 文眞堂, 66-73 頁；Ge George, Richard T.(2006). *Business Ethics*, 6th Edition, pp.509-610 に詳しい。

う観点から「資本主義の発展によって富める者と貧しい者の経済格差が従来に増して拡大していった」との批判もよく耳にする話題である²³。そして、2008年のリーマンショックは、資本主義に対する信頼の失墜を決定的なものとした。本来的には「人間の欲求を満たし、効率を高め、雇用を創出し、富を築き上げるための唯一無二の手段²⁴」であるはずの資本主義が危機に陥っており、資本主義の担い手である企業の事業活動までもが、現在その正当性を失いつつある。

こうした現状認識を踏まえ、Porter & Kramer(2011)は、資本主義の信頼と事業活動の正当性を取り戻すには、「資本主義に関する理解を新たにすること」及び「企業の目的を再定義すること」が不可欠であると主張する²⁵。

他方で、上記のような批判や危機に応答すべく、現在、多くの企業がCSRの一環として社会的課題に取り組んでいる。CSRへの関心は、今やグローバル規模で高まっているが、CSRは資本主義の信頼を回復させ、事業活動の正当性を取り戻すドライバーにはならないのであろうか。この問いに対し、Porter & Kramerは、明確に「否」と答える。彼らの目には、CSRはもっぱら「外圧」によって駆り立てられ、社会にとっては善い行いかもしれないが、企業にとっての経済的価値や競争優位とは無関係な取り組みと映っているからである²⁶。Porterらが提唱する新たな資本主義とは、グローバル社会において未解決な諸課題を、慈善活動としてではなく、あくまでも事業として取り組むことにより、経済的価値と社会的価値を同時に実現することを目指す所に特徴がある。彼らが信じる所によれば、これら2つの価値を最も効率的に達成できるのは、政府でもNGOでもなく企業なのであって、CSVに基づく企業目的の理解とその実践こそが、事業活動の正当性を、ひいては資本

²³ 例えば、貧困の克服を目的とする国際NGOオックスファムは、「世界の1%の人が残りの99%の富よりも多くを所有している」と発表し、経済のグローバル化に伴う格差の拡大が深刻であることを訴えている。

²⁴ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.65. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 11頁。

²⁵ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.65. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 11頁。

²⁶ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.76. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 29頁。

主義の信頼性を取り戻すためのドライバーになるのである。

そこで次に、「経済的価値と社会的価値の同時実現を目指す」という言葉の背景にある彼らの認識を、もう少し詳しく見ておきたい。論旨を先取りすれば、Porterらは「経済的価値（経済性）と社会的価値（社会性）の両立は可能である」との前提に立ち、論を展開しているということである。

第2項 CSVが前提とする考え：経済性と社会性の両立可能性

経済性（経済的利益／経済的価値／経済業績）と社会性（社会的利益／社会的価値／公益）は両立可能なのであろうか。この問いは、企業社会責任論を語る上で、大きな問題として扱われてきた。とりわけ、企業社会責任論を巡る肯定論者と批判論者の対立という形で、常に中心的な議題となってきた問題である。

批判論の代表論者として有名なのが、経済学者のMilton Friedmanである²⁷。彼の主張は、専門化が社会全体の厚生を高めるというアダム・スミスの仮説を強調することで展開される²⁸。すなわち、社会を構成するプレイヤーは、政府や市民団体（NGO／NPO）、企業など多数存在するが、社会全体の厚生を考えるのであれば、各々は自ら得意とする分野に注力すべきであり、企業は社会貢献や倫理問題（不得意分野）に関心を払うのではなく、得意分野である経済活動（利潤最大化）にのみ注力すべきである、という論理である。Friedmanによれば、その理由は次の如くである。

²⁷ その他、CSRに対する批判的主張を行う論者として、Robert Reichを挙げることができる。彼は、企業を「法的犠牲であり、契約書の束以外の何物でもない」とした上で、経営者は法に従う義務があり不法行為に対しても責任を負っているが、それ以上のことはできないし、するべきでもないと述べている。彼いわく、経営者の仕事は消費者を満足させ、それによって株主に利益を生み出すことであり、企業にとっての唯一の合理的動機は、消費者を満足させて利益を上げ、それによって投資家を満足させるということに尽きると言う。ライシュ・ロバート・B著／今井章子訳(2008)『暴走する資本主義』、東洋経済新報社、292-309頁。

²⁸ FriedmanによるCSR批判については、高巖／トーマス・ドナルドソン(2003)『ビジネスエシックス—企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメントシステム』、163-166頁を参照した。

企業経営者の使命は株主利益の最大化であり、それ以外の社会的責任を引き受ける傾向が強まることほど、自由社会にとって危険なことはない。これは、自由社会の土台を根底から揺るがす現象であり、社会的責任は自由を破壊するものである。株主の利益を最大化すること以外の社会的責任があるとして、それは一体何であるのか。そして、企業や企業の経営者に、何が社会の利益になるのかを決めることなどできるのであろうか²⁹。

企業は株主の道具であり、企業の最終所有者は株主である。もし企業が（慈善活動などと言って）何かを寄付するならば、その行為は、株主が自分の資金の使い道を決める自由を奪うことになる³⁰。

以上が、Friedman による CSR 批判の根拠を簡潔にまとめたものであるが、Porter らは、Friedman のこの主張には、2つの古い前提があると指摘する。1つは、「経済目標と社会目標は明確に区分されるものであり、両者はトレード・オフ（社会的支出は経済的業績を犠牲にする）の関係にある」との前提であり、いま1つは、企業が社会的目標に取り組む場合でも、個人の寄付者が提供する以上のメリットを提供できるわけではないという前提である³¹。

Porter らによれば、これら前提が通用するのは、社会的支出の焦点が絞り切れておらず、いわゆる「ばら撒き型」のフィランソロピーを企業が実施するような場合であったり、自社の本業との接点がほとんどなく費用対効果を数値化できない CSR 活動においてのみであると言う。彼らが強調することは、社会目標と経済目標は、Friedman の言うように必ずしも対立するものではなく、調和する部分があるという点にある。この「調和する部分」こそが CSV である。

このように、CSV の発想の背景には、経済性と社会性をトレード・オフの関係にあるものとしてではなく、両立可能な関係にあるものとして捉えると

²⁹ ミルトン・フリードマン著／村井彰子訳(2011)『資本主義と自由』、日経 BP 社、249-250 頁。

³⁰ フリードマン(2011)『資本主義と自由』、252 頁。

³¹ Porter & Kramer (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, p58. ポーター&クラマー (2003)「競争優位のフィランソロピー」、27-28 頁。

いう考えが根底にある。しかしながら、注意を要するのは、彼らの関心はビジネスにおける経済性と社会性の両立可能性それ自体にあるのではなく、「社会性（社会的課題への取り組み）は経済性（企業利益）を潤す」という点を最大限に強調する所にある。このことは、Porter & Kramer（2011）における「CSVの定義」からも明白である。

第3項 CSVの定義

では、CSV論文において、PorterらはCSVをどのように定義しているのだろうか。彼らは、論文の中で、CSVの意味や解釈について、複数の説明を与えているが(図表 1-1)、これらを総合的に理解すれば、概ね次の3つの特徴が浮かび上がってくる。

図表 1-1 Porter & KramerによるCSVの定義

-
- ・ 社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ（p.64；翻訳書, 10頁）
 - ・ CSRでもなければ、フィランソロピーでも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である（p.64；翻訳書, 10頁）
 - ・ 企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針と実行（p.66；翻訳書, 11頁）
 - ・ 企業が生み出した（経済的）価値を再分配することではなく、経済的価値と社会的価値を全体的に拡大すること（p.66；翻訳書, 12頁）
 - ・ 社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である（p.77；翻訳書, 30頁）
-

（出所）Porter & Kramer(2011)の各ページより筆者作成。

第1に、CSVとは企業が競争優位を獲得し、経済的に成功するための戦略手法であるということ。この点については、彼らがCSVを「利己的行為³²」

³² Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value, p.77. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」, 30頁。

と捉え、そのように明記していることから窺い知ることができよう。

第2に、企業にとっての経済的価値（すなわち利益）を追求（あるいは最大化）するための「手段」として、社会的価値（社会にとっての利益）が位置づけられていること。これは、「社会的価値の増進が経済的価値を実現する必要条件である³³」との認識に基づくものである。

第3に、社会にとって善いことを実行する（社会的価値を創造する）と言っても、それはCSRやフィランソロピーを意味するものではないということ。すなわち、CSVにおいては、あくまでも本業の中心に社会的課題を位置づけ、企業の技術力やイノベーションなどを通じて社会に新たな価値を生み出すことで、企業と社会の双方にとっての利益の増進を目指すことを理想とするのである。

「CSRではなくCSVを」「CSRからCSVへ」。Porterらは、とりわけこの点を強調する³⁴。そこで以下、CSRとCSVの違いを確認しながら、CSVの考え方をより詳しく見ていく。なお、ここで「CSR」という用語を使用する場合には、特段の断りがない限り、あくまでもそれは、Porter & Kramerによる概念理解・解釈であることを断っておきたい。第2章で確認するように、彼らはCSRを狭義に捉えているが、これが後にCSV批判（Porter批判）へと繋がっていくからである。

第4項 CSRとCSVの相違点

図表1-2は、CSRとCSVの概念的相違を一覧に示したものである。Porter & Kramer (2006; 2011)によれば、CSRの根幹に位置づけられる価値は「善行」である。善き企業市民になること、フィランソロピー活動に力を入れる

³³ 岡田正大（2015）「CSVは企業の競争優位につながるか—新たな企業観の行方—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 1月号, 42頁。

³⁴ Porter & Kramerは、「企業が地域社会に投資する際、CSRに代わってCSVをその指針とすべきである」と明確に述べている。その理由は、CSRは主に評判を重視し、事業との関わりが限られており、これを長期的に正当化し継続するのは難しいためであるとする。Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.76. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」, 29頁。

こと、企業と社会の持続可能性（トリプルボトムライン）を考慮に入れた経営を行うことなどが CSR だと言う。彼らは、善き企業市民としての諸活動を完全に否定はしないものの、既存の CSR 活動は費用対効果を数値化できない場合が多く、それゆえ取り組まなければならない根拠が脆弱であるとの立場を取る³⁵。

また、Porter らは、企業が CSR 活動に取り組む場合、ターゲットに選定される社会問題のほとんどが、当該企業の事業にとっての「中心課題」ではなく、「その他の課題」であることを問題視する³⁶。

図表 1-2 CSV と CSR の違い

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
<ul style="list-style-type: none"> ● 価値は「善行」 ● シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性 ● 任意、あるいは外圧による ● 利益の最大化とは別物 ● 企業の業績や CSR 予算の制限を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益 ● 企業と地域社会が共同で価値創出 ● 競争に不可欠 ● 利益の最大化に不可欠 ● 企業の予算全体を再編成する

（出所）Porter & Kramer (2011), 29 頁。

アフリカで深刻化しているエイズ問題に対する企業の寄付活動を例にとって考えてみよう。この問題は、例えばグラクソ・スミスクラインのような医薬品メーカーにとっては、自社の事業に直結するような問題であるが、食品メーカーや銀行にとってはあくまでも「一般的な社会問題³⁷」である。善

³⁵ Porter & Kramer (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, p.83. ポーター&クラマー（2008）「競争優位の CSR 戦略」, 41 頁。

³⁶ Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value, p.64. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」, 10 頁。

³⁷ Porter らによれば、「一般的な社会問題」とは次のようなものを指す。すなわち「社会的には重要であっても、自社の事業活動から大きな影響を受けることはなく、自社の長期的な競争力に影響を及ぼすことのない社会問題」。Porter & Kramer (2006), Strategy and

き企業市民として、エイズ撲滅のために資金を拠出することは完全には否定されないが、Porterらは、「現在直面している喫緊の社会問題に対して、慈善活動ではなく、事業として取り組むことが何より効果的である³⁸⁾」と言う。彼らが主張することは、エイズを撲滅させることは社会全体から見れば重要な課題ではあるが、「食品メーカー」や「銀行」が取り組むべき社会的課題は、エイズ撲滅ではなく他にあるはずだ、ということである。言い換えれば、自社が持っている経営資源を然るべき課題に振り向けることで、社会により大きなインパクトを与えることができるということである。例えば、食品会社を例に挙げるならば、途上国における「栄養不足」や「飢餓」の問題は、彼らにとっては「一般的な社会問題」ではなく「事業に大いに関わりのある中心課題」となる。Porterらは、「あらゆる業態・業容の企業を有する現代社会において、それぞれの企業がその事業と密接に関係する共通価値を追求すれば、社会全体の利益に適う」とし、CSVの構想をアダム・スミスの『国富論』（ピン工場における分業）をより広義に解釈したものと位置づけている³⁹⁾。

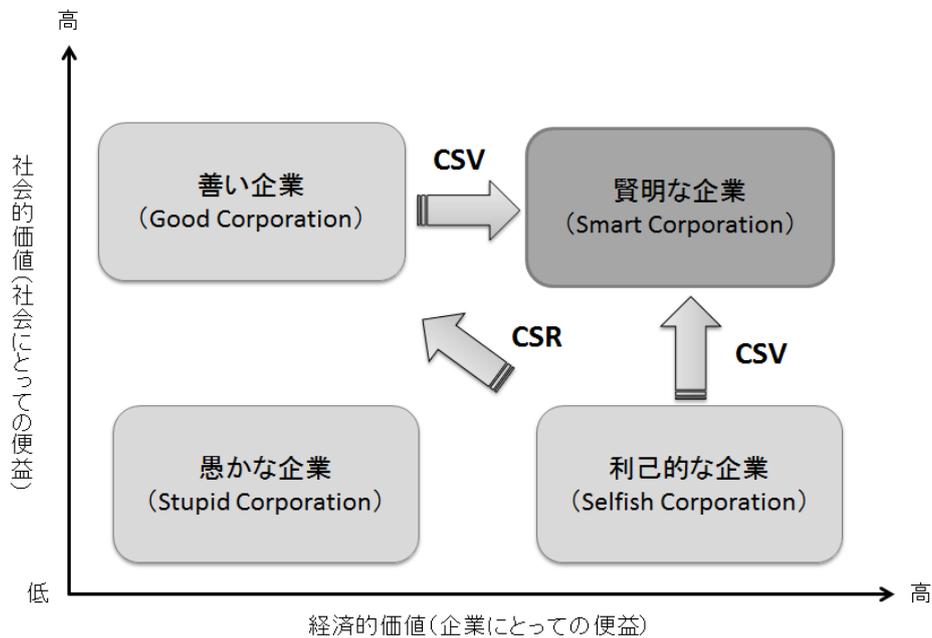
以上が彼らの主張である。なお、Porterらの認識に即してCSVを分かりやすく図式化したものとして、Moon et al.(2011)による整理を以下に示しておく（図表 1-3）

society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, p.85. ポーター&クラマー（2008）「競争優位のCSR戦略」、46頁。

³⁸⁾ Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value, p.65. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」、11頁。

³⁹⁾ Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value, p.73. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」、30頁。

図表 1-3 CSV と CSR の関係図



(出所) Moon et al. (2011), p.56 に加筆・修正をして，筆者作成。

ここまでの整理を通じて、CSV の考え方や基本事項について、概ね理解することができた。しかし、もう 1 点だけ確認しておかねばならないことが残されている。それは「どのような尺度をもって、取り組むべき社会的課題を決定すればよいのか」である。結論から言えば、CSV では、その尺度を「共通価値を創造できるか否か」すなわち「企業にとっての経済的価値（利益）と、社会にとっての価値を共に増進するものであるか」という点に求める。彼らは、社会的支出を行う際に企業や経営者が従うべき指針は、「その大義が努力に値するものかどうかなどではない⁴⁰」とまで言い切っている。

では、ここにいう「価値」とは何か。Porter & Kramer(2011)によれば、CSV における「価値」とは、純粹な意味での便益に加え「コストと比べた場合の便益（コストの削減）」と定義される⁴¹。したがって、CSV においては、崇高

⁴⁰ Porter & Kramer (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, p.84. ポーター&クラマー (2008)「競争優位の CSR 戦略」, 43 頁。

⁴¹ Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value, p.65. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 11 頁。

な理念のもとで社会にとって善いことをするだけでは不十分であり、結果として、企業にとっての経済的利益（便益もしくはコストの削減）が伴わなければならない⁴²。その意味において、CSVは、「企業が稼いだ収益の一部を社会に再分配（還元）する」という発想ではなく、「経済的価値と社会的価値（のパイ）を全体的に拡大させていくこと⁴³」に主眼が置かれたコンセプトであると言えよう⁴⁴。

そこで次に問われるのは、「経済的価値と社会的価値を全体的に拡大させていく」と言う場合、具体的にどのような手法・方法によってそれが達成され得るのかという点である。以下、節を改めて、CSVを実現するための3つの手法を確認していく。

第2節 CSVの3つの手法

Porter & Kramer(2011)は、経済的価値と社会的価値を同時に達成する具体的な方法として、3つの手法を提唱する。第1は、製品と市場を見直すことを通じた共通価値の創造、第2は、バリューチェーンの生産性の再定義を通じた共通価値の創造、第3は、進出先地域を支援するようなクラスターを形成することによる共通価値の創造である。以下、各手法について、具体的なケースを交えながら確認していきたい。

⁴² 日本の経営者に向けて講演をするため、2012年12月に来日したPorterは、「社会的価値は高くても経済的価値が出せないのなら、それはCSRに過ぎない」と述べている。名和高司（2015）『CSV経営戦略』、東洋経済新報社、21頁。

⁴³ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.65. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」、12頁。

⁴⁴ この点について、Porter & Kramerは、CSRとCSVの違いを、フェアトレードを例に出して説明している。彼らによれば、フェアトレードの目的は、同じ作物に高い価格を支払うことで、貧しい農民の手取り額を増やすことにあり、気高い動機ではあるが、これは創造された価値全体を拡大するものではなく、主に再分配するためのものであると言う。他方、CSVにおいては、単に適正な価格を支払うことのみならず、農家の生産性の向上や作物の品質を維持するための技術支援などが実施される。これにより、企業の売上のパイが大きくなるとともに、農家にとっても所得の増加が期待され、双方にとっての価値が創造されたことになる。Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p65. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」、12-13頁。なお、本文中のカッコ書きは、筆者が追記した。

第 1 項 製品と市場の見直しによる共通価値創造

CSV の第 1 の方法は、消費者や社会のニーズを満たすような製品やサービスを提供することである。一看すると、これは当然のこととしてどの企業も実践しているような話であり、何ら目新しいことを言っているようには聞こえないかもしれない。なぜならば、企業とは通常、消費者や社会が求める財やサービスを提供することで何らかの価値を生み出し、社会に存在しているからである。この通常のことを企業がその責任において果たしてきたのであれば、もしかすると Porter の言う「資本主義の危機」は訪れなかったかもしれない。Porter いわく、

企業は、価値創造について、未だ狭義に考えており、うたたかの財務業績を短期的に最大化しようとする一方、何よりも重要な顧客ニーズをなおざりにし、長期的な成功を左右する様々な影響を無視している⁴⁵。

Porter らによれば、経営者たちは、短期的なリターンを求める投資家の要請に応えるために、リストラや人員削減、低コスト地域への移転を立て続けに講じ、さらには価格競争、偽りのイノベーションなどを繰り返してきた。多くの企業は、社会的価値をほとんど生み出すことなく、自社の財務諸表を健全に見せることに躍起になってきたのである。その意味で、CSV の第 1 の手法は、「新たな価値を社会に提供する」という企業の本分を経営者に再認識することを求めるものであると言える。

現代社会には、先進国と途上国の別を問わず、未だ満たされていない社会的ニーズが数多くある。Porter & Kramer(2011)は、健康、住宅整備、栄養改善、高齢化対策、金融の安定、環境負荷の低減などをその一例として挙げているが、その他にも、例えば国連の持続可能な開発目標（SDGs）⁴⁶で掲げら

⁴⁵ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.64. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 9-10 頁。

⁴⁶ 国連持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）とは、2015年9月にニューヨークで開催された「国連持続可能な開発サミット」で採択されたアジェンダであり、そこでは2030年までに解決すべき人類共通の目標が示されている。SDGsは17の目標と

れているような課題（例えば、質の高い教育、クリーンエネルギー、ジェンダーの不平等、治安維持など）も、ここで言う社会的ニーズとして考えられる。以下では、CSV の第 1 の手法を実践している代表的な海外企業として GE 社を、日本企業として住友化学と味の素を取り上げ、その取り組みを簡単に見ておきたい⁴⁷。

(1) GE 社：エコマジネーション

製品と市場を見直すことを通じた共通価値創造の例として、Porter & Kramer(2011)は、GE 社の「エコマジネーション」を取り上げている。エコマジネーションは、GE のジェフリー・イメルト氏が 2005 年に提唱したものであり、エコロジー(ecology)、エコノミー(economy)、イマジネーション(imagination)の 3 つを組み合わせた造語である。これは、企業としての利益ある成長を両立させながら、環境問題に対する革新的なソリューションの開発に投資するという GE の姿勢が反映された取り組みであり、一般消費者向けの環境配慮型製品の提供から、航空機や鉄道、電気自動車のための産業規模のエネルギーシステムに至るまで、幅広いサービスを提供している⁴⁸。こうした取り組みにより、GE の環境関連事業の売上高は、2004 年の 60 億ドル⁴⁹から、2012 年には 250 億ドルへと拡大し、2013 年までの累計売上高は 1,600 億ドル⁵⁰に達している。環境問題という大きな社会的課題に貢献しな

169 のターゲットから構成される。途上国のみならず、地球上の全ての国や人を対象とした目標であり、その実現に向けて、各国政府の役割は依然として大きい。政府だけではなく、企業や NGO、さらには、地球に住む一人ひとりの行動も重要であるとの立場を取る。

⁴⁷ なお、ここでは詳しくは取り上げないが、CSV の第 1 の手法として、この他にも、トヨタのプリウス（環境負荷低減という意味での社会的価値の創造）や、麒麟のノンアルコールビール（飲酒運転の増加や若年層による急性アルコール中毒の増加などの課題に応えるという意味での社会的価値の創造）、特保コーラ「メッツ」（糖質の過剰摂取という課題に応えるという意味での社会的価値の創造）などを挙げるができる。

⁴⁸ GE『Ecomagination レポート 2012（日本語版）』、3 頁。

⁴⁹ 岡村龍輝（2016）「共通価値の創造（CSV）に関する一考察」『明海大学経済学論集』、28(2)、3 頁。

⁵⁰ GE web page, “GE 2013 Global Impact” . <http://www.ge.com/globalimpact2013/#/home>

がら、それを自社にとっての経済的利益に結び付けているという点で、GEの取り組みはCSVの第1の手法の典型例と言える。

(2) 住友化学：オリセット®ネット

環境配慮型製品の需要は、主に先進国を中心に拡大しているが、未だ満たされていない社会的ニーズはむしろ途上国の方が多く、そこに注目してCSVに取り組んでいる企業もある。途上国で深刻となっている問題の1つとして、例えばエイズやマラリアの蔓延を挙げることができる。アフリカでは、エイズやマラリアによって毎年多くの人々が命を落としており、2015年には、210万人が新たにHIVに感染し、2億1,400万人がマラリアを発症させた。これらに対処することが、アフリカでは大きな社会的なニーズとなっている⁵¹。

マラリアの撲滅に対し、化学メーカーとしての技術力を活かした取り組みを展開しているのが、住友化学である。住友化学では、CSRを「単なるチャリティー（慈善活動）ではなく、会社の事業活動を通じて豊かな社会の実現に貢献すること⁵²」と認識しており、同社のCSRの理念にはCSVの考えと相通じるものがある。これを具体的な形で実践している取り組みの1つが、「オリセット®ネット（マラリア防止のための蚊帳）」の開発である。もともとは、工場の虫除けの網戸として使われていた技術であったが、これをマラリアに苦しむ人々のために役立てられないかと考え、研究を積み重ねた結果、1994年に誕生したのがオリセット®ネットである。その特徴は、従来品よりも耐久性の強い化学繊維を使用していること、洗っても防虫効果が5年持続すること、低価格で提供していることなどである。2001年には、WHO（世界保健機関）からその効果が認められ、現在でも世界的に使用が推奨されている。このように、住友化学は、社会的価値の創造（マラリアの予防）を本

(2017年3月13日閲覧)

⁵¹ なお、SDGsでは、第3番目の目標として、「エイズや結核、マラリアを2030年までに根絶すること」が掲げられている。

⁵² 住友化学Webサイト、「社会貢献活動」を参照。<https://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/olysetnet/introduction.html> (2018年3月16日閲覧)

業との関わりの中で実現させている。

(3) 味の素 : KOKO Plus

味の素は、日本における CSV 実践のリーディングカンパニーの一家に位置づけられている。同社では「CSV」ではなく、「ASV (Ajinomoto Group Shared Value)」という独自の言葉が使われており、その一環として 2009 年に立ち上げられたのが、ガーナでの栄養改善に向けたプロジェクトである。

「食」を巡る現状を見てみると、日本では食品ロス（売れ残りや食べ残しなどにより、本来は食べることのできる食品が廃棄されること）といった贅沢な問題を抱えている中、途上国では、栄養不足が慢性的な問題として深刻となっている。その影響を強く受けているのが幼い子供であり、栄養不足が原因で死亡する 5 歳未満の幼児は、年間 310 万人にも及んでいる⁵³。こうした現状を踏まえ、創業以来「栄養」という価値を社会に提供し続けてきた味の素が着手したのが、ガーナにおける「栄養改善プロジェクト」である。同プロジェクトは、味の素グループ創業 100 周年記念事業として 2009 年に発足し、2018 年現在でも継続して実施されている⁵⁴。

ガーナでは、「koko (ココ)」という伝統的な離乳食（お粥）が存在する。しかし、koko は、WHO の栄養必要量推奨値に対し、特にタンパク質と微量栄養素が不足しており、これだけでは発育に必要な栄養を十分に摂取することができない。そのため、ガーナでは、2 歳児の約 30% が低身長という現状となっている。これを解消するために、味の素は、koko の調理時に加えることで、必要な栄養素を補うことのできるサプリメントを開発し販売した（商品名は「KOKO Plus」）。価格は、一食分で 10 円程度となっており、現地の女性が販売するという仕組みを取っている⁵⁵。プロジェクトの立ち上げから販

⁵³ 味の素グループ Web サイト、「栄養改善プロジェクト」を参照。

<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/ghana/index.html> (2018 年 3 月 16 日、最終アクセス)

⁵⁴ なお、現在は、味の素本体ではなく、同社が 2016 年 8 月に新設した一般財団法人「味の素ファンデーション」に業務を移管している。

⁵⁵ 日経産業新聞、「ガーナの乳幼児に栄養を」、2014 年 2 月 17 日付。

売までの過程においては、現地の大学や国際 NGO、JICA など多数の外部ステークホルダーが参画しており、多くのステークホルダーとの協働により取り組みが進められてきた。

ここで、同社の「栄養改善プロジェクト」を例に取り、CSV と慈善活動の違いを改めて確認しておきたい（図表 1-4）。

図表 1-4 CSV と慈善活動の違い

栄養改善プロジェクトを 純粋な慈善活動として展開する場合	栄養改善プロジェクトを CSV として展開する場合
<ul style="list-style-type: none"> • KOKO Plus を無償で提供 • 長期的な活動は困難 • 地域限定的な取り組み <p>⇒社会的価値は高いが、継続的に維持することは困難</p> <p>⇒経済的価値は低い</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KOKO Plus を有料で販売 • 継続的な提供が可能 • 軌道に乗れば地域を拡大 <p>⇒社会的価値と経済的価値の両方を追求していく</p> <p>⇒好循環が生まれ、社会的価値と経済的価値は共に拡大していく</p>

（出所）筆者作成。

もし、栄養改善プロジェクトを純粋な慈善活動（フィランソロピー）として展開しようとする場合、その実践方法として考えられるのは、KOKO Plus を無償で提供することである。純粋な慈善活動として、ガーナの幼児の栄養改善に貢献すること自体には大きな意義があると言えようが、他方で次のような問題に直面する。すなわち、味の素のような大企業であればコストを考慮せずに資金を賄える可能性もあるが、それでもなお経済的な理由により、長期的に活動を継続していくことが難しいという問題である。また、同じく経済的な理由により、地域限定的な取り組みとならざるを得ない可能性が高いと言える。その結果、慈善活動としての取り組みは、一時的には社会的価値を生み出すかもしれないが、その影響の範囲は極めて限定的なものとなる。これに加え、純粋な慈善活動の場合、最初から経済的なリターンを目的としていないため、例えば企業イメージの向上という恩恵には与えられるかもしれな

いが、直接的に経済的価値が創造されることを期待することはできない。

他方、CSVとして取り組む場合、すなわち事業の一環として取り組む場合にはどうだろうか。慈善活動としての取り組みとの大きな違いは、KOKO Plusを無償で提供するのではなく、有料で販売するということである。これにより、経済的な観点から、継続的に栄養改善活動を展開することの可能性が高まることとなる。仮にKOKO Plusがガーナの社会から受け入れられれば、その事業規模は拡大していき、結果としてより多くの乳幼児の栄養改善に貢献することにもなる。実際、同社では、KOKO Plusの販売エリアを1州3地区から、今後5年以内に3州40地区にまで拡大する計画を2016年に発表している⁵⁶。これにより、対象となる乳幼児数は、現在の2万人から50万人にまで広がる計算となる。KOKO Plusによって救われる潜在的な幼児の数が25倍になることは、経済的価値の視点から見れば、同社の利益に大きく寄与することを意味するものでもある。このように、CSVとして取り組む際には、経済的価値と社会的価値は、好循環の中でその規模が拡大されていくのである。Porterらが「CSVとは、富の再分配ではなく、全体的なパイの拡大を目指すものである⁵⁷」と言うのは、まさにこのことを指す⁵⁸。

以上、CSVの第1の手法について見てきた。考え方はシンプルではあるが、「競争」という概念の考え方が変わってきていることに気付かせてくれる。Porterによれば、多くの食品メーカーは、消費を刺激するために、主として「味」や「量」を重視してきた。他社に比べてより美味しいものを提供し、他社よりも一商品あたりの量を増やし、お得感を提供することで差別化を図ってきたということである。食品メーカーである以上、美味しさを追求することはもちろん重要な課題である。

他方、CSVにおいては、「自社が社会に提供することのできる“価値”は何であるのか」を問うところに特徴がある。言い換えれば、CSVの下では、

⁵⁶ 日本経済新聞、「乳幼児向け栄養サプリ、味の素、ガーナで販売拡大」、2016年8月18日付。

⁵⁷ 本稿脚注43及び44を併せて参照されたい。

⁵⁸ だがしかし、味の素の栄養改善プロジェクトは、思うような経済的リターンを継続的に生み出すことが困難になり、既述の通り、現在では、一般財団法人「味の素ファンデーション」へと業務が移管されている。

自分たちの会社は単に「モノ」を提供しているのではなく、「価値」を提供しているのだ、という発想に基づくことの重要性を説いているということである。Porter らによれば、先進的な企業は、既にこのことに気付いていると言う。食品メーカーであれば、「食料品」や「飲料品」というモノではなく、「栄養」という価値を⁵⁹、スポーツメーカーであれば、運動靴やウェアというモノではなく、「健康」という価値を提供しているという発想である。例えば、体脂肪計に代表される医療健康機器メーカーのタニタは、従来の「健康をはかる」から、食事メニューの考案や食堂展開など「健康をつくる」企業へと自らのビジネスモデルを変革しており⁶⁰、単に「モノ」（体脂肪計）を提供するという発想から、「価値」（健康そのもの）を提供するという発想へと転換を遂げている。こうした人間の基本ニーズに立ち返り、ビジネスを通じて社会に提供することのできる“価値”を見つけることが、CSV の第 1 の手法の要諦であると言える。

第 2 項 バリューチェーンの生産性の再定義を通じた共通価値創造

ある製品が消費者の手に渡るまでには、通常、複数のプロセスを経る。典型的なメーカーの例で言えば、研究開発、原材料の調達、部品製造・組み立て、製品の輸送（物流）という工程の後に販売がなされ、アフターサービスや苦情処理といった販売後の業務も必要となる。こうした一連の流れをバリューチェーンと言う。企業の諸活動は、バリューチェーンにおける各プロセスで、天然資源や安全衛生、労働条件などの様々な社会的課題に影響を及ぼし、また影響を被るが、Porter らは、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれると言う⁶¹。例えば、バリューチェーン全体で環境への負荷を低減することで、企業はコストを削減することができ、その結果、社会的価値と経

⁵⁹ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.67. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 15 頁。

⁶⁰ 遠藤久美子(2017b)『CSV 経営と SDGs の両立支援—共通価値の創出パターンと更なる社会的包摂への提案』, ナカニシヤ出版, 4 頁。

⁶¹ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.69. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 16 頁。

経済的価値が創造されるという発想である。Porter らは、その具体例として、次のような取り組みを成功例として紹介している。自社が使用する容器・包装の量を削減するとともに、トラックの配送ルートを見直すことによるコスト削減（ウォルマート社）⁶²、事業活動における水の使用量を減らすことによるコスト削減（コカ・コーラ社，ダウ・ケミカル社）⁶³。これらは、いずれも環境負荷を低減させると同時に（社会的価値の創造）、コストを削減させるという意味で経済的価値の創造にも貢献しているという訳である。

これとは別に、原材料の調達段階における「供給業者への支援」も、CSV 実現の第 2 の手法として挙げられている。経済合理性の観点からすれば、原材料の調達は可能な限り安く抑えることが望ましいと考えられている。従来の発想のもとでは、企業は最低水準の生活をしている農家や零細企業（立場の弱い下請け）から原材料を調達する時においても、彼らに対する交渉力を最大限に発揮しようとするわけであるが、Porter & Kramer(2011)によれば、一部の企業では不当な扱いを受けたサプライヤー（下請け）の生産力が低く、品質の改善や維持が難しいことに気付いていると言う⁶⁴。短期的な経済合理性を追求し、常に価格交渉によって購入先を決定するケースと、中長期的な視点に立ってサプライヤーとの関係を築き、彼らの生産性向上のために援助をするケースとでは、どちらが両者にとって望ましいだろうか。Porter & Kramer(2011)は、後者を CSV の 1 つの実現方法とし、ネスレ社におけるコーヒー事業のケースを挙げている。

ネスレのようにコーヒー豆を取り扱う企業が直面する課題の 1 つが、原材料の安定供給である。ほとんどのコーヒー豆はアフリカや中南米の貧困地域の零細農家によって栽培されているが、これら農家は、低い生産性、粗悪な品質、収穫高を制限する劣悪な環境という悪循環の中にある⁶⁵。こうした現

⁶² Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.69. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 16 頁。

⁶³ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.69. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 18 頁。

⁶⁴ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.70. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 19 頁。

⁶⁵ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.70. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 19 頁。

状の中、ネスレは、「農業従事者の家族とコミュニティのウェルビーイング（心身ともに健康で幸せな状態）は、ネスレ事業の長期的な成功と本質的な関わりがある」との認識から、直接取引するサプライヤーに対して、農業支援や能力構築プログラムの提供、強い品種の配布、農作業改善のための農業従事者の研修、女性の農業従事者の支援と子どもの教育機会の改善などに取り組んでいる⁶⁶。Porter & Kramer(2011)によれば、こうした取り組みにより、同社は品質の高いコーヒー豆を安定的に調達できるようになり（経済的価値の創造）、農家は収穫高や生産性の向上による所得の増加（社会的価値の創造 [貧困や劣悪な労働環境の緩和]）にあずかったと言う⁶⁷。

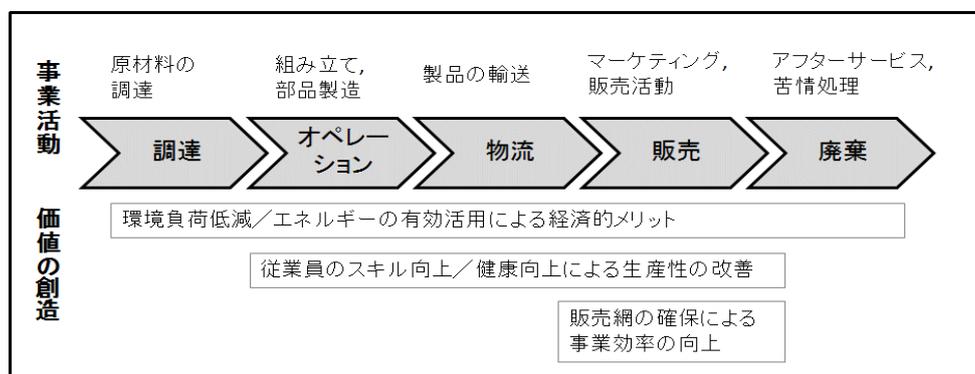
生産性という点に関連して、Porter & Kramer(2011)は、従業員の生産性を高めることでも共通価値を創造することが可能であると指摘している。その例として挙げられているのが、J&J社による従業員への禁煙支援などの健康増進プログラムである。Porter & Kramer(2011)によれば、同社の一連の施策を通じて、医療費が削減されただけでなく、従業員の欠勤が減り、生産性の向上にも寄与したと言う⁶⁸。なお、次ページに記した図表 1-5 は、これまで見てきた CSV の第 2 の手法を図式化したものである。

⁶⁶ ネスレ『共通価値の創造と私たちのコミットメント』、2015年版、23-24頁。同報告書には、取り組みの目標と現状が細かく記載されている。

⁶⁷ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.70. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」、19頁。なお、本文中の「貧困や劣悪な労働環境の緩和」の文言は、筆者が追記した。

⁶⁸ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.71. ポーター&クラマー（2011）「共通価値の戦略」、20頁。なお、ここでの「社会的価値」は、従業員とその家族が健康になることである。

図表 1-5 バリューチェーンの改善を通じた CSV の一例



(出所) Porter & Kramer (2011)をもとに筆者作成。

第3項 クラスター形成による共通価値創造

CSVの第3の手法は、地域社会にクラスターを形成することである。クラスターとは「特定分野について、相互に関連する企業・機関が地理的に集合している状態⁶⁹⁾を言う。これは、企業が事業を行う地域で、人材やサプライヤーを育成したり、インフラを整備したり、市場や政治の透明性を高くすることを通じて、地域に貢献するとともに強固な競争基盤を築くこと⁷⁰⁾に目的が置かれたものである。

この第3の手法には、「企業は自己完結することはできない」との認識が大前提にある。企業の競争力とは、必ずしも内在的なものではないということである。例えば、進出地域に優れたサプライヤーがいれば、高品質の材料を調達することができるし、優れた物流業者とインフラがあれば、物流コストを減らすことができる。また、進出先の教育水準が高ければ、現地で従業員を雇用する際に要する教育費用なども低く抑えることができるかもしれない。さらに言えば、市場や政治の透明性が高く、法の支配による統治が適切に行われている国においては、公正な競争が確保され、企業の競争力にプ

⁶⁹⁾ Porter & Kramer (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, p60. ポーター&クラマー (2003)「競争優位のフィランソロピー」, 32頁。

⁷⁰⁾ 名和高司 (2015)『CSV経営戦略』, 東洋経済新報社, 21頁。なお、名和は、Porter & Kramerの「クラスターの形成」という用語に対応するものとして、「地域生態系の構築」という言葉を用いている。

ラスに作用する可能性が高い。しかしながら、もし上記のような外部環境が全く逆であった場合はどうであろうか。進出地域に優れたサプライヤーや物流業者がおらず、インフラが未整備で、教育水準が極めて低く、政府が腐敗しているような地域に進出した場合、これらは企業の競争力にマイナスに作用する可能性が高い。CSVの発想は、これを逆手に取り、自社の競争に影響を及ぼす諸環境／諸条件を改善することで、具体的には、クラスターを形成することで競争優位を獲得しようとするものである⁷¹。

クラスターを形成することで、CSVを実現させた事例として、世界最大の無機肥料メーカーであるヤラ社（本社はノルウェー）の取り組みを挙げることができる。同社の取り組みは、アフリカにおける農業および農家の生活が深刻な状況に陥っているという問題認識から始まった⁷²。アフリカでは、農業の発展と食糧生産の面で世界に後れを取っており、食糧不足が懸念されていた。また、アフリカの労働者の80%以上は農業従事者であるが、彼らの大半は、必要最低限の生活を送っており、極度の貧困に陥っている人も少なかつた。アフリカの農業を持続可能な形で発展させていくにあたり、大きな障害となったのは、インフラの未整備である。これにより、農家は必要な資源（原材料や農具など）を入手したり、作物を市場に運ぶにしても、極めて非効率な状況にあった。そこでヤラ社は、アフリカにおける農業の発展を目指し、2008年に「農業発展のための回廊地帯の整備(The Agricultural Growth Corridor) プロジェクト」を立ち上げ、モザンビークとタンザニアに回廊地帯（都市間を結ぶ細長い人口密集地帯）をつくるために、港湾や道路の整備

⁷¹ Porter & Kramer(2011)においては、クラスターに焦点が当てられているが、2002年の論文「競争優位のフィランソロピー」では、競争コンテキスト、すなわち企業の競争環境に影響を及ぼす諸要因に主眼が置かれている。これは、第1に要素条件（優秀な労働力や十分なインフラが確保されているか）、第2に需要要件（進出先に需要はあるか）、第3に企業戦略・競合環境（市場や政治の透明性を確保するための制度的な環境は整っているか）、第4に関連産業・支援企業（自社の利益に寄与するような関連産業が存在しているか）であり、いずれも企業の競争優位に影響を及ぼす。Porter & Kramer (2002)では、企業がフィランソロピーを実施する際には、単なる「ばら撒き型」ではなく、上記4つの競争コンテキストに影響を与えるような形で自社の資金を使うべきだと述べられている。

⁷² Yara International Web page, “Agricultural Growth Corridors.”

(http://yara.com/sustainability/how_we_engage/africa_engagement/growth_corridors/, 2017年3月21日閲覧)

に 6,000 万ドルを投資した⁷³。Porter & Kramer(2011)によれば、このプロジェクトにより、モザンビークだけでも 20 万以上の零細農家が恩恵を受け、35 万人の雇用が創出されると見込まれている。また、アフリカにおける農業の発展は、肥料メーカーであるヤラ社の事業にもプラスの影響をもたらし、農業クラスター全体が潤ったとも述べている⁷⁴。

以上、CSV の 3 つの手法を確認した。ここに CSV 論文の結びの一文を引用し、本節を終えたい。

共通価値によって、あらゆる社会問題が解決されるわけではない。しかし、企業は共通価値を追求する中で、そのスキル、経営資源、管理能力を駆使し、善意の政府機関や社会機関には不可能な方法によって、社会の進歩を導くチャンスを見出す。その過程で、事業活動は再び社会の信用を勝ち取ることができる⁷⁵。

⁷³ Yara International Web page, “Agricultural Growth Corridors.”

(http://yara.com/sustainability/how_we_engage/africa_engagement/growth_corridors/, 2017 年 3 月 21 日閲覧。Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, pp.74-75. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 23 頁。

⁷⁴ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, pp.74-75. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 23 頁。

⁷⁵ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.77. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 31 頁。

図表 1-6 Porter & Kramer による CSV 実践の事例

企業	CSV の手法	価値
GE	製品とサービスを見直す	SV:環境負荷の低減 EV:利益の創出
ウォルマート	VC の生産性の再定義	SV:包装の削減による環境保全 EV:コスト削減
マークス・アンド・スペンサー	VC の生産性の再定義	SV:輸送経路見直しによる環境負荷低減 EV:コスト削減
コカ・コーラ	VC の生産性の再定義	SV:水使用量の削減による環境負荷低減 EV:コスト削減
ダウ・ケミカル	VC の生産性の再定義	SV:水使用量の削減による環境負荷低減 EV:コスト削減
ネスレ	VC の生産性の再定義	SV:農家に対するノウハウの提供や必要資源の確保支援などによる効率改善, 農家の所得増加など EV:高品質のコーヒー豆の安定供給
J&J	VC の生産性の再定義	SV:社員の禁煙支援, 健康増進プログラムによる健康維持 EV:生産性の向上
ヤラ	クラスターの形成	SV:インフラ整備による効率的な農業が可能(従来は, 肥料の運搬や作物の輸送をしようにも, インフラが未整備だった) EV:ヤラ社の事業が成長し, 農業クラスター全体が潤った

(出所) Porter&Kramer (2011)をもとに筆者作成。なお, SV は社会的価値(Social Value)を, EV は経済的価値(Economic Value)を, VC はバリューチェーンをそれぞれ指す。

第3節 CSVの意義

Porter & Kramer が、2011年にCSV論文を公表して以来、「共通価値創造」という言葉は、理論(学会)と実践(実務)の両分野で、流行語のように使われるようになってきている⁷⁶。Crane et al. (2014)は、CSVの強みの1つとして、「多くの実務家と研究者の関心を惹きつけたこと」を挙げているが、日本においてもそうした傾向は顕著である。CSVに関する論文や著書は既に数多く蓄積されており、また、関西経済同友会(2013)や中小企業庁(2015)などもその意義を認めている⁷⁷。

もっとも、次章で詳しく触れるように、CSVというコンセプト自体は、必ずしも目新しいものではないとの指摘もある。とりわけ、企業倫理学やCSRの研究においては、兼ねてより「戦略的CSR」や「本業を活かした社会貢献活動」などが繰り返し議論されてきた。「研究」という観点から見れば、この問題を脇へ置いておくことはできないが、他方「実社会や実務への影響」という点で言えば、その意義は決して小さくない。「いかに競争優位を確立していくか」を長年に亘って説いてきた経営戦略論の大家であるPorterが「企業は社会的課題に積極的に関わっていくべきである」と明言したことにより、企業の行動や経営者の認識を大きく変えたことは、事実として認めざるを得ない。現在では、CSVを経営の主軸に据えて、社会とどう関わってい

⁷⁶ Beschorner, Thomas. Hajduk, Thomas. "Creating Shared Value. A Fundamental Critique," *e.proofing*, Springer, 2016. p.1. CSVの影響力と関心の高さを示すものとして、Porter & Kramer (2011)によるCSV論文の被引用件数を挙げるができる。Google Scholarによれば、2018年7月11日現在、この論文の被引用件数は7,200以上にのぼっている。また、日本の産業界への影響で言えば、例えば、味の素では、CSVの概念を援用し、ASV (Ajinomoto Shared Value)という造語を作り、中期経営計画の中に落とし込んでいる。また、キリンは、2013年に日本で初となるCSV本部を立ち上げ、これを推進している。

⁷⁷ 関西経済同友会 (2013)『提言 戦略的CSRによる企業価値向上—CSVを通じて持続的成長を目指そう—』では、企業と社会が共有し得る共通価値創造の取り組みに向けた提言がされている。また、中小企業白書(2014年版)では、大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業がCSVに取り組む意義や具体的な成功事例などを紹介している。また、中小企業におけるCSVの取り組みに焦点を当てる研究も増えてきている。例えば、福沢康弘(2017)「中小企業におけるCSV実現に向けた一考察」；栗屋仁美(2013)「CSV概念とビジネス創造」『比治山大学短期大学部紀要』、第48号、37-47頁。

くかを模索する企業も現れ始めており、結果として「社会的課題の解決を起点としたビジネス」が1つの大きな潮流になりつつある。そこで以下、CSVの意義を3つ挙げておきたい。

第1に、地球環境問題や貧困問題をはじめ、グローバル社会が抱える諸問題に対し、企業や経営者の関心や注意を向けさせたことである。CSVは、これら諸問題を他人ごととしてではなく（つまり、政府やNGOが解決する問題としてではなく）、自分ごと（ビジネスを通じた問題解決）として捉えることの重要性を広く世に知らしめるきっかけとなった。近年では、SDGs（国連持続可能な開発目標）の達成に向け、企業の参画が強く求められるようになってきており（図表 1-7）⁷⁸、「事業活動と社会的課題の解決の結び付き」をいかにマネジメントしていくかが、企業の長期的な成長を考える上でも重要になりつつある⁷⁹。Porter 流に言うならば、これら社会的課題を他人ごととしてしか捉えられないような企業は、自社の成長のチャンスを逃すことになる。

第2に、社会に対して「価値」を生み出すというビジネスの本分を再び気付かせてくれたことである。M&Aを繰り返すことで企業規模を拡大することに躍起になる企業、マネーゲームによって資金を増やし続けることにビジネスの目的を置く企業、価格を下げることによるのみ顧客を惹きつけようと考えている企業。いずれも、社会に対して何ら新たな価値を生み出すことなく存在している企業だと言えるが、CSVはこうした企業に対して警鐘を鳴らすことで、ビジネスの存在意義やビジネス活動の目的を、再度、多くの

⁷⁸ 潘基文（前国連事務総長）は、SDGsの達成に向けた企業の役割について、次のように言及している。「企業は、SDGsを達成する上で、重要なパートナーである。企業は、それぞれの中核的な事業を通じて、これに貢献することができる。私たちは、すべての企業に対し、その業務が与える影響を評価し、意欲的な目標を設定し、その結果を透明な形で周知するよう要請する」。GRI・United Nations Global Compact・wbcSD (2016)『SDGs Compass—SDGsの企業行動指針：SDGsを企業はどう活用するか』、4頁。なお、SDGsについては、脚注46を併せて参照されたい。

⁷⁹ SDGsとの関連でCSVマネジメントを位置づける研究として、遠藤久美子（2017a）「地域政策と社会活動を繋ぐCSV事例と今後の支援策—地域におけるCSVマネジメントと社会的包摂を目指すSDGsの達成—」；遠藤久美子（2017b）『CSV経営とSDGs政策の両立支援—共通価値の創出パターンと更なる社会的包摂への提案』を挙げることができる。

企業や経営者に知らしめた。

図表 1-7 SDGs の 17 のターゲット

目標 1	あらゆる形態の貧困の終焉
目標 2	飢餓の終焉と栄養改善
目標 3	健康的な生活と福祉の促進
目標 4	公正な質の高い教育／生涯学習の機会
目標 5	ジェンダーの平等／女性のエンパワーメント
目標 6	水資源の衛生と利用可能性
目標 7	持続可能なエネルギー
目標 8	労働機会の拡大／働きがいのある人間らしい雇用
目標 9	インフラ整備，持続可能な産業化・イノベーションの促進
目標 10	国内・国家間の不平等の是正
目標 11	安全かつ強靱な都市づくり
目標 12	持続可能な生産消費形態の確保
目標 13	気候変動
目標 14	海洋資源の持続可能な利用
目標 15	生物多様性の保護
目標 16	司法へのアクセス
目標 17	グローバル・パートナーシップの活性化

(出所) United Nations. SDGs Web site より筆者作成。

第 3 に、あらゆる企業にとって、社会的支出を検討する際の指針になることである。「自社の得意とする分野で社会課題を解決せよ」との命題は、CSR を果たす上でも 1 つの柱となる。特に、CSR に関する明確な取り組み方針が社内になく、無計画で単発的な社会貢献活動を行っているような企業にとっては、自社の取り組みを見直す際の指針になる。また、CSV を推進することにより、自社のビジネスがどのような分野の問題に貢献できるのか、自社の DNA やミッションは何であるのかを改めて思い起こさせ、その理解を深める機会を与えてくれる。

さらに、CSV は、中小企業における CSR を考える上でも有益である。中小企業や零細企業においては、一般的に「CSR は大企業のような経済的に余裕のある会社に取り組む問題で当社には関係ない」との認識が生まれやすい。それは、「CSR とは莫大なコストを要するもの」「経済的に余裕のある会社が社会に利益の一部を還元する取り組み」といった理解によるものであると考えられるが、CSV 的な発想に基づく取り組みであれば、中小企業であっても社会的課題に取り組むことができる。すなわち、「経済的に余裕のある企業が、ビジネスとは無関係に行う取り組み」という発想ではなく、「地域の困りごとをビジネスによって解決する＝地域の発展に貢献＝自社の持続的成長に寄与」という発想である。実際に、中小企業庁は CSV を「中小企業が生きる道である」とした上で、これを奨励し具体的な成功例を紹介している。また、最近では中小企業に焦点を当てた CSV の研究も増えてきており⁸⁰、企業規模の大小に拘わらず、CSV への関心が広がっている。

第 4 節 小括

本章では、CSV の概念的特徴を確認することを目的に、主として Porter & Kramer による 3 つの論文を参照しながら、可能な限り詳述してきた。まず、第 1 節では、Porter らが CSV を提唱するに至った背景を確認した後、彼らが批判の対象とする“CSR”との対比を通じて、CSV の概念的特徴を確認した。第 2 節では、CSV を実現するための 3 つの手法について、それぞれ具体的な事例を交えながら整理し、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に追求するという言葉の意味内容を把握した。これらを踏まえ、第 3 節では、実務的な観点から見た場合の CSV の意義を検討した。

CSV 論文が公表されて以降、このコンセプトは多くの人の関心を集めるものとなったが、他方、企業倫理学においては、CSV に対する見方が大きく二分されており、これを批判的に捉える論者も数多く存在する。既述のように、本研究は「CSV 批判に終始すべきではない」との基本認識から出発した

⁸⁰ 中小企業における CSV の展開などについては、脚注 77 を参照されたい。

わけだが、果たしてどのような批判が寄せられているのであろうか。次章では、CSV 批判に関する先行研究をレビューすることで、その全体像を確認していく。

第2章 CSV 批判の展開

第1節 CSV 批判の全体像

第2節 第1批判：Porter & Kramer による CSR の解釈を巡る批判

第3節 第2批判：CSV の成果を巡る批判

第4節 第3批判：ビジネス活動に伴う負の影響の最小化という視点の欠如

第5節 第4批判：伝統的な資本主義観からの未脱却

第6節 第5批判：倫理的価値観の欠如

第7節 ステークホルダーからの提言

第8節 先行研究の批判的考察と本章の小括

第2章 CSV批判の展開

CSVについては、国内外を問わず既に多くの研究が蓄積されており、近年では理論的・概念的な議論に留まらず、具体的な事例研究も行われている⁸¹。これら先行研究を詳細にレビューし、研究の発展過程や動向などを確認することも重要であろうが、ここでの狙いは、CSVに向けられる批判論に焦点を絞り、どのような点がCSVの課題として指摘されてきたのかを確認することにある。Porter & KramerがCSV論文を公表した2011年以降、最初の2年間は、批判的な主張はほとんどなされてこなかったが⁸²、2013年以降、本格的にCSVの課題や問題点が指摘されるようになっていった。

本研究の基本認識に照らし合わせれば、本章での議論は重要な位置づけを占めるものとなる。基本認識とは、「企業倫理学は、CSV批判に終始するのではなく、次の段階へと進み、CSVを倫理実践として説明するような理論の修正や再解釈を行っていくべきである」というものであった。本研究では、最終章である第5章において、CSVを倫理実践として説明するが、それに先立ち、そもそもどのような批判がCSVに向けられているのかを理解しておく必要がある。なぜなら、CSVを倫理実践として説明するにしても、それが既存のCSV批判に対して、十分に応答でき得るものでなければならぬと考えるからである。かかる認識に基づき、本章は以下のように展開される(全8節)。

⁸¹ CSVを巡るこれまでの先行研究を詳細にレビューした最新の研究として、Dembeck, Krzysztof. Singh, Prakash., Bhakoo, Vikram.(2016).“Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword ?,”*Journal of Business Ethics*, 137, pp.231-267がある。なお、Dembeckらによれば、CSVに関連する論文を最も多く公表しているジャーナルは、*Journal of Business Ethics*であり、これまでに48本の論文が世に出ている。Porter & Kramerは、企業倫理学のテーマとしてCSVを展開しているという認識はなかったであろうが、現在では、CSVは企業倫理学における1つの研究領域となっている。

⁸² Beschorner, Thomas. Hajduk, Thomas (2016), *Creating Shared Value. A Fundamental Critique*, p.1.なお、CSVに対して最初に批判的な主張を展開したのは、*Economics*誌が2011年に公表したものであると言われている。主な批判の論点は、(1) CSVの新規性の乏しさ、(2) CSVが真にこれからのグローバル経済の成長を後押しするようなものであるのか、というものである。Economisit(2011) “Oh, Mr Porter: The new big idea from business’s greatest living guru seems a bit undercooked,” Mar 10th.

第1節では、先行研究におけるCSV批判が、概ね5つのグループに分類されることを確認し、各批判を要約的に整理する。その後、これら5つの批判群について、第2節から第6節までの各節で、それぞれ確認していく。その後、第7節では、日本の市民団体によって作成・公表された「CSRとCSVに関する4つの原則」を取り上げ、これを簡潔に紹介する。同原則の内容は、第2節から第6節までで取り上げるCSV批判の内容と関連する部分もあるため、批判の内容を再確認するという意味においても、1つの節を割いて紹介することにしたい。これらを踏まえ、第8節では、先行研究に対する若干の批判的考察を加え、本章を小括する。

第1節 CSV批判の全体像

CSV批判に対するこれまでの先行研究を見てみると、おおよそ、次の5つのグループに集約される。以下の各節（第2節から第6節）では、かかる5つの批判をそれぞれ確認していくが、本節ではその全体像を大まかに把握しておく。

5つの批判と言った場合、それは、大きく2つのグループに分けられる（図表2-1）。第1のグループは、CSVの提唱者であるPorter & Kramerに対して向けられる批判である。具体的に言えば、Porter & KramerがCSV論文の中で批判する「CSR」の解釈が、あまりにも限定的・恣意的であるとの批判である。その意味において、CSV批判の第1のグループは、CSVのコンセプトそのものに対してではなく、その提唱者に向けられたものであると言える。

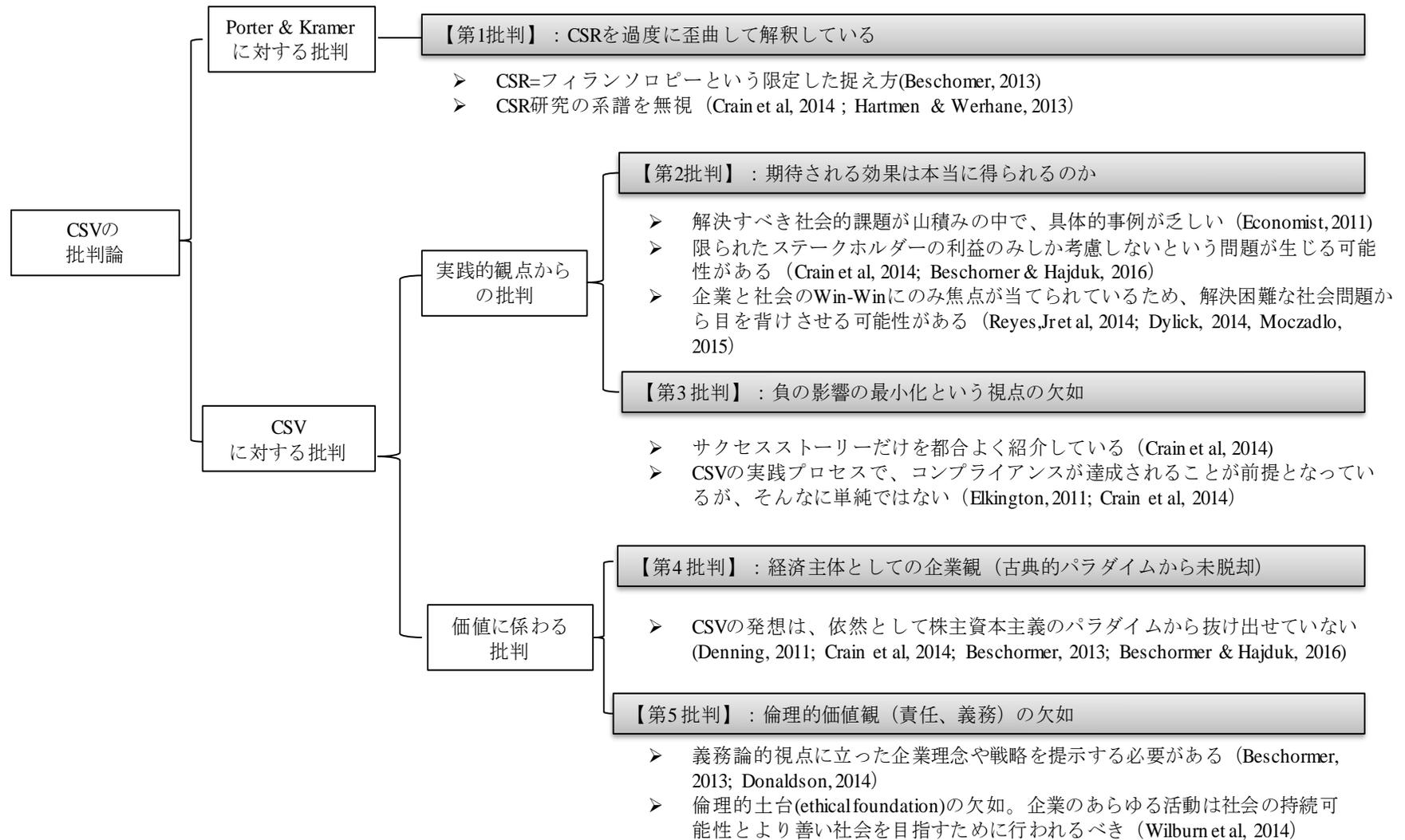
第2のグループは、CSVのコンセプトそのものを批判の対象にする。その内容は、さらに「実践的な観点からの批判（第2批判・第3批判）」と「価値に係わる批判（第4批判・第5批判）」へと細分化される。第2批判においては、CSVによって期待される成果は本当に得られるのか、との問いが中心を占める。「経済的価値と社会的価値の両立」と言っても、CSVが教えてくれるのは「経済的価値を生み出す限りにおける社会的課題への注力」であるため、必ずしも多くの社会的課題が解決されるとは限らないのではないかと、というのがここでの主な論点である。第3批判は、ビジネス活動における負

の影響への配慮が CSV には足りないというものである。CSV は、ビジネスの諸活動によってもたらされるプラスの影響を最大化することに主眼が置かれたものであるが、これに留まらず、マイナスの影響を極小化するという視点も軽視すべきではないというのが主な主張となる。

第 4 批判と第 5 批判は、価値に係わる批判である。まず、第 4 批判では、CSV 論文の中で描かれている「企業観」を取り上げ、これを問題視する。彼ら（批判論者）は、CSV 論文が想定する企業とは、もっぱら「経済主体」としての企業であり、こうした企業観は、株主資本主義におけるそれと同等であると主張する。続く第 5 批判では、倫理的な価値観という視点から CSV が抱える問題を指摘する。ここでは、特に「義務」や「責任」といった観点から、社会的存在としての企業を論じるには、「善行を通じた利益の創造」という発想だけでは不十分であると主張する。

以上が、先行研究によって指摘されてきた CSV 批判の概要である。以下、これら 5 つの批判を、細かく確認していこう。

図表 2-1 CSV 批判の全体図



(出所) CSV に関して批判的見解を示す先行研究のレビューをもとに，筆者作成。

第2節 第1批判：Porter & KramerによるCSRの解釈を巡る批判

CSV批判の第1の柱は、Porter & Kramerによる「CSRの解釈」があまりにも歪曲され過ぎているというものである。第1章で確認してきたように、Porter & Kramerは、CSRをほとんど無意味なものとして退け、これに代わる実践指針としてCSVを提唱した。だが、CSV論文を一読すれば、CSRに対する彼らの見方や解釈が極端に限定的であることに気付かされる。仮に譲歩して考えるならば、Porter & Kramerは「CSVの特徴を際立たせるために、意図的にCSRを単純化して説明した」との見方もできなくはないが、いずれにせよ、彼らが批判の的とするCSRは、いわゆるグローバルスタンダード—ISO26000や欧州連合（EU）による定義、GRIガイドラインなどで示されている考え方や、これまで蓄積されてきたCSR研究における知見とは程遠いものとなっている⁸³。これが、CSVに向けられる最初の批判・問題提起である。その意味で、第1の批判は、CSVのコンセプトそれ自体に対して向けられたものというよりは、CSVの提唱者であるPorter & Kramerに対して向けられた批判であると言える。後述するように、こうした批判は、彼らの

⁸³ ISO26000とは、ISO（国際標準化機構）によって、2010年11月に発行された「SR（社会的責任）」に関する国際規格である。その特徴をいくつか挙げれば、（1）組織が効果的に社会的責任を果たし、これを組織全体に統合するためのガイダンス規格であること（ISO9001やISO14001のような第三者認証規格ではないこと）、（2）このガイダンス規格の利用者を企業に限定せず、あらゆる組織を対象としていること、（3）組織が社会的責任を果たすにあたり、ステークホルダーの参画を強く打ち出していることなどが挙げられる。なお、ISO26000では、「SR（社会的責任）」を次のように定義している。「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任：健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献、ステークホルダーの期待への配慮、関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重、組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される」。ISO26000については、ISO/SR国内委員会(2011)『ISO26000:2010—社会的責任に関する手引き』、日本規格協会に詳しい。また、欧州連合では、2011年にCSRの定義を新たに「企業が社会に与える諸影響に対する責任」とした。European Commission(2011)“Communication From the Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee and The Committee of The Regions,” p.6。これらに共通することは、「事業活動に伴う“影響”への責任」を強調しているという点である。いかなる事業活動であれ、必ず社会や環境に対して何らかの負の影響を及ぼす。こうした責任を自覚しつつ、その影響を極小化することが社会的責任であるとの認識がグローバルスタンダードになっている。

研究者としての誠実さに疑義を唱えるようなものにまで発展していく。

CSRには唯一絶対の明確な定義は存在しないが、次のような切り口から説明されるのが一般的となっている。すなわち、Carroll (1979)の「CSRピラミッドモデル」のように、CSRを「責任領域ごと」に区分して捉える理解⁸⁴や、ステークホルダー理論のように、企業が果たすべき社会的責任を「主体ごと」に捉えるといった方法である。この場合、例えば株主に対しては企業価値を高めるという責任（受託者責任）を、従業員には適切な職場環境を提供する責任を、消費者には安全・安心な商品を提供する責任や信任に応える責任を、取引先には公正な取引関係を維持する責任を、地域社会には先住民の人権を尊重する責任を、さらに言えば、未来世代に対しては限りある資源を有効的に利用する責任を有しているといった具合に、企業を取り巻くステークホルダーごとに、果たすべき社会的責任の内容が示されることになる。このように、企業が社会的責任を負う、あるいは社会的責任を果たすということの意味は、かなり広範囲に及んでいることが分かる。

これに対して、Porter & Kramer (2011)では、CSRはもっぱら「フィランソロピー（慈善活動）」として捉えられている。CSRの研究者やCSRの実務に携わる人からみれば、こうしたCSR理解は、Beschomer (2013)が指摘するように、「あまりにも限定的に解釈され過ぎている」と感じるのではないだろうか⁸⁵。

⁸⁴ Carroll (1979)は、CSRの責任領域を「経済的責任」「法的責任」「倫理的責任」「裁量的責任 (discretionary responsibility)」の順に区分している。経済的責任と法的責任はその遂行が必須であり、裁量的責任（社会貢献活動）は企業の裁量による所が大きい。この中間に位置する倫理的責任は、果たさないからと言って必ずしも批判されるわけではないが、近年では法令以上の倫理的責任を果たすことの重要性が増してきていると言える。

Carroll, A.B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.

⁸⁵ Beschorner, Thomas. (2013). "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach," *Business Ethics Journal Review*, 1(17), p.109. これに関連して名和(2015)は「CSVとCSRの対比を鮮明にするために戯画化したもので、言い過ぎの感がなくもない」と述べた上で、Porter & Kramerによる極端なCSRの解釈が、CSR関係者によるCSVへの抵抗感を強めた原因の1つになっていると指摘している。名和高司 (2015)『CSV経営戦略』、東洋経済新報社、8頁。他方、日本におけるCSV研究の中にも、CSRを極めて限定的な活動として捉えるものも見受けられる。例えば、遠藤(2017)では、CSV経営の特徴を「政策との繋がりを重視（社会課題の解決）」「本業の強みを発揮」「雇用創出／教育」「発

これに関連して、Crain et al.(2014)は、CSRに関してこれまでに蓄積されてきた研究の発展を、Porter & Kramer は見過ごしていると指摘する。彼らの主張はこうである。経済的価値と社会的価値の両立を追求する CSV は、株主をはじめあらゆるステークホルダーのニーズに応えることを目指す「ステークホルダー理論」や、近年盛んに議論されている「戦略的 CSR」など、これまで企業倫理学や CSR の研究として蓄積されてきた知見と変わる所はなく、何ら目新しい概念ではない (unoriginal) というものである⁸⁶。彼らは続けて、CSV 論文において示されている Porter らの認識、すなわち、CSR を企業にとってほとんど無価値なもの(straw man)として、あるいは収益を生まない「ばら撒き型 (diffuse) のフィランソロピー活動⁸⁷」として捉えることに對し、「(Porter らの CSV は) よく言っても、かなり限定的に (CSR の) 先行研究をレビューしたものであり、最悪の場合には、(研究者として) 不誠実である」と痛烈に批判している⁸⁸。これと同様に、Hartman & Werhane (2013)

展可能性 (地域開発)」とした上で、CSR 活動の特徴として「短期的取組の傾向 (寄付等の慈善活動)」「差別化が困難」「一方向の支援提供」「持続可能性」としている。Porter らによる CSV と CSR の比較では触れられていない、「雇用創出」や「教育」という面が強調されている点に、ビジネスとしての CSV の長所が現れている。しかしながら、それでもなお、CSR 活動を「短期的取組」であったり「差別化が困難」「一方向の支援提供」と捉えるのは、CSR を限定的に解釈しているようにも思われる。

⁸⁶ Porter & Kramer が、CSV の成功事例として紹介しているケースの多くは、既に「戦略的 CSR」として議論されているものが多い。日本においては、例えば、伊吹英子(2005)『CSR 経営戦略』、東洋経済新報社において、Porter らの CSV 論文 (2011) で紹介されている事例の多くが説明されている。なお、同書は 2014 年に改訂版として内容が増補されたが、“CSV”という言葉は使われず、あくまでも“戦略的 CSR”という切り口で展開されている。また、“目新しさ”という点について言えば、名和(2015)は、「CSV を実現していない企業がそもそもあるのか」「あえて CSV などというコンセプトを持ち出すまでもない」などという指摘が日本では特に目立つと述べている。名和(2015)『CSV 経営戦略』、18 頁。これとは別に、名和(2017)は、CSV が生まれた背景について、概略、次のように述べている。「外部からの要請に応えるだけでなく、事業と関連したテーマを選び、社会的な価値と自社の利益を結びつけることが CSV だとすれば、これまで先進的に取り組んできた企業は、その取り組みの中で、既に CSV を行っていたといえる。つまり、企業の取り組みに追いつく形で、CSV という言葉が現れたと考えるべきだろう」。名和高司(2017)「社会の役に立ちたいは日本人の原動力—人間らしさを活かし、日本企業ならではの CSV を実践する」『人材教育』、6 月号、22 頁。

⁸⁷ Porter & Kramer (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, p.58. ポーター&クラマー (2003)「競争優位のフィランソロピー」、26 頁。

⁸⁸ Crane, Andrew. Palazzo, Guido. Spence, Laura.J. Matten, Dirk. (2014).“Contesting the Value

も、Porter & Kramer が CSR を時代遅れの概念として戯画化していることに不快感(uncomfortable)を覚えると述べている⁸⁹。

第3節 第2批判：CSVの成果を巡る批判

CSV に対する批判の第2の柱は、CSVの成果に関するものである。Porter & Kramer が CSV 論文を発表して間もなく、英国の *Economist* 誌(2011)は「CSVは、本当にこれからのグローバル経済におけるイノベーションと成長を促進させるものなのか。解決すべき社会的課題が山積みの中で、その具体的方法(証拠)の事例が乏しい」として、その効果に疑問を投げかけている。この指摘は、CSV 論文が公表された直後の問題指摘としては妥当であったかもしれない。事実、CSV 論文では多くのケースが紹介されているものの、そのほとんどが、環境問題と貧困地域における問題を取り扱うものとなっている。だが、現在では、CSVの事例研究も進められてきており、例えば Dembek & Singh (2016)では、100を超える事例が紹介されている⁹⁰。事例研究については、今後も蓄積されていくことが予想されるが、これを踏まえれば、*Economist* (2011)の批判はそれほど重く受け止める必要はないように思われる⁹¹。

of Creating Shared Value,”*California Management Review*, 56(2), p.134.なお、本文中のカッコ内の文言は筆者が追加した。

⁸⁹ Hartman, Laura.P. Werhane, Patricia.H.(2013).“Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model,” *Business Ethics Journal Review*, 1(6), p.41. だが、彼らは基本的には CSV の考えには賛同している。

⁹⁰ Dembek, Krzysztof. Singh, Prakash., Bhakoo, Vikram. (2015).“Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword ?,”*Journal of Business Ethics*, 137, pp.231-267. この他、日本においても、野村総合研究所が日本企業の CSV の事例を多数紹介している。野村総合研究所(2014)「CSV 事業の先進事例分析を通じた支援枠組みに関する調査研究事業報告書」(平成 25 年度セーフティネット支援対策等事業費補助金(社会福祉推進事業分))。これに加え、玉村雅敏編著(2016)『ソーシャルパワーの時代—「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創(CSV)戦略』、産学社も、筆者らの現地調査を踏まえた多数の事例が紹介されている。

⁹¹ ただし、Porter 自身「CSVによってあらゆる社会問題が解決されるわけではない」と述べていることも事実である。確かに、CSV 論文を見てみると、ケースとして紹介されている事例の多くは、既述の通り環境問題と貧困問題に大きく偏っている。

他方、いくつかの先行研究では、事例の「数」ではなく、「中身」を問題視している。彼らの指摘を要約すれば、「CSV はいいとこ取りの事例を集めたものに過ぎず、実際には、経済的価値と社会的価値を同時に実現できるケースはそれほど多くはない」となる。

例えば、Crane et al. (2014)は、CSV のコンセプトは「企業と社会との間の緊張関係を楽観的に捉え過ぎている」と指摘した上で、「企業が提供する商品自体がもたらす負の側面を考慮せずに、サクセスストーリーだけを都合よく紹介している⁹²⁾」と批判している。彼らは、タバコ産業、軍事産業、石油産業などを取り上げ、こうした業界で CSV を実現させることの難しさを指摘する。CSV は経済的価値（企業にとっての利益）を創造することが前提条件に置かれているため、例えば、タバコ産業で CSV を追求しようとするれば、タバコ会社の利益を増加させるために社会全体の喫煙者の数を増やさなければならない。これは本当に社会にとって望ましいことなのか、本当にあらゆる企業が CSV を実現できるのか。彼らはこのような疑問を投げかける⁹³⁾。

これとは異なる視点から、CSV の潜在的な課題を指摘する論者も存在する。例えば、Reyes, Jr et al. (2016)は、CSV 論文では、経済的価値と社会的価値の Win-Win のケースについては十分に論じられているが、Lose-Win / Win-Lose のケースについては何も教えてくれないと言う。ここに、Lose-Win / Win-Lose のケースとは、次のような状況を指す。特許で保護された医薬品を、それを必要としているが購入できない人に譲ること（社会的価値という面では申し分ないが、それでは経済的価値が著しく損なわれる=Lose-Win）、環境にとって有害ではあるが、その排出が法的に義務付けられていない物質を排出し続けること（コスト負担の回避という点で、企業にとって経済的価

⁹²⁾ Crane, Andrew. Palazzo, Guido. Spence, Laura.J. Matten, Dirk. (2014).“Contesting the Value of Creating Shared Value,”*California Management Review*, 56(2), p.138.

⁹³⁾ Crane et al. (2014)によるこの指摘は、CSV の3つの手法のうちの第1の手法（製品と市場を見直すことを通じた共通価値創造）に対する批判であるように思われる。Porter & Kramer は、別の機会に、製品を見直すことによる CSV の実現が難しい業界があることを認めつつも、CSV の第2・第3の手法を用いることで、いかなる企業においても取り組みは可能であると述べている。例えば、タバコ産業であっても、バリューチェーン全体の環境効率を見直すことによるコストの削減や、タバコの葉を生産する農家を支援することによる共通価値の創造は可能であろう。名和(2015)『CSV 経営戦略』, 28-29 頁。

値は大きいが、社会的価値を損なう(=Win-Lose)⁹⁴。彼らは、「CSVが経営者に教えるのは、経済的なリターンを生み出すような社会的課題に注意を向けさせることである」と述べた上で、ビジネスが道徳的な意味においてその正当性を維持するには、Win-Winのケースのみならず、CSVが取り立てて言及しないWin-LoseやLose-Winのケースにも注意を向ける必要があると指摘する。これに関連して、Dyllick(2014)も、CSVの特徴として、企業と社会のWin-Winの関係や個別のプロジェクトに焦点を当てている点に触れ、CSVの実践は企業を安易に達成可能な“Win”に導き、解決困難な社会的課題から目を背けさせる可能性があるとして指摘している⁹⁵。すなわち「手っ取り早く経済的価値を生み出すような社会問題にのみ企業や経営者の関心を向けさせる可能性と危険性」を危惧しているのである。

これとは少し異なる視点から、Moczdlo(2015)は、CSRの分野で有名な「トリプルボトムライン」の概念を持ち出し、CSVが「ダブルボトムライン」に限定されていることに警鐘を鳴らす。トリプルボトムラインとは、企業がビジネスを展開する上で「経済的側面」「社会的側面」「環境的側面」の3つについて、バランス良く考慮することを求めるアプローチであるが、Moczdloは、CSV論文で紹介される事例の多くが、「経済性と社会性の両立」もしくは「経済性と環境性の両立」の“ダブル”ボトムラインに力点が置かれていると指摘する⁹⁶。

⁹⁴ Reyes, Jr. Gaston de los. Scholz, , Markus. Smith, N. Craig (2016), “Beyond the Win-Win Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks,” *Forthcoming at California Management Review*, p.10. これに加え、Win-Loseのケースとして「発展途上国における労働環境の改善」を挙げ、こうした取り組みは社会にとって望ましい社会的価値を生み出すかもしれないが、経済的価値の視点から見た場合、途上国での労働環境を改善することは、それ自体が満足いく経済的インセンティブにはならないように思われると述べている。

⁹⁵ Dyllick, Thomas.(2014). “The opposing perspectives on creating shared value: We may have to accept the ambiguity of this debate as both views have their own truths” .

⁹⁶ Moczdlo, Regina. (2015)“Creating Competitive Advantages – The European CSR-Strategy Compared with Porter’s and Kramer’s Shared Value Approach,” *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 28(1), p.49. 彼は、PorterがCSV論文で紹介する「ネスレ社」のケースを取り上げ、この取り組みについて、「経済的側面と社会的側面」の両立は達成されているが、「環境的側面」については考慮されていない（すなわち「ダブルボトムライン」）と指摘する。

CSV の成果に関して、「企業と社会の関係」という視点から課題を挙げる論者もいる。これを確認する前にまずは、Porter & Kramer が「企業と社会の関係」をどう捉えているのかを見ておこう。

Porter & Kramer (2002; 2006; 2011)は、「自己完結できる企業など存在しない」との認識に基づき、これまでに、企業と社会の相互依存関係を強調してきた⁹⁷。彼らによれば、第 1 に「企業の成功には健全な社会が欠かせない」という意味での依存関係が存在する。例えば、進出先の国や地域で、生産性の高い労働力を確保するには、優れた教育や医療、機会均等が前提となる。また、土地や水、エネルギーなどの天然資源の有効活用は、企業の生産性を高める。さらに、優れた行政や法制度、私有財産権は、効率化とイノベーションに不可欠であると言う。なぜなら、法規制が適切に整備されていれば、消費者も競争力ある企業もいたずらに搾取されることがないからだ。例えば、進出先の公務員が腐敗しており、事業活動にあたって常に賄賂の支払いが求められるような社会では、公正な競争が阻害され、企業の成功にとって大きな制約となる可能性が高いと言えよう。

第 2 は「健全な社会には成功企業の存在が欠かせない」という意味での依存関係である。Porter & Kramer(2006)は、政府によるいかなる社会プログラムであれ、長期的に生活水準と社会環境を向上させる雇用、富、イノベーションという面では、産業部門に太刀打ちできないと述べ、事業活動を通じた社会課題解決の有効性を強調する⁹⁸。繰り返しになるが、CSV とは、かかる相互依存関係を前提とし、社会の発展と企業の発展を同時に達成することを目的とする戦略的手法である。ただし、ここに言う「社会」とは、あくまでも企業が進出している地域社会を指すものであり、必ずしもグローバル社会全体を含むものではないことに注意しなければならない。自社が進出してい

⁹⁷ Porter & Kramer(2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. ポーター & クラマー(2003)「競争優位のフィランソロピー」。Porter & Kramer (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. ポーター & クラマー (2008)「競争優位の CSR 戦略」。Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value. ポーター & クラマー(2011)「共通価値の戦略」。

⁹⁸ Porter & Kramer. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, p.83. ポーター & クラマー(2008)「競争優位の CSR 戦略」, 42 頁。

る社会において、自社の競争優位を制約する課題を取り除くことにより企業と社会双方の利益を追求する、これが CSV における「企業と社会」の関係である。そこには、人類共通の社会問題を解決するといった認識や、社会の公器としてグローバル社会が抱える諸問題を解決するといった認識はほとんど含まれていない。

Porter & Kramer によるこうした企業と社会の相互依存関係の理解に対し、Crane et al.(2014)は、自社にとって経済的便益をもたらすようなコミュニティのみが企業のステークホルダーではないとし、CSV においては「社会における企業の役割が限定され過ぎている」と指摘する。これに関連して、Beschoner & Hajduk (2016)は、CSV にはステークホルダー理論が抱える問題と同様の欠点があると指摘する。すなわち、CSV は、企業にとって関係のある（あるいは強い影響力を発揮するような）ステークホルダーの要求にのみ応じるという可能性を持っており、企業の利益に繋がらないような社会ニーズに対しては適用されないという課題を含んでいるのである⁹⁹。以上が、CSV 批判の第 2 の柱（CSV の成果を巡る批判）である。

第 4 節 第 3 批判：ビジネス活動に伴う負の影響の最小化という視点の欠如

CSV の第 3 批判は、CSV が「ビジネスの諸活動を通じて社会に与えるプラスの影響」にのみ焦点が当てられており「ビジネス活動に伴う負の影響」がほとんど考慮に入れられていないことを問題視する。とりわけ彼ら（批判論者）は、CSV があまりにも楽観的にコンプライアンスの問題を捉えていることに異を唱える。

Porter & Kramer(2011)において、コンプライアンスや国際的な規範の遵守は、CSV に取り組む過程で達成されていることが“前提”と見なされているが¹⁰⁰,

⁹⁹ Beschoner, Thomas. Hajduk, Thomas. (2016).“Creating Shared Value. A Fundamental Critique,”*e.proofing*, Springer, p.3.

¹⁰⁰ Porter & Kramer は、「CSV では、法律や倫理基準を遵守しつつ、企業が引き起こした悪害を緩和することを前提とするが、その域をはるかに超えることも可能である」と述べている。Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.75. ポーター&クラマー

これに対し Crane et al.(2014)は、実際はそんなに単純な話ではないと指摘する。今なお多くの多国籍企業がコンプライアンス違反を繰り返しており、コンプライアンスの徹底は依然として大きな課題の 1 つに位置づけられている。これに関連して、Elkington(2011)は、途上国における人権問題や贈賄問題・腐敗問題を例に挙げ、CSV はこうした真に困難な CSR 上の課題をカバーしていないと述べている¹⁰¹。近年では、本国本社による不正行為のみならず、海外子会社や取引先など、サプライチェーンで発生したコンプライアンス違反についても社会の目は厳しくなっており、それへの対応は、Crane et al.(2014) が指摘するように、CSV の実践プロセスで簡単に達成されるようなものではないかもしれない。ここで 1 つ例を紹介しておきたい。それは、前章で取り上げた住友化学による「オリセット®ネット」に関連する不幸な出来事である。

住友化学は、CSV の考えが世に広まる以前より、CSR の優良企業として世界的に高い評価を得てきた。「オリセット®ネット」の開発とその普及は、同社の社会的イメージを高めるのに大きく貢献したと言えるが、2013 年、その信頼を失墜させるコンプライアンス違反が発生した。オリセット®ネットの納入をめぐる、カンボジア国立マラリアセンターの幹部らに、総額 2,600 万円の賄賂を支払っていたことが発覚したのである¹⁰²。もっとも、この事件は、住友化学本体が関与したものではなく、現地法人によって引き起こされたものであるが、CSV を実践するにしても、コンプライアンスへの配慮や社会規範の遵守を怠ってはならないこと、そして、そのための取り組み（コンプライアンスの徹底）は、CSV を実践する過程で必然的に充足されるようなものではないということを物語るケースであったと言える。

とは言え、Porter らを擁護するわけではないが、(1) CSV はそもそも「ビジネス活動が社会にもたらすプラスの影響」を中心に論じるものであること、(2) ビジネスにおけるプラスの影響を中心に論じているとは言え、彼らは

(2011)「共通価値の戦略」、24 頁。

¹⁰¹ Elkington, John. (2011)“Don't abandon CSR for creating shared value just yet,” *Guardian*.

¹⁰² 日本経済新聞、「カンボジア高官に 2,600 万円 住友化学外国人社員 受注の見返り」、2013 年 11 月 26 日付。なお、事件の詳細については、Office of Inspector General (2013), *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund を参照のこと。

特段コンプライアンスの問題を軽んじているわけではないこと、などを踏まえれば、この種の批判にどの程度の意味があるのかは疑わしい¹⁰³。実際、その後の論文において、Porterらは「コンプライアンスの問題は解決済みとは言ってはならず、あくまでもCSVはこれら責務の上にあるものだと述べているに過ぎない」とCrane et al.論文(2014)に応答している¹⁰⁴。

第5節 第4批判：伝統的な資本主義観からの未脱却

Porter & Kramer(2011)は、新たな資本主義のあるべき姿をCSVの実践に求めるが、その意図とは裏腹に、彼らの論理は古典的な資本主義の思考様式から抜け出せていない。これがCSV批判の第4の柱である。この批判は、主に、Porter & Kramerによる挑戦的な宣言、すなわち「資本主義を修正し、企業の目的を再定義する¹⁰⁵」との宣言に対して向けられるものである。

Denning(2011)は、Porter & Kramerの発想が依然として「株主資本主義」から抜け出せていないと指摘した上で、CSVの実践による資本主義の修正は、「ごまかしの修正(pseudo fix)¹⁰⁶」であると述べている。また、Beschormer

¹⁰³ Porter & Kramerは次のように主張する。いわく「CSR活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならない。周囲への迷惑を減らすというレベルに留まることなく、社会をよくすることで戦略を強化するというレベルを目指すべきだ」。この説明では、周囲への迷惑を減らすこと（事業活動による負のインパクトへの配慮）を軽視しているわけではなく、そういった活動に加えて、より積極的に社会を変えていくような実践にも目を向けるべきであるということを強調していると理解することができる。Porter & Kramer (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, p.88. ポーター&クラマー (2008) 「競争優位のCSR戦略」, 47頁。

¹⁰⁴ Porter & Kramer. (2014). “A Response to Andrew Crane et al.’s article by Micheal E. Porter and Mark R. Kramer,” *California Management Review*, 56(2), pp.149-151. なお岡田(2015)は、CSV論文の原文に“presumes”という言葉が用いられていることが、誤解を生じさせた原因ではないかと推測している。なお、原文は“creating shared value presumes compliance with the law and ethical standards, as well as mitigating any harm caused by the business, but goes far beyond that”である。岡田正大(2015)「CSVは企業の競争優位につながるか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 1月号, 53頁。

¹⁰⁵ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.64. ポーター&クラマー(2011)「共通価値の戦略」, 11頁。

¹⁰⁶ Denning, Steve. (2011).“Why Shared Value Can’t Fix Capitalism,”*Forbes*.

(2013)は、Porter & Kramer は、過度に経済的視点から企業を捉えていると述べた上で、CSV の枠内においては、「企業を経済的なイデオロギーを超えた主体として概念化することはできない」と指摘する。とりわけ、社会的ニーズや社会的課題を、倫理的な重要性という視点というよりも、企業が経済的に成功するための手段と捉えている点で、CSV は資本主義を修正するようなものではないのである¹⁰⁷。また、「意識の高い資本主義 (Conscious Capitalism)」の提唱者である John Mackey は、CSV を概略、次のように批評する。

CSV はビジネスと社会的利益を上手く一致させる現実的な方法だ。しかし、CSV は、計り知れない力を与えてくれる目には見えないが重要な情緒的、精神的な動機づけを欠いている。今日の世界で求められているのは、根本的な意識改革だろう。しかし、CSV は小手先の調整に近い¹⁰⁸。

さらに、Beschoner & Hajduk (2016)は、CSV は依然として、新古典派 (neoclassical)のパラダイムから抜け出せずにいると指摘した上で、「CSV 的な発想によるビジネス実践を通じて企業は、良き合理的主体にはなれるだろうが、他方でそうした実践は、真に責任ある倫理的な行動とは程遠いものである」と述べている¹⁰⁹。

同様に、Crane et al.(2014)は、CSV の根本的な問題として次の点を挙げている。いわく、Porter らは CSV 論文において、「企業の目的を再定義すべきである¹¹⁰」と述べているにも拘らず、結局のところ、CSV で示されている企

¹⁰⁷ CSV は、経済的価値と社会的価値を「同時に」実現するという理念を掲げてはいるが、両者の関係は、経済的価値=目的、社会的価値=手段という関係が前提にある。なお Porter 自身、「社会的課題こそ、次のメシ (利益) のタネ」と明言している。名和(2015)『CSV 経営戦略』, p. iv。

¹⁰⁸ ジョン・マッキー&ラジェンドラ・シソーディア著/野田稔・鈴木立哉訳 (2014)『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』, 翔泳社, 365 頁。

¹⁰⁹ Beschoner, Thomas. Hajduk, Thomas. (2016). “Creating Shared Value. A Fundamental Critique,” *e.proofing*, Springer, p.3.

¹¹⁰ Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.64. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 11 頁。

業の目的は、「企業と株主の経済的価値を生み出すこと」に力点が置かれているというものである。加えて、Crane et al. (2014)は、「ビジネスの本質は、顧客と投資家の関心(interest)を奪い合うことである」という認識が、今なおビジネススクールで支配的であると述べた上で、CSVがこのパラダイムから離れて議論されることは決してないとも指摘している¹¹¹。Porter & Kramerは、社会的価値と経済的価値を同時に実現させることを強調することで、純粋に営利追求に駆り立てられた企業観との違いを巧みに説明し、これを来たるべき時代の資本主義のあり方として提示しているが、大野(2016)が指摘するように、従来の経営に停滞感が見えてきた中で、CSVは社会的課題への取り組みを、新たな収益機会のフロンティアと捉えているに過ぎないと見ることもできるのである¹¹²。これに関連し、Peter & Patricia(2016)は、「ビジネスリーダーは、真に持続可能な社会を達成するために、多大な影響力を持っているが、不幸なことに、多くのビジネススクールでは、持続可能性は単に利益最大化のための新たな戦略として示されているだけである¹¹³」と憂慮している。CSVには言及してはいないが、彼らの目にはCSVも「利益最大化を目的とした戦略論」と映るかもしれない。

第6節 第5批判：倫理的価値観の欠如

CSV批判の第5の柱は、「倫理」や「社会的責任」といった観点からなされるものである。この種の批判には、経済主体としての企業を強調するCSVに対して、「社会の公器としての企業」「社会的責任を負う主体としての企業」という側面を脇に置いて議論すべきではない、との主張が色濃く現れている。

Beschormer (2013)は、「経済主体としての企業」という視点のみならず、社

¹¹¹ Crane, Andrew. Palazzo, Guido. Spence, Laura.J. Matten, Dirk. (2014).“Contesting the Value of Creating Shared Value,”*California Management Review*, 56(2), p.142.

¹¹² 大野正英 (2016)「公共を支える存在としての企業」『企業倫理と社会の持続可能性』, 中野千秋・高巖[編], 麗澤大学出版会, 199頁。

¹¹³ Peter, McGhee & Patricia, Grant.(2016) “Teaching the Virtue of Sustainability as Flourishing to Undergraduate Business students,” *Global Virtue Ethics Review*, p.73.

会的主体としての企業が拠って立つような、義務論的視点に立った企業理念や戦略を提示する必要があると主張する。そこには、「我々は（どのような価値を）支持するか?」「社会に対する我々の貢献は何であるか?」「我々にとって根本的な価値とは何であり、その価値から導き出される戦略とは何か?」などといった問いが含まれると言う。これに続けて Beschorner は、Porter & Kramer が望むように、企業が真の意味で信頼を獲得し、事業活動の正当性を取り戻したいのであれば、規範的課題(normative issue)に言及する必要があると指摘した上で、Porter らは、基本的にはイノベーションと成長を信奉し、言い古された経済合理性について語っているに過ぎないと一蹴する¹¹⁴。

Beschorner は「義務論的視点」という言葉を用いたが、これに関連して水村(2016)は、功利主義と義務論の視点から CSV の倫理的課題を指摘している¹¹⁵。まず、功利主義の立場からは、実践的な観点からの課題が述べられている。すなわち、社会的影響アセスメントを適切に実施した上で、社会課題の解決度指標の設定・測定・モニタリングの体制を整備するなどして、当事者双方が互いに長期目線で相手に対して便益や恩恵を与え合うのであれば、さして問題はないが、「相手国・地域で生活を営む人々にとって良い状態とは果たしてどのような状態なのかを見極める必要がある」との指摘である¹¹⁶。

¹¹⁴ Beschorner, Thomas. (2013). "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach," *Business Ethics Journal Review*, 1(17), pp.110-111.

¹¹⁵ ただし、これは水村自身が義務論や功利主義の立場から CSV に異を唱えているのではなく、「規範倫理学のレンズで CSV を眺めた場合、どのような倫理的課題が浮かび上がってくるのか」を整理し述べているものである。水村典弘（2016）「共通価値創造（CSV）の戦略—長期的な視野に立つ SV 戦略の倫理的課題—」『日本経営倫理学会誌』、第 23 号、109-121 頁。

¹¹⁶ これとは別の視点からも問題を挙げることができる。例えば、ある CSV プロジェクトが X という社会的価値を生み出すと仮定した際、プロジェクトの実施により Y という新たな社会課題が発生する可能性もある。こうしたケースにおいても、水村が指摘するような社会的影響アセスメントを適切に実施する必要があるだろう。これに関連して、以前、筆者が「しごと能力研究学会」の部会報告（2018年3月2日）において、味の素の KOKO Plus の事例を紹介した際、鳥取環境大学（現、就実大学教授：京都大学名誉教授）の日置弘一郎教授より、次のような指摘を頂いた。KOKO Plus を CSV の好事例として紹介しているが、これは本当に望ましいと言えるのかとの問題提起である。その要諦は、「仮にガーナという国で、KOKO Plus なしに幼児が育たなくなった場合、KOKO Plus

さらに、義務論の観点からは、いかに社会的価値に資する実践であっても、打算が透けて見えるようであれば、仮にそれが良いことであっても正しい行為ではないと解釈されると述べている¹¹⁷。

また、Donaldson(2014)は、CSVの功利主義的な側面を取り上げ、義務論的な考え方がビジネスにおいては求められると主張する¹¹⁸。彼いわく、

依存から脱却できないという新たな問題が発生する」というものであった。日置教授の指摘は、真に社会的価値があるとはどのような意味においてなのかを注意深く検討することの必要性に係わるものであったと言える。

¹¹⁷ カントの義務論には、基本法式及び基本法式の3つのバージョンがあるが、この指摘は、そのうちの「目的自体の法式」を応用・適用したものである。目的自体の法式とは「あなた自身の人格ならびに他のすべての人の人格に例外なく存在する人間性を、いつでもまたいかなる場合にも、同時に目的として使用し、決して単なる手段としてのみ使用してはならない」というものだ。これは、有名な「人を手段として扱ってはならない」という命法である。カントは、あるものが手段としての相対的価値だけを持つ場合、それを「物件」と、目的それ自体としての絶対的価値を持つ存在である理性的存在者を「人格」と呼び、人間（理性的存在者）に対する尊厳を表した。カント（2005）『道徳形而上学原論』、101-102頁。田中朋弘（2012）『文脈としての規範倫理学』、33頁。本文中のケースでは、これを応用させ、社会的課題の解決を手段として扱うことを取り上げ、義務論的視点からは正しい行為ではないと解釈している。

¹¹⁸ これとは別に、Rendtorff（2017）も、Porter & Kramerの考えについて「利益の最大化と企業の慈善活動やCSR活動を戦略的な視点から統合したもの」とした上で、それを功利主義の倫理学に基づくアプローチであると述べている。Rendtorff, Jacob, Dahl. (2017)

“Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society,” *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*, Springer, pp.119-139. また、ディジョージは、「経済活動は伝統的に善を金銭に還元し、金銭単位でコストと利益の計算を行う。ビジネスの目的は営利であるがゆえに、収益をもたらすことにつながる行為が善であり、損失を生む行為は悪と考えられる」と述べているが、CSVにおいてもこれに類似した認識が前提にあるものと考えられる。ディジョージ（1995）『ビジネスエシックス』、77頁。これに関連し、ビジネスにおける徳倫理的アプローチの研究の中には、「持続可能な発展（サステナビリティ）」の認識方法について、功利主義・義務論・徳倫理学の3つの立場から整理するものもある。Heikkurinen（2017）によれば、功利主義においては「持続可能な発展に合致するように経営することは有益である」という発想を持ち、義務論においては「持続可能な発展に合致するよう経営することは企業の義務である」との発想を持つ。この点から見ても、PorterのCSVは功利主義的発想が色濃く表れていると言える。Heikkurinen, Pasi(2017).”
Management Approach: The Virtuous Corporation as a Moral Agent for Sustainability Development, “*Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p.1402. したがって、PorterによるCSVとそれに対する規範的な立場からの批判を、再度、捉え直せば「功利主義的な発想に基づくCSVを、義務論的な観点から批判するもの」と見ることができ

CSVとは、企業の競争優位と社会的福祉を同時に達成しようとするものであるが、ここで直ちに「同時に」という言葉の意味を知りたくなる。もしこの2つが同時に達成されないような時、どちらを優先すべきなのか。また、どのようにバランスを取るべきなのか。PorterのCSVの定義においては、企業の経済的価値が優先されるということになる。両者を調整したり、バランスを取ったりはしないのである。

しかしながら、企業価値において戦略的な側面を強調し過ぎることや、単に企業価値向上の手段として社会的価値を理解することは、価値というものの何か重要な側面を見損なってしまう。道徳理論によって示される言語は、最適化 (optimization) ではなく、コミットメントである。コミットメントとは、帰結主義的な原則ではなく、しばしば義務論的な論理を要求する¹¹⁹。

上記のような指摘とは別に、CSRを重視する立場からCSVに異を唱えるものもある。Wilburn et al. (2014) は、CSVとCSRの違いを整理したのち、CSRの必要性を改めて強調する。CSV論文においては、多くの成功事例が紹介されているが、彼らによれば、これらはいずれも「企業の社会的責任の倫理的土台(ethical foundation)とは一致しない」という¹²⁰。Porter & Kramer(2011) は、社会的課題に対する企業の関与を肯定的に捉えるものの、それは、かかる社会的課題の解決が企業にとってのコスト削減や事業活動における種々の制約の軽減に繋がり、利益の増加に寄与するという理由からである。そこには、倫理的な価値観が介在する余地はほとんどない。既に見てきたように、Porterらの基本的な発想法、考え方は「社会的価値を創造することは、経済的価値を生み出す」というものであった。例えば、①適切なインフラの欠如は、輸送上の制約によりコストが増えるが、企業がインフラ整備のための投資を行えば、(将来的には)企業が負担するコストの削減に寄与する(インフラ整備という社会的価値と、コスト削減という意味での経済的価値の創出

¹¹⁹ Donaldson, Thomas(2014). “Shared Values that are lost in translation,” *Fobes*.

¹²⁰ Wilburn, Kathleen M., Wilburn, H. Ralph (2014). “Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value,” *Business & Professional Ethics Journal*, 33(1), p.6.

121), ②ある国における公的教育の欠如は, 一定水準の生産性を確保するための社内教育・研修コストを増加させるが, 企業が公的教育への投資を行えば(将来的には)生産性の向上に寄与する(教育水準の向上という社会的価値と, 生産性向上という意味における経済的価値の創出¹²²), ③透明性の高い政治プロセスの欠如は, しばしば賄賂という形で企業に余計なコスト負担を強いるが, 例えばトランスペアレンシーのような国際 NGO の活動を支援することにより, 政府の汚職が減少し事業活動の効率性に寄与する(腐敗防止という社会的価値と, 事業の効率性及び余計なコスト負担の軽減という意味での経済的価値の創出¹²³)。これらはいずれも, Porter & Kramer によって例示されたものであるが, いずれの主張も根底にあるのは「企業による社会的支出は, コストと比べた場合の利益という尺度によってなされるべきである」ということである。これに対して, Wilburn et al. (2014)は, CSR とは, 単に企業のコストを削減し, 利益を増やすという理由から実践されるものではなく, 社会の持続可能な発展を可能にするような, より善い社会をつくるために実践されるものであると指摘する¹²⁴。これも, ある意味では, 功利主義的な発想に基づくのではなく, 義務論的発想を重視する立場であると言える。

CSV 批判の 5 つ目の柱である「倫理的価値の欠如」について, 最後に Beschoner & Hajduk (2016) の指摘を示しておく。彼らは, 「CSV は実用的ではあるが, それだけでは不十分である」とし, 「企業には社会的存在としての倫理的な理念(mission statement)が求められる」と述べた上で, 以下のように論を結んでいる。

¹²¹ Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」。

¹²² Porter & Kramer (2011), Creating Shared Value. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」。

¹²³ Porter & Kramer (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, p62. ポーター&クラマー (2003)「競争優位のフィランソロピー」33 頁。

¹²⁴ Wilburn, Kathleen M., Wilburn, H. Ralph (2014).“Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value,”*Business & Professional Ethics Journal*, 33(1), p.6.

企業倫理学において取り扱われる(社会的)課題には、解決が困難なものが多い。だが、我々は、適切な概念によって、それら課題に向き合っていく必要がある。CSVはその適切な概念ではない¹²⁵。

第7節 ステークホルダーからの提言

第2節から第6節までは、主として研究者によるCSV批判を体系的に整理してきた。これとは別に、日本の市民団体によって作成・公表された『CSRとCSVに関する原則』を、本章の残りの紙幅を使って紹介したい。この原則は、CSVへの批判を意図したものではなく、CSVの考え方を自社のビジネスに活用しようとしている企業に対し、注意喚起を促すことを目的として公表されたものである。この原則は「CSRからCSVへ」という社会的風潮を憂慮し、その認識を共有する企業関係者や市民団体、研究者、シンクタンクなどで構成されるチームによって、2014年3月に公表された¹²⁶。こうしたガイダンスが作成されたことから、CSVに対する社会的関心とその影響力の強さを窺い知ることができる。また、同原則には、これまで見てきたCSV批判の内容と関連する部分もあるため、これら批判群を再確認するという意味でも、1つの節を割いて紹介することにしたい。「CSRとCSVに関する原則」は、以下、4つの原則から構成される¹²⁷。

¹²⁵ Beschoner, Thomas. Hajduk, Thomas. (2016). “Creating Shared Value. A Fundamental Critique,” *e.proofing*, Springer, p.8.

¹²⁶ 一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター（ヒューライツ大阪）／一般財団法人CSOネットワーク。「CSRとCSVに関する原則」、2014年3月。
(<http://www.hurights.or.jp/japan/news/2014/03/csrcsv.html>)

¹²⁷ なお、本節における「CSRとCSVに関する原則」の記述には、同原則の作成者らが中心となって開催されたシンポジウムを取りまとめた「CSRとCSVに関する原則のめざすもの—CSVはCSR課題を解決できるのか」（2015年7月）も併せて参照した。

図表 2-2 CSR と CSV に関する 4 つの原則

-
- 第 1 原則 CSR は企業のあらゆる事業活動において不可欠である
- 第 2 原則 CSV は CSR の代替にはならない
- 第 3 原則 CSV は CSR を前提として進められるべきである
- 第 4 原則 CSV が創り出そうとする社会的価値の検証と評価が必要である
-

(出所)『「CSR と CSV に関する原則」の提言 ～ISO26000 の視点から～』の一部を引用。

第 1 の原則は、「CSR は企業のあらゆる事業活動において不可欠である」というものである。ここでは、「CSR の意味と役割」が改めて整理されている。原則によれば、CSR とは、「持続可能な社会の実現のため、企業意思決定や事業活動が社会や環境に及ぼす影響に配慮し、マイナスの影響があれば、それを予防ないし改善することで社会的責任を果たそうとするものである」と明記されている。CSR においては、事業活動に伴う負のインパクトを最小化しよう努めることが第一義的に求められる企業実践であるのに対し、CSV は企業活動によるポジティブな影響を最大化することに主眼が置かれている。いずれも企業と社会の持続可能性を高めるために不可欠な取り組みであると言えるが、既述のように、CSV は、その実践過程で生じ得る負のインパクトについては多くを語ることはない。したがって、この第 1 の原則は、先で確認した CSV 批判の第 3 の柱に対応すると言える。

第 2 の原則は、「CSV は CSR の代替とはならない」である。原則によれば、CSV は、あくまでもビジネス上の経営戦略の一手法であり、CSR と CSV は、もともとの性質が異なるものである。こうした両者の関係を踏まえ、原則では「CSV を達成すれば社会的責任が免れるわけではない」ことが強調されている¹²⁸。第 2 の原則は、CSV 批判の第 1 の柱に間接的な関わりを持ち、第

¹²⁸ CSR や CSV といったように、アルファベットで表記されると、本来の言葉の意味が曖昧になりがちであるが、CSR の本質はあくまでも「責任論」であることを改めて思い起こさせる。それは、「なぜ企業には社会的責任があるのか」といった根本的な問いに関わるものでもある。資本主義においては、企業は原則として自由な主体である。法令や規

2・第3の柱と直接的な関わりを持つと言える。

第3の原則は、「CSVはCSRを前提として進められるべきである」というものである。原則によれば、「社会に与える影響」に対する責任は、CSVを進めていく上でも求められる。具体的には、説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重など¹²⁹は、CSVを実践する上でも考慮に入れなければならない。これについて、トヨタのプリウスを例にとって考えてみたい。プリウスは、製品を通じた共通価値創造の典型的な事例（CSVの第1の手法）である。だが、ここでの問題は、プリウスという社会的価値の高い製品が世に出る過程で、社会に負のインパクトがなかったかどうか、もしある場合には、それを最小化するために誠実な対応を行ったかどうかということである。具体的には、プリウスの製造過程において、児童労働や強制労働は発生していなかったか、プリウスの製造過程で関連法令の逸脱や試験データの改ざんといった非倫理的な行動は行われなかったかといった視点が必要となる。すなわち、提供する製品が社会と企業の双方にとって価値あるものだとしても、そのプロセスで発生する諸課題への責任をきちんと果たさなければならないということである¹³⁰。これは、CSV批判の第2の柱と第3の柱に概ね合致すると言える。

第4の原則は、「CSVが創り出そうとする「社会的価値」の検証と評価が必要である」というものだ。企業がCSVのターゲットとしている取り組みが、社会的課題を真に解決するものとなっているのかを企業自身が検証・評

制による制約もあろうが、基本的には自由な経済活動が許される主体である。だが、自由であるということは、同時に責任を伴うということでもある。この点について、難波田(1983)は、現代の「自由企業」は、同時に「責任企業」であることによつてのみ存在し得ると指摘している。難波田春夫(1983)「道徳と経済—“実在の論理”を明かす」、広池学園出版部、74頁。ビクトール・フランクルが、アメリカの東海岸に自由の女神があるならば、西海岸には責任の女神を建てるべきだと主張したが、企業の自由な経済活動を前提とする資本主義においては、企業も(社会的)責任を果たさなければならないのである。

¹²⁹ なおこれらは、ISO26000において示されている社会的責任の中核主題を念頭に置いたものである。

¹³⁰ Brown(2012)は、CSV活動が適切にマネジメントされていない場合、資源の無駄やプロジェクト自体の持続可能性が損なわれると述べ、さらに、最悪の場合には、企業の評判が損なわれ、社会や環境にも悪影響を及ぼす結果となると指摘する。Brown, Dana.(2012). “No Shortcuts—Achieving Shared Value Means Changing Your Business Culture,” p.3.

価し、その結果を社会に説明する責任が企業にはあるということを意味する¹³¹。

第 8 節 先行研究の批判的考察と本章の小括

以上の議論を以って、CSV に対する批判論の整理としたい。多くの論者がそれぞれの観点から、CSV の課題や限界を指摘しているため、これらを 1 つに収斂させることは難しいが、彼らの主張をあえて一言で表現しようとするならば、「CSV の意義は認めるが、どこか不十分である」といった所であろう。その意義と不十分さは、「リサイクル」の概念にどこか似ていると言えるかもしれない。

リサイクルは、地球に優しい実践であり、それ自体は善行である。他方で、リサイクルには、資源を効率良く利用するとの発想はあっても、社会全体で使用するモノや廃棄物の総量を規制するという発想は含まれていない¹³²。したがって、リサイクルは確かに善き行いではあるが、根本的な問題解決という点ではどうしても不完全さが残ってしまう。これと似たようなことが、CSV にも当てはまるのではないだろうか。少なくとも、「ごまかしの修正 (pseudo fix)」「小手先の修正」「困難な社会課題に立ち向かうための適切な概念ではない」などといった批判論者の言葉には、そうした意味合いが込められていると考えられる。

CSV 批判の中でも、企業倫理学の観点から重要であると考えられ、かつ、CSV の根底部分に切り込んでいるのは、第 4 批判（伝統的なパラダイムから未脱却である）と第 5 批判（倫理的価値観が欠如している）である。なぜなら、かかる批判は「社会において企業とはどうあるべきか」「企業の存在意義とは何か」「企業の目的は何か」「企業はどのような価値を持つべきなのか」「企業は倫理や道德というものを、どう理解すべきなのか」などといった問いに深く関わるものだからである。こうした数多くの問いに対する Porter 流の答えは、第 1 章で確認したように、CSV 論文（及び 2002 年の「戦略的フ

¹³¹ これについては、脚注 116 を併せて参照されたい。

¹³² 松井孝典（2000）『1 万年目の「人間圏」』、ワック、52-53 頁。

「イランソロピー論文」と2006年の「競争優位のCSR論文」において単純明快な形で示されている。いわく、企業とは資本主義社会において社会的価値を最も効率的に創造することのできる唯一のプレイヤーであり、社会的価値を創造することで自らの経済的価値を高めていくことこそが、企業の目的であり、また企業の存在意義である。倫理や道徳も確かに重要ではあるが、企業や経営者が拠り所とすべきは、倫理や道徳心によって駆り立てられた「大義」ではなく、それが共通価値を生み出し得るかどうかである。これからの時代、グローバル社会において存在する未解決の社会問題を、自社の成長の機会として捉え損ねた企業は、やがて競走上の不利益を被ることになる。逆を言えば、これら社会問題こそ、企業にとっての新たな収益の源となる。こうした発想のもとで、それぞれの企業が各社の得意とする分野で社会問題の解決に取り組めば、アダム・スミスの分業論のごとく、結果として社会全体の厚生は高まり、これが資本主義の信頼と事業活動の正当性を取り戻すトリガーとなる。以上が、Porterらによる主張の要旨である。

聞こえは良いかもしれないが、どこまでも合理性と効率性を追求する彼らの論理展開に対し、企業倫理学陣営は義務論的な発想の重要性を説く。「企業は義務の念に従って倫理実践に努めよ。企業は社会問題を利益獲得の手段と見なすべきではない。義務の意識からCSVに取り組むべきである」。こうした指摘は、もつともである。もし企業が、経済的価値という尺度のみでしか社会問題を認識しないようであれば、「利益にならない問題や課題は無視しても構わない」「利益を生まない社会問題には一切関与しない」というマインドを肯定することにも繋がり兼ねないからである。最悪の場合には、これが当為にすり替えられ「利益にならない問題や課題は無視すべきである」「利益を生まない社会問題には一切関与すべきではない」となる。これが現実のものとなれば、「資本主義の信頼性と事業活動の正当性を取り戻す」というPorterの狙いとはまったく逆の方向へ社会は進むことになるだろう。

他方、「義務の念に従ってCSVに取り組むべし。社会問題を利益獲得の手段として捉えるべきでない」と訴えたとして、それは“倫理とCSV”の交わりをどれほど接近させてくれるのだろうか。議論は平行線を辿るだけであり、行き着く先は「企業倫理学における規範的アプローチは、やはり単なる理想

論に過ぎない」という規範論と実践との乖離である。それゆえ企業倫理学（とりわけ規範的アプローチ）が次の段階としてなすべきことは、「CSV を倫理実践として説明し直すこと」「より意義ある実践とするための倫理的基盤を提示すること」である。

本研究では、「義務の倫理」の重要性を認めながらも、CSV のあるべき姿を示す規範論として、徳倫理学が最も有効かつ親和性のあるものとする。徳倫理的アプローチは、企業や経営者に対し制約を課すものでもなければ、何かを禁止したり、ルールを提示することに主眼が置かれているのではなく、企業および企業を構成するメンバー（従業員）の成功や成長、さらには社会（コミュニティ）の持続的発展などに関心を寄せる規範論だからである。これは、経済的価値と社会的価値の同時追求を訴える Porter らの CSV と真っ向から対峙するものではない¹³³。また、CSV を義務の意識から実践したり、CSV を単なる利益の手段として捉えることなく実践するには、結局のところ、最終的には、人（経営者や CSV に参加する従業員など）のありようにも言及せざるを得ない。この意味において、「人」の側面を重視する徳倫理的アプローチは、義務の倫理を内包しており、決してこれを軽視するものではない。

そこで次章以降では、本稿の第 2 のステップ（第 II 部）へと進み、CSV の倫理的基盤としての可能性を持つ「徳倫理的アプローチ」へと議論の軸足を移していく。

¹³³ 2つのアプローチの親和性については、脚注 15 を併せて参照されたい。

第Ⅱ部 ビジネスにおける徳倫理学・共同体主義的アプローチ

本稿の後半部分（第Ⅱ部）では、2つの章を割き、「CSVの倫理的基盤」としての可能性を持つ徳倫理学及び共同体主義の社会哲学を取り上げ、その思想体系を確認していく。

まず、第3章では、「アリストテレスの徳倫理学」について、その理論体系を確認する。本稿は、規範論としての徳倫理学に着目するわけだが、一言に徳倫理学といっても、そのバージョンは一様ではない。例えば、アダム・スミスも『道徳感情論』において独自の徳論を展開しているし、また、通常は徳倫理学と対峙する関係に位置づけられるカントにあっても、『人倫の形而上学』で「徳」を論じている。さらに言えば、徳倫理学は西洋に特有の思想というわけではなく、例えば中国の儒教の伝統の中にも、徳の倫理を見ることができる¹³⁴。このように、徳を論じるものには色々なバージョンがあるが、本稿では最も一般的な意味での徳倫理学、すなわち、アリストテレスの徳倫理学を中心に論を展開していく。ただし、その狙いは、純粋な哲学的議論を展開することにあるわけではない。目下の狙いは、第4章「ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開」における議論の理解を助けることにある。とりわけ、徳倫理学の立場を明らかにし、何を中心に論じる倫理学であるのか、主要概念となる「徳」や「善き生（幸福）」とはどのような類のものであるのか、これらに関して予備的考察を行うことが第3章の主たる目的となる。

その後、第4章では、アメリカの哲学者・企業倫理学者である Robert C. Solomon (1942-2007) の立論に依拠しながら、「ビジネスにおける徳倫理的アプローチ (virtue approach to business and business ethics)」に関するこれまでの研究が、どのように「ビジネスと徳倫理」を結び付けてきたのか、また同アプローチの意義と課題はどこにあるのかを検討していく。

ここで、本題に入る前に、第Ⅱ部のタイトルにもある「共同体主義」につ

¹³⁴ 例えば、Ivanhoe, Philip. J. (2013) “Virtue ethics and the Chinese Confucian tradition,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, pp.49-69. アイヴォンホー・フィリップ・J. (2015) 「徳倫理学と中国の儒教の伝統」『徳倫理学』, 79-107 頁。

いて触れておきたい。本稿の序章においてもこの言葉を用いたが、ここでは僅かに触れるに留まったため、記述の重複を厭わず、簡単な説明を行っておきたい。とりわけ、徳倫理学との関係については、予め述べておくべきであろう。

共同体主義は、「コミュニタリアニズム (communitarianism)」とも呼ばれ、行き過ぎた個人主義と、それを前提とした社会・政治システムに対する批判哲学として、1980年代のアメリカにおいて台頭した社会哲学（政治哲学）である。共同体主義を支持する論者は、コミュニタリアンとも呼ばれ、代表的な論客として、Michael Sandel や Amitai Etzioni, Charles Taylor, Alasdair MacIntyre, Michael Walzer, Robert Bellah らの名を挙げることができる。しかし、共同体“主義”と言いながらも、それは必ずしも一枚岩のイデオロギーのようなものではなく、論者によって主張が異なる場合も少なくない¹³⁵。共通点を挙げるとすれば、彼らの多くが、アリストテレスの思想に立脚しているということである¹³⁶。このことが意味するのは、両者がいずれも我々人間をバラバラな個人（原子論的自己）ではなく、共同体や人と人との関係性の中で生きる社会的存在であると見なしている、ということである。徳倫理学では、我々人間が「善き性格」を身に付けることや、「徳」を備えることの必要性を説くが、ここに言う人間とは、まさに共同体や人と人との関係性の中で生きる存在、すなわち、社会的存在としての人間だということである。他方、共同体主義が重きを置くのは、個々の人間の性格や徳というよりは、

¹³⁵ 例えば、井上（2011）は「共同体論は、共同体的諸価値の復権への現実的要請によって動機づけられているが、理論的焦点は論者によって異なっており、共同体論の陣営に属すると見なされる諸理論は、一枚岩のイデオロギーというよりも、むしろ、家族的類似によって緩やかに結ばれた知的連合体を形成している」とし、その思想内容を統一的・体系的に記述することは難しいと述べている。井上達夫（2011）『現代の貧困—リベラリズムの日本社会論』、岩波書店、139-140頁。

¹³⁶ 共同体主義者（コミュニタリアン）について、論者の学問的背景という観点から区分すれば、大きく3つのグループに分けられる。第1は、政治哲学者のグループであり、Sandel や Walzer などがここに分類される。第2は、社会学者のグループであり、Etzioni や Bellah がその代表論者となる。第3は、哲学者のグループであり、代表論者は、MacIntyre, Taylor などである。この分類に従えば、アリストテレスとの関わりが強いのは、第1と第3のグループである。第2のグループにおいては、アリストテレスに触れることはあっても、議論の中心ではない。

むしろ、それらを育む役割や機能を持つ「共同体」とその復興についてである。彼らは、個人主義の哲学とそれを前提とした現代社会に対し、「そうした社会は、本当に善き社会と呼べるのか」と警鐘を鳴らす。その意味において、共同体主義とは、広く社会や社会制度、政治のあるべき姿・目指すべき理想を探求するものであり、徳倫理学は、そのような社会を前提とした市民（人間）のあり方や生き方の理想を考究するものであると理解することができる¹³⁷。

徳倫理学と共同体主義の密接な関係性については、しばしば企業倫理学においても見られる。例えば、Solomon は、アリストテレスに立脚する自らの理論体系を「共同体主義的な発想に基づくもの」と明言し¹³⁸、現代社会における企業をアリストテレス的な「共同体」として捉え直すことで、徳の涵養の場としての企業の性質を論じるが、これを「徳倫理学＝共同体主義的アプローチ」と呼ぶことも可能である。ただし、ここで強調したい点は、徳倫理学と共同体主義の密接な関係性というよりは、むしろ両者の境目が曖昧であるということである¹³⁹。そこで第4章の議論では、徳倫理学と共同体主義に多くの重なりがある点を認め、これらの区別に関する記述を最低限に留めることとし、両者の主張を織り交ぜながら議論を組み立てていく。

¹³⁷ この点について、誤解を恐れずにアリストテレスの著作との関係で見れば、個々の人間のありようを説いているのが『ニコマコス倫理学』であり、政治や社会のあるべき姿を中心に論じているのが、その続編である『政治学』であると言える。なお、学問的な区分で言えば、共同体主義は、社会哲学や政治哲学の分野において、功利主義、自由至上主義（リバタリアニズム）、社会自由主義（ニューリベラリズム）と対比・対立する思想と位置づけられ、一方、徳倫理学は、倫理学説としての功利主義と義務論（カント哲学）と対比・対立する立場として位置づけられている。これらについては、高巖（2013）『ビジネスエシックス』1-156 頁に詳しい。

¹³⁸ Solomon, R.C. (2000). "Historicism, Communitarianism, and Commerce: An Aristotelean Approach to Business Ethics", *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, p.118.

¹³⁹ 先に、共同体主義の代表論者として、MacIntyre の名を挙げたが、一方で彼は「近代徳倫理学」の代表論者として名を馳せた哲学者でもある。

第3章 アリストテレスの徳倫理学

第1節 倫理学における2つの伝統的アプローチ

第2節 徳倫理学の諸特徴

第3節 善き生とは

第4節 小括

第3章 アリストテレスの徳倫理学

本章の目的は、アリストテレスを中心に、徳倫理学の思想的特徴を確認することである。それに先立ち、第1節では、倫理学の伝統的な規範論である功利主義と義務論の立場を簡潔に整理しておきたい。この2つのアプローチを理解することで、徳倫理学の特徴がより一層鮮明に浮かび上がってくるからである。第2節では、アリストテレスの徳倫理学の特徴を、次の3点に絞って整理していく。(1) 倫理の観念が、他の規範論(功利主義と義務論)と大きく異なっていること、(2) 行為者(人間)を中心とした倫理学であること、(3) 比較的長い時間軸の存在が前提にあることの3点である。もちろん、これら3つを押さえたとしても、アリストテレスの思想体系を余すところなく説明したことにはならないが、本研究の目的に鑑みれば、上記の整理を以って十分であると考えられる。第3節では、徳倫理学における重要概念の1つである「善き生(good life)」を取り上げ、この言葉の意味内容を暫定的に規定する。「善き生」という言葉は、第4章以降でも頻繁に使われるため、本稿における定義をここで明示しておくというわけである。

第1節 倫理学における2つの伝統的アプローチ

我々が「倫理」について語る際、また「倫理」という言葉を用いる際、通常それは、道徳上の「正しさ」と「間違い」に係わるものとして扱われる。いかなる行為が道徳的に正しいのか、我々はいかに行為すべきなのか、道徳的な正しさと間違いを規定する究極的な原理・原則はどのようなものであるのか。これらを探求することが倫理学の仕事であると考えられてきた¹⁴⁰。そして、これら倫理学上の問いは、「功利主義」と「義務論」という、伝統的な2つのアプローチによって説明されてきた。両者は、現在においても哲学・倫理学の議論を席卷する規範論である。

¹⁴⁰ Taylor, Richard (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, Prometheus Books, pp.1-3. テイラー・リチャード著／古牧徳生・次田憲和訳(2013)『卓越の倫理—よみがえる徳の理想—』, 晃洋書房, 1-3頁。

両者の間には、少なくとも1つの共通点と1つの相違点が存在する。共通点とは、両者はいずれも「倫理学のなすべきことは、正しい行為を規定する普遍的な原理・原則を示すことである」との前提から議論が展開されていることである。他方、相違点とは、その原理・原則の中身が大きく異なっているということである。功利主義と義務論の違いは、しばしば前者を「目的論」、後者を「義務論」と呼ぶことで分類される（図表 3-1）。以下、この分類に沿って、功利主義と義務論の理論的特徴を見ていこう。

図表 3-1 規範倫理学の分類

分類	定義	学説	理論的特徴
義務論	(1) 正(right)とは独立のものとして善(good)を規定しない理論、または、(2) 善を最大化するのが正であると解釈しない理論	義務論	行為や規則などの正しさや善に係わる理論
目的論	正とは独立に善を定義し、その善を最大化することを正だとする理論	功利主義 (帰結主義的目的論)	
		徳倫理学 (非帰結主義的目的論)	生き方の理想に係わる理論

(出所) 田中朋弘(2012)『文脈としての規範倫理学』, ナカニシヤ出版, p.xvii の一部を引用し, 加筆・修正。

第1項 功利主義のアプローチ

大著『正義論』を著したアメリカの政治哲学者 John Rawls によれば、目的論とは、正(right)とは独立に善(good)を定義し、その善を最大化することを正だとする理論である¹⁴¹(正に対する善の優先)。正に対する善の優先

¹⁴¹ Rawls, John. (1971). *A Theory of Justice*, Belknap Press of Harvard University Press, p.24 .
 ローレンズ・ジョン著／川本隆史・福間聡・神島裕子訳(2010)『正義論[改定版]』, 紀伊國屋書店, 34頁。

とはいかなる意味であるかを理解するために、まずは、次のようなケースを考えてみたい。

Aさんの母は癌に侵されており、現在、病床で病魔と闘っている。かなり衰弱した様子で、Aさん自身、母の命が残り僅かであることを、既に医師から告げられていた。そのような中、Aさんは母に面会するや否や、母の苦痛を少しでも和らげようと「病状は僅かずつではあるが回復している」と励ましの言葉を送った。

さてこの時、Aさんによってなされた判断の根底にあるのは、どのような価値志向であったと考えられるだろうか。おそらくAさんは「母の苦痛を和らげる」という目的（の善さ）を受け入れ、これを善とみなし、その達成に努めようとしたと考えられる。母の苦痛を和らげるという目的を達成することが自分のなすべき「正しい行為」だと認めた上で、母に言葉を送ったのである。このケースでは、Aさんにとって「何が正しいか（right）」は、「何が善であるか（good）」が判明した後に規定されることになる。正（right）に先立って善（good）が存在し、その善を最大化することが正となるとは、この意味においてである。

目的達成のためには手段を択ばないという言葉があるが、この場合、嘘をつくという行為は、目的（母の苦痛を和らげる）を達成するために正当化されることになる。なぜなら功利主義においては、「結果が最善であること＝倫理的」という図式で正しい行為の性質が説明されるからである。

ここに最善とは、「快—不快（苦痛）」によって判断され、快が増加すること、あるいは不快（苦痛）が減少することを意味する。それゆえ、功利主義のもとで倫理的に正当化される行為とは、ある行為の結果が快を増加させるか、もしくは、不快を減少させるようなものとなる。快および不快を倫理的な正しさと結びつけることの根拠について、功利主義の代表論者であるジェレミー・ベンサムは、『道徳および立法の諸原理序説』において、次のように述べている。

自然は人間を苦痛と快楽という、二人の主権者の支配のもとに置いてきた。我々が何をしなければならないかということを示し、また我々が何をしようかということを決めるのは、ただ苦痛と快楽だけである。一方においては善悪の基準が、他方においては原因と結果の連鎖が、この2つの玉座 (throne) につながれている。苦痛と快楽とは、我々の考える全てのことについて、我々を支配しているのであって、このような従属を払いのけようとどんなに努力しても、その努力はこのような従属を証明し、確認するのに役立つだけであろう¹⁴²。

この記述からも分かるように、ベンサムは功利主義は、人間本性に深く根ざした2つの性質、つまり「快楽への志向」と「苦痛からの逃避」という功利的傾向を前提として掲げ、一切の価値判断の基準を快楽の増減、および、苦痛の増減に求めようとするところに特徴がある¹⁴³。なお、功利主義においては、何を「善」と見なすかは基本的には各人の主観に委ねられるが¹⁴⁴、ベンサムは、人間が感じる善（快楽）として、感覚の快楽、富の快楽、熟練の快楽、親睦の快楽、名声の快楽、権力の快楽、敬虔の快楽、慈愛の快楽をはじめ、多数の善を挙げている¹⁴⁵。

このように、功利主義は、善の最大化という目的に関心が向けられている点で「目的論」的であり、その善が結果によって規定されている点で「帰結

¹⁴² Bentham, Jeremy. (1970). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, edited by Burns, J. H., Hart, H.L.A, University of London The Athlone Press, p.11. ベンサム 著／山下重一訳（1969）『道徳および立法の諸原理序説』、81頁。

¹⁴³ 藤川吉美（1984）『正義論の歴史』、論創社、171頁。

¹⁴⁴ 小林正弥（2010）『サンデルの政治哲学＜正義＞とは何か』、45頁。また、これに関連して、Rawlsは目的論的諸理論について「深く直観に訴える力を有しているところがある」と指摘している。Rawls. (1971). *A Theory of Justice*, p.24. ロールズ（2010）『正義論 [改定版]』、35頁。

¹⁴⁵ また、苦痛については、欠乏の苦痛、感覚の苦痛、気まずさ (awkwardness) の苦痛、敵意の苦痛、悪名の苦痛、敬虔の苦痛、慈愛の苦痛、悪意の苦痛、記憶の苦痛、想像の苦痛、期待の苦痛、連想に基づく苦痛を挙げている。Bentham. (1970). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, pp.42-50. ベンサム（1969）『道徳および立法の諸原理序説』、116-124頁。

主義」の立場を取ることから「帰結主義的目的論¹⁴⁶」とも言われる。また、功利主義の思想は、先の A さんのケースのような個々の人間の行動原理・行動原則としてのみならず、広く社会一般における意思決定指針としても用いられている。例えば、我々にとって馴染み深い「多数決」は、その根底に功利主義的な発想を持つものであると言え、これを社会政策のレベルに適用したのが、「最大多数の最大幸福」という有名なスローガンである。これは、公的な利益、福祉を強調する根拠であるとも言え、公官庁の政策決定などでは、未だにその根幹をなしている原則である¹⁴⁷。また、ビジネスの世界においては、「快—不快」を「便益—費用」に置き換える「費用・便益分析 (Cost-Benefit Analysis)」の基礎にもなっており、功利主義の発想は、純粋な学問においてのみならず、我々の日々の生活の中で、今なお影響力のある考え方として支持されている¹⁴⁸。

第 2 項 義務論のアプローチ

功利主義（目的論）とは対照的に、義務論とは、(1) 正(right)とは独立のものとして善(good)を規定しない理論、または、(2) 善を最大化するのが正であると解釈しない理論のいずれかである¹⁴⁹。例えば、1 人の命（A さんの命）を犠牲にすることによって、5 人の命が助かるような状況があるとしよう¹⁵⁰。功利主義の場合、「最善（善の最大化）＝倫理的に正しい」という図

¹⁴⁶ 田中朋弘（2012）『文脈としての規範倫理学』、72 頁。また、功利主義（ここではベンサム功利主義）は、結果主義（行為などの正しさは結果によって判断される）、快樂主義（快樂を唯一の善、苦痛を唯一の悪とする）、総量主義・最大化主義（行為などの正しさはすべての人々の幸福全体への寄与によって判定）などといった言葉で、その特徴を説明することもできる。深田三徳（2003）「功利主義」『法思想史』、有斐閣、75 頁。

¹⁴⁷ 梅津光弘（2004）『ビジネスの倫理学』、33 頁。

¹⁴⁸ 功利主義の発想が、社会の隅々にまで行き渡っていることを憂う声も少なくない。村井（1998）は、「善さ」を「快さ」に置き換え、利得、利便、実用、実益、実効などということだけが、経済においても政治においても、また教育においてすら、あからさまに人々の目的や目標として横行する社会の動きを憂慮し、現代を「生き方の混迷の時代」と指摘している。村井実（1998）『善さの復興』、東洋館出版社。

¹⁴⁹ Rawls. (1971). *A Theory of Justice*, p.30. ロールズ（2010）『正義論[改定版]』、42 頁。

¹⁵⁰ 例えば、次のような状況を想定することができる。いま、山中で遭難中の 6 人がいる

式（正に対する善の優位）を以って、Aさん一人を犠牲にすることを正当なものを見なす。なぜなら、この場合、Aさんを犠牲にしないことで6人全員の命が失われることよりも、Aさん一人を犠牲にすることの方が、全体としての善の増加に貢献するからである。一方、この状況下で、Aさんを犠牲にすることは、“最善”かもしれないが、義務論の観点から見れば倫理的に“正しい(right)”とは言えない。義務論においては、功利主義とは異なり、「結果が最善であることを以ってそれが正しい行為である」とは言わないからである。義務論においては、行為の倫理的正当性は、その行為によってもたらされる結果ではなく、義務や動機といった観点から与えられる。

義務論の代表的な論者として、ドイツの哲学者イマヌエル・カントを挙げることができる。カントが目指したのは、人間の道徳を導く手引きとしての実践的原則と、道徳を正しく判定するための規範を、普遍性と絶対性を備えた道徳の最高原理として確立することであった¹⁵¹。そこでまず、カントが着目したのが、個々の人間の善意志と義務である。カントによれば、理性的存在者としての人間の行為や判断を善とするのは、その行為や判断の背後にある善意志（意図や動機）のみであり、善意志のみがすべての倫理的行為の正当化根拠であるとした¹⁵²。そして、善意志によって促される人間の行為として、彼は「義務」の概念を取り上げる。カントは、我々の行為が「義務」に基づくという理由から行われる時、その行いは純粋に道徳的に正しいと言え

としよう。遭難してから既に数日が経過しており、もともとあった食糧や水も十分な量ではなくなっていた。そのような時、遭難中の1人であるAさんは、移動中に大きなケガをしてしまった。最初のうちは、残りの5人でAさんを抱えながら移動をしていたが、残り僅かとなった食糧を口にしかただけの5人では、Aさんを抱えながらの移動は困難を極めた。このままでは、6人全員が遭難死してしまうと考え、また、残りの食糧分を考慮した結果、5人はAさんを山中に残し、下山ルートを探すことにした。残された食糧を5人で分けることにより、また、Aさんを抱えるという肉体的負担から解放されたことにより、何とか5人は生きながらえ、数日後、ようやく正規のルートまで戻ってくることに成功した。しかし、この時、Aさんは既に息絶えていた。

¹⁵¹ カント著／篠田英雄訳（2005）『道徳形而上学原論』，岩波書店。

¹⁵² 梅津光弘（2004）『ビジネスの倫理学』，44頁。カントは、『道徳形而上学原論』において、「我々の住む世界においてはもとより、およそこの世界のそとでも、無制限に善と見なされ得るものは、善意志のほかにはまったく考えることはできない（22頁）」とし、善意志を「いっさいの善を成立せしめる条件をなすもの（30頁）」と説明する。

のだと考えた。「純粹に」というのは、経験によって認識される（アポステリオリ）のではなく、ただ理性のみによって見出され得る、という意味である。カントのこうした立場は、道徳的認識の源泉を理性に置くという意味で、理性主義とも言われる¹⁵³。

しかしながら、「義務」に基づく行為が、直ちに倫理的であると見なされるわけではない。例えば、ある企業の経営者が自社の利益のために不正に手を染め、「私には経営者として従業員とその家族を守る義務がある。私はその義務を忠実に果たしただけである」と言ったところで、不正行為が倫理的に正当化されることなどあり得ない。では、「義務に基づく」とはいかなる意味をなすものなのであろうか。

カントは、人間にとって何が道徳的な行いであるかを規定するための普遍的な原理の必要性を訴えるが、他方で彼は、個々の人間がそれぞれ主観的の原則（原理）を持っていることを認めていた。カントはこれを「格率（Maxime）」と呼ぶ。そして、個々の格率、すなわち主観的な行動原則が真に道徳的であるか否かは、「定言命法」が教えてくれると言う。定言命法とは、無条件的な命令として与えられるもので、「～すべし」という形式で述べられる義務を指す。これは、条件付きの命令である仮言命法（「もし～ならば、～すべし」）と区別され、例えば「野球が上手くなりたければ熱心に練習せよ」や「良い成績を取りたければ勉強せよ」は仮言命法である。仮言命法は、Aという目的を達成することを望むのであれば、Bという行動を取らなければならないと規定する。他方、定言命法は、何か特定の目的を達成することを望む・望まざるに関係なく無条件にその命令に従うことを求めるものである。「汝殺すなかれ」「汝の隣人を愛せよ」などは、いずれも定言命法の形を取る。

そしてカントは、究極的な道徳原理を、仮言命法ではなく、定言命法に求める。ただし、彼が定言命法として提示しているものは、「汝殺すなかれ」「汝の隣人を愛せよ」といったような個別具体的な行為を命令するものではなく、個々人の持つ格率（主観的な行動原則）が、真に道徳的であると認め

¹⁵³ 田中朋弘（2012）『文脈としての規範倫理学』、28頁。

られるための「形式（テスト）」についてである。すなわち、個々人の格率が次の定言命法に合致している場合、その限りにおいて当該格率は道徳的であると認められるということである。定言命法は、以下の3つの法則から成る。

(1) 第1の法則：格率の普遍性

「あなたの行為の格率があなたの意志によって、あたかも普遍的自然法則となるかのように行為せよ」

第1の法則では、あなたの格率が理論的一貫性を保持し、自己矛盾に陥ることはないか否かを問う。ここでの要諦は、もしあなたがその格率に従って行動した際、そこに社会生活が成り立たなくなるような矛盾は存在しないか、また仮にそのような社会が成り立つとしても、そのような社会に住みたいと思うかを考えよ、ということである¹⁵⁴。その結果、自己矛盾に陥るならば、その格率は道徳的であるとは認められない。例えば、カントは、返済の当てが無いにも拘わらず、それを偽って返済を約束すること（嘘をつくこと）は自己矛盾に陥るとし、第1の法則に適合しないものとして退ける。なぜか。世の中の人々が皆、嘘をついて、返済の当てのない約束をすることを普遍的法則とすれば、そもそも「約束すること」自体を不可能にしてしまうからである¹⁵⁵。

ビジネスの脈絡で言えば、贈賄行為を例に挙げることができる。まず、次のような格率を持つ経営者がいるとしよう。「途上国においては、しばしば政府高官から賄賂を要求されることがあり、それを拒めばビジネスの機会を失う可能性がある。それゆえ、腐敗が蔓延している国においては、必要悪として賄賂を支払う」という格率（主観的な行動原則）である。第1の法則で問われるのは、仮に「腐敗が蔓延している国においては賄賂を支払う」という格率が普遍的な原則として社会に存在した場合、そこに矛盾は発生しない

¹⁵⁴ 梅津光弘（2004）『ビジネスの倫理学』、47頁。

¹⁵⁵ カント（2005）『道徳形而上学原論』、88-89頁。

かということである。答えは「普遍的な贈賄行為は自己矛盾に陥る」である。なぜなら、賄賂とは、特別な利益を得るために行われる特殊な支払いであるが、誰もが常にこのようにして利益を得ているのであれば、その利益はもはや特殊性を持つ利益ではなくなるからである。「普遍的な賄賂」は自己矛盾であり、それゆえ不道徳であるというわけだ¹⁵⁶。

(2) 第2の法則：理性的存在（人格）の尊重

「あなた自身の人格ならびに他のすべての人の人格に例外なく存在する人間性を、いつでもまたいかなる場合にも、同時に目的として使用し、決して単なる手段としてのみ使用してはならない」

これは、有名な「人を手段として扱ってはならない」の命法であり、理性的存在者に対する尊敬を表現したものである¹⁵⁷。カントは、あるものが手段としての相対的価値だけを持つ場合、それを「物件」と、目的それ自体としての絶対的価値を持つ存在である理性的存在者を「人格」と呼び、人格は手段としてではなく、目的として扱われなければならないと言う¹⁵⁸。先の「返済の当てのない偽りの約束」について考えてみると、偽りの約束を持ち掛けた人は、貸し手の存在（人格）を単なる手段としてしか捉えていないことが直ちに分かる。またカントは、「自殺を図る人」を取り上げ、そのような人は、自らの苦痛を和らげるための“手段”として自らの人格を扱っているとし、自殺という行為が、目的としての人間性の理念と両立しないと述べている¹⁵⁹。

¹⁵⁶ De George, Richard.T. (2006). *Business Ethics*, 6th edition, Pearson Education, Inc. p.86.

¹⁵⁷ De George. (2006). *Business Ethics*, pp.83-84.

¹⁵⁸ カント（2005）『道徳形而上学原論』，101-102頁。田中朋弘（2012）『文脈としての規範倫理学』，33頁。

¹⁵⁹ カント（2005）『道徳形而上学原論』，104頁。

(3) 第3の法則：自律性の法則

「普遍的に立法する意志としての、それぞれの理性的存在者という理念」あるいは「各人の意志が、自らのすべての格率を通じて普遍的に立法する意志であるという原理」

これは、理性的存在者である人間は、自分が従うその道徳法則を自ら立法する能力を持っており、定言命法を道徳法則とするという意志の自発性を持っているということを意味するものである（意志の自律の原理）¹⁶⁰。

第2節 徳倫理学の諸特徴

以上、功利主義と義務論について、大まかにその特徴を確認してきた。これを踏まえ本節では、これら2つの規範論との対比を通じながら、次の3点に焦点を絞り、徳倫理学の思想的特徴を確認していく。第1に、倫理の観念が独特であること、第2に、行為者（人間）に焦点を当てる倫理学であること、第3に、比較的長い時間軸の存在が前提にあること、の3点である。

第1項 徳倫理学における倫理の意味とは

功利主義、義務論の枠内において、倫理とは、行為の道徳的な正しさや、それを規定する普遍的な原理原則に関わる問題を扱うものであった。これは、倫理や道徳に対し、我々に馴染みのある見方である。他方で、アリストテレスの生きた古代ギリシャでは、行為の正しさや誤りについては、ほとんど関心が向けられることはなく、倫理という場合、全く異なる点に目が向けられていた。

¹⁶⁰ 田中朋弘（2012）『文脈としての規範倫理学』、35頁。第1及び第2の法則とは異なり、この第3の法則については命法の形を取っていないが、田中は、「カント自身がこの理念ないしは原理について、第3の法式という説明を繰り返しているので、これを3つ目の法式であると理解するのが妥当であろう」と述べている。

徳倫理学が議論の中心に据える問いは、人間にとっての善とは何か、人間が目指すべき善とは何か、人間にとって最善の生き方とは何か、徳とは何か、それらはどう達成されるのか、といったものである¹⁶¹。古代ギリシャにおいては、こうした問いこそが倫理学を成すものであると考えられており、アリストテレスもまた、これらの問いを倫理学上の問題として認識していた。“倫理”という言葉の中身が、功利主義や義務論とは根本的に違うのである。そのため、アリストテレスの『ニコマコス倫理学』を見ても、行為の道徳的な正しさや間違いについては、全巻を通じてほとんど何も語られておらず¹⁶²、功利主義や義務論と同等のものとしてこれを読もうとすると、本当に倫理学に関する著作なのかと戸惑うだろう。Zwolinski & Schmidtz (2013)が言うように「徳倫理学というものを、功利主義や義務論が扱う問いへの代替的なアプローチとしてではなく、全く異なる問いに対する答えを提示するものであるとみなすのが一番よい」のかもしれない¹⁶³。

アリストテレスは、『ニコマコス倫理学』を、「いかなる知識も選択も、ことごとく何らかの善を欲し求めている」という一文から始め、その後、我々の達成し得るあらゆる善のうち最上のものは何であるか、との問いを立て独自の倫理学を構築していった。この問いに対し、ある人は、巨万の富を築く

¹⁶¹ 徳倫理学は、理想的な生の実現を、目指すべき目的（すなわち善）として掲げ、そこへ向かって近づこうとする所に特徴があるという意味で「目的論」的であるが、功利主義とは異なり、行為や規則に従った結果（帰結）によって善を規定しないため、「非帰結主義的目的論」に分類される。田中朋弘（2012）『文脈としての規範倫理学』、146-147頁。また、MacIntyreは「帰結主義者は、ある行為の正・不正をそれがもたらす結果と相関的に判断するが、アリストテレスは、「いくつかのタイプの行為は状況や結果にかかわらず絶対的に禁止されるか命令される」と考えている点で、帰結主義者ではない。しかし、彼の倫理は、倫理が＜何のために＞あるかという、その目的（*telos*）を明確に前提している点で、目的論的である」と述べている。マッキンタイア・アラスデア著／篠崎榮訳（1993）『美德なき時代』、348頁。なお、「その目的（*telos*）」とは、最上位の善としての幸福（善き生）である。

¹⁶² Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, p.60. テイラー（2013）『卓越の倫理』、100頁。

¹⁶³ Zwolinski, Matt., Schmidtz, David. (2013). “Environmental virtue ethics: What it is and what it needs to be,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, p.221. ズウォリンスキー・マット／シュミッツ・デイヴィッド（2015）「環境徳倫理学—それは何であり、また何であらねばならないのか」『徳倫理学』、340頁。

ことこそが人間にとって最善であると言うかもしれない。また別の人は、名誉を与えられることが最高位の善であると考えられるかもしれない。既に見てきたように、功利主義においては、善の中身は、個々人の主観的な判断に委ねられ、自ら規定した善を最大化することが正しい行為と見なされる。他方、アリストテレスにおいては、人間にとっての究極的な善とは、「何か別のこのために善いのではなく、常にそれ自身として望ましく、決して他のもののゆえに望ましくあることのないようなもの」のうちに求める。究極的な善とは、それ自体が目的となるような類の善であるということである。「富」を例にとって考えてみよう。富は確かに善の1つかもしれない。しかし、富とはそれ自体のために善いものではなく、またそれ自体が目的となるような善ではない。富とは本質的に、それを使うことで初めて何かの役に立つものであり、それ以外のもののために存在するものでしかなく、かかるがゆえに究極的とは言えないのである。では、人間にとって究極的な善とは何であろうか。

アリストテレスの答えは「エウダイモニア (*eudaimonia*)」である。この言葉は、通常、幸福 (*happiness*) や善き生 (*good life*)、開花繁栄 (*flourishing*) などと訳される¹⁶⁴。かつてソクラテスが、「生きることが問題なのではなく、善く生きることが問題なのだ」と述べたように、アリストテレスもまた、人間にとっての理想の生き方や、人間にとっての幸福とは何であるのかを探求した。幸福という言葉は、あまりにも一般化され過ぎた言葉であり、現代社会においては、何か気分的なものであったり、自由気ままに生きることなどと同一視されることがある。また、幸福とは、共約不可能な概念であり、そ

¹⁶⁴ 徳倫理学を論じる多くの研究者は、エウダイモニアという言葉の翻訳の難しさを指摘している。例えば、Taylor (2002)は「幸福を表すギリシア語のエウダイモニアはうまく訳すことができない言葉である。普通は「幸福」と訳されているが、原語が意味するところを余すことなく伝えていない。むしろ、「実現」もしくは「充実」とした方がある意味ではふさわしいように思われるのだが、物足りなさを感じながらも、我々は「幸福」と訳しているわけである」と述べている。Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, p.108. テイラー『卓越の倫理』, 177頁。また、MacIntyreは、エウダイモニアをどう翻訳するかは、「至福 (*blessedness*)」「幸福 (*happiness*)」「繁栄 (*prosperity*)」とあって、しばしば困難であると述べている。MacIntyre, Arasdair. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 3rd edition, University of Notre Dame Press, p.148. マッキンタイア (1993)『美德なき時代』, 182頁。

の中身は個々人によって規定されるものであると言われることもある。しかしながら、徳倫理学においては、人間にとっての幸福や善き生を、単なる気分的なもの（一時的な快樂）に求めたり、個々の人間が個別に規定するような性質のものであると解釈したりはしない。アリストテレスは、人間にとっての幸福や善き生を、人間本性に深く根ざしたものの中に見出す。徳倫理学が、他の2つの伝統的アプローチとは異なり、行為それ自体ではなく「人間（行為者）」に焦点を当てる所以はここにある。そこで、次に、徳倫理学が人間を中心に据えた倫理学であると言われる理由を詳しく確認していこう。

第2項 行為者（人間）を中心とした倫理学

徳倫理学と他の伝統的な倫理学との違いは何であるかとの問いに対し、最も一般的な回答は、「功利主義と義務論は、行為それ自体の道徳的な正しさを論じるのに対し、徳倫理学は、行為者の性格に焦点を当てる」という説明である。なぜ行為ではなく、行為者の性格なのか。それは、人間が善き生を送ることと、善き人間となること（善き性格を身に付けること）の両者を、アリストテレスは不可分の関係にあると考えたためである。

アリストテレスは、「人間にとっての善」、すなわち幸福とは何であるかを理解するにあたり、その手がかりを人間の機能に求める。彼は、人間に固有の機能とは何かを明らかにし、その機能が首尾よく実現されている状態を、人間にとっての究極的な善、すなわち幸福として説明しようとしたのである。ここで、論旨を分かりやすくするために、「時計の善さ」あるいは「善い時計とは何か」について考えてみよう。アリストテレスに従えば、それは、時計の機能（目的）を考えれば良いのであって、答えはこうである。善き時計とは、「時間を正確に刻む」という時計の機能が、卓越した形で発揮されている時計である。同様に、善きナイフとは、モノを切るというナイフの機能について卓越しているナイフ、すなわち、よく切れるナイフを言う。この考え方は、モノに限らず、人にも当てはまる。善き医者とは、医者[・]の機能である「医療」に対し卓越した能力[・]を発揮する医者であり、善き笛吹きとは、笛を吹くことに卓越した技[・]を持つ笛吹きを言う、といった具合にである。また、

ここでは詳しく触れないが、善きビジネスとはどのようなものであるかを考えるには、ビジネス本来の機能（あるいは目的）を考えれば良いということになる。

徳倫理学における「徳」とは、現在では、親切さや思いやり、他者への配慮、素直さなど、道徳に関する性格特性を指す場合が多いが、古代ギリシャの道徳哲学者たちは、徳というものを、他者と付き合う際の清廉さ(rectitude)や親切とは考えなかった¹⁶⁵。彼らにとって、徳の最も一般的な観念とは、先に見てきたような、有用で望ましい術、技、あるいは能力であった¹⁶⁶。ナイフにおける「鋭さ」、時計における「正確さ」、医師における「優れた医術」、兵士における「勇敢さ」、指導者（支配者）における「卓越した統帥」など、それこそ何でもあった。これらはいずれも、各々の機能が見事に実現されている状態を指している。

このように考えると、人間にとっての善である幸福とは何であるかを理解するには、人間に固有の機能とは何であるかを問えば良いことになる。人間にとっての善とは、人間としての機能が実現されている状態（開花されている状態）であり、そうした状態が人間として善く生きていることのメルクマールになるというわけである。では、人間に固有の機能とは何であろうか。問題は、固有のという部分であり、それは、他の動物や植物と人間とを決定的に分かつものでなければならない。アリストテレスによれば、それは理性である。人間にとっての幸福、善き生、開花繁栄とは、人間に固有の機能を働かせること、すなわち、充実した理性的な生き方（a fully rational life）を涵養することだということである¹⁶⁷。その意味で、徳とは、我々が理性的で

¹⁶⁵ Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, pp.28-29. テイラー (2013) 『卓越の倫理』, 49 頁。

¹⁶⁶ Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, p.28. テイラー (2013) 『卓越の倫理』, 50 頁。ギリシア語における徳—アレテー—は、身体的なものであれ道徳的なものであれ試行的なものであれ、元々は何らかのずば抜けた(outstanding)能力や才能のことを指していた。Frede, Dorothea. (2013). “The historic decline of virtue ethics,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, p.126. フレーデ・ドロテア (2015) 「徳倫理学の衰退の歴史」 『徳倫理学』, 190 頁。

¹⁶⁷ Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, p.30. テイラー (2013) 『卓越の倫理』, 52 頁。

あることを志向し、そうあることを助ける性格特性であると言える。また、理性的な生を送ることが人間にとっての善き生であるならば、MacIntyre が言うように、徳とは「それを所有することでエウダイモニアを達成できるようになる性質であり、それを欠くことでそのテロス（究極目的としてのエウダイモニア）に向かう個人の運動が挫折してしまう性質¹⁶⁸」と理解することができる。徳は人を善き生へと近づけ、悪徳はそこから遠ざけるということである。

このように、徳倫理学においては、「どのように行為することが道徳的に正しいのか」という問いよりも、「人間として善く生きるために、どのような性格を身に付けるべきか」という問いに関心を持つ。徳倫理学が、行為者基底の倫理学 (agent-based ethics) や、性格に関する倫理学 (character ethics)、人間本性に関する倫理学 (human nature ethics)¹⁶⁹などとも言われるのはこのためである。

しかし、注意を要するのは、「行為ではなく、行為者に関心を向ける」と言っても、徳倫理学が行為そのものを軽視しているというわけではないということである¹⁷⁰。なぜなら、アリストテレスによれば、徳を所有していることと、それを使用することには大きな差異があり、卓越した能力としての徳を正しい仕方で発揮する人こそが善き生を達成する人だからである¹⁷¹。ここに言う徳の発揮とは、まさに「行為」そのものであり、この点からも徳倫理

¹⁶⁸ MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, p.148. マッキンタイア (1993) 『美徳なき時代』, 182 頁。

¹⁶⁹ Argoon, Surendra.(2000). “Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business,” *Journal of Business Ethics*, 28, pp.159-178. なお、本稿の脚注 2 を併せて参照されたい。

¹⁷⁰ Koehn (1995) は、アリストテレスは、「結果」というものを過去及び未来における諸結果と切り離すのではなく、また、「結果」とはある特定の行為のみの結果に帰するものではなく、当該行為者による一連の行為の結果であると見なす点で、徳倫理学が「行為の結果」を軽視するものではないこと、及び、善き生とは幸福な人生であり、人生を通じた徳の実践なしには幸福な人生を送ることはできないという意味で「行為それ自体」に重きを置くと指摘している。Koehn, D.(1995).“A role of virtue ethics in the analysis of business practice,” *Business Ethics Quarterly*, 5(3), pp.533-539.

¹⁷¹ アリストテレス (2011) 『ニコマコス倫理学 (上)』, 45-46 頁。アリストテレスは、ある徳を有している人が眠っている場合や、何らかの仕方で徳を働かせなかった場合などを例示し、徳を所有すること以上にそれを働かせること、しかも正しい仕方で働かせることの重要性を指摘する。

学が行為を軽視するとは言えないのである¹⁷²。アリストテレスいわく、

徳の所有のための条件としては、知っているということは、まったく、ないしは少ししか意義を持たず、かえってそれ以外の条件が少なからず、いな絶対的な重要性を持っている。そしてそれらの条件は、正しい行為とか節制的な行為とかの頻繁な繰り返しに基づいてはじめて満たされるにいたるのである¹⁷³。

例えば、親切であることは1つの徳である。しかしながら、親切であるとはどのような振る舞いを言い、また親切な人とは具体的にどのような人を指すのかについて、その知識を多分に有していたとしても、その人をして「親切である」とは言えないということである。親切な人であるような仕方、実際に親切な行いを成すことで、初めて親切な人となるということである。アリストテレスが好んで持ち出す「勇敢の徳」についても同様である。いかなる振る舞いや行動が勇敢であるかを知っているだけでは、その人を勇敢な人と呼ぶことはできない。勇敢さが求められる場面で、勇敢であるような仕方、実際に勇敢な行動を取ることで、初めて勇敢な人となるのである。徳倫理学が、行為者に視点を置きながらも、行為それ自体（実践）を重視すると言えるのは、このためである。

ここまでの説明を通じて、徳倫理学においては、(1) 功利主義や義務論とは異なった意味で“倫理”の観念が存在していること、(2) 行為それ自体というよりは、むしろ、行為の背景にある個々の性格を中心に上げること

¹⁷² むしろ、徳倫理学とは、Audi(2012)が言うように、「日々の行い (day-to-day-activity) を強調する」所に特徴があると言える。Audi, Robert. (2012). "Virtue Ethics as a Resource in Business," *Business Ethics Quarterly*, 22(2), p.274. なお、これに関連して、Annas は、「徳とは正しいことをなす性情である」と指摘した上で、いかなる理論も、行為か行為者の一方だけを考察するという意味での行為中心主義でも、行為者中心主義でもあり得ないと述べている。Annas Julia (1992). "Ancient Ethics and Modern Morality," *Philosophical Perspectives*, 6, pp.128-129. アナス(2015)「古代の徳倫理学と現代の道徳」, 167頁。

¹⁷³ アリストテレス (2011)『ニコマコス倫理学 (上)』, 82-83頁。また、アリストテレスは「徳については、それが何であるかを知っていることが最も尊いことではなく、それが何から生ずるかを知ることが最も尊いことである」とも述べている。アリストテレス著／茂手木元蔵訳 (1968)『エウデモス倫理学』, アリストテレス全集 14, 岩波書店, 198頁。

の2つをその特徴として確認することができた。要約すれば、徳倫理学とは、人間が目指すべき最上位の善を幸福（善く生きること）であるとした上で、それを達成するための理想的な生き方を、個々の人間的な資質や性格（徳）に求め、善く生きることと徳を陶冶することの両者が不可分の関係にあることを説く。こうした理解に立った時、徳倫理学のもう1つの重要な特徴が浮かび上がってくる。それは、「時間軸」の存在である。徳倫理学における幸福（善き生）とは、ある一時点におけるものではなく、また、善き性格としての徳は、短期間の間に獲得されるわけでもない。その意味において、徳倫理学が対象とするのは、比較的長い時間軸を前提に据えた個々人の生の全体に関わるものなのである。

第3項 時間軸の存在

功利主義と義務論には、基本的には時間軸の概念は存在しない。両者は、特定の状況下における判断指針を与えるものであり、倫理的ジレンマに陥った時の指針としては活用できるかもしれないが、日々の生活の中で継続的に何をどう実践すべきかを示すものではない。別の見方をすれば、功利主義と義務論においては、ある特定の行為について、善悪の判断は1回ずつ独立的に行われるということである。時間軸の概念が存在しないとは、そのような意味においてである。

他方、徳倫理学においては、日々の行いや振る舞い、判断が将来における自分の品格や性格を決定付ける要素になるとの考えに立つ¹⁷⁴。平易な言い方をすれば、「今日の自分が明日(将来)の自分を作っていく」ということになろう¹⁷⁵。これについて、哲学者の Tom Morris は、次のように分かりやす

¹⁷⁴ Koehn.(1995).“A role of virtue ethics in the analysis of business practice,” *Business Ethics Quarterly*, 5(3), p.536.

¹⁷⁵ これに関連して、アリストテレスは、次のような説明を行っている。いわく、「人は、建築することによって大工となり、琴を弾ずることによって琴弾きとなる。それと同じように、われわれは、もろもろの正しい行為をなすことによって正しい人となり、もろもろの節制的な行為をなすことによって節制的なひととなり、もろもろの勇敢な行為をなすことによって勇敢なひととなる」。アリストテレス(2011)『ニコマコス倫理学(上)』、71頁。

く説明している。少し長いが、極めて重要であるため、彼の言葉を引用したい。

何かを判断したり、何か行動するとき、あなたは単に何かをするだけではない。それによって何者かになるのである。(我々がなす) 全ての判断や行動は、それが行われる目に見える世界の中で何らかの意味を持つだけでなく、我々自身の内奥においても何らかの意味を持っている。それはあたかも池に石を放り込むようなものである。石は単に沈むだけではない。波紋を起こす。同じように、何をするにしても、それがどんな些細なことであっても、自分の性格には変化が生じる。同じことを繰り返す可能性が僅かばかり高まる。非常に小さいかもしれないが、1つのパターンが形成されるわけだ。精神の習慣、行動の習慣が根付きはじめる。そして、以前の自分の状態から、ほんの少しかもしれないが、変化するのである。・・・(中略)。私たちは、「自分が何者であるか」とは何の関わりもなしに、「いまの一回かぎり」に何かをできると考えてしまいがちだ。だが、このプロセスに例外はない。私たちのする全てのことが、私たちをつくりあげ、かたちを決めていく¹⁷⁶。

徳倫理学が「時間軸」を前提としているということの別の含意は、徳倫理学が想定している人間とは、「既に完成された完全に有徳な者」を指すのではないということである。その意味するところを説明するにあたり、次のようなケースを考えてみたい¹⁷⁷。

ある青年 A が友人に嘘をついてしまった。しかし、A は嘘をついたことを後悔し、その償いをしたいと考えている。この場合、A は、何をなすことが正しいか。

¹⁷⁶ モリス・トム著／沢崎冬日訳（1998）『アリストテレスが GM を経営したら—新しいビジネスマインドの探求』、ダイヤモンド社、187-188 頁。

¹⁷⁷ 以下のケースは、Walsh, Sean Drysdale. (2009). “Teleology, Aristotelian Virtue, and Right,” *Ethics: Big questions*, 2nd ed. James P. Sterba (ed.), Wiley-Blackwell, pp.409-416. ワルシュ・S・D (2015) 「目的論、アリストテレス的徳、正しさ」、295-312 頁を参照。

上記の例は、「徳倫理学は何が道徳的に正しいのかを決定することはできない」との批判においてしばしば持ち出されるものである。つまり、徳倫理学によって主張される有徳な人であれば、そもそも嘘をつくことなどなく、それゆえ、青年 A のような状況に置かれることなどないはずだ、というのが批判の要点である。そしてこの場合、徳倫理学は、青年 A にとって何が「正しい行為」であるのかを規定することができないと言う。だが、Walsh (2009) は、この種の批判には「徳倫理学による正しい行為とは、完全に有徳な人によってなされる行為である」との前提が置かれていると述べた上で、徳倫理学が前提としている人間とは、必ずしも完全無欠の人間ではないと応答する。そして、アリストテレスが説く「徳」とは、不完全に有徳だが可能性のある「我々の今のありよう」から、より完全に有徳で実現化されている「我々のあるべきありよう」へと適切な仕方で連れて行くために必要なものであると主張する¹⁷⁸。同様に、徳とは本質的に自己改善にかかわり、より完全に有徳な行為者たらんとする人のテロスに向けて進むことにかかわるものでもありと述べている¹⁷⁹。

ちょうどそれは、小さな苗木が大木へと成長していくことに似ている。小さな苗木は、それ自体で独立した存在ではあるが、苗木はその本来の姿ではない。本来の姿へと成長することの可能性を持った存在である。では、ここに言う本来の姿とは何か。それは、この苗木が大きく成長した姿、すなわち大木である。この大木こそが、小さな苗木の真の姿であり、実現された姿で

¹⁷⁸ Walsh. (2009). "Teleology, Aristotelian Virtue, and Right, *Ethics: Big questions*, p.411. ワルシュ (2015) 「目的論, アリストテレス的徳, 正しさ」, 299-303 頁。また, MacIntyre によれば, アリストテレスの目的論的枠組みのうちには, 偶然そうあるところの人間と自らの不可欠の本性を実現したならば可能となるところの人間との間の根本的な対照がある。倫理学とは, 前者の状態から後者の状態への移行の仕方を人々に理解させるべき学知である。したがって, 倫理学はこの見解においては, 可能態と現実態についての, そして理性的な存在としての人間の本質についての, さらにとりわけ人間のテロス(目的)についての何らかの説明を前提とする。様々な徳を命じ, それと対をなす悪徳を禁ずる教えは, 可能態から現実態への移行の仕方を, つまり私たちの真の本性を実現し, 真の目的に到達するその仕方を教示してくれる。MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 3rd edition, pp.54-55. マッキンタイア (1993) 『美徳なき時代』, 55-66 頁。

¹⁷⁹ Walsh. (2009). "Teleology, Aristotelian Virtue, and Right, *Ethics: Big questions*, p.416. ワルシュ (2015) 「目的論, アリストテレス的徳, 正しさ」, 307 頁。

ある。言わんとすることは、徳倫理学における人間とは、ここで言う苗木であるということである。苗木が大木という真の姿を実現することの可能性を持った存在であるのと同様に、人間もまた、開花繁栄（善く生きること）することのできる可能性を持った存在であるということだ。そして、既に見てきた通り、「今のありよう（可能態）」から「あるべきありよう（現実態）」へと我々を導くのが一苗木から大木へと導くのが一徳に他ならないのである¹⁸⁰。

倫理的な卓越性ないしは徳は、本性的に生まれてくるわけでもなく、さりとてまた本性に背いて生ずるのでもなく、かえって、われわれは本性的にこれらの卓越性を受け入れるべくできているのであり、ただ、習慣づけによってはじめて、このようなわれわれが完成されるにいたるのである¹⁸¹。

第3節 善き生とは

善き生は、徳倫理学において最も重要な概念の1つである。しかし、最も重要であるにも関わらず、否、最も重要であるからこそ、一言で定義づけることは容易ではなく、その結果、どこか判然としない感がある。善き生とは何かを説明するには、「徳とは何か」を説明しなければならず、また、そもそも「善き（善さ）」とはいかなる意味でそう言えるのかなどについても言及しなければならないため、厳密な意味でこれを規定するのは困難な仕事となる。仮にこれを「幸福」という言葉に置き換えたとしても同じである。徳

¹⁸⁰ アリストテレスによれば、徳の獲得に際しては、任意の期間ではなく長きに亘る実践が求められる。本稿が、徳倫理学の特徴として長い時間軸を前提としていることを挙げるのはこのためである。アリストテレス（2011）『ニコマコス倫理学（上）』、70頁。この点について、Russellは、徳倫理学は「何が正しいのか」「何をなすべきか」という問いも扱うと述べた上で、その際には、その場限りではなく、“通時的”になされる傾向があること、“うまく熟慮することのできる人へと成長する長いプロセスに視点を移す傾向にあること”を注意すべき点として挙げている。Russell, Daniel.C. (2013) “Virtue ethics, happiness, and the good life,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, p.18. ラッセル・ダニエル・C. (2015) 「現代道徳哲学における徳倫理学」, 31頁。

¹⁸¹ アリストテレス（2011）『ニコマコス倫理学（上）』、70頁。

倫理学が考える「幸福」を説明するには、同じく徳や人間本性に触れる必要があるからである。

しかし、明確に分かっていることもある。それは、第1に、善き生とは、富や名誉のような外的善¹⁸²の獲得によって達成されるわけではないということ。第2に、善き生とは、性格の卓越性を意味する「徳」によって導かれる「理性的な生」であること。そして、第3に、善き生とは、原子論的な個人（バラバラな個人）にとっての生を意味するのではなく、人と人との関係性の中に生きる「社会的な生」を意味するということである¹⁸³。アリストテレスは、『ニコマコス倫理学』及び『政治学』において、人間を「社会的存在」として特徴付けたが、これを踏まえるならば徳とは、理性的・社会的存在としての人間が他者との良好な関係を築き、共同体における自らの生を実り豊かにすることを促す性格特性であると言えよう¹⁸⁴。

本節では、これまでの議論を踏まえ、ここに「善き生」を暫定的に規定しておく。暫定的という意味は、次章「ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開」において、「ビジネスライフにおける善き生」を検討する上で、その大枠となるという意味である。本研究が、CSVの倫理的な基礎付けを

¹⁸² MacIntyreによれば、外的善とは、常に個人の財産や所有物となるような善であり、名声、富、社会的地位、権力、影響力などが例示されている。MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, pp.188-191. マッキンタイア (1993)『美徳なき時代』, 231-234頁。

¹⁸³ ここに「善き生」とは、バラバラな原子論的な自己にとってのそれを意味するのではなく、人と人との関係性の中に生きる“人間”にとってのそれを意味するものであるが、アリストテレスの枠内において人間とは、第1に、動物や植物とは異なり理性的存在であるということ、第2に、他者との関係性の中でのみ生きることが出来る社会的存在であるということの2つが前提になっている。Hartman, Edwin. M.(2013) “The virtue approach to business ethics,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Edited by Russell.

Daniel.C.,p.247. ハートマン著／立花幸司[監訳]／相澤康隆・稲村一隆・佐良土茂樹[訳] (2015)「ビジネス倫理に対する徳倫理的アプローチ」『ケンブリッジ・コンパニオン徳倫理学』, 377頁。

¹⁸⁴ アリストテレスによれば、最も善きひととは、「その徳を自己に対してはたらかせるひとではなく、他に対してはたらかせるところのひと」を言うが、この点を取ってみても、徳や善き生とは、社会的な存在者としての人間に関わる概念であることが分かる。アリストテレス (2011)『ニコマコス倫理学 (上)』, 225頁。なお、アリストテレスは、自らの徳を自己のみならず、他に対してはたらかせることは、実際にはまことに難しいとも述べている。

徳倫理学に求める以上、ビジネス実践における善き生にも言及する必要がある。そのため、ここではまず、本稿が善き生をどう考えるのかについて、以下の通り素描を示すこととする。

善き生とは；

- (1) 自らの人生や仕事に満足（充足）している状態を指し、
- (2) しかも、視点を他者に移し、第三者から見ても、その生が賞賛され得るものであり、
- (3) さらに、そうした状態を持続的なものとするために、常に高みを目指し内省しながら送られる生

以下、それぞれについて補足的な説明を行うが、それに先立ち、1つの前提を述べておきたい。それは、善き生とは「一人の個人としての充実」と「人間としての充実」の両方を含む生であるということである¹⁸⁵。人は誰でも、それぞれ違った人生を送り、それぞれ異なる善を追求する。例えば、メジャーリーガーのイチローであれば、プロ野球選手としての充実した意義ある生を求め、医者であれば医療従事者としての充実した意義ある生を求める。その意味において、善き生とは「個人としての当人に適していて(fits)、意義があると当人が経験し、実感する生¹⁸⁶」という側面を持つ。本稿においては、このように善き生の個別性を認める立場を取る。

しかしながら、我々は一人の個人である以前に、社会的存在者として、人と人との関係の中で生きる存在（すなわち「人間」）である。したがって、善き生というものを考えるには、単に個人にとっての充実や満足のみならず、人間としての充実という観点からも理解されなければならない。こうした認識に立つならば、人間にとっての善き生とは、Russell (2013)の言葉を借りれば「心から気をかけ、利害(interest)を共有している他者と交流しながら生き

¹⁸⁵ Russell. (2013). “Virtue ethics, happiness, and the good life, pp.11-14. ラッセル (2015) 「現代道徳哲学における徳倫理学」, 19-25 頁を参照。

¹⁸⁶ Russell. (2013)“Virtue ethics, happiness, and the good life, p.12. ラッセル (2015) 「現代道徳哲学における徳倫理学」, 21 頁。

る社会的な生¹⁸⁷」とすることができる。これは社会的存在者としての「人間の本性」に関わるものである。個人ではなく人間としての「充実」とは、つまるところ、社会的存在として人間が本性的・生来的に何を求め、何を喜びと感じるのかという問題に関わるためである。例えば、アダム・スミス—しばしば、彼の人間本性に関する認識が徳倫理学の議論でも取り上げられる¹⁸⁸—は、『道徳感情論』において、次のように人間の生来的な本性を述べている。いわく、人間とは、相互の是認を求め、生来的に是認されるべき人になることを求め、また、自分自身が他者を是認するような人になることを求める。人間は、互いの利害や関心、不運に共感し、相互の繁栄を気に掛けるという本性を持つ¹⁸⁹。

こうした人間本性の理解に立脚するならば、社会的な生を充実したものにするには、他者に対する思いやりや他者との協調的な関係、寛容さ、感謝の念、信頼関係、絆、連帯などが重要になってくる。時にはユーモアや機知に富むことなども、その人の社会的な生を有意味なものにするだろう。これらは、いずれも「徳」に該当するものである。

こうした議論を踏まえれば、善き生の第2の規定である「視点を他者に移し、第三者から見ても、その生が賞賛され得るもの」の意味内容がはっきりしてくる。善き生の構成要素を各個人が選び取ると言っても、それが、独り善がりであってはならないということである。例えば、より多くのお金を稼ぐことだけに没頭し、そのことにある種の満足感や充足感を得ている人がいたとしても、通常、我々はそのような人を見て賞賛に値する生き方をしているとは思わない。また、キャリアの追求に人生をかけている人についてはどうだろうか。自らのキャリアを追求すること自体は賞賛に値するかもしれないが、そのために家族を犠牲にし、同僚を蹴落とすような人がいるとすれば、

¹⁸⁷ Russell. (2013)“Virtue ethics, happiness, and the good life, p.16. ラッセル (2015)「現代道徳哲学における徳倫理学」, 27 頁。

¹⁸⁸ 例えば, Solomon, R.C. (1992a). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, pp.85-89. Solomon, R.C. (2006).“Free Enterprise, Sympathy and Virtue,”*Gruter Institute Project on Values and Free Enterprise*, pp.1-28. Wells, Thomas & Graafland, Johan (2012). “Adam Smith’s Bourgeois Virtues in Competiton,” *Business Ethics Quarterly*, 22(2) , pp.319-350.

¹⁸⁹ アダム・スミス著／高哲男訳 (2014)『道徳感情論』, 講談社, 222-223 頁。

そのような人を善き生の達成者とは呼べないだろう。少なくとも、社会的存在として善き生を送っているとは言えない。これについて、Taylor (2002)は、次のように述べている。

我々は、本人が幸福とと思っているなら、おそらくその人は実際に幸福なのだろうと思うことにするわけである。しかし「自分はその人のようになりたいと本当に思えるか」と自問してみるなら、こうした考えがいかに浅薄なものかすぐ分かる。「あの人は真に幸福だ」と世間で思われているのに本当はそうでない時、理解に苦しむ。だが、我々は分かっているのである。自分は幸福と感じているだけの人は本当は幸福ではないことを¹⁹⁰。

最後に、善き生の第3の規定である「そうした状態を持続的なものとするために、常に高みを目指し、内省をしながら送られる生」の意味について簡潔に触れておきたい。これは、人が置かれる状態や状況は不変的なものではないとの前提に立つ。今まさに人生や仕事に充実した生を見出していたとしても、そうした状態が長く続くとは限らない。また、人は置かれた状況によって行動や判断が左右されることもある。とりわけ、成功によって繁栄した時ほど、慢心や奢りの気持ちを持ってしまうものである。言うまでもなく、こうした悪徳は、自らの社会的な生を悪しきものにし、善き生と対峙するものである。したがって、善き生を持続的なものにするには、善き生を実感している時ほど思慮深く内省し、自分自身を見つめ直す必要がある。

また、常に正しい行いを心がけていたとしても、人間は誰しも不運に見舞われることがある。徳を備えているからといって、人生における不運を回避できるというわけではない。しかしながら、アリストテレスは、真の意味における善きひとを「いかなる運命をも見事に耐え忍び、与えられたものをもととして、常にもっともうるわしきを行うひと¹⁹¹」と述べる。平易な言い方をすれば、自らの置かれた状況を受け入れ、それを次の成長の機会と捉える

¹⁹⁰ Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, pp.108-109. テイラー (2013)『卓越の倫理』, 178 頁。

¹⁹¹ アリストテレス (2011)『ニコマコス倫理学 (上)』, 56 頁。

ことのできる人、となろう。自らの境遇や運命をどう受け止めるか。そして、それをどう次へ繋げていくか。その1つ1つの判断の積み重ねが、将来の自分をつくっていく。徳倫理学が教えてくれる最も重要な点は、このことを自覚しながら自らこうありたいと願う人間へと成長していくこと、これが理性的存在としての、また、社会的存在としての善き生だということである。

第4節 小括

本章では、徳倫理学の特徴を、功利主義および義務論との比較を通じて整理してきた。今一度、そのエッセンスを要約すれば、次の通りとなる。第1に、徳倫理学とは、いわゆる伝統的なアプローチである功利主義と義務論とは異なる意味で“倫理”というものを取り扱う。行為の道徳的な正しさや間違いについても触れはするが、主たる関心は、人間にとって最上位の善を幸福にあるとした上で、それはどのように達成されるのかという点に向けられる。第2に、徳倫理学は、徳の陶冶を善き生を送るための必要条件とする。換言すれば、徳倫理学は、功利主義や義務論とは異なり、行為そのものではなく、行為者（人間）のありようを議論の中心に据える規範論だということである。第3に、徳倫理学においては、比較的長い時間軸の存在が前提とされており、その範囲は生の全体に亘るものである。アテネの立法家であるソロンは、「死ぬまで誰も幸福と思うべきではない」と述べたが、これが言わんとしていることは、「幸福（善き生）の探求こそ生涯の課題である」ということである¹⁹²。

第4節では、徳倫理学における主要概念の1つである「善き生」について、暫定的な規定を与えた。すなわち、善き生とは、(1) 自らの人生や仕事に満足（充足）している状態を指し、(2) しかも、視点を他者に移し、第三者から見ても、その生が賞賛され得るものであり、(3) さらに、そうした状態を持続的なものとするために、常に高みを目指し内省しながら送られる生である。かかる規定は、人間を理性的存在であり社会的存在であると捉える徳倫

¹⁹² Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, p.109. テイラー (2013) 『卓越の倫理』, 179頁。アリストテレス (2011) 『ニコマコス倫理学 (上)』, 52頁。

理学的な人間理解に基づくものであった。

これら予備的な検討を踏まえ、次章では、「ビジネスにおける徳倫理的アプローチ」について議論していく。とりわけ、企業倫理学の研究において、ビジネスと徳倫理はどのように結び付けられてきたのか、また、同アプローチの意義と課題（限界）はどこにあるのかを検討していく。

第4章 ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開

第1節 Solomonの問題意識

第2節 Solomonのアリストテレス主義

第3節 Solomonに対する批判と応答

第4節 徳倫理的アプローチの課題

第4章 ビジネスにおける徳倫理学的アプローチの展開

倫理学や哲学，社会哲学における議論から少しの後れを取り，1990年代初頭，企業倫理学においても徳倫理学（共同体主義）への関心が高まっていった。その関心は，一時的なブームに終わることなく，今なお多くの研究が進められている¹⁹³。日本においても，欧米ほどではないにせよ，近年，徳倫理学や共同体主義に再注目する動きが活発に見られるようになってきている¹⁹⁴。

第3章では，規範論としての徳倫理学を取り上げ，その理論的特徴を見てきたが，これを受けて，第4章では，ビジネスの分野において徳倫理学がどのように応用されてきたのか，その意義は何であるのか，また課題はどこにあるのかを確認していく。かかる作業を行うに際し，まず，方法論的前提を示しておきたい。

ビジネスにおける徳倫理学的アプローチの主義・主張とはいかなるものであるのかを確認するという本章の目的に照らせば，その方法として，少なくとも次の2つを挙げることができる。第1の方法は，可能な限り多くの論者の主張を取り上げ，それら先行研究における共通項を抽出することである。

¹⁹³ 徳倫理学への関心の高まりに関しては，本稿脚注5を参照されたい。

¹⁹⁴ 日本における徳倫理学や共同体主義への関心の高さを示す1つの動向として，近年，洋書の関連書籍が多く和訳されていることを挙げることができる。例えば，(1) テイラー・リチャード著／古牧徳生・次田憲和訳（2013）『卓越の倫理—よみがえる徳の理想』，晃洋書房。(2) フット・フィリップ著／高橋久一郎監訳（2014）『人間にとって善とは何か—徳倫理学入門』，筑摩書房。(3) ラッセル・ダニエル・C著／立花幸司監訳（2015）『徳倫理学』，春秋社。(4) 加藤尚武／児玉聡編・監訳（2015）『徳倫理学基本論文集』，勁草書房。また，勇気や正義，慈愛，感謝，知恵，内省，尊敬，責任，節制といった美德に対する日米の考え方・捉え方を比較する研究として，ライアン・K／ラーナー・B／ポーリン・K／中山理／水野修次郎／堀内一史編著（2012）『グローバル時代の幸福と社会的責任—日本のモラル・アメリカのモラル』，麗澤大学出版会がある。企業倫理学に特化した研究として，高巖（2013）『ビジネスエシックス[企業倫理]』，日本経済新聞社では，共同体主義の社会哲学を応用して企業社会責任論を議論している。さらに，経営戦略論においてアリストテレスの徳倫理学と共同体主義を応用している研究として，野中郁次郎・紺野登（2012）『知識創造経営のプリンシプル—賢慮資本主義の実践論—』，東洋経済新報社。野中郁次郎・竹内弘高（2011）「実践知を身につけよ：賢慮のリーダー」『DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー』，9月号，10-24頁などが挙げられる。

欧米を中心にして、既に同分野における研究は数多く蓄積されているため、これらを網羅的・体系的に整理することで「ビジネスにおける徳倫理的アプローチ」とはいかなる立場を取るものなのか、いかなる点を強調するものであるのか、いかなる意義や課題を有するアプローチであるのかを確認するというわけである。しかしながら、第3章でも確認したように、徳倫理学は、功利主義や義務論とは根本的な所で性格を異にするものの、他方では、論者や学派によって異なる立場を取る場合もある¹⁹⁵。また、徳倫理学において特有の概念である「徳」や「善き生」などについても、論者によってその解釈がまちまちであるのも現状である。

これとは対照的に、第2の方法は、徳倫理的アプローチに関する深い知見を持つ特定の論者に焦点を当て、その人物の主義・主張を手掛かりにして論を展開するという方法である。このアプローチは、多様かつ異なる主張に振り回されることなく、一貫した形でビジネスと徳倫理に関する説明を行うことができるという長所を持つが、他方、論者を限定することで議論の幅が限定されるという短所も想定される。このように、いずれのアプローチも一長一短あるが、本研究の目的は、徳倫理的アプローチの研究史を俯瞰するものでも、また、研究者間の主張の相違点や共通項を明らかにするものでもないため、第2の方法を採用することにしたい。

そこで次に、「特定の論者」を絞り込む必要が出てくる。絞り込みに際しては、第2のアプローチを採用することの短所（すなわち、論者を特定することに伴い議論の幅が狭くなるという短所）を最小限に留めることを考慮し、論を展開するに足るだけの業績を有すること、そして、その論者の主張が「企業倫理学における徳倫理的アプローチ（virtue approach to business ethics）」の研究として一定の評価を得ていることなどが条件として挙げられよう。本稿においては、これらの条件を満たす研究者として、アメリカの企業倫理学者・哲学者 Robert C. Solomon が最も有力であると考えている。Solomon は、徳倫

¹⁹⁵ Ferrero, Ignacio. Sison, Alejo Jose. G. (2014). “A quantitative analysis of authors, schools, and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals,” *Business Ethics: A European Review*, 23(4), pp.375-401. これと併せて、本稿の 68 頁も併せて参照されたい。

理学的アプローチの先駆的研究者として、欧米を中心に高い評価を得ており、また、数多くの業績を残していることなどからも、上記の条件を満たすと考えられるからである¹⁹⁶。ただし、第2のアプローチを取るからと言って、Solomonを除く他の論者の主張には全く触れないのかと言われればそうではない。実際はその逆である。Solomonを議論の柱に据えながらも、彼が細かく触れていない部分などについては、それを補完するために、これまで蓄積されてきた数多くの先行研究に負うこととなる。それゆえ、本章における議論は「Solomonの主張を軸に据えながら、必要に応じて複数の先行研究を参照することを通じて、徳倫理的アプローチの主義・主張、意義、課題を明らかにする」という方法論的特徴を有するものとなる。上記のような前提に立ち、本章は以下のように展開される。

第1節では、Solomonの問題意識を確認する。なぜビジネスにおいて徳倫理学が求められるのか、なぜ企業倫理学の規範論として、功利主義や義務論ではなく徳倫理学を支持するのか、そもそも、企業倫理学とは何を探求する学問であるべきなのか。Solomonの徳倫理学は、こうした問いから出発するが、これはSolomonに限らず、徳倫理的アプローチを支持する企業倫理学者にとって共通の認識でもある。そこでまずは、Solomonの問題意識を読み

¹⁹⁶ 例えば、Sison et al (2012)は、Solomonの先駆的な研究によって、徳倫理的なアプローチが企業倫理学の研究に影響を及ぼすことに寄与したと述べている。その他、Bragues(2013)は「徳倫理的アプローチの先駆的存在はSolomonである」、Wells & Graafland(2012)は「Solomonは、企業倫理学における徳倫理への関心を高めることに貢献した」、Heath(2013)は「企業倫理学において、アリストテレスの徳倫理学を応用した最も著名な研究はSolomonによるものである」と述べている。これに関連して、Ferrero & Sison (2014)では、徳倫理的アプローチの過去30年の研究(1981年~2011年)における文献レビューを行い、その論文の中で、これまでに最も被引用件数の多い文献トップ25を公表しているが、そのうちSolomonの論文が3本入っている(いずれもトップ10以内)。その上で、彼らは、同分野における今後の課題の1つとして「企業倫理学の徳倫理的アプローチを支持する主要な論者について、より詳細な研究を行うこと」を挙げている。実際に、Solomonの一連の業績について、その全体像を把握し、意義や課題を論じる研究は、一部を除けばほとんど見受けられない(例えば、Newton, 1992; Allen, 1994; Beck-Dudley, 1996; Ewin, 1994; Werhane & Bevan, 2012, Audi, 2012b)。その意味で、本研究は、直接的にはSolomonを研究対象としているわけではないが、これまでほとんどなされてこなかった彼の理論体系の総括的な整理に貢献するものでもある。今後、日本においても徳倫理的アプローチへの関心が高まっていくことを前提とするならば、Solomon理論の全体像を把握することには、一定の意義があるものと思われる。

解くことで、徳倫理的アプローチへの関心が高まるに至った背景を確認する。第2節では、Solomonが「アリストテレス主義」と呼ぶ彼の一連のアプローチを体系的に整理していく。第1節で確認する問題意識に対するSolomonの答えをここで見ていくわけである。第3節では、Solomonに対するいくつかの批判を取り上げ、かかる批判に応答することを通じて、Solomonへの理解をさらに深めていく。第4節では、徳倫理的アプローチの意義を認めた上で、残された課題を検討する。

第1節 Solomonの問題意識

企業倫理学における徳倫理的アプローチは、1990年代初頭にその萌芽が現れると、2000年代に入り急速な勢いで研究が発展し、現在では総論から各論へと新たな進展を見せている。研究領域は多岐に亘り、経営者やビジネスパーソンが備えるべき徳や性格に着目する研究¹⁹⁷や、企業のあるべき姿や目的に言及する研究¹⁹⁸、企業と社会の関係を論じる研究¹⁹⁹など、多様な角度

¹⁹⁷ 例えば、Bragues(2006;2013)はアリストテレスの徳目として勇敢(courage)、自制(self-restraint)、寛容さ(generosity)、雄大さ(magnificence)、寛大さ(magnanimity)、社交性(sociability)、正義(justice)、思慮(prudence)などを取り上げ、これら徳目をビジネスの脈絡に応用している。Bragues, George. (2006). "Seek the Good life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, 67, pp.341-357. Bragues, G. (2013). "Aristotelian Business Ethics: Core Concepts and Theoretical Foundations," ed. Christoph Luetge, *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, Vol.1, Springer, pp.3-21. また、Argandona (2015)は、ビジネスリーダーに求められる道徳的資質として「謙遜さ(humility)」に着目し議論を展開している。Argandona, Antonio. (2015). "Humility in Management," *Journal of Business Ethics*, 132(1), pp.63-71. さらにSolomon (1999)は、45個の徳目を列挙し、それぞれの特徴をビジネスとの関連の中で整理している。Solomon(1999), *A Better Way to think about Business*, Oxford University Press.

¹⁹⁸ Solomon (1994), Hartman (1994), Mele (2012), Sison et al. (2013), Hartman (2013)などが挙げられる。本章では、Solomonによる「共同体としての企業論 (Corporation as Community)」を中心に、企業の目的を徳倫理学の視点から整理する。

¹⁹⁹ 徳倫理的な視点から企業と社会の関係を論じる際、1つの柱として「共通善 (common goods)」に着目する動きがある。共通善とは、社会全体にとって善き価値だと認識されるような種類の善を指し、例えば環境保護や人権の尊重、治安、平和、質の高い教育や医療制度、社会的紐帯などがそれに該当する。共通善の視点から企業と社会の関係を論じる先行研究として、Argandona (1998), Mele (2009), Sison & Frontrodana (2012)などが挙げられる。なお共通善については、第5章で取り上げる。

からビジネスと徳倫理学の親和性、ビジネスにおける徳倫理学の適用可能性、さらには他の規範論との比較における優位性などが論じられてきた。

その先駆け的な研究が、Solomon の *Ethics and Excellence* (1992) である。彼の一連の研究は、同書を以ってはじめられ、その後の研究は、主として *Ethics and Excellence* の部分的な補完、あるいは改定という形で進められていった²⁰⁰ (図表 4-1)。そこで本節では、まず *Ethics and Excellence* を中心に、Solomon の問題意識を確認していく²⁰¹。

Solomon の問題意識は、彼が *Ethics and Excellence* の中で繰り返し持ち出す 2 つの言葉の中に埋め込まれている。1 つが「ビジネスのアリストテレス主義アプローチ (Aristotelean approach to Business)」であり、いま 1 つは「企業倫理学のアリストテレス主義アプローチ (Aristotelean approach to Business Ethics)」である。両者の使い分けは必ずしも明確であるとは言えないが、あえて言葉を変えているところに、Solomon の 2 つの問題意識が浮かび上がってくる。それは、第 1 に、ビジネスという人間の活動を我々はどう理解すべきか、第 2 に、企業倫理学に求められる理論 (規範論) は何であり何であるべきか、という 2 点である。以下、それぞれについて見ていきたい。

²⁰⁰ 例えば、Solomon(1994a)は、彼の主要な論点でもある「共同体としての企業」(*Ethics and Excellence* 第 16 章)を発展させたものである。また、1999 年の著書 *A Better way to think about business* は *Ethics and Excellence* の改定版だと Solomon 自身が述べている。Solomon, R.C. (1999). *A Better Way to Think about Business – How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, p.xii. さらに、Solomon (1999b)は、*Ethics and Excellence* の第 5 章 (ゲーム理論に基づくビジネス理解への批判)に関連し、Solomon (2006; 2008)は、アダム・スミスとアリストテレスの親和性に関する議論 (*Ethics and Excellence* 第 8 章)に関わるものである。

²⁰¹ なお、本節での議論の多くは、大塚祐一(2016)「ロバート・C・ソロモンのアリストテレス主義」『企業倫理と社会の持続可能性』、中野千秋・高巖編著、麗澤大学出版会、111-130 頁によるものである。

図表 4-1 Robert C. Solomon の主な業績（企業倫理学関連）

公表年	論文・著書タイトル（著書はイタリック）	雑誌名・出版社名
1985	<i>Above the Bottom Line—An Introduction to Business Ethics</i>	Wadsworth Cengage Learning
1992a	<i>Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business</i>	Oxford University Press
1992b	Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics	<i>Business Ethics Quarterly</i> , 2(3), pp.317-339.
1994a	The Corporation as Community: A Reply to Ed Hartman	<i>Business Ethics Quarterly</i> , 4(3), pp. 271-285
1994b	Business and the Humanities: An Aristotelian Approach to Business Ethics	<i>Business as a Humanity</i> , Edited by Donaldson, Thomas. J. & Freeman, R. Edward, Oxford University Press, pp.45-75.
1997	<i>It's Good Business—Ethics and Free Enterprise for the New Millennium</i>	Rowman & Littlefield Publishers, INC
1998a	The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation	<i>Business Ethics Quarterly</i> , 8(3), pp. 515-533
1998b	Creating Trust	<i>Business Ethics Quarterly</i> , 8, pp.205-232.
1999a	<i>A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success</i>	Oxford University Press
1999b	Game Theory as a Model for Business and Business Ethics	<i>Business Ethics Quarterly</i> , 9(1), pp.11-29
2000	Historicism, Communitarianism, and Commerce: An Aristotelean Approach to Business Ethics	<i>Contemporary Economic Ethics and Business Ethics</i> , pp 117-147
2001	<i>Building Trust—in Business, Politics, Relationships, and life</i>	Oxford University Press
2003	Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business	<i>Business Ethics Quarterly</i> , 13(1), pp.43-62.
2004	Aristotle, ethics and business organizations	<i>Organizational Studies</i> , 25, pp.1021-1043
2006	Free Enterprise, Sympathy and Virtue	<i>Project on Values and Free Enterprise</i> , pp.1-28.
2008	Are we victims of circumstances? Hegel and Jean-Paul Sartre on corporate responsibility and bad faith	<i>Cutting-edge issues in business ethics: Continental challenges to tradition and practice</i> , ed. Mollie Painter-Morland and Patricia Werhane, pp.1-20

（出所） Higgins & Sherman *edi.* (2012). *Passion, Death, and Spirituality: The Philosophy of Robert C. Solomon*, Springer, pp.269-284 など

を参考に筆者作成。

第1項 ビジネスをどう理解すべきか？

Solomon は、「企業倫理学（ビジネス・エシックス）とは何か」という問いに答えるよりも、「ビジネスとは何か」という問いに答える方が難しいと述べている²⁰²。確かに、ビジネスという言葉は抽象的であり、その意味は辞書的にも1つではない。

ここに、「ビジネス」というものがいかなるものであるかを説明した有名な言葉がある。それは“*The business of business is business*”であり²⁰³、日本語に訳せば、「企業が取り組むべき問題は金儲けである」となる。これは企業倫理学の議論でしばしば批判的に持ち出される常套句であるが、完全に誤りとは言えない。

これとは別に「ビジネスとは何か」との問いに対し、ある人はその本質を語源から説明しようとするかもしれない。すなわち、ビジネスとは「*busy/ness*」な状態を指し、意味するところは、金儲けをするというよりは、「自分自身を忙しい状態にさせる活動」となる。これも誤りではなからう。

さらに別の人は、ビジネスというものをメタファー(隠喩)によって説明しようとするかもしれない。ビジネスに限らず、物事のある側面を説明する際、しばしばメタファーが用いられる。例えば、ライオンを「百獣の王」と表現することがあるが、これは、ライオンが一国の頂点（動物界の頂点）に君臨していることを例えたメタファーである。Solomon が問題視するのは、まさに一般社会において浸透している「ビジネスのメタファー」である。「百獣の王」のような高貴なメタファーであれば、Solomon も声を上げることはなかったかもしれないが、こと「ビジネス」に関しては、しばしば残忍で非人間的なものとして例えられることがある。

Solomon によれば、ビジネスを説明する最も有害なメタファーは、ダーウインの「適者生存」と「弱肉強食」の概念に係わるものである²⁰⁴。これは、

²⁰² Solomon, Robert. C. (1992). *Ethics and Excellence : Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, p.118.

²⁰³ De George. (2006). *Business Ethics*, 6th Edition, Person Prentice Hall, p.13.

²⁰⁴ Solomon, Robert C. (1999). *A Better Way to Think About Business—How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, p.13.

ある意味ではビジネスの厳しさをうまく言い表しているのかもしれない。すなわち、自由主義経済においては、社会が求める財やサービスを提供する企業こそが「適者」として生き残ることができるのであって、そうでない企業は市場の摂理に従って淘汰されていく。まさに弱肉強食の世界である。だが、このメタファーは、しばしばビジネスというものを「食うか食われるか(dog-eat-dog)の世界」や、「他人のことなど構ってられない(every man for himself)」といった理解へと導き、実際のビジネス界ではこれが当たり前だと考えられている²⁰⁵。だが、Solomonは、ビジネスというものを一方では競争的であると認めつつも、他方で、生存競争に勝ち残るために、同じ人間同士で共食い(cannibalistic)をしたり、残忍さ(cutthroat)を持たなければならないと理解するのは誤りであると指摘する²⁰⁶。

また、「ビジネスは戦争である」とも言われる。ビジネスや経営学で用いられる「戦略」という言葉が、もともとは戦争における戦術や戦法を意味するものであるということからも、一見する所、的を射たメタファーであるようにも思われる。だが、Solomonは戦争のメタファーを、ダーウィンのメタファーと同様に非人間的なイメージを「ビジネス」に植え付けてしまうものであると考える。

「ビジネスは戦争である」と言った場合の含意は、「ビジネスとは討つか討たれるかである (It's kill or be killed)²⁰⁷」ということであろう。ビジネスの脈絡に当てはめれば、競合他社よりも先に仕掛けなければ競争に負けてしまうということになる。これ自体は何ら間違っていない。Solomonが警鐘を鳴らすのは、戦争のメタファーによって示唆される「討つか討たれるか」という言葉が、ややもすればビジネスの目的を見誤らせてしまうということだ。改めて言うまでもなく、戦争の目的は敵軍を倒し降伏させることにある。では、ビジネスの目的は競合他社を打ち負かし、経営破綻に追い込むことなのであるか。否、ビジネス本来の目的とは、最良の商品やサービスを提供

²⁰⁵ Solomon (1999), *A Better Way to Think About Business*, p.13.

²⁰⁶ Solomon (1999), *A Better Way to Think About Business*, p.13.

²⁰⁷ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.24.

し、人々の暮らしを快適なものにすることである²⁰⁸。

Solomon は、ダーウィンや戦争のメタファーの他にも、企業をある種のシステムと考え、その中で働く人間を常に入れ替え可能な部品のようなものとして捉える「機械のメタファー」などを取り上げ、これらはいずれも「ビジネス」の適切な理解ではないと述べている²⁰⁹。その上で、上記のようなビジネス社会で一般的となっているようなメタファーは、人間を幸福に導くものでもなければ、企業における協調や効率を導くものでもないとして、上記のようなメタファーに代わる新たなビジネスの理解が必要であると主張する。これが Solomon の第 1 の問題意識である。

資本主義は、単に多くの人々を豊かにすることによってではなく、責任ある市民(responsible citizens)や豊かな社会を創造することによって成功を収めてきた。したがって、責任や共同体、インテグリティといった伝統的な美德を無視し、単に利益や低俗さ(vulgarity)を強調する形でビジネスというものを捉えるような見方を、我々は容認することはできない²¹⁰。

第 2 項 ビジネスに必要な倫理学とは何か？

Solomon の第 2 の問題意識は、企業倫理学の規範と実践に係わるものである。すなわち、倫理学の理論をどのように企業倫理学に取り込んでいくべきか、といった理論的發展に係わるものと、当該理論を具体的な形でどのように実践に落とし込むか、といった理論の実用性に係わるものである。これらの課題に対し、従来の規範論ではうまく答えることができない、というのが Solomon の第 2 の問題意識である。彼の主張は、企業倫理学における伝統的な規範論である功利主義的アプローチと義務論的アプローチに対する批判的見解を示すところから始まる。

²⁰⁸ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.27, 118.

²⁰⁹ Solomon (1999), *A Better Way to Think About Business*, pp.11-34.

²¹⁰ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.17.

(1) 功利主義，義務論的アプローチへの批判

企業倫理学が応用倫理学の一部であることから、その理論的基礎は倫理学にある。それゆえ、企業倫理学を理解する最初のステップとして、代表的な倫理学説を知っておくことは極めて重要であろう。Solomonによれば、アメリカのビジネススクールにおける企業倫理学のコースでは、まず倫理学の伝統的な規範論として、カント哲学（義務論）と功利主義の特徴が教え込まれるという。功利主義に関しては、行為功利主義と規則功利主義の違いや、快樂的功利主義と理想的功利主義の違いなどが教えられ、その後、倫理的問題を含む事例に“適用する”というのが典型的な流れとなっている²¹¹。例えばここに、「内部告発という行為は倫理的に許容されるか」との問いを立てるとしよう。功利主義のもとでは、内部告発を行うことによって影響を受けるであろうと考えられる全ての人にとっての快樂（便益）と不快（損失）とを天秤に掛けることで、当該行為の正当性の是非が問われることになる。また、義務論のもとでは、内部告発という行為が自己矛盾なく普遍化されるものであるか、あるいは、理性的な存在にとって受け入れ可能な行為であるか、どのような動機によってなされたものであったのかなどといった視点からその正当性が検討される。Solomonによれば、ビジネススクールの授業では、「もしあなたが功利主義者であるならば、このように行動するでしょう。もしあなたがカント哲学に拠って立つならば、このように行動するでしょう」といった具合にあまりにも平然とした相対主義的なメッセージを発すると言う²¹²。その上でSolomonは、こうした功利主義や義務論の規則が、どう生身の経営者に適用され得るのかと疑問を投げかける。

Solomonは、功利主義と義務論は、あくまでも純粋な倫理学の理論であって、ビジネスの諸活動を説明するような理論ではないと主張する²¹³。彼にと

²¹¹ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.98

²¹² Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.98

²¹³ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.98。なお、Solomonによれば、企業倫理学のコースでは、功利主義や義務論に加え、リバタリアニズムや契約主義(contractualism)、さらには「正義」やロックの「所有権」に関する概念も企業倫理学の基礎理論の一部として紹介される。これらに対してもSolomonは、企業倫理学の理論なのであるかと疑問を

って、人間の諸活動としてのビジネスを説明する倫理理論は、原理・原則の一律的な適用を目的とする理論ではなく、ビジネスというものを、その人の生を実り豊かなものにする実践として説明するような倫理理論なのである。Solomonによれば、功利主義と義務論は、いずれも原理・原則の正当化や合理化を通じて、ある行為を脅迫観念のように強調し、個々の人間の品格の陶冶については全く無視しており、それゆえ両者は、人間の諸活動としてのビジネスのあるべき姿を説明するような倫理理論ではないのである²¹⁴。

(2) 政策的議論に対する批判

Solomonの批判は、主に功利主義と義務論に向けられるものであるが、これとは別に、企業倫理学における社会政策的な議論についても自身の見解を示している。企業倫理学の研究では、しばしば社会哲学や政治哲学の理論が持ち出されることがあるが、Solomonは、Rawlsの『正義論』や、Nozickの『アナーキー・国家・ユートピア』、Amartya Senらを取り上げ、これらを示唆に富む有望な研究領域であると認めつつも、ビジネスへの適応可能性という観点から、以下のような疑問を投げ掛けている。

社会哲学や政治哲学で行われる議論は、企業の日々の業務とは無関係であり、また、企業倫理学を研究対象としている人だけでなく、学生や経営者、企業にとっての生き方（活動のあり方）について適用することができない。ここで再度、企業倫理学の実用的課題という側面が我々を悩ませる。すなわち、社会哲学や政治哲学が関心を寄せる所有権や富の分配に関する理論を、企業の現場で働く人々にどう適用すれば良いのであろうか²¹⁵。

投げかける。

²¹⁴ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.114. これに関連して、Newton (1992)は、「倫理原則の議論は、他の伝統的な倫理学（徳倫理学）を無視し、帰結主義（功利主義）vs 非帰結主義（義務論）という二分法の型の中に押し込められ、その結果、倫理学の全ての問題は“ジレンマ”の問題として扱われるようになった」と述べている。Newton, Lisa. (1992). “Virtue and Role: Reflections on the Social Nature of Morality,” *Business Ethics Quarterly*, 2(3), p.357.

²¹⁵ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.99.

Solomon によれば、社会・政治哲学が扱う諸問題、例えば経済的格差の是正といった問題は、企業で働く多くの人にとっては、既成事実として就業時間外に議論するようなものなのである²¹⁶。これまでの指摘からも伺えるように、Solomon が企業倫理学に求めるものは、企業で働く「人間」に焦点を当てること、特に企業で働く人々の徳や品格 (character)、さらには彼らの「善き生」に言及するような理論なのである。これらはいずれも、伝統的な規範論 (功利主義、義務論) からは導くことはできず、また、社会政策的な議論によって検討されるものでもない。これが Solomon の第 2 の問題意識である。

企業倫理学の多くの議論に欠けていることは、個人の領域の倫理、すなわち個々の人間の日々の意思決定の領域に関する適切な説明 (解明) である。それを受けて私は、企業倫理学を次のように定義したい。すなわち「抽象的な哲学理論 (功利主義や義務論) の適用や、社会科学の副産物としての公共政策というよりはむしろ、より人間志向の倫理学²¹⁷」

第 3 項 企業倫理学の目的

このような認識に基づき、Solomon は、企業倫理学において求められる倫理理論を、行為の善悪を普遍的な原理・原則によって求める倫理学ではなく、アリストテレスの倫理学だと主張する。すなわち、我々人間が善く生きることが究極的な目的に据え、人間として成長し開花繁栄することを目的とする徳の倫理学である。

さて、当然ではあるが、アリストテレスの生きた時代には、現代のような企業など存在しない。また、高度に発達した産業も存在しなかった。それゆえ『ニコマコス倫理学』や『政治学』で述べられている「善き生」とは、もっぱらポリス (国的共同体) に生きる市民にとっての生を意味していた。

²¹⁶ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.112.

²¹⁷ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.111. なお、カッコ内の文言は筆者が追記した。

Solomonをはじめ、徳倫理学をビジネスに応用させようとする試みは、1つには、アリストテレスに立ち戻りながら、現代のビジネス社会に生きる人々にとっての善き生とは何であるか、そしてそれはどう達成されるのかについて考えることを意味する。そこから派生して、企業のあるべき姿や経営者やビジネスパーソンが備えるべき美德、ビジネスという人間の諸活動の目的、働くことの意味などが論じられる。したがって、徳倫理的アプローチは、企業倫理学の中心的なテーマの1つである「ビジネスの現場における倫理的ジレンマにどう対処し、それをどう克服するか」との問いに正面から答えることに標準が合わせられたものではない。功利主義・義務論と、徳倫理的アプローチにおけるこうした違いを念頭に置くことなく、この3つを同等のものとして扱おうとすれば、「徳倫理的アプローチは、他の倫理理論（功利主義や義務論）ほどの指針を与えてくれない²¹⁸」との印象を強く受けることになるだろう。

Solomonは、アリストテレス流の倫理の観点から、企業倫理学の目的や企業倫理学が扱う（べき）領域を次のように述べている。

企業倫理学が扱う議論は、単にビジネス（企業）それ自体に限定されるものではない。ビジネス社会における善き生とは何であるかを考究することである²¹⁹。

企業倫理学とは、ビジネス及びビジネスライフに係わるものに他ならない。企業倫理学とは、（非倫理的な）ビジネス活動を批判することではなく、価値あるビジネスライフとは何であるのかについての完全な理解に関わる学問

²¹⁸ 例えば、Stewart (1996)は、「レバレッジド・バイアウト（LBO）、敵対的買収、工場閉鎖、多国籍企業への規制、その他経済のグローバル化が進展する中での複雑な課題について、どのような倫理基準を適用したらよいか。多文化的状況に対応しようとする、徳倫理学は他の倫理理論ほどの指針を与えてはくれない」と述べている。Stewart, David. (1996). *Business Ethics*, McGraw-Hill Companies, Inc., p.48. スチュアート・D 著／企業倫理研究グループ訳（2001）『企業倫理』、白桃書房、49頁。

²¹⁹ Solomon, Robert C. (1998). “The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation,” *Business Ethics Quarterly*, 8(3),P.531.

である²²⁰。

第2節 Solomonのアリストテレス主義

本節では、上記のような問題意識に対する Solomon の答えを確認していく。Solomonのアプローチは、純粹な哲学的議論で扱われるような、徳の性質や有徳な行いに関する細かな記述を目的とするものではなく、「企業の目的とは何であり、何であるべきか」「ビジネスの本分とは何であり、何であるべきか」「そもそも企業とはどのような性質を持つものであるのか」、といった問いに関心を寄せるものである。かつてアリストテレスが、あらゆるものの「善さ」を、その持つ本来的な機能や目的に求めたように²²¹、Solomonもまた、企業の善さ（善き企業）やビジネスの善さ（善きビジネス）を、企業の本来的な性質（nature）や機能、ビジネスの目的に求めるのである。

その意味で、Solomonによる一連の主張は、企業で働くビジネスパーソンが具体的にどのような人間であるべきか、彼らはどのような徳を備えるべきかという議論よりも、むしろ、善きビジネスパーソンとしての美德を育む場としての企業や、「ビジネス」という人間活動の認識の仕方に関心を寄せるものだと言える。どんなに個々の美德の重要性や必要性を説いたところで、「ビジネスとは食うか食われるかの戦争である」「ビジネスの目的は金儲けである」「働くこととは、単なる生活の手段に過ぎない」「企業はその生活の手段である給料を稼ぐ場に過ぎない」といった考えが根底にあれば、そうした訴えはほとんど意味を成さないからである。

Solomon理論の要諦は、しばしば非人間的なメタファーと結び付けて説明されるビジネスというものを、アリストテレスに依拠しながら、ポジティブ

²²⁰ Solomon, R.C. & Martin, Clancy. (2004). *Above the Bottom Line—An Introduction to Business Ethics*, 3rd edition, Wadsworth Cengage Learning, p.3. 同書は企業倫理学のテキスト（第3版）として出版されたものである。なお、初版は、1983年に出版されている。初版（1983年）と第3版（2004年）を見比べてみても、若干の説明の違いはあるものの、企業倫理学に対する Solomon の理解・認識は同様のものである。

²²¹ この点については、本稿の 84-85 頁を参照されたい。

なものへと焼き直すところにある²²²。それは、「善きビジネスには徳が必要である。だからビジネスパーソンは徳を備えよ」と主張することを通じてではなく、「善きビジネスによって、人は徳を育むことができ、人間的に成長することができる。善きビジネスライフは、人間にとっての善き生の一部を構成するものである」と主張することを通じてなされる。換言すれば、「ビジネスの究極目的は善き生である」「企業の高次の目的は、その永続とメンバーの人間的な成長（徳の陶冶）である」「ビジネスの諸活動を通じて善き生を達成することができる」という点を強調することで、彼はビジネスと徳倫理学を結び付けようとするのである。

以下では、次の手順に沿って、Solomonのアリストテレス主義を概括する。第1項では、「善き生（幸福）」に対する彼の認識を見ていく。アリストテレスの『ニコマコス倫理学』の最終的な目的は善き生にあるが、Solomonにおいては、善き生とはビジネスの倫理学を考えるための前提となるものであるため、最初に確認しておくべき概念である。第2項では、彼の「共同体としての企業」論を概括的に整理していく。アリストテレスによれば、善き生とは、社会的存在・理性的存在としての人間が「共同体」の内部で送られる生を言うが、Solomonはこれを応用して、現代社会における企業をアリストテレス的な共同体として捉えようとする。かつて日本企業（特に大企業）は「運命共同体²²³」「従業員の共同体²²⁴」「共同生活体²²⁵」などと例えられていたが、

²²² 例えば、Werhane & Bevan (2012)は「Solomonは、利益というものをアンチテーゼに位置づけるのではなく、むしろ、善き生を送ること(human flourishing)と統合させる考え方を通じて、ビジネス(commerce)に対する新しくポジティブな考え方を提示した」と述べている。Werhane & Bevan (2012). “Robert Solomon’s Contribution to Business Ethics: Emotional Agency,” *Passion, Death, and Spirituality: The Philosophy of Robert C. Solomon*, ed. Kathleen Higgins & David Sherman, p.95. また、Hartman (2013)は「MacIntyreは徳倫理学の観点からビジネスに対して批判しているが、Solomonは、ビジネスにも徳が存在する可能性がある」と述べた上で、多くの企業倫理学者がMacIntyreではなくSolomonを支持する理由はこの点にあると指摘している。Hartman, Edwin. (2013). *The Virtue approach to business ethics, The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Russell, Daniel C. ed., p.240. ハートマン (2015)「ビジネス倫理に対する徳倫理的アプローチ」『徳倫理学』、ラッセル・ダニエル・C編／立花幸司監訳、367頁。

²²³ 尾高邦雄 (1991)『日本的経営—その神話と現実』、中央公論社。

²²⁴ 奥村宏 (1992)『会社本位主義は崩れるのか』、岩波書店。

²²⁵ 津田真激 (1981)『現代経営と共同生活体—日本的経営の理論のために—』、同文館。

Solomon の企業共同体論は、集団志向性を強調するというよりは、メンバーの徳を陶冶することを企業の目的に据える点に特徴がある²²⁶。これらを踏まえ、第3項では、Solomon の企業共同体論の再考を通じて、「ビジネスを通じて善き生は達成される」という言葉の意味を検討する。

第1項 善き生（幸福）の統一性

既述のとおり、Solomon 理論の到達点は、「ビジネスや企業の目的は善き生であり、我々はビジネスの諸活動を通じて善き生を達成することができる」と主張することであるが、それは「ビジネス（ライフ）は善き生の重要な一部を構成するものである」と主張することに等しい。このことは、ある人にとっては奇妙に聞こえるかもしれない。とりわけ、ビジネス（仕事）を辛くて負担を強いるものとする人々や、単に生活の手段と考える人々にとっては、そのように映るかもしれない²²⁷。このような人は、善き生とビジネスとは相反するものであると考えるだろう。また、「ビジネスは戦争である」「ビジネスとは、競争相手を打ち負かすことであり、ビジネス社会は食うか食われるかの弱肉強食の世界である」とのメタファーが真であると認めるならば、少なくともアリストテレスの枠内において、ビジネスパーソン—すなわちほとんどの人間—は善き生とは無縁であることを認めることになる。なぜならば、アリストテレス的な善き生とは、その人の生の特定の部分や領域を取り出して—例えば充実した私生活（プライベート）のみに言及して—論じられるものではなく、その人の生の全体に亘って理解されるものだからである。したがって、「私のビジネスライフは悪徳に満

²²⁶ 日本の経営論における企業共同体論と、Solomon による企業共同体論の共通点と相違点に関する議論については、大塚祐一（2017）「共同体主義の企業観—日本の経営論における「企業共同体」との比較を通じて—」『麗澤学際ジャーナル』、第25巻、81-93頁を参照されたい。

²²⁷ 例えば、Ronald Dore は、欧米では企業を「人々が生活のために一時的に身をおくところで、そこで社会生活を前向きに送ろうとするまいが、雇用契約に定められた一定の時間を拘束される義務を課す法人である」と捉えるのが一般的であると述べている。ドーア・ロナルド著／藤井真人訳（2001）『日本型資本主義と市場主義の衝突』、東洋経済新報社、37-38頁。

ちていて善き生とは程遠いが、私生活は充実しているため、私は今、幸福な人生を送っている」と言う人がいるとすれば、それは善き生について正しく語られたものであるとは言えないということである。Solomonは、こうした善き生の記述の仕方や理解の仕方を問題視した上で、各人の生を、バラバラなものとしてではなく、統一的・包括的に捉えることの重要性を次のように指摘する。

我々は、…（中略）ビジネスを個人にとって不快で有害なものであり、所得のみが個々の関心ごとであると特徴付ける。仕事それ自体が楽しいという感覚や、ビジネスとは品のない自己利益追求の問題ではなく、共同体（コミュニティ）の利益の問題であるという感覚はほとんどない。さらには、個人の人生のうちで誇れるような美徳というものは、善いビジネスにとって不可欠な要素（公正さ、信頼性、勇敢さ、忠実さ、誠実さ）と本質的に同じであるという感覚もほとんどない。

アリストテレスの中心的な倫理概念は、幸福の統一性(unified)、包括性(all-embracing)である。…（中略）。重要な点は、個々の人生を「公と私（仕事とプライベート）」あるいは、「義務（仕事）と娯楽」とに分けるのではなく、統合的に捉えるということだ。さらに、各人がなすべきこと—例えばビジネスを通じて義務を果たすこと、役割や責任を全うすること—は善き生に対峙するものではなく、むしろそれを導くものであり、各人がそうなりたいと願うような人になる道筋を示すものでもあるということだ。逆を言えば、各人がこうありたいと願う人になることは、幸福であることが全てであるということなのである。“幸福”とは“繁栄すること”であり、このことは世界中の人々に適合するものであり、善い仕事を含む善き生に共通するものでもある。それゆえ、善き仕事とは、単に実入りが良いとか比較的易しい仕事などを意味するのではなく、何か意味があるもの、具体的かつ明確な形で有益な成果を有するもの、楽しいものである

228。

²²⁸ Solomon (1992). *Ethics and Excellence*, p.105. なお、こうした指摘は、共同体主義者によってもなされている。例えば、MacIntyreは、近代においては各々の人生は、それ自身

ここで、上記の記述をもう少し詳しく検討してみたい。この記述は、Solomon 理論および徳倫理学のエッセンスの多くが凝縮されていると考えられるからである。着目すべきは、次の2点である。第1に、その人の生を実り豊かなものにするような美德—例えば、誠実さや正直さ、公正、信頼、責任、配慮、思いやりなど—は、ビジネスにおいて成功を導く諸徳と本質的には同じものであるということが示唆されていること。例えば、誠実であることは1つの徳であるが、この徳は、私生活でのみ育まれるものでもなければ、私生活のみを意義あるものにするというようなものでもない。誠実さは、責任あるビジネス実践を通じて育むことができるし、またそれはその人のビジネスライフを充実したものにしてくれる。思いやりや責任感、公平さといった徳もまた、ビジネス（仕事）を通じて育むことができ、その人のビジネスライフを実り豊かなものへと変えていく。かかるがゆえに、Solomon をはじめ、徳倫理的アプローチを支持する企業倫理学者は、ビジネスを善き生を構成する重要な一部であると信じるのである²²⁹。このことは「あなたはどのような人間であることを望むのか」という

の規範と行動様式をもつ多様な切片へと分割する事態にあるとし、「仕事は余暇から区別され」「私的生活は公的生活から区別され」「協同的なものは個人的なものから区別される」と述べている。その上で、そうした分離が達成された結果、私たちは、それらの人生の諸部分を通過する個人が営む生の統一性を基にしてではなく、それぞれの部分の独自性を基にして考え感じるように教えられていると言う。MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, p.204. マッキンタイア (1993) 『美德なき時代』, 250 頁。また、Bellah らは、「20 世紀アメリカ社会のもっとも際立った特徴は、生活が家庭と職場、仕事と余暇、ホワイトカラーとブルーカラー、公共領域と私的領域といった数多くの分離した機能的部門へと分割されたことである」と指摘する (50 頁)。その上で、私的生活と公的生活は、一方の貧困化は必ず他方の貧困化を招く可能性があるとし、両者を行き違うものとするのは間違いなのかもしれないと述べている (199 頁)。Bellah, Robert. N., Madsen, Richard., Sullivan, William. M., Swidler, Ann., Tipton, Steven. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press. ベラー・ロバート, マドセン・R, ティプトン・S.M., サリヴァン・W.M., スウィドラー・A 著/島藺進・中村圭志共訳 (1991) 『心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ』, みずす書房。

²²⁹ 例えば、Meglich (2017)は、「もしアリストテレスの基本前提が正しければ、すなわち、人間は幸福を追求するものだとすれば、職場における充実・充足 (well-being) は、個人と組織によって共有される相互目的を創出し、人間は仕事を通じて幸福を追求することができる」と述べている。Meglich, Patricia.(2017).“Virtue Ethics in Employee Relations,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p.1209. また、Becker (2017)は「ビ

徳倫理的な問いが、ビジネス実践と無関係ではいられないことを意味するものでもある。前章において、「何かを判断したり、何か行動したりするとき、あなたは単に何かをするだけではない。それによって何者かになるのである」という哲学者 Morris の言葉を引用したが、同様に「ビジネス（仕事）における日々の選択や判断、姿勢などが、その人自身を形成していく」のである²³⁰。したがって、どのような人間であることを望むのかという問いと、どのような姿勢で仕事に臨むのか、どのような判断や選択を仕事で行うのかという問題を切り離して考えることはできないのである²³¹。徳倫理学および Solomon が我々に教えてくれる重要なことは、「自らの

ビジネスの脈絡において、徳倫理学は、企業の経済的性向とビジネスに従事する人々やステークホルダー、企業の活動によって影響を受ける将来世代の人々の繁栄や幸福にとって Win-Win を実現させる可能性を探ることができる」と主張する。Becker, Christiana. U. (2017). “Social Approach: Virtue Ethics Enabling Sustainability Ethics for Business,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p.1385. さらに、Pinto (2017)は、「ビジネス（ライフ）は善き生一徳によって構成される生一の一部である」とした上で、現在のグローバル社会においても徳を陶冶することは重要であると指摘する。Pinto, J.I. (2017). “The Firm and its Common Good: Cooperation, Virtuous Work, and Friendship,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p.1307. さらに、日本においても、京セラの創業者である稲盛和夫氏のように、徳倫理的な見方をする経営者もいる。氏いわく「仕事は仕事、自分は自分と割り切って、距離を置いて働くことと向き合う。最近の若い人にはそうした傾向があるようです。しかし本来、いい仕事をするためには、仕事と自分の距離をなくして、「自分は仕事、仕事は自分」というくらいの不可分の状態を経験してみることが必要です」。こうした理解は、アリストテレス的な統一された善き生の考えに共通するものであると言える。稲盛和夫（2014）『働き方—なぜ働くのか、いかに働くのか—』、三笠書房、61頁。

²³⁰ これは、次のような Solomon の言葉からも明らかである。「我々は常に選択をするが、その選択が我々をつくる（Solomon (1999), *A Better way to Think about Business*, p.xx.）」、「彼が参加する組織、彼が引き受ける業務、仕事への熱意、日常の就業時間でのささいな行為は、全て彼の性格（character）を形成するのに寄与している（Solomon (2008) “Are we victims of circumstances? Hegel and Jean-Paul Sartre on corporate responsibility and bad faith,” *Cutting-edge issues in business ethics: Continental challenges to tradition and practice*, ed. Mollie Painter- Morland and Patricia Werhane, p.18.)」。

²³¹ Solomon は、選び取ることのできる多様な善があることを認めながらも、徳倫理学は「どのような価値を選び取るべきか」「どのような価値に重きをおくべきか」を我々に考えさせてくれると言う。いわく「今日のアメリカにおいて、善き生を構成する主な要素は何であろうか。もちろん、各個人にとって、重要度は多様であろう。楽しさ(pleasure)を求める人もいれば、権力を求める人もいよう。また、尊敬、愛、友情、あるいは、成功と達成を重視する人もいる。しかしながら、(徳) 倫理学の重要な機能は、こうした多様な要素を我々の生活の中で考えさせ、どれに価値を置くべきかを考えさせることである。そ

判断や選択，行為が自分自身をつくっていく」ということを認識・自覚しながら生きること／ビジネスライフを送ること（働くこと）の大切さなのである。

第2に，善き生には善い仕事が含まれることが示されていること。前章において，善き生の第1規定として「自らの仕事に満足（充足）している状態」と述べたが，Solomonにとって満足や充足の源泉となるのは，金銭的な報酬（高い給料）ではない。先の引用の中に「具体的かつ明確な形で有益な成果を有するもの，楽しいものである」とあったが，彼の言葉を借りれば，有益な成果や楽しさとは「誇り（自尊心）を持てること」「他者との良好な関係を築く中で，自社や社会の役に立っていると実感できること」「喜びを感じられること」などと言い換えることができる²³²。Solomonは，ビジネスとは本来的に，こうした尊い価値を生み出すところにその正当性の根拠があるのだと主張する²³³。

して，1つの調和の取れた人生において，これらをどう組み合わせるかを考えさせることである」。Solomon & Martin. (2004) . *Above the Bottom Line : Introduction to Business Ethics*, p.16.

²³² Solomonは，企業倫理学のアリストテレス的アプローチの結論を「最終利益のみを問題にするような考え(bottom line thinking)を避け，ビジネスというものを善き生や他者との良好な関係を築くこと，自尊心を持つこと，自分が誇りに思うことのできる何かの重要な一部であると考えること」であると述べている。Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.104. また，「ビジネスの世界における生活は独特なものである。これは事実である。だが，ビジネスの世界における生活も，我々の生活の一部であり，それゆえ，ビジネスにおける目標や成功による報酬は，我々ひとり一人にとっての“何かそれ以上のもの(something more)”を達成するための手段に過ぎない。ここに言う“何かそれ以上のもの”を我々は善き生と呼ぶ。善き生には，成功や富も含まれるだろうが，これらは善き生の全てではない」とも述べている。

²³³ Solomonいわく「善き生はビジネス（企業）の目的である。（中略）……。ビジネスと市場システムは，ビジネスに従事する人々とビジネスを取り巻く世界に住む人々の生活にとって善きものを提供する限りにおいて存在し，その正当性が与えられる」。Solomon.(1998). *It's good business*, pp.87-88.なお，カッコ内は筆者が加筆した。

本研究における善き生の定義

善き生とは；

- (1) 自らの人生や仕事に満足（充足）している状態を指し，
- (2) しかも，視点を他者に移し，第三者から見ても，その生が賞賛され得るものであり，
- (3) さらに，そうした状態を持続的なものとするために，常に高みを目指し内省しながら送られる生

また，善き生の第2・第3の規定に関連して，Solomonは次のように述べている。すなわち「善き生とは，喜び，成功，道徳，権力，自由などを挙げるができるが，究極的には，自尊心（self-esteem），すなわち自分自身をよく思うことに関わるものである。自分自身を考えることは，他者が自分をどう思っているかを内省することである²³⁴」。これは，前章において，善き生というものが「独り善がりであってはならない」と指摘したこととも一致する²³⁵。

以上が，善き生を巡るSolomonの基本的な見方である。善き生とは，各人の生の一部を切り取って論じられるものではなく，その全体に亘って論じられるべきものであるため，「ビジネスライフ」を脇へ置いて我々にとっての善き生を語ることはできない，というのが要約的な説明である。

ここで直ちに，ある1つの問題に直面することになる。それは，「善き生とは共同体の内部でのみ充足されるものである」というアリストテレスの言葉に関係するものである。アリストテレスの生きた時代において，共同体とは家族であり氏族であり，諸々の団体（親類団体，胞族団体，祭祀団体，社交団体）であり，そして何より重要であったのが国的共同体（ポリス）であった²³⁶。彼の唱える徳倫理学とは，善く生きるとはどういうことかを論じるものであるが，それは，共同体に生きる市民として善く生きることとはどのような意味であるかを描き出す試みであった。もっと言えば

²³⁴ Solomon & Martin. (2004). *Above the Bottom Line : Introduction to Business Ethics*, p.6.

²³⁵ 本稿 92-95 頁を参照されたい。

²³⁶ アリストテレス著／山本光雄訳（1967）『政治学』，岩波書店，145 頁。

ば、共同体や人と人との関係性の中で生きる社会的存在として、どのような種類の人間が最もうるわしき人であるのかを論じるのが『ニコマコス倫理学』である。だが、そこには共同体としての企業の存在はない。

うるわしき人としての生を送る必要条件が「徳」であるが、現代の共同体主義者（コミュニタリアン）は、アリストテレスの理想に戻り、共同体における人格形成の重要性を説く。そのような役割が期待される共同体として、通常は、家族や、学校、教会、地域コミュニティなどが取り上げられるが、共同体主義者は共同体としての企業については、多くを語ることはない²³⁷。もっとも、共同体主義の社会哲学が、社会秩序を市場原理に任せることの限界を指摘するものであることに鑑みれば、市場の代表的なプレイヤーである企業の役割などに言及しないのは当然のことなのかもしれない。しかし、我々の多くが「企業」という1つの共同体の中で、あるいはもっと広く「ビジネス社会」の中で生きているということもまた事実である点に目を向けるべきではないだろうか。

Solomon は、自らのアプローチを「共同体主義的な思考に基づくもの²³⁸」としているが、多くの共同体主義者とは異なり、彼は現代社会における「企業」を明確に共同体として位置付け、ビジネスパーソンにとっての善き生を充足させる場として捉えようとする。そこで次に、彼の「共同体としての企業」論に目を移し、その主張を確認していきたい。

アリストテレスが生きた古代ギリシャの社会では、ビジネスに従事することは恥ずべき生を送ることと見なされており、彼らが善き生の達成者になることはないと考えられていた。こうした見方は、14世紀から15世紀まで続いた。ビジネスを通じて善き生を達成するには、ビジネスの場が善き生

²³⁷ 小林正弥・菊池理夫（2012）『コミュニタリアニズムのフロンティア』、勁草書房、菊池理夫（2007）『日本を蘇らせる政治思想—現代コミュニタリアニズム入門』、講談社に詳しい。

²³⁸ Solomon, R. C. (2000). “Historicism, Communitarianism, and Commerce: An Aristotelean Approach to Business Ethics”, *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, p.118.

を達成する場であると社会が認識する場合、その限りにおいてである。ここに、企業倫理学の重要な役割がある²³⁹。

第 2 項 「共同体としての企業」論

Solomon における「共同体としての企業」論は、我々人間を共同体の内部で生きる社会的存在であることを再確認するところから出発する。このことは、現代リベラリズムが前提とするような原子論的自己を否定し、我々人間を「負荷ありし自己」として位置付けることを意味するものであり、共同体主義の思想的前提とも一致するものである。

現代リベラリズムの哲学が優勢な社会、例えばアメリカでは、Bellah が指摘するように、個人は完全に独立した存在として、また、共同体に先立つ主体として理解される傾向にある²⁴⁰。Sandel によれば、こうした人間観は、「自然の命令や社会的役割の拘束から解放されて、前もって与えられた価値秩序に拘束されず、伝統的な秩序、習慣、伝統、受け継いだ地位に拘束されずに、自らが目的と目標を選ぶ自由を持つという発想」が前提となっている²⁴¹。こうした人間観は、「自らの存在根拠は自分自身の中にある²⁴²」という論理をもって、近代以降の個人主義の哲学と結びつくことで次

²³⁹ Solomon & Martin. (2004). *Above the Bottom Line : Introduction to Business Ethics*, p.16.

²⁴⁰ Bellah, Robert. N., Madsen, Richard., Sullivan, William. M., Swidler, Ann., Tipton, Steven. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press, p.65. ベラー・ロバート、マドセン・R、ティプトン・S.M.、サリヴァン・W.M.、スウィドラー・A 著／島菌進・中村圭志共訳（1991）『心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ』、みずす書房、75 頁。ベラーらによれば、アメリカ人の多くは「自律的な自己は一切の伝統や共同体から独立してあるものであり、むしろ伝統も共同体も自己の方で選び取るものというふう想像している」という。

²⁴¹ サンデル・マイケル（2011）『公共哲学—政治における道徳を考える—』、筑摩書房、245 頁。彼は、こうした近代的自己観を「負荷なき自己」と呼び、これを批判する。

²⁴² 難波田春夫（1974）『危機の哲学』、経済往来社、6 頁。難波田は、「A は A」であり「非 A は非 A」であるというように、A と非 A を区別することによって物事を捉えようとする思考を自同律（思惟の理論）と呼び、近代以降の社会に顕著な思考であると述べている。例えば、自由という概念は、確かにそれ自体で理解・認識することが可能であるが、本来的に自由であることとは、「責任」を伴うことで存在し得るものである。自同律の考えでは、「自由は自由、責任は責任」とし、あたかも独立したものであるかのように

第に顕著になっていった。共同体主義者は、こうした人間観に真っ向から異を唱えるが、Solomonもまた、現代リベラリズムが拠って立つ自己観を否定する。いわく、

我々は何にも先立って、共有された歴史や食事 (eating), 宗教的な崇拝と
いった、全ての確立された実践によって統治される組織化された集団の一
員である。我々は、個人 (individual), すなわち、完全に自立していて、独
立自尊的で、自分自身で自らを定義付けるような存在たり得ない²⁴³。

(1) 企業の2つの性質

我々人間は、あらゆる共同体の中で生活をしており、個々の存在や個々の善き生を共同体から切り離すことのできないものとして認識する。これが、Solomon理論の出発点であるわけだが、次に彼は、企業の性質(nature of corporation)を共同体の概念に関連づけて説明する。もう少し具体的に言えば、共同体の概念を用いながら、企業の2つの性質を説くのである。

理解することを言う。その上で、難波田は、Aの存在根拠を非Aに求める「相互律」の重要性を説く。

²⁴³ Solomon (1992). *Ethics and Excellence*, p.146. これに関連して、共同体主義者の代表論客の一人であるWalzerは、元来的に人間は、次の4つの束縛を受ける存在であると指摘する。第1に、家族的・社会的束縛、第2に、文化的束縛、第3に、政治的束縛、第4に、道徳的束縛である。人は、親族集団の成員、国の成員、社会階級の成員として生まれ、このことが各人の後の人生の決定を大きく左右する(家族的・社会的拘束)。と同時に、人はそれぞれ異なった文化の成員であり、各人の自由な選択はそのコミュニティの文化が規定する範囲の中でのみ行われる(文化的拘束)。さらに、我々は各人が住む国やコミュニティの政治体制に組み込まれている。資本主義国家の成員はその政治体制の一員として、社会主義国家の一員は、その政治システムの中に組み込まれる(政治的束縛)。加えて、道徳心や内なるモラルの声といったようなものが、時に各人の行動に影響を及ぼすという点で、人は本来的に完全に自由で独立した存在たり得ないのである(道徳的束縛)。ウォルツァー・マイケル著／齋藤純一・谷澤正嗣・和田奏一訳(2006)『政治と情念』、12-24頁。それでもなお、個人主義の陣営は、「我々は自由で独立した存在であり、また、そうであらねばならない」と強調するかもしれない。だが、Bellahに言わせれば、「自分たちは最も自由である」と信じている時点で、彼らは個人主義社会の「文化」に支配されているのである。Bellah et al.(1985). *Habits of the Heart*, p.65. ベラー他(1991)『心の習慣』、76頁。

企業の2つの性質といった場合、その1つ目は「より大きな共同体（コミュニティ）のメンバーとしての企業」である²⁴⁴。これは、企業というものを、進出先の国や地域コミュニティの一員として、究極的にはグローバルコミュニティの一員として理解するという意味である。近年では「善き企業市民」などという言葉も定着しており、企業を共同体の一員として捉える見方は、学說的にも実務的にも一般的な理解となっている²⁴⁵。

第2に、企業とは、それ自体が共同体としての役割を担うものであるということ。ここで中心的に扱うのは、この「共同体としての企業」という考えである。Solomonによれば、企業は、より大きな共同体のメンバーであると同時に、企業自体も共同体としての性質を持つものなのである²⁴⁶。かかる認識のもとで、彼は企業を「共有された富、目的、責任を伴う共同体²⁴⁷」あるいは、「共通目的の実現のために、人々が協働する共同体²⁴⁸」などと定義付けている。上記の定義では、「共同体」という言葉が意識的に使われているが、一見するところ、この言葉を「集団」や「組織」などに置き換えても意味は通じそうである。つまり、企業とは共有された富、目的、責任を伴う組織である、といった具合にである。なぜSolomonが、共同体という言葉を意識的に用いるのかを理解するには、そもそも共同体とは何を意味するもので

²⁴⁴ Solomon (1992). *Ethics and Excellence*, p.103.

²⁴⁵ なお、Solomonは「より大きな共同体（コミュニティ）」の一例として、人類全体や自然なども含まれるかもしれないと述べており、共同体の範囲をかなり広く認識していることが分かる。Solomon. (1992). *Ethics and Excellence*, p.103.

²⁴⁶ 企業を共同体として捉える立場は、Solomon理論の中核であるが、Solomon以外にも例えば、Mele (2012)によって詳細な議論がなされている。彼は、エコノミズムに基づくビジネスのエートス（ビジネスというものを理解するに際し、独自の精神を提供するような考えや諸価値）が、ビジネスの現場やビジネススクールで主流であることを問題視し、それに代わる企業理解として、「人間の共同体としての企業」観を提示する。ただし、その内容の多くはSolomonによる議論を参照としている。Mele, Domence.(2012). “The Firm as Community of Person: A Pillar of Humanistic Business Ethos,” *Journal of Business Ethics*, 106, pp.89-101.

²⁴⁷ Solomon R.C (1994) “The Corporation as Community: A Reply to Ed Hartman,” *Business Ethics Quarterly*, 4(3), p.273.

²⁴⁸ Solomon R.C (2000) “Historicism, Communitarianism, and Commerce: An Aristotelean Approach to Business Ethics,” *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, Springer Berlin Heidelberg, p.125.

あるのかを理解しなければならない。共同体という言葉が単に組織や集団と言う場合とどのように違うのか、共同体とは何を指して組成されるものであるのか。これらを理解することによって、アリストテレス的な企業共同体の特徴が浮かび上がってくるのである。

(2) 共同体とは何か

Solomon が共同体という言葉を用いる場合、何よりもまず、実在し、かつ、実態があるという点を重視する。彼は、共同体主義の代表論者である MacIntyre を念頭に置き、「近年の徳倫理学者が特徴付けて示唆する共同体は、懐古主義的で単純に想像上の共同体であり、しばしば、宗教的な結束や異なる集団間のコンセンサスに関する非現実的な期待などによって意味付けられることもある」と指摘し、そのような共同体理解を退ける²⁴⁹。Solomon にとって共同体とは、どこか理想郷のようなものを指すのではなく、実社会に存在し実態の伴ったものでなければならないのである。かかる共同体観から、Solomon は、企業を単なる法的犠牲として捉えようとする見方（ほとんど実態のないものとして捉える見方）を棄却する²⁵⁰。アリストテレスは、『政治学』の冒頭で、いかなる共同体であっても、ある種の善きものを目指して構

²⁴⁹ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.115. Solomon (1994), *The Corporation as Community*, pp.266-277. また、Solomon は、MacIntyre や Taylor の名を挙げ、「共同体」を強調する点では彼らと共通する部分もあると認めつつも、彼らのアプローチを「伝統や共同体への相当危険な懐古主義」として距離を置いている。共同体主義の論者によっても「共同体」の理解はまちまちであり、必ずしもコンセンサスが得られていないのが現状である。この点に関連して、堀内(1999)は、社会学的背景を持つ主要な共同体主義者を取り上げ、彼らが定義する共同体の範囲、機能、中核的要素などを比較している。堀内一史(1999)「共同体主義とは一今日の「共同体」の概念をめぐって一」『麗澤レビュー』、第5巻、15-38頁。また、Bellah は、家族や教会の信者、近隣といった顔見知りの集団だけが共同体主義の唱える共同体であると誤解を受けやすいが、必ずしもそうではないと指摘する。Bellah, Robert Neely. Madsen, Richard. Sullivan, William M. Swidler, Ann. Tipton, Steven M.(1991).*The Good Society*, p.6. 中村圭志訳(2000)『善い社会—道徳的エコロジーの制度論』、みすず書店、4-5頁。

²⁵⁰ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.115. Solomon (1994), *The Corporation as Community*, p.272. Solomon, R.C.(2004) “Aristotle, Ethics and Business Organizations,” *Organization Studies*, p.1029.

成されると述べているが²⁵¹、「企業=法的擬制」という理解のもとでは、そのような理念は生起され得ない。なぜなら、ここに言う「善きもの」のうち、その究極的なものは、美德の涵養と発揮を通じて善き生(good life)を充足させることであるが、法的擬制としての企業とは、自然人の責任を軽減させるという経済装置としての役割を担うだけであり、人々の善き生を充足させる役割を持つ主体であるとの理解は含まれていないからである²⁵²。

では、ある集団が物理的に存在していれば無条件的に共同体として認識されるのであろうか。否、Solomonは、「実在」という条件の他に、当該集団におけるメンバー間の非制限的(open-ended)かつ複雑な諸関係の存在を強調する²⁵³。なお、重要な点は、ここに言う関係とは、全く対等で同質の個々人の間の関係を指すのではなく、それぞれ個性(道徳的自律性(moral autonomy))を持った異質な個の間の関係であるということだ。Solomonは、こうした差異性(differences)のある個を前提とし、相互依存関係や協働関係によって生じるような「補完性」や「差異性」を共同体および共同体の精神(spirit of

²⁵¹ アリストテレス著／山本光雄訳(1967)『政治学』、岩波書店、31頁。

²⁵² なお、Solomonは、「企業を法的擬制として捉えることほど企業倫理学にとって有害なことはない」と指摘する。なぜならば、彼にとっての企業“倫理学”とは、繰り返し確認してきたように、ビジネス社会における善き生の性質を考究することが主たる関心ごとだからである。企業を単なる法的擬制であると捉えてしまえば、「ビジネス=生身の人間による実態ある諸活動」という意味合いは失われてしまい、一体誰の善き生を議論すれば良いのかが分からなくなってしまうのである。Solomon. (1992), *Ethics and Excellence*, p.109.

²⁵³ Solomon (1994), *The Corporation as Community*, p.277. Solomonの共同体の理解は、Etzioniのそれと類似していると言える。Etzioniは、共同体を次のように定義している。「第1に、集団の中の個々のメンバー同士の間には存在する諸関係、すなわち(単なる一対一の関係でも、個人を数珠つなぎにした関係でもなく)、互いに交差したり強化し合うような感情を帯びたネットワーク(web)。第2に、共有価値、規範、意味、および共有する歴史やアイデンティティ、つまり、ある特定の文化に対するメンバーによる一定の献身」。Solomonにおいては、Etzioniのような明確な説明は与えられていないが、彼の企業の定義(「共通目的の実現のために、人々が協働する共同体」)の中にある「協働」が、Etzioniの言う「互いに交差したり、強化し合う関係」の源泉になると理解することができる。Etzioni, Amitai. (1998). *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*, New York: BasicBooks, p.127. エチオーニ・アマタイ著／永安幸正監訳(2001)『新しい黄金律—「善き社会」を実現するためのコミュニタリアン宣言』、麗澤大学出版会、186頁。

community)の根本的な性質と捉えている²⁵⁴。

上記のような、人と人の諸関係によって成り立つ集団においては、メンバーは、歴史や価値、文化、規範、実践、利害など、多くのことを共有している²⁵⁵。諸々のことが「共有」されていると言うことは、それは同時に、共同体メンバーは、文化的・社会的・道徳的な諸拘束を受けているということ強調することであり、我々人間が何にも拘束されない独立したバラバラな個ではないことを強調することでもある。

ここまでを整理すると、Solomonは、共同体というものを、(1)実際には存在しないような理想郷のようなものではなく、実在する人々の集合体であり、(2)そこにいる人々は単なる契約や協定による結びつきを超えて、非制限的かつ複雑な諸関係を形成しており、(3)そのような集団においては、彼らは互いに歴史や価値、利害など、多くを共有しているものとして捉えていることが分かる。

(3) 共同体の高次の目的 (*telos*)

次に、共同体の目的を確認したい。Solomonは、アリストテレスに言及し、共同体には2つの高次の目的があると指摘する²⁵⁶。第1に、共同体それ自体の永続を目指すことであり、第2に、共同体メンバーの徳の充足と向上（善き生の充足）を目指すことである。いかなる共同体にあっても、最初からその消滅や解散が企図されて形成されるものはないという点から、1つ目についてはほとんど説明を要しないように思われるが、これについては、第3項で改めて議論することにする²⁵⁷。

²⁵⁴ Solomon. (1994). *The Corporation as Community*, p.277.

²⁵⁵ Solomon. (1992), *Ethics and Excellence*, p.146. Solomon. (2000), *Historicism, Communitarianism, and Commerce*, p.126.

²⁵⁶ Solomon. (1994). *The Corporation as Community*, p.277. なお、Solomonはアリストテレスと同様に MacIntyreにも言及している。

²⁵⁷ なお、Solomonによれば、企業という共同体の存続を考えることは、自らの利益のみを考えたり、共同体内部のメンバーのみの善を考慮に入れることではないと強調する。企業が自らの利益や存続を純粹な形で目指すことは不可能であり、もしそうした目的を達成しようとするれば、必然的に自社を取り巻くより大きな共同体やそのメンバーにとっての利

2つ目の「徳の充足と向上」とは、別の言い方をすれば、人間としての繁栄(human flourishing)であり、さらに言えば徳を備えた善き人になり、善き生(good life)を達成することと理解することもできよう。多くの徳倫理的アプローチの論者は、こうした認識に立ち「善きビジネスには徳が求められるが、同時に、人は、善きビジネス実践を通じて有徳な人になることができる」と主張する。共同体それ自体の永続に加え、美德の涵養と実践に基づくメンバーの人間的な繁栄を目的に据えている点に、アリストテレス的な「企業共同体」論の特筆すべき性質があると言える。

第3項 共同体としての企業目的の再考

Solomon（徳倫理的アプローチ）における企業の究極的な目的は、(1) 企業共同体それ自体の永続と、(2) 共同体メンバーの善き生の充足の2点であった。前項では詳しく立ち入ることはしなかったが、第1の目的で述べられている「永続」とは一体何を意味するのであろうか。これについて、Solomonは具体的な説明を与えていない。常識的に考えれば、企業が永続するためには安定的な利益を生み出す必要があるため、ここでの「永続」とは「経済的利益」と同義になると理解できるかもしれない。換言すれば、企業共同体の究極目的の1つは「利益を稼ぐこと」という解釈である。だが、彼にとって一同様にアリストテレスや徳倫理学に立脚する企業倫理学者にとって一は、利益は企業の究極的な目的とはなり得ないため、そのように解釈するには無理がある。Solomonは企業にとって「利益」とは何であるかを、概略、以下のように説明する。

益や善を考慮せざるを得ないからである。Solomon (1994), *The corporation as Community*, pp.274-275。例えば、純粋に利潤動機によってのみ企業が行動をしようとするれば、環境問題への配慮や倫理的課題への対応を疎かにするかもしれないが、実際には環境問題や社会問題に対して十分な対応がなされない場合には、利潤の最大化はおろか、当該企業が社会に存続することすら難しくなる。したがって、共同体の第1の目的である「永続・存続」とは、より大きな共同体の一員として求められる役割期待や責任、義務を果たすことにより可能になるということである。

企業の目的の1つは利益である。これが唯一の目的ではないにもかかわらず、利益概念は脈絡を離れて取り上げられ、しかも過度に強調される。確かに、人が空気を必要とするように、企業も利益を必要とするかもしれない。ただ、この解釈は、人が常に呼吸をすることだけを考え、それ以外に思いを巡らせるべきではない、といった主張とはならない。利益は「最後に来るもの(the bottom line)」かもしれないが、それは、全ての個々の企業活動がそこに向けて突き動かされる究極目的ではない。それは、むしろ、企業活動を展開する上の基盤（前提）と解されるべきである²⁵⁸。

Solomon は、企業と利益の関係を、人間と空気の関係に置き換えることで、利益を得ることそれ自体が企業の究極的な目的ではないと主張する。人間は空気なしには生きられないが、空気を吸うことが人間の目的ではないし、ましてや、より多くの空気を吸うことがより多くの幸福をもたらすことに繋がるわけでもない。なお、Solomon による利益観は、「利益は企業の目的ではなく、企業が活動するための条件である」という Peter Drucker の主張に負う所が多く²⁵⁹、Solomon の著書や論文を見ても、随所で Drucker の文献が引用されている²⁶⁰。

経済的価値を究極目的に据えないとすれば、「企業共同体の第1の目的として掲げられている永続とは一体何なのであろうか」との最初の問いに戻ってしまう。既述のように、Solomon 自身、「永続」の意味について明確な形で説明を与えているわけではないが、彼がアリストテレスに立脚していることを考えれば、また、彼の主義・主張の全体からこの問いを照射し直せば、おおよそ次のような解釈に辿り着く。それは、「ただ単に存在し続けるという意味を超えて、長い時間軸を前提とし、自らがこうありたいと願う姿へと成長していくという意味における永続」との解釈である。こうありたいと願う姿とは、Solomon の言葉を借りれば、各社が掲げるミッショ

²⁵⁸ Solomon (1994). *Corporation as community*, p.274.

²⁵⁹ Drucker, Peter. F. (2008). *Management*, Revised Edition, Harper Collins Publishers, p.97.

²⁶⁰ 例えば、Solomon (1992), Solomon (1999)。

ン・使命(mission)であり，日本では経営理念や経営哲学という言葉で説明されるような「会社が目指すべき理想」である。

Solomon 理論における「利益」とは，これら理想の追求を達成するために企業が活動していることの根拠であり，それを達成するために必要な条件・基盤として位置付けられる。そのため，より多くの利益を稼ぐこと，経済的価値を追求すること自体に高い価値は置かれない。人は「善く生きる」という高次の目的を達成するために「空気」を必要とする。これと同様に，企業はミッションの実現（ありたいと願う姿へ近づくこと）という高次の目的を達成するために「利益」を必要とするのである。「富は何かのために役立つもの，それ以外のもののために存するものでしかない²⁶¹」とアリストテレスが言ったように，利益とは，何か別の目的のために役立てられるような種類の善なのである。

さて「理想とする姿」「ありたいと願う姿」という時，それは，企業自身がどうありたいか，どうあるべきかという点に加えて，「その企業がビジネスを通じてどのような社会をつくっていききたいか」「その企業が理想とするような社会とはどのような社会なのか」という問いにも繋がっていく。企業の発展やイノベーションは，経済的な動機付けのみならず，社会を善い方向へ変えていきたいという信念や価値観によってしばしば達成されてきた。例えば，ビル・ゲイツは，世界一の大富豪になることを目指して会社を興したのであろうか。そうではなく，ITを通じて社会を変えたい，社会を便利で豊かなものにしたいという強い信念があったはずである。

最近では，トヨタが2050年の「ありたい社会の姿／目指すべき社会の姿」を公表しており，そこには「全ての車がCO2排出ゼロとなること」「全ての工場から排出されるCO2をゼロにすること」などが掲げられている²⁶²。夢のような理想に聞こえるかもしれないが，その理想に一步步近づくための実践が企業活動であり，また，それが企業の存在意義・存在根

²⁶¹ アリストテレス（2011）『ニコマコス倫理学（上）』，28頁。

²⁶² トヨタ自動車「トヨタ環境チャレンジ2050」，

<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/environment/challenge2050/index.html>（2017年5月14日閲覧）

拠でもある。Solomon は「使命 (mission) のない企業は、単に金儲けをする人の集団である²⁶³」と述べているが、使命という言葉に「目指すべき理想」「こうありたいと願う姿」などに置き換えても良いかもしれない²⁶⁴。

このように考えると、Solomon の言う「永続」を理解する道が拓けてくる。ここに企業の永続性を、理念や使命、ミッションで描かれる理想の追求を目的としたものであると理解するならば、徳倫理学は次の重要な点に気付かせてくれる。それは、理想の追求には終わりはない（すなわち「永続」）ということである。このことが意味するのは、理想とは生涯に亘って達成されることはないというものではなく、生涯に亘って追求され続けなければならないということである。アリストテレスが、常に高みを目指して生きることの大切さを説いたように、企業もまた、目指すべき理想の実現に向けて進まなければならない。また、Solomon は、経営理念を「働く意味、生きることの意味を謳うもの²⁶⁵」とも述べているが、経営理念という理想の追求、すなわち企業共同体の永続を目指してなされるビジネスの諸活動を通じて、人は働くことの意味や自らの生に重要な意味を与えることができるのである。以上が本研究における Solomon 理論 (Solomon のアリストテレス主義) の解釈である。

²⁶³ Solomon (1992). *Ethics and Excellence*, p.110.

²⁶⁴ Solomon は、理念や目指すべき理想の追求を企業目的に据えるが、これとは別に、共同体主義の主要概念である「共通善(Common Good)」を企業目的として説明する論者もいる。例えば、Mele(2012)は、社会における共通善の例として、人権の尊重、きれいな空気、平和な暮らし、社会的紐帯、教育や医療に係わる良い制度などを挙げた上で、企業共同体における共通善（企業を1つの共同体と見なした場合の共通善）として、献身や協調の文化、よい労働環境などを例示している。そして、「社会を構成するメンバーである企業は、ビジネスのミッションを通じて共通善に貢献すべきである」と主張する。Mele. Domence(2009). “Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles,” *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp.235-238. なお既述の通り、共通善については第5章で取り上げる。

²⁶⁵ Solomon (1992). *Ethics and Excellence*, p.110.

第3節 Solomon に対する批判と応答

本節では、Solomon に対する主な批判を見ていく。前節において触れることのできなかつた部分について、批判への応答という形で取り上げたいと考えているためである。また、ここで取り上げる批判は、主として Solomon の主張に対してなされるものであるが、それは徳倫理的アプローチの全体に係わるものでもある。なお、取り上げる批判の中には、本研究における議論の範囲を超えるものもあるが、それらについては批判の内容を紹介するに留めておきたい。

第1項 企業共同体論に対する批判

第1の批判は、Solomon の「共同体としての企業」論に向けられるものである。田島（2004）は、Solomon がなぜ現代社会における企業が共同体として理解され得るのかについて説明していないと述べた上で、「主張できるのは、あくまでも企業と共同体の類似性のみである」と指摘する。

Solomon は従来の企業倫理学の「個人主義的アプローチ」、すなわち、倫理学原則を企業を構成する個々人（ステークホルダー）へと適用する方法論を批判し、企業=共同体論によって企業倫理問題を解決しようとし、「古典的共和主義」的立場から企業倫理に共同体主義を「適用」した。・・・

（中略）、しかしながら、このアプローチの問題点は、企業と共同体の概念的区別のなされ得ないことである。Solomon においては、かつての伝統的な共同体（家族、種族等）が解体した後の新たな共同体として「企業」が考えられている（「価値を共有していること」「協同によって単なる諸個人の集合体ではない」がそのメルクマールである）が、Solomon がアリストテレス主義アプローチを「企業」に適用し得るとする根拠は、現代では伝統的な共同体の役目を「企業」が果たしているという「類似性」のみである。企業は共同体的な側面を持っている、というのが正しい。

テンニエスの周知の「ゲマインシャフトとゲゼルシャフト」（テンニエスは、企業（「商事会社と株式会社」）と市場とは共にゲゼルシャフトであるとした）の区別を持ち出すまでもなく、企業とは、共同体（ゲマインシャフト）ではなく、利益共同体（ゲゼルシャフト）であり、このゲマインシャフトとゲゼルシャフトの概念的区別を消し去り、企業を「共同体」と主張することはできないであろう²⁶⁶。

また、Randels Jr (2001)は「理想的にはそうであっても、全ての企業がSolomonの言うような共同体ではない」と指摘する²⁶⁷。こうした批判に対しては、次のように応答することができるかもしれない。すなわち、確かにSolomonは「企業は共同体である」と明確に言い切っており、あたかも全ての企業が事実として彼の言うような特徴を兼ね添えているかのように聞こえるが、実際にはそうではなく、彼はあくまでも「善き」共同体としての企業の性質を述べていると捉えた方が適切だという応答である。それは、次のようなSolomonの言葉からも窺い知ることができる。

善き企業とは、単に利益を上げているだけでなく、従業員のスキルに加え、彼らの徳の発展に資するような環境を提供する企業である²⁶⁸

善い企業とは、個人の徳を育む企業である²⁶⁹

共同体と言えども、善い共同体と悪い共同体があり、首尾よく成功を収め

²⁶⁶ 田島慶吾（2004）「企業倫理学と企業の経済学」、『静岡大学経済研究』，8(4)，33-34頁。

²⁶⁷ Randels Jr. George D. (2001). “Loyalty, Corporations, and Community,” *Business Ethics Quarterly*, 11(1), pp.27-29.

²⁶⁸ Solomon(1999), *A Better Way to Think About Business*, p. xxiv. これに関連して、Hartmanは、「善き組織とは、単に参加者に経済的な利益を提供するだけではない。アリストテレスの概念である善きポリスと同様に、徳の発展に応じるような組織を言う」と述べている。Hartman, Edwin. (2017). “Aristotle’s Virtue Ethics and Virtuous Business,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p.10.

²⁶⁹ Solomon, R.C. (1994) “Business and Humanities : An Aristotelian Approach to Business Ethics,” *Business as Humanity*, p.51.

ている共同体とそうでない共同体、温和な共同体と不道徳な共同体とがある²⁷⁰

相互の協力やチームワークの重要な一部としての個人的徳の醸成を促すような企業は、常に競争や対抗心に駆り立てられ、ステータスと評価のために競争を強いられるような場所（企業）とは異なる²⁷¹

こうした説明からも、Solomonは、企業がゲゼルシャフト的な性格²⁷²を持っていることを認めており、全ての企業が彼の理想に合致していることを訴えようとするものではないということが分かる。そのため、Solomonが展開する「共同体としての企業」論とは、あくまでも善き共同体としての企業観をアリストテレスの理想に照らして示すものであり、その意味で、事実として記述されているというよりは、当為を多分に含むものとして理解すべきであろう。

²⁷⁰ Solomon(1994), *Corporation as Community*, p.274.

²⁷¹ Solomon(1999), *A Better Way to Think About Business*, p.45.

²⁷² 企業をはじめ、人間が作り出してきた集団については、これまでに様々な類型化がなされてきたが、その中でも代表的と言えるのが、F.テンニース（F.Tonnies）による「ゲマインシャフト」と「ゲゼルシャフト」という集団区分である。テンニース著／杉之原寿一訳（2011）『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト（上）』、岩波書店。テンニースによれば、ゲマインシャフトにおいては、人々は実在的有機的な生命体として結び付いており、そこでは持続的な真実の共同生活が営まれる（34-37頁）。人々は互いに愛し合い、しばしば喜んで互いについて語り合う（61頁）。他方、ゲゼルシャフトにおいては、人々は本質的に結び付いてはおらず、各人が孤立しており、自分以外の全ての人々に対して緊張状態にある（91頁）。また、各人は自己の利益を追求し、他人の利益はそれが自己の利益を促進するものである限りにおいて肯定される（113頁）。人々はもっぱら契約や協定によって結び付いており、そこでは一時的な外見上の共同生活が営まれるに過ぎない。テンニースは、このゲゼルシャフトの典型として、現代における企業を挙げている。Solomonの企業共同体論とは、Solomonの生きたアメリカ社会において、企業がゲゼルシャフト的な性格を強く帯びていることへのアンチテーゼとも解釈することができる。

第2項 論拠の脆弱性

第2の批判は、実証的な観点から見た場合の主張の脆弱性に係わる批判である。これは、Solomonに限らず、徳倫理的アプローチの全体に及ぶものでもある。例えば、Allen (1994)は、「Solomonは、自らの主張を実証できていない」とし、説得性に欠けると批判する。

Solomonは、ビジネスを成功に導くための徳の役割を論じているが、彼は自らの主張を支えるような実証的な説明は行っていない。もし、哲学を学問的背景に持つ企業倫理学者が、実証的な説明なしに徳の重要性を説いたとしても、そのアプローチは信頼性に欠けるだろう。特に、社会科学の訓練を積んでいるビジネススクールの研究者からの支持は得られないだろう²⁷³。

確かにSolomonは、美德がビジネスの成功を導くと信じているが、実証的な説明は行っていない。しかし、ここに言う「ビジネスの成功」が何を意味するものなのかを考えれば、この批判がそれほど大きな問題にはならないことが分かる。もし、「ビジネスの成功」という言葉を、経済的利益の獲得（より多くの利益を稼ぐこと）と同義であると認識しているのであれば、それはSolomonの主張に向けられる批判としては適切ではない。

Solomonが発するメッセージは、「徳と経済的成功の相関関係」ではなく、「あなたは何をビジネスの成功として望むのか」ということについて我々が思いを巡らせることの大切さだからである²⁷⁴。

²⁷³ Allen, Buchanan.(1994). “Book Review: Ethics and Excellence—Cooperation and Integrity in Business,” *Journal of Business Ethics*, 13(2), p.154.

²⁷⁴ この点に関連し、Hartmanは次のように述べている。いわく、あるビジネスパーソンは「なぜ強欲な人間であるよりも優しい性格の人である方が私の利益になるのか」と問うかもしれないが、我々が問うべきは「あなたが自分の利益にあずかることを望む場合、あなたは自分の利益が何であることを望むのか。あなたは何を喜ぶことを望むのか。あなたが望むのは、圧倒的な経済的成功のみを喜ぶような人間であることか」である。なぜならば、アリストテレスが主張するように、個々人の性格とは「その人が何を喜ぶか」という問いに関するものであるため、「どちらの方が（経済的）利益になるのか」との問いは徳

また、Solomon は、「経営者にとっての成功」についても、僅かではあるが触れている。彼は「善き経営者とは企業共同体のメンバーを大事に思うこと（ケアすること）」と述べ、それは従業員に手厚い待遇(luxurious “perk”)を提供することを意味するものではないと主張する²⁷⁵。その上で、ケア論の先駆者である Milton Mayeroff に倣って「他者の成長と自己実現を助けること²⁷⁶」の重要性を強調し、経営者にとっての成功(success)という際、そこには彼らの部下を育て、成長させることが含まれると指摘する²⁷⁷。このように、Solomon（徳倫理的アプローチ）においては、「成功」の基準がいわゆる「経済的成功」とは異なるものであるという点に留意が必要となる。

しかし、「なぜ徳が善きビジネスライフ（善き生）を導くと言えるのか。実証的に説明せよ」と言われれば、Solomon は何と答えるだろうか。彼は「信頼は利益に繋がるからという理由で必要なのではない。しかし、信頼がなければ企業は利益を得ることはできない²⁷⁸」と述べたが、これを確認するのに実証的な手続きは必ずしも必要ではない。不祥事を引き起こした企業を見れば一目瞭然であり、信頼の失墜が企業の経済的利益に大きく影響を及ぼすことは明らかだからである。これと同様に、悪徳な人が善きビジネスライフを送ることは恐らく不可能であり、社会的存在として他者との良好な関係のうちに充実したビジネスライフを送るためには、やはり人間的資質（すなわち徳）が必要になるだろう。

倫理学の枠内においては倒錯したものとなる。Hartman, Edwin. (2013). The Virtue approach to business ethics, *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Russell, Daniel C. ed, pp.245-246. ハートマン（2015）「ビジネス倫理に対する徳倫理的アプローチ」『徳倫理学』、ラッセル・ダニエル・C 編／立花幸司監訳、375-376 頁。

²⁷⁵ Solomon (1998), *The Moral Psychology of Business*, p.517.

²⁷⁶ ミルトン・メイヤーロフ(1993)『ケアの本質—生きることの意味—』、ゆみる出版、13 頁。

²⁷⁷ Solomon, *The Moral Psychology of Business*, 1998, p.526.

²⁷⁸ Solomon, R.C. & Flores, Fernando. (2001). *Building Trust—in Business, Politics, Relationships, and life*, Oxford University Press, p.99. ソロモン&フロレス著／上野正安訳（2004）『信頼の研究—全てのビジネスは信頼から』シュプリンガー・フェアラーク東京、149 頁。

第3項 徳の解釈を巡る批判

第3の批判は、Solomonによる徳の捉え方についてである。Beck-Dudley (1996)は、Solomonによる徳の相対主義的な見方に対し「そのようなアプローチのもとでは普遍的な倫理規定(universal code of ethics)の模索は断念せざるを得ないように思われる²⁷⁹⁾」と指摘する。確かにSolomonは、徳の非普遍性を認めている。彼は、剣を上手に操って戦うことや、銃を早撃ちできるという能力(卓越性)は、20世紀のアメリカにおいては徳と呼べるものではないと例示しており、また、中世ヨーロッパの敬虔な修道院においては「ユーモア」のセンスは徳と呼べるものではなかったであろうとも述べている²⁸⁰⁾。このように、Solomonは、徳というものが、ある社会やある時代では称賛されるべきものであっても、別の社会や別の時代においてはそうではなくなってしまうものもあるということを認めている。しかし、そもそも徳倫理学というものが、功利主義や義務論のように「普遍的な原理原則」を提示することを目的としているわけではなく、あらゆる徳目を普遍的なルールとして説明しようとすることは、徳倫理学の本来的な意図とは異なるものである。

Solomonの徳の捉え方について、別の観点からの批判もある。例えば、Ewin (1995)は、概略、次のように述べている。

Solomonは、徳を「人が特定の社会に適合することを可能にし、当該社会で卓越性を発揮することを可能にする」と述べているが、これは深刻な誤解を導くものである。例えば、奴隷制度を善として許容しているような社会に適合することは、本当に美德と呼べるのか。むしろ悪徳ではないか。徳とは、既存のコミュニティに内在しているものだけでなく、既存のコミュニティの価値や規範に対抗するようなケースもある²⁸¹⁾。

²⁷⁹⁾ Beck-Dudley. (1996). "No More Quandaries: A Look at Virtue Through the Eyes of Robert Solomon," *American Business Law Journal*, 34(1), p.131.

²⁸⁰⁾ Solomon (1992), *Ethics and Excellence*, p.196.

²⁸¹⁾ Ewin, R.E (1995). "The Virtues Approach to Business," *Business Ethics Quarterly*, 5(4), p.833.

この批判は、しばしば「特定のコミュニティの価値を重視するあまり、排他的であり、権威主義的である」として、共同体主義に対して向けられる批判と類似している。確かに Solomon は、徳というものを「人が社会に適合し、そこで貢献することを手助けするものである²⁸²」と述べてはいるが、それは当該社会の規範や価値観を無批判的に受け入れることを推奨するものではない。ただし、Solomon 自身、それを具体的な形で強調しているわけではないため、その意味では、Ewin の言うように誤解を導くと言えるかもしれない²⁸³。

第 4 項 状況主義者からの批判

最後は、哲学的状況主義者（philosophical situationism）と呼ばれる一群からの批判である²⁸⁴。その代表論者として、Gilbert Harman と John Doris の名を挙げるができるが、彼らが訴えるのは、伝統的な徳倫理学におけ

²⁸² Solomon. (1992). *Ethics and Excellence*, p.107.

²⁸³ なお、Ewin の指摘は、Solomon の *Ethics and Excellence* (1992) における彼の記述を対象としたものであると考えられるが、その後の Solomon の論文や著書を見ると、自らが所属する共同体の価値や規範に無批判的に従い、道徳的自律を放棄する態度を否定している。なお、Ewin とは違った視点から類似した指摘を行う論者もいる。Morse (1999) は、概略、次のように主張する。「ソロモンの立論は基本的に彼によるビジネスの評価のあり方に力点が置かれたものであるが、彼は徳倫理学が果たす重要な役割を捉え損なっている。ソロモンが強調し損なっているのは、ビジネスというものが、個人の目的や欲求の形成に寄与するという意味で、そこで働く個人に深く影響を与えるということだ。職場で美德を育むことは、単にその人が持っている徳と職場の徳を合致させるという問題だけではなく、企業は個々の従業員の適切な目的 (proper ends) を形成することを手助けすべきであるということが含まれる」と指摘する。これに対し、筆者は、次のように反論したい。すなわち「ソロモンは、彼の「共同体としての企業」論を展開する中で、企業が従業員の善き生き方を充足させることを目的として位置づけており、その意味において、彼の立論は、企業というものを「個々の従業員にとっての適切な目的（つまり善く生きるという究極目的）」の実現を手助けする存在であると認めているのである」。Morse, John.

(1999). "The Missing Link between Virtue Theory and Business Ethics," *Journal of Applied Philosophy*, 16 (1), pp.52-53.

²⁸⁴ ここでの議論は、主として次の文献を参考としている。Sreenivasan, Gopal. (2013).

"The situationist critique of virtue ethics," *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, edited by Russell Daniel C., Cambridge University Press, pp.290-314. スリーニヴァサン・ゴパル (2015) 「徳倫理学に対する状況主義者からの批判」『徳倫理学』、ラッセル・ダニエル・C 編、立花幸司監訳、相澤康隆・稲村一隆・佐良士茂樹訳、春秋社、441-477 頁。

る「徳」の定義に対するものである。すなわち、「徳倫理学では、徳とは、ある人が持つ性格の一貫性や傾向性と理解されているが、実際には、そのような一貫性など存在せず、少なくとも、そのように定義付けるには経験的・実証的に不十分である」「人の行動は、徳（性格の一貫性）によって決まるのではなく、置かれた状況によって左右される」との批判である。その意味で、この指摘は、Solomonの主張に対して直接的に向けられるものではなく、徳倫理学そのものに対する批判となる。

彼らの主張の論拠となっているのは、心理学の分野で蓄積されている数多くの心理実験である。例えば、窃盗実験（他には誰もいない教室の机の上に小銭があり、それを盗むことができる状況での人の行動に関する実験）、カンニング実験（教室内のテストで自己採点をしていて、正答を見て自分の答案を書きかえることのできる状況での人の行動に関する実験）などである²⁸⁵。これらの実験では、置かれている状況によって、被験者の行動が変わることが示されている。

もちろん、こうした批判に対し、徳倫理学陣営も反論を展開している。例えば、Sreenivasan(2013)は、哲学的状況主義への反論・応答として、次の4点を挙げている。

第1に、徳倫理学への誤った理解（徳倫理学に対する過信）について。彼は、徳倫理学者が主張するのは、「全ての人が徳という性格を持っている」ではなく、「全ての人は徳という性格を持つべきである」ということであり、事実としての記述的な主張ではなく、むしろ規範的な主張を展開しているのだと主張する²⁸⁶。これについては、Solomonも同様の主張をしており、いわく「経験主義者（empiricist）は、“キャラクター（性格）”を変化せずに安定したものであるとか、断固としたものとして強調するきらいがある。キャラクターは、“正直”や“信頼”のような特性によって構成され、これらは社会的・対人関係間のプレッシャーに程度の差はあれど耐性

²⁸⁵ Sreenivasan(2013), *The situationist critique of virtue ethics*, pp.293-294. スリーニヴァサン(2015)「徳倫理学に対する状況主義者からの批判」, 446頁。

²⁸⁶ Sreenivasan(2013), *The situationist critique of virtue ethics*, p.296. スリーニヴァサン(2015)「徳倫理学に対する状況主義者からの批判」, 450頁。

を有する。だが、キャラクターとは、完全に形成されるものでも、変化しないものでもない」と述べている²⁸⁷。

第2に、状況主義者は、これまで行われた数多くの心理実験を参照にしながら、多くの人は状況によって行動が左右され、状況間での行動パターンの一貫性は観察されないと主張するが、この点を以って「誰もがキャラクターの一貫性など持っていない」ということには帰結しない、との応答である²⁸⁸。すなわち、状況主義が持ち出す心理実験は、キャラクターの一貫性を持ち合わせる人も僅かながら存在するということの証拠にもなっているのである。

第3に、心理実験から導く結論の妥当性について。キャラクターの一貫性を否定する際に持ち出される有名な心理実験として、ミルグラム実験がある。これは、権威ある教師役が被験者 A に問題を出し、誤答した場合には被験者 B に電流を流すというものである。誤答するごとに、被験者 B に流される電流の強さが上がっていく。多くの被験者 A は、数問間違えた段階で試験の中止を申し出るが、権威ある教師役が続行を促すと引き続き試験に参加した。この時、被験者 B には意識が無くなるほどの強さの電流が複数回流された（もちろん、実際には流れていない）。もし、「思いやり」という観点から見れば、多くの被験者 A は、そのような性格を持ち合わせていないということになる。しかし Sreenivasan (2013)は、「本当にそうか？」と問う。彼の回答は次のごとくである。まず、これを受け入れれば、徳というものを「一度のミスも許されない」完全完璧なものと理解しなければならなくなる。一度のミスによって、「思いやりの徳」「思いやりという特性」がその人に備わっていないと言えるのだろうか。徳倫理学はそうとは考えない²⁸⁹。さらに「キャラクターの傾向性」を明らかにするのであれば、複数回に亘って被験者 A が失敗したことを実証する必要があるが、この実験は一度きりの試行である

²⁸⁷ Solomon. R.C.(2008). “Are We Victims of Circumstances?—Hegel and Jean-Paul Sartre on Corporate Responsibility and Bad Faith—,” *Cutting-edge issues in Business Ethics*, M.Painter-Morland, P.Werhane eds, p.18. なお、Solomon は、経験主義者という言葉を使っているが、その代表論客として、Sreenivasan と同様に、Harman & Dorris の名を挙げている。

²⁸⁸ Sreenivasan(2013), *The situationist critique of virtue ethics*, p.298. スリーニヴァサン (2015)「徳倫理学に対する状況主義者からの批判」, 452 頁。

²⁸⁹ 本稿第3章第2節第3項で確認した通り、徳とは本質的に自己改善に関わるものであり、完全に有徳な人間が最初から前提とされているわけではない。

ため、被験者 A が次回も同じ失敗を行ったか否かは証明できていない²⁹⁰。

第 4 に、道徳理論全般の弱体化への危惧である。状況主義の主張を鵜呑みにした場合、徳倫理学のみならず、義務論や功利主義といった学説をも弱体化させてしまう恐れがある。すなわち、人の行動が状況によって決まるのであれば、義務論や功利主義の規範もほとんど意味をなさないことになってしまう（「最大多数の最大幸福を実現せよ」「他人を手段として扱うべからず」といった規範や原理は何ら意味を持たなくなってしまう）。ひいては、道徳的ニヒリズムとなり、道徳理論をすべて弱体化させることになる²⁹¹。

第 4 節 徳倫理的アプローチの課題

前節では、Solomon に向けられた批判について確認し、彼の主義・主張の全体に照らし合わせながら、可能な限り応答した。これら批判は、いずれも軽視することはできないが、Solomon 理論の部分的な問題に焦点が当てられているため、彼のアプローチに深く根ざすようなものではない。本節では、今一度、Solomon の主張を簡潔に整理した上で、いかなる課題が残されているのかを検討していく。

²⁹⁰ Sreenivasan (2013), *The situationist critique of virtue ethics*, pp.303-307. スリーニヴァサン(2015)「徳倫理学に対する状況主義者からの批判」, 461-464 頁。

²⁹¹ Sreenivasan (2013), *The situationist critique of virtue ethics*, p.309. スリーニヴァサン(2015)「徳倫理学に対する状況主義者からの批判」, 469-470 頁。

これに関連して、Solomon は、サルトルの「自己欺瞞 (bad faith)」の概念を援用しながら、確かに人間の行動は状況によって影響を受けるが、それを全面的に受け入れれば、自らの行為によってもたらされた結果に責任を持たず、すべて状況のせいにするようなことを肯定することになってしまうと指摘する。自己欺瞞とは、その人の存在やその人の行動に対する責任を拒否することであり、手短かに言えば、「口実を作る」ことである。別の言い方をすれば、自らが置かれた状況で選択をする責任や、その選択による結果を引き受ける責任を拒否しようとする態度とも理解することができる (Solomon, 2008, p.11)。ビジネスライフにおいては、企業内外のあらゆる「力 (forces)」を抛り所として、自らの責任をそらそうとする。“皆がそうしているから”といった一般的な弁明、“私の言った通りにしさえすれば良い”という上司からの圧力、同僚からの圧力などがその一例である (Solomon, 2008, p.11)。また、“市場原理 (market forces)”を引合いに出し、「他に選択の余地はなかった」などと弁明する経営者の態度を、自己欺瞞の一例として挙げている。

Solomon 理論（徳倫理的アプローチ）の3つの主張

第2節を通じて、Solomonによる一連の主義・主張を確認してきたが、これをあえて単純化すれば、次の3点に収斂される。なお、以下で述べる3つの主張は、Solomonに特有のものというよりは、徳倫理的アプローチを支持する論者に概ね共通する見解であることを予め断っておきたい。

第1に、「経済活動（ビジネス）の究極的な目的は、善き生である」という主張である。本章におけるこれまでの議論で確認したことを踏まえ、これを明瞭な形で示すために、各主張がどのような論理・根拠を以って導出されているのかを「三段論法」の形式に倣って示してみたい。

大前提：人間のあらゆる営為は、何らかの善を目指してなされる
（アリストテレス『ニコマコス倫理学』）

中前提：あらゆる善の中でも、最高位に位置付けられるのは善き生である
（アリストテレス『ニコマコス倫理学』）

小前提：経済活動（ビジネス）は、人間による営為の一形態である

結論：よって、経済活動（ビジネス）の究極目的は、善き生である

これについて、例えば、Arjoon (2000)は、次のように主張する。すなわち「ビジネスとは、個々の人間の究極的目的を達成するために活かすことができ、また活かすべき手段である。したがって、ビジネスとは、何よりもまず、従業員のニーズを満たし、彼らが人間として成長するための手段なのである²⁹²」。ビジネスの目的は善き生である、とは直接的には述べられていないが、個々の従業員が人間として成長するための手段として位置づけている点で、ビジネスの目的は善き生であると言っているのと変わりはない²⁹³。また、

²⁹² Arjoon, Surendra. (2000). "Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business," *Journal of Business Ethics*, 28, p.168.

²⁹³ また、Martin (2017)は「ビジネスは善き生—諸徳によって構成される生—の一部であるため、現在のグローバル経済においても徳は重要である」と述べているが、これもビジネスの究極的な目的は善き生だと言っていることと変わりはない。Martin, Schlag(2017) "The Virtue of Global Solidarity," *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*,

Naughton et al. (1995)は、Solomonと同様に企業を共同体として捉え、とりわけ企業目的を「株主利益の最大化」と理解する見方に対するアンチテーゼを共同体主義の立場から提示する。いわく、「多くの人は、自分が目を覚ましている時間の2/3を、株主利益の最大化といった狭義の経済的善に捧げたいとは思わないだろう。組織にとって基本的な善である利益は追求されるべきものであるが、しかし、他方では、人間の発展というより高次の卓越した善の追求に方向付けられなければならない²⁹⁴」。

第2に、「企業内部において、善き生は達成可能である」という主張である。これは、Solomonの「共同体としての企業」論において確認したものである。なお、これに関連して、Dawson & Bartholomew (2003)のように、「企業は道徳的な徳を育む機会を有するだけでなく、そのような機会を提供する責任がある」とまで言い切る論者も存在する²⁹⁵。

大前提：人間はその本性上、社会的存在である

(アリストテレス『ニコマコス倫理学』『政治学』)

中前提：社会的存在である人間の善き生の達成は、共同体内部においてのみ達成可能である

(アリストテレス『ニコマコス倫理学』『政治学』)

小前提：現代社会における企業は、アリストテレス的な共同体の一形態と見なすことができる

結論：よって、企業内部において、善き生の達成は可能である

第3に、「経済活動（ビジネス）を通じて、徳を育むことができる」という主張である。これについて、Solomonとは別に、独自の議論を展開する論者として、Moore (2005; 2012)を挙げることができる。彼は、アリストテ

p.1307.

²⁹⁴ Naughton, Michel. J. Alford, Helen. Brady, Bernard (1995). “The Common Good and the Purpose of the Firm: A Critique of Shareholder and Stakeholder Models from the Catholic Social Tradition,” *Journal of Human Values*, 1(2), p.229.

²⁹⁵ Dawson, David. Bartholomew, Craig (2003). “Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in Business Context,” *Journal of Business Ethics*, 48(2), p.134.

レスではなく、現代徳倫理学（共同体主義）の代表論者である MacIntyre の主張を理論的根拠に据え、ビジネスの諸活動を通じた徳の獲得が可能であると指摘する。

大前提：善き生を達成するための必要条件は、徳の陶冶と発揮である (アリストテレス『ニコマコス倫理学』)
中前提：徳の獲得は、具体的な実践（行為）を通じてなされる
小前提：経済活動（ビジネス）は、実践の一形態である
結論：よって、ビジネスの諸活動を通じて、人は徳を育むことができる

Moore が着目するのは、MacIntyre によって示された「外的な善・内的な善」という概念である。MacIntyre によれば、外的な善の特徴は、それが達成された時には常にある個人の財産、所有物になり、競争の対象となることであり、そこには勝者もいれば、必ず敗者もいる²⁹⁶。外的善の代表的なものは、威信、地位、金といった善である。他方、内的な善は、ある実践に卓越しようとする競争の結果ではあるが、その実践に参加し、その活動にふさわしい「卓越性の基準を達成しようとする」ということによって獲得されるような善を言う。例えば、子供に「私とチェスで勝負して、もし君が勝てばキャンディーをプレゼントする」と言うとしよう。この場合、チェスに勝つことの見返りとしてのキャンディーは外的善であり、内的善とは、チェスに勝つために必要な高度に特別な分析的技術、戦略的想像力、集中的競争力などを言う²⁹⁷。資本主義は徳を蝕むと言う MacIntyre とは対照的に、Moore は、ビジネス実践においても、内的善と呼ばれ得るものがあるとし、その具体例として「実用的なスキルの向上を楽しむこと、競争的な環境が与える刺激、成し遂げた功績に対する誇り、仕事を首尾よく行うことに由来する個人の尊厳 (personal dignity) などが挙げられるかもしれない」と述べている²⁹⁸。また、

²⁹⁶ MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, pp.190-191. マッキンタイア (1993)『美徳なき時代』, 234 頁。

²⁹⁷ MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, pp.188. マッキンタイア (1993)『美徳なき時代』, 231 頁。

²⁹⁸ Moore, Geoff. (2005). "Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous

Moore は触れてはいないが、これ以外にも、卓越した性格としての美德（他者への配慮，誠実さ，責任意識）などを，ビジネスを通じた内的善と言えるかもしれない。

内的な善と外的な善の概念を踏まえ，Moore は，有徳な企業に求められる条件として，（1）善き目的，（2）内的善を生み出す実践の場として重要な役割を持っていることを認識すること（3）外的善を組織にとって必要で価値あるものとして捉えるべきであるが，それは組織における実践を育み発展させるような範囲内とすること，の3点を挙げている²⁹⁹。Moore のアプローチは，Solomon とは異なるが，行き着く先は同じであり，「ビジネスの諸活動を通じて，人は徳を育むことができる（人間的な成長を育むことができる）」という主張である。

以上を踏まえると，Solomon をはじめ，徳倫理的アプローチを支持する論者は，人間にとっての究極目的を「善き生」とした上で，（1）経済活動の究極目的を，人間の幸福（善き生）と位置づけ，（2）企業という共同体を通じて，またビジネスの諸活動を通じて，善き生へと導く徳の陶冶（人間的な成長）が可能である，と主張する。

こうした見方，すなわち，ビジネスを善き生の一部と捉え，また，経済活動を徳の陶冶を目的とした実践として理解するような見方に異を唱える人は少ないのではないだろうか。しかしながら，実務的な視点から見た場合，徳倫理的アプローチによって導き出された主張は，あまりにも理論的過ぎるだけではなく，抽象的であるという欠点をどうしても拭い去ることができない。ビジネスを通じて人として成長するとはどのような意味なのか，そもそも，ここに言う「ビジネスの諸活動」や「実践」とはどのような活動を指すのか。こうした問いに対し，より具体的なビジネス実践の脈絡に即した議論が求められる。とりわけ，企業倫理学における徳倫理学

Corporation,” *Business Ethics Quarterly*, 15(4), p.660.

²⁹⁹ Moore, Geoff . (2012). “The Virtue of Governance, the Governance of Virtue,” *Business Ethics Quarterly*, 22(2), pp.304-305.

的アプローチの研究の発展という観点から見れば，哲学的な議論に留まることなく，実践的な議論への落とし込みが重要になってくるだろう。

第Ⅲ部 規範論と実践の統合

本研究は、企業倫理学の分野で近年高い関心を集めている「徳倫理的アプローチ」と「CSV 論的アプローチ」の2つに着目する所から出発した。徳倫理学は、経済活動（ビジネス）を、人間にとっての徳や善き生を充足する実践として捉えることの重要性を説き、CSV は、経済活動（ビジネス）が社会的課題の解決に最も貢献する実践であることを強調する。本研究の狙いは、両者の優劣を論じることでも、また、規範的な観点（徳倫理学）から CSV の批判論を展開することでもない。徳倫理学と CSV の親和性・相互補完性を認めた上で、徳倫理学の視点から CSV の潜在的な可能性を再確認することが本研究の最終目的となる。その結論に至るまでの道筋として、本稿では、徳倫理学と CSV をそれぞれ独立した形で取り上げ、両アプローチに対する理解を深めることから始めることにした。第Ⅰ部（第1章・第2章）では CSV 論的アプローチを、第Ⅱ部（第3章・第4章）では徳倫理的アプローチを取り上げ、各々の思想的・概念的特徴、意義及び課題を確認した。この前作業を踏まえ、第Ⅲ部（第5章）では、徳倫理学と CSV の統合を試みたい。

ここに「統合」と言う場合、それは両者を単純な形で一体化させることを意味するものではない。Solomon は、*nature* という言葉を好んで使い、企業やビジネスの本来の姿・本性（*nature of corporation and business*）を徳倫理学（共同体主義）の視点から論じたが、本研究における「徳倫理学と CSV の統合」とは、まさに、徳倫理学の視点から CSV の *nature* を論じることを意味する。すなわち、CSV に内在されている可能性 — Porter 自身は明示していない潜在的な可能性 — を徳倫理学の視点から描き出すということである。言葉を換えれば、CSV の基礎にある規範的価値を、徳倫理学の視点から照射し直す試み（CSV に徳倫理的な意味づけを行う試み）とも言えよう。以下、第5章の構成を確認したい（全5節）。

第1節では、本研究と類似する先行研究（徳倫理学と CSV の統合）を取り上げ、簡潔にその概要を整理した後、本稿との立場の違いを明らかにする。これにより、本研究が何を主張しようとするものであるのかが明確になる。

第2節では、PorterとSolomonの共通認識を確認する。徳倫理学とCSVは、一方は規範的（理想的）で、もう一方は実践的（現実的）であるという特徴を持つことから、両者の間には交わりなど全く存在しないようにも思われるかもしれない。だが、実際にはそうではなく、両者は根本の所で同じ問題意識を持っている。第2節では、この点を確認し、両アプローチの統合の試みが非現実的なものでも、また、単なる理想論でもないということを確認する。これを受けて、第3節及び第4節では、「CSVによって生み出される価値とは、経済的価値と社会的価値の2つだけなのだろうか」「別にあるとすれば、それは何であるのか」との問いを立て、かかる問いに答えることで、両者の統合（CSVの徳倫理的意味づけ）を試みる。かかる試みにあたっては、「共通善」「共同体」「徳」という徳倫理学（共同体主義）において中心的な役割を担う3つの概念を用い、社会（共通善の実現）・企業（共同体の繁栄）・個人（徳の陶冶）のダイナミックな関係性をCSV実践の中に見出す。第5節では、徳倫理学によって意味づけられたCSVの実効性を担保する「経営者の道徳的資質（すなわち徳）」を検討する。

第 5 章 CSV の徳倫理的基礎

- 第1節 徳倫理学と CSV を繋ぐ先行研究
- 第2節 Porter と Solomon の共通認識
- 第3節 CSV の 3 つの倫理基盤
- 第4節 CSV の徳倫理的基礎
- 第5節 経営者のインテグリティ

第5章 CSVの徳倫理的基礎

第1節 徳倫理学とCSVを繋ぐ先行研究

CSVに対する企業倫理学者からの批判が多く寄せられる中、徳倫理学の視点からCSVを補強するような研究が、僅かではあるが見受けられる。筆者の知る限り、現状では、両アプローチを直接的に繋ぐことを意図した先行研究として、以下で取り上げる2つを挙げることができる。特筆すべきは、いずれの研究も、CSV批判を目的としたものではなく、両者を繋ぐことでCSVをより良い実践に変えていくことを目的としていることである。その意味で彼らの研究は、「企業倫理学はCSV批判に終始するのではなく、これをより良い倫理実践とするような建設的な議論が必要である」という本研究の基本認識とも多くを共有するものである。そのため、本研究においても、これら先行研究に負うところは少なくないが、他方で、認識や理解を異にする部分もいくつか存在する。以下では、2つの先行研究をレビューし、本研究との共通認識および相違点を確認したい。

第1項 Rocchi & Ferreroによる研究

1つ目の先行研究は、Rocchi & Ferrero (2014)によるものである。彼らは、まず、CSVの批判論者がこれまでに指摘していない点として、CSVのコンセプトが全体的にプロセス志向(process-oriented)であることに着目し、次のような疑問を投げ掛ける³⁰⁰。それは「企業のモデルを説明するにあたり、そこで働く「人」の側面を考慮することなしに、それは達成されるのであろう

³⁰⁰ Rocchi & Ferrero (2014)は、CSVに対する批判に関する先行研究の論点として、次の5つを挙げている。第1に、目新しいアイデアではないこと。第2に、CSVは資本主義を修正し得ないこと。第3に、CSVは企業と社会の緊張関係を無視していること。第4に、CSVは不十分なメンタルモデル(mental model)であること。第5に、CSVの著者は、“責任”の概念を正しく理解していないことである。Rocchi, Marta., Ferrero, Ignacio (2014).“Systematic Shared Value in Finance: Expanding Porter’s Approach,” *Working Paper (Universidad de Navarra)*, pp.11-13. 上記5つの指摘は、本稿第2章における筆者の整理と概ね一致している。

か」との疑問である³⁰¹。Porter & Kramer(2011)は、CSVを実現させるための具体的な手法や方法について、多数の事例を交えながら説明しているが、その実践や取り組みに参加する人（従業員）や、組織を引っ張るリーダー（経営者）にはほとんど触れられていない。Rocchi & Ferrero (2014)は、これを「プロセス志向 (process-oriented approach³⁰²)」と呼び、CSVを「人間志向 (person-centered approach)」的なものへと修正しようと試みる。かかる修正において、彼らが着目するのが「徳 (virtue)」である。ただしそれは、「CSVを実践するに際し、経営者や従業員は有徳であるべき」などと主張するものではない。彼らが主張するのは、Porterらが提示する「CSV実現のための3つの手法」に加え、「人間としての徳を涵養すること (Developing personal virtues)」をCSV実践の第4番目の手法として認識すべきであるというものである³⁰³。

- CSVの手法1：製品と市場を再定義する
- CSVの手法2：バリューチェーンの生産性を見直す
- CSVの手法3：地域のクラスターを形成する
- CSVの手法4：人としての徳を陶冶する

(Rocchi & Ferrero, 2014, p.16)

第1章で確認したように、Porter & Kramer (2011)は、経済的価値と社会的価値を同時に実現する方法として、第1に企業が提供するサービスや製品を

³⁰¹ Rocchi & Ferrero (2014). *Systematic Shared Value in Finance*, p.13. なお、こうした指摘は、日本においても見受けられる。例えば、名和(2015)は、経営に欠かすことのできない「人」や「心」といった要素を考慮していないところにCSVの限界を感じると指摘する。名和高司(2015)『CSV経営戦略』、55頁。同書は、こうしたPorter流のCSVを「CSV1.0」とし、日本企業の強み（三方よしなどに代表されるような、社会的価値の創造を手段ではなく目的と据える精神的土壌）を活かし、弱み（経済的価値の創造）を克服する「CSV2.0」を提唱している。

³⁰² プロセス志向とは、換言すれば「手続き重視」「アルゴリズム的」とも言える。PorterらのCSVは、経済的価値と社会的価値を同時に実現させるための行動パターンを提示するという特徴を有する。

³⁰³ Rocchi & Ferrero (2014). *Systematic Shared Value in Finance*, pp.16-17.

通じた共通価値創造³⁰⁴, 第2に材料調達から製品廃棄までのバリューチェーン全体を通じた生産性を見直しを通じた共通価値創造³⁰⁵, 第3に進出先社会のクラスターの形成を通じた共通価値創造³⁰⁶の3つを列挙するが, Rocchi & Ferrero (2014)は, これに加えて, 「従業員が各々の徳を陶冶すること」によって, 共通価値(経済的価値と社会的価値)が創造されると指摘する。とりわけ彼らが強調するのは, 個々人の持つ徳が企業の「利益」や「生産性」に貢献するということである。いわく,

企業は, 従業員のスキルや徳を育むための豊富な富(enormous wealth)を事業およびマネジメントレベルで保有している。これらスキルや徳を育むことは, 企業にとっての経済的利益の獲得に大きく寄与する可能性を秘めている。なぜならば, 従業員が「卓越しようとする努力すること (striving for excellence)」は, 生産性の改善に寄与することになるからである。徳とは, 製品の質と量の両方に対し, 従業員によって付加される“価値”と捉えることができるだろう³⁰⁷。

彼らの主張の中には, 第3章と第4章で確認した徳倫理的アプローチの重要なエッセンスが, 少なくとも3つ含まれている。第1は, 企業がそこで働く従業員の徳を涵養する場であるということが示されていること。第2は,

³⁰⁴ 環境配慮型製品がその代表例である。本稿第1章で紹介した, 味の素の KOKO Plus や, 住友化学の「オリセットネット」などが, CSVの第1の手法の典型例である。

³⁰⁵ 例えば, 材料調達から製品廃棄までの一連の全てのプロセスにおいて, 省エネや環境負荷低減を実践することで, 長期的にみれば, 企業はコスト削減に与ることができ, また, 環境問題に貢献するという意味で, 共通価値が創造される。

³⁰⁶ これについては, 例えば, 自社の取引先や納入業者に対して技術支援を行うことで, 企業にとっての経済的価値(高品質の原材料の安定調達)と社会的価値(納入業者の経済的安定など)を共に実現しようとするものである。

³⁰⁷ Rocchi & Ferrero (2014), *Systematic Shared Value in Finance*, p.16. これに関連して, Arjoon(2000)は, 徳を「企業を成功に導くコアコンピテンシー」であると述べた上で, コアコンピテンシーは, 組織をより効率的かつ有効的たらしめる企業の強みであり, 企業の徳, すなわちコアコンピテンシーは, 持続的な競争優位になり得ると指摘している。Arjoon, Surendra. (2000). “Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business,” *Journal of Business Ethics*, 28(3), pp.169-170.

徳が企業の経済的利益に貢献し得るものであるということである。徳倫理学を支持する論者は、利益自体を企業活動の最終的な目的には据えないものの、第4章で確認したように、利益の存在それ自体や利益を求めることを必ずしも軽んじるわけではない。第3に、個々の従業員の徳というものを、単に「卓越した道徳的性格」という意味に限定するのではなく、古代ギリシャの伝統における元々の意味におけるそれとして理解していることである。すなわち、卓越した技や術、能力としての「徳」という理解である³⁰⁸。徳をこのように広義に解釈するならば、例えば、卓越した技術や卓越したチームワークなど³⁰⁹は、Porterの言う「効率」や「利益」「コスト削減」という名の「経済的価値の創造」に結びつくものであると言えよう。トヨタの「プリウス」や、住友化学の「オリセットネット」、麒麟の「ノンアルコールビール」、タタ自動車の「ナノ³¹⁰」は、CSVの好事例として広く知られているが、これらはいずれも「卓越した技術」「卓越したチームワーク（協働）」「個々の従業員による卓越性への努力」の成せる業であったとも言えよう。

第2項 Shanahan & Seele による研究

2つ目の先行研究は、Shanahan & Seele (2017)によるものである。彼らも基本的にはCSVを肯定しており、Rocchi & Ferrero (2014)と同様に、徳がCSVの達成に有益であるとの立場を取る。彼らによれば、企業の徳（corporate

³⁰⁸ 本稿第3章第2節第2項「行為者（人間）を中心とした倫理学」を参照されたい。

³⁰⁹ 梅津光弘（2004）『ビジネスの倫理学』，丸善，73-74頁。梅津は、アレーテを意味する徳を、「人間，行動，組織，技術，製品などの質の高さを形容している言葉であり，現代企業が追い求めてきた品質やサービスの質の高さも当然そこに含まれることになる」と述べている。

³¹⁰ 「ナノ」は，インドのタタ・グループによって開発された世界一安い自動車である。インドでは，自動車を購入できない人々が「バイクを4人乗り」するような危険な光景を目にすることが珍しくなく，これを目の当たりにしたラタン・タタ名誉会長が，貧しい人でも購入可能な自動車をつくらうと決意し誕生した。タタ・グループのCSVについては，名和高司（2015）『CSV経営戦略』，99-104頁に詳しい。

virtue³¹¹⁾ は、CSV の 3 つの手法³¹²⁾のうち、「バリューチェーンの生産性を見直す」という第 2 の手法に関連するものとして位置づけられる³¹³⁾。彼らの主張内容を理解するための前準備として、まず、「ビジネスと徳」を巡る次のような困難な問題について触れておきたい。

企業がビジネスを展開する際、通常、企業は有徳であることが望まれ、有徳に振る舞うことが社会から期待される。しかしながら、実際には、有徳に振る舞うことによって、短期的には企業の利益を圧迫するといったことがしばしばある。有徳であるが故に、(短期的な意味での)利益最大化の機会を逃してしまうことがある。例えば、公務員に対して賄賂を渡すといった商慣習が常態化しているような国を想像してみよう。競合他社が現地公務員に袖の下を渡す中、自社の倫理的姿勢を貫き一切の支払いを断る場合、「正直者が馬鹿を見る」ではないが、結果として、この企業はビジネスの機会を失うことになるかもしれない³¹⁴⁾。これ以外にも、例えば、進出先では使用が合法的に認められている有害物質を、グローバル基準に照らし合わせて考えた時、その使用を自主的に控えるべきか否かなど、いくらでも例を挙げるができる。言いたいことは、平時は倫理的課題に対して毅然とした姿勢を保つような企業であっても、短期的な経済的業績を重視する株主からの圧力や、自

³¹¹⁾ 彼らは、「アリストテレスの徳の概念は、個人に適用されてきたが、企業の脈絡にも応用されるようになってきている」と述べ、企業の徳という概念は Solomon によって樹立されたと指摘している。Shanahan, Ford & Seel, Peter. (2017). *Creating Shared Value. Looking at Shared Value Through an Aristotelian Lens, Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism, Edited by Wieland, Josef*, p.145.

³¹²⁾ すなわち、第 1 に企業が提供するサービスや製品を通じた共通価値創造、第 2 に材料調達から製品廃棄までのバリューチェーン全体を通じた生産性を見直しを通じた共通価値創造、第 3 に進出先社会のクラスターの形成を通じた共通価値創造である。

³¹³⁾ この点で、彼らのアプローチは、CSV の 3 つの手法に新たな手法を加えようと試みる Rocchi & Ferrero (2014)とは性格を異にする。

³¹⁴⁾ Simmons & Simmons (2006)の調査によれば、約 50%の企業が、過去 12 ヶ月の間に競争相手による賄賂の支払いによって自社のビジネス機会が奪われたと感じている。Simmons & Simmons(2006). *International business attitude to corruption*. また、世界 30 カ国のビジネスマン 3,000 人を対象に実施された Transparency International(2012)の調査でも、同様に、4 人に 1 人が過去 12 ヶ月の間に競争相手が賄賂を支払ったことにより自社のビジネス機会が奪われたと回答している。Transparency International(2012). *Putting Corruption Out of Business*.

社の財務状況が苦しい時には、企業の有徳さというものが、単なる理想的なものとして容易に脇へ追いやられてしまう可能性があるということである³¹⁵。

Shanahan & Seele (2017)は、企業が CSV を実践する上でも、これに類似した問題が起こり得ると指摘する。すなわち、「経済的価値と社会的価値を同時に実現する」という目的を掲げ、それを実際に推進しようとしている企業にあっても、経済的プレッシャーを受けた時、この目的の達成が困難となり、最終的には純粋に短期的な経済的価値の追求に走ってしまう可能性があるということだ。

そこで彼らが持ち出すのが、アリストテレスが重視する「習慣付け(habit)」である。アリストテレスは、道徳的な卓越性としての美德は、教示によるものではなく、自らの習慣づけによって獲得されると述べた上で、習慣づけによって、人はうるわしき物や行為を快く感じ、そうでない物や行為を不快に感じるような人間になっていくと説く。Shanahan & Seele(2017)は、寛大であることや信頼に足ること、友好的であることなどといった美德を企業が認識し、それを習慣によって身に付けることで、「経済的価値と社会的価値を同時に追求する」という CSV の目的を見失わず、いかなる状況であっても強固な姿勢を保つことができるようになる」と指摘する³¹⁶。彼らのアプローチは、「経済的プレッシャーに負けて、社会的価値の追求を諦めたり、社会的価値を犠牲にしたりすることをいかに防ぐか」という視点から、徳倫理的な知見を CSV に取り入れた所に特徴があると言える。

第3項 先行研究の意義と批判的検討

以上、徳倫理学と CSV を繋ぐ2つの先行研究を確認した。いずれも、CSV をベースとしたものではなく、徳倫理学をベースとして論理が展開さ

³¹⁵ Shanahan, Ford., Seel, Peter. (2017). Creating Shared Value. Looking at Shared Value Through an Aristotelian Lens, pp.148-149.

³¹⁶ Shanahan, Ford., Seel, Peter. (2017), Creating Shared Value. Looking at Shared Value Through an Aristotelian Lens, p.149.

れていることから、抽象度の高さは拭い去ることはできないものの、その意義は決して小さくない。少なくとも、次の2点は、徳倫理的アプローチとCSV論的アプローチ双方の研究にとって有意義であると言える。

第1に、CSV論的アプローチを展開する際、「人」の視点を加えることの重要性が示されていること。既述のように、Porter & KramerによるCSVの説明には、各プロジェクトに携わる人や、経営者やリーダーのあるべき姿などについては、ほとんど示されていない³¹⁷。彼らは「企業はどう行動すべきか」「企業は何をすべきか」については熱心に説くものの、実際に組織を動かす「人」の側面についてはほとんど何も語っていない。注意深くCSV論文を見てみても、企業名は何社も登場するが、具体的な部門・部署についてはほとんど記載されておらず³¹⁸、経営者やリーダー、各プロジェクトに携わった人々への言及は皆無である。そのため、CSV論文で紹介される事例は、いずれも「企業と進出先社会」「企業と貧困地域」「企業とサプライヤー」「企業と地球環境」といったような対応関係で説明されている³¹⁹。Pirson(2012)はCSVを称し「経営者に対し、企業を社会に埋め込まれた存在であると認識するよう提案し、“全てのステークホルダー”にとっての潜在的な価値創造の可能性を見出した³²⁰」と述べているが、Porter & Kramerは企業にとって決定的に重要なステークホルダーである「従業員（企業で働く人）」については、必ずしも積極的に議論してはいない。人の

³¹⁷ CSV論文では、CSVの実現に向けてリーダーやマネジャーが「社会のニーズをより掘り下げて認識するスキルや知識、企業の生産性の源泉を正しく理解するスキルや知識」などを身に付ける必要性が簡潔に述べられているだけである。Porter & Kramer (2011), *Creating Shared Value*, p.64. ポーター&クラマー (2011)「共通価値の戦略」, 11頁。

³¹⁸ ただし、具体的なCSVプロジェクトの内容から、会社のどの部門が携わったのかを想像することはできる場合もある。例えば、調達部門、社会・環境部門、製造部門、研究開発部門などといったように、ある程度は特定が可能かもしれない。

³¹⁹ なお、従業員への配慮を企業にとっての善（利益）の最大化に結びつけ「企業対従業員」として具体的な取り組み（例えば、従業員の健康促進プログラムの実施）を紹介している。ただし、これは「経済的価値を創造する行為主体」として従業員を捉えていることを意味するものではない。

³²⁰ Pirson, Micheal (2012) “Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A Critical perspective,” *Social Enterprise Journal*, 8(1), p.31.

視点に着目することの重要性を説くという意味で、本研究も彼らと同様の問題認識を共有する。

第2に、徳がCSVの成功に寄与すると指摘し、両アプローチの交わりを肯定的に捉えていること。とりわけ、Rocchi & Ferrero (2014)は、徳を「(道徳的な)性格の卓越性」に限定せず、広く卓越した技や術、能力といった意味で捉えているが、卓越性への努力の先にCSVの成功を位置づけていることは傾聴に値する。

上記のような意義を認めつつも、本研究と先行研究は、次の3点に限り認識を異にする。第1に、いずれの研究も、徳をCSV達成の「手段」として捉えるきらいがあるが、本研究においては、徳の獲得それ自体に尊い価値があるものと捉える。これと類似するが、第2に、先行研究では、企業にとっての価値(利益や効率性)が議論の中心となっており、徳を獲得することによる当の本人(CSVに参加する人)にとっての意味や意義についてはほとんど触れられていないこと。そのため、先行研究では、徳の重要性を説くものの、徳が「既に与えられたもの(所与のもの)」であるかのようにも読めてしまうのである。換言すれば、先行研究では「CSVを首尾よく成功させるために徳が有用である」と主張するものの、その徳はどうやって育まれるのかという点にはほとんど触れられていないということである。本研究では、「徳はCSVの成功に寄与する」との主張を認めつつも、むしろ「CSVの実践を通じて従業員の徳が育まれる」「CSVは、それに参加する人の人間的な成長を促すような機会と経験を与える実践である」という側面に着目し、これを強調する。第3に、いずれの先行研究も、徳倫理学の視点を持ち込むことで「人」の側面を強調するが、他方で、「社会」「企業」「個人」の3者の間の関係性については未言及であること。徳倫理学(共同体主義)の優れた特徴の1つは、個々の人間の徳や人間的成長、さらには善き生というものを、彼(女)が参加する共同体や、より広いコミュニティ(社会全体)と結びつけ、一貫した理論体系の中で三者の関係性を論じる所にある。この点に注意を向け、本研究では、CSVの実践を「社会」「企業」「個人」の三者の成長や発展を結び付ける取り組みである

と捉え、ここに、ビジネス活動（すなわち CSV）の正当性が与えられると主張したい。

上記のような認識を念頭に置きながら、次節では、Porter と Solomon の間に見られる共通認識を確認しておきたい。その理由は、かかる確認作業を通じて、CSV と徳倫理学が「水と油の関係」ではないこと、そして、両者の交わりや繋がりを論じるに際し、いかなる「問い」を立てることが適切であるかが明らかになるためである。

第 2 節 Porter と Solomon の共通認識

徳倫理学と CSV の両アプローチは、それぞれの欠点を補うために、互いが互いを必要としているのではないか。序章で述べた通り、これは本研究の問題意識の 1 つを構成するものである。徳倫理的アプローチは、目指すべき理想の企業やビジネスのあり方、個々の人間のありようを教えてくれるものの、それが必ずしも具体的な脈絡において説明されていないため、実務家から見れば抽象的な理想論に映るかもしれない。他方、CSV は、崇高な理想や理念、道徳・倫理というものを利益や効率に置き換えるものだとして「倫理的精神性に乏しい」との批判を理論家から受けてきた。本研究は、このように一見すると相反する関係にあるとも思える 2 つのアプローチを統合的に捉えようと試みるものであるが、かかる試みは本当に現実的であると言えるのであろうか。また、妥当な試みだと言えるのであろうか。この種の疑問に答えるために、本節では、CSV と徳倫理的アプローチの代表論者である Porter と Solomon の間に共通認識が見受けられること、また、彼らの主張は、根底の部分では表裏一体の関係にあることを示すことで、両者の統合の試みに一定の合理性があることを指摘する。

第 1 項 Porter と Solomon の共通認識とアプローチ

Porter と Solomon には、ある 1 つの共通点が存在する。それは、両者がいずれも資本主義やビジネスを正当な人間活動として、また、高貴な活動とし

て説明することを企図して、論を展開しているということである。Porterは、ビジネスが最も効率的に社会課題を解決できる人間の活動であることを強調することで、ビジネスの正当性や高貴さを訴え、Solomonは、ビジネスとは本来的に人間的な成長を促し善き生を充足させる活動であることを強調することで、ビジネスの正当性や高貴さを訴える（図表 5-1）³²¹。

図表 5-1 Porter と Solomon の問題意識とアプローチ

Porter と Solomon の問題意識	
資本主義やビジネスの諸活動は、近年、その信頼性や正当性、高潔性が失われつつあり、これらを取り戻すために“ビジネス”を巡る考えを再構築する必要がある。	
Porter のアプローチ	Solomon のアプローチ
ビジネスとは、最も効率的に社会的課題を解決することのできる人間の諸活動である、という点を強調することで、ビジネスの信頼性・正当性・高潔性を訴える	ビジネスとは、我々人間が徳を育み、善く生きることの機会を提供する実践である、という点を強調することで、ビジネスの信頼性・正当性・高潔性を訴える

（出所）筆者作成。

彼らはいずれも、ビジネス（経済活動）の信頼性や正当性、高貴性が失われつつある現代の資本主義に危惧を抱き、新たなビジネス観や、ビジネス本来の目的／役割などを論じることで、それら（信頼性、正当性、高貴性）を取り戻そうとするのである。行き着く先や、そこへ辿り着く方法は違うが、

³²¹ CSVにおいては、「企業外部（社会）」に主な視点を置き、社会のニーズを最も効率的に満たすことができるのがビジネスであることを強調することで、その正当性を説く。CSV論文は、社会のニーズをビジネス活動の中に取り込むための方法を示すものであるが、Porter & Kramerは、社会にとっての価値を生み出す形で創出される利益を「正しい利益」と呼ぶ。これに対し、Solomonは「企業内部（組織）」に議論の主軸を置き、ビジネスパーソンとしての品性 (character)を高めることやビジネスパーソンとしての充実した生を実現させることの重要性を説く。あえて平易な言葉で言うならば、ビジネスという実践を通じて人が成長することに、ビジネス活動の正当性と高貴性を求めるということである。

出発点は両者ともに同じだということである³²²。

両者の主張は、いずれも「ビジネスの正当性」などを説明する記述としては説得力があるように思われる。少なくとも、どちらかが「真」でもう一方が「偽」だというように、互いに対峙したり、相反したりするようなものではない。両者はそれぞれ、同じ問題に対し、異なる視点からアプローチしようとしているに過ぎないのである。

実際のところ、Porter と Solomon の主張は、表裏一体の関係にあるとも言える。なぜならば、社会というより大きな共同体の一員として、ビジネスを通じて諸課題を解決すること (CSV) は、従業員に働く意味を、ひいては生きる意味を与え得るものであり、それらが徳の陶冶や善く生きることに結実するからである。ビジネスライフにおける善き生とは、既に見てきたように、単に高い給料をもらうことに限定されるものではなく、ビジネスを通じて社会に貢献すること、そのような仕事に自分が携わっているのだという誇りや充実感、他者との良好な関係のうちに充足されるものである。このように、徳倫理学 (Solomon) と CSV (Porter) を表裏一体のものとして捉えるならば、両者の統合の可能性も見えてこよう。

³²² CSV と Solomon 主義の違いは、議論の主な対象が企業の外か内かという点に見られるが、その本質は「企業」の捉え方の違いにあると言える。Porter & Kramer は、CSV 論文において、企業それ自体の性質 (nature) については直接的には言及していないが、少なくとも、Solomon のように「共同体」としては認識していない。企業を共同体とみなす時、その最も根底にある考えは、共同体における個々のメンバーを、共同体の目的を達成するための手段やリソースとしてではなく、共同体の目的を達成するための担い手であり、また、それぞれが目的を持つ主体として認識するということである。CSV 論文では、企業というものを人の集まりによって構成されるものというよりは、社会的価値を創出し、社会目標を達成する経済主体として捉えられる。そのため、CSV 論文では、「人」に触れられることはほとんどなく、触れられていたとしても、企業内の従業員は、CSV を達成するための手段のように取り扱われている。例えば、Porter らは、従業員の健康促進プログラムを取り上げ、従業員やその家族が健康になること (社会的価値) によって、従業員の欠勤が減り生産性が改善される (経済的価値) と述べている。ここで主張したいことは、従業員の健康促進プログラムの意義に疑義を呈するなどといったことではない。これ自体は企業が従業員というステークホルダーに対して果たすべき社会的責任の1つとして極めて重要な取り組みではあるが、CSV 論文では一少なくともこのケースでは一従業員は、CSV を実現させる1つの手段としてみなされている。

第 2 項 何を問うべきか

もつとも、Solomon 理論（徳倫理学）の観点から CSV (Porter)を批判することも可能である。CSV に向けられる批判の中でも、とりわけ企業倫理学者が取り上げるのは、第 2 章で確認したように「利益が先か（経済的価値）、大義が先か（社会的価値）」という問題である。この問題に対し、徳倫理的な答えを示すことはそれほど難しいことではない。結論のみを言えば、Solomon をはじめ徳倫理的アプローチを支持する論者は「優先すべきは利益（経済的価値）ではなく大義（社会的価値）である」と主張するだろう³²³。ただしこれは、あくまでも上記のような問いを立てたと仮定した場合の答えである。誤った問いや前提から出発すれば、誤った結論に辿り着く。少なくとも、「利益か大義か」という二分法の枠内で議論が行われる限りにおいて、徳倫理学と CSV を巡る建設的な議論への発展は見込めない。また、この問いに答えることを前提として徳倫理学の知見を用いれば一すなわち Porter の CSV を批判する材料として用いれば一、両者の間の重要な結び付きを見落としてしまうばかりか、徳倫理学を「単なる理想論」へと追いやってしまうことにもなり兼ねない。仮にそうなれば、Solomon をはじめとする徳倫理的アプローチを支持する論者が本来意図していたこととは真逆の方向へ進む結果となってしまう。そこで本研究では、徳倫理学と CSV のポジティブな関係性に目を向けることを前提とし、次の問いを立てることがより重要であると主張したい。すなわち「CSV によって生み出される価値とは、経済的価値と社会的価値の 2 つだけなのだろうか」「別にあるとすれば、それは何であるのか」との問いである。これは、「経済的価値（利益）が先か、社会的価値（大義）が先か」という二分法的な枠内において議論を展開するのではなく、この 2 つの価値を追求するプロセスで生み出される尊い価値の存在に目を向けるものである。そこで以下、節を改めて、かかる問いに答えていきたい。

³²³ 本稿第 4 章第 2 節第 3 項「共同体としての企業目的の再考」を参照されたい。

第3節 CSVの3つの倫理基盤

前節では、Porter (CSV) と Solomon (徳倫理学) が、類似した問題意識から出発して、それぞれの主張が展開されていることを確認した。そして、両者を互いに相反するものでも、また、交わるものとして捉えるのではなく、いずれもビジネスの正当性や高貴性を説明するものであると認識することの重要性を指摘した。その上で、問うべきは「利益が先か、大義が先か」ではなく、「CSVを通じて創造される価値とは、経済的価値と社会的価値だけなのであろうか」「別にあるとすれば、それは何であるのか」であることを述べた。本節および次節では、主としてこの問いに答えることで、両者の統合を試みる。既述の通り、かかる試みは「徳倫理学の視点から CSV に新たな意味づけを行うこと」を意味するものである。

議論の出発点として、まずは、CSV に徳倫理学の視点を加えた場合、大きく3つの次元(3つの目指すべき目的)が露わになることを確認する。3つの次元とは、「社会の次元」「企業の次元」「個人の次元」である。

第1項 CSVの3つの次元

経済的価値と社会的価値を同時に追求することを企業目的とする CSV は、その実現可能性という問題を脇へ置いておけば³²⁴、目指すべき理想・理念としては申し分のないアプローチであろう。CSV の批判論者の多くも、この点

³²⁴ 例えば、Donaldson (2014)は、次のように指摘する。いわく「CSVとは、企業の競争優位と社会的福祉を同時に達成しようとするものであるが、ここで直ちに「同時に」という言葉の意味を知りたくなる。もしこの2つが同時に達成されないような時、どちらを優先すべきなのか。また、どのようにバランスを取るべきなのか。ポーターの CSV の定義においては、企業の経済的価値が優先されるということになる。両者を調整したり、バランスを取ったりはしない」。Donaldson, Thomas.(2014) “Shared values that are lost in translation,” *fobes*. これと同様に、菱山 (2015) は「経済的価値と社会的価値を同時に実現することは、表現は美しいが、果たして可能なのか、非常に難しいのではないかと、現実には経済的価値を優先することになってしまうのではないかとという危惧がある。「同時に実現する」と言うのではなく、価値に優先順位をつけないと第一線の判断基準としては生きないであろう」と指摘している。菱山隆二 (2015)「報告 倫理的な経営の視点から」『CSR と CSV に関する原則のめざすもの—CSV は CSR 課題を解決できるか』, 29 頁。

は認めるところである。仮に、実現可能性が疑問視されたとしても、企業のビジネス活動とは、本来的にこれら2つの価値を実現させることを目指してなされるべきであるし、その実現のプロセスにこそ企業の存在意義（なぜ当社は社会に存在しているのか）が現れてくる。Porterも述べているように、社会に何ら価値を生み出さずに利益を上げることは実際には不可能ではないが（例えばマネーゲーム）、それは「事業を通じて社会の発展に貢献する」というビジネスの本分に適うものではない。

徳倫理学の視点に立った場合においても、経済的価値と社会的価値を共に追求することを目指すCSVの基本理念は、受け入れ可能であると言える。利益（経済的価値）というものを最終的な企業目的に据えない点では、徳倫理学陣営はPorterと距離を置くかもしれないが、彼らにあっても、経済的価値の創造それ自体を軽視することはない。彼らの多くは、徳に基づくビジネス実践とは、経済的価値を含めた企業共同体の成長と繁栄を導くものだと信じており、有徳なビジネスを通じて、社会と企業がともに繁栄することを理想と捉えるのである。それゆえ、企業と社会がWin-Winの関係を築くことを企図するCSVは、この点だけに目を向ければ徳倫理学（共同体主義）とも整合的だと言える。しかしながら、重要な点は、徳倫理学陣営は、社会と企業の発展と同じくらい、否、それ以上に企業で働く個々の「人間的成長」（徳の陶冶、善き生の充足）を重視するということである。正確を期すれば、徳倫理学は、社会、企業、個人の発展を、それぞれ独立してバラバラに論じられるものではなく、三位一体であると考えerということだ。企業と社会の繁栄なくして、人間としての成長が促されることがないのと同様に、個々の人間が善く生きることのできないような企業や社会が発展・繁栄することもないという発想である。かかるがゆえに、徳倫理学陣営は「ビジネスを通じて、人は善き生を充足することができるし、企業はそのような存在であるべきである」「ビジネスとは、そこで働く人の人間的な成長を促す機会を提供する実践であり、そうあるべきである」と主張するのである。

以上を踏まえるならば、CSVを含む企業のあらゆるビジネス活動とは、「社会」と「企業」のみならず、そこで働く「人」にとっても、何らかの意味や善き目的を持った実践であらねばならないと言える。PorterによるCSV

は、主として「社会」と「企業」にとっての意義や意味を強調するものであるが、徳倫理学は、これに加え「個人」という第3の次元の存在に気付かせてくれる³²⁵。

図表 5-2 は、社会・企業・個人の3つの次元を軸として、CSVの目指すべき目的を整理したものである。本研究では、Porterの「社会的価値」に対応する概念として「共通善の実現（社会の次元）」を、「経済的価値」に対応する概念として「企業共同体の繁栄（企業の次元）」を、さらに、「徳の陶冶（個人の次元）」の3つの概念を用いることで、徳倫理学の視点からCSVの可能性とあるべき姿を探っていく。なお、これら徳倫理的な概念を、より一般的な言葉で言い換えれば、それぞれ「健全な社会／善き社会の実現」「企業の持続的成長／永続」「従業員の人的成長」となる。

図表 5-2 CSVの3つの次元

対象となる次元	ポーターによるCSVの目的	徳倫理学の視点を加えたCSVの目的
社会の次元	社会的価値の創造	共通善の実現 (健全な社会／善き社会の実現)
企業の次元	経済的価値の創造	企業共同体の繁栄 (企業の持続的成長／永続)
個人の次元	×	徳の陶冶 (従業員の人的成長)

(出所) 筆者作成。

第2項 CSVの倫理基盤としての「共通善」「共同体」「徳」

「共通善の実現」「共同体の繁栄」「徳の陶冶」の3つの規範的概念は、CSVの目指すべき目的であると同時に、CSVを支え、これをより良い実践にするための倫理基盤となるものでもある。なぜ倫理基盤になるのかと言

³²⁵ なお、ここに言う「個人」とは、原子論的自己を意味する individualではなく、関係性の中に生きる person あるいは human (すなわち「人間」) を意味するものである。

えば、これら3つの概念には、その言葉の内に既に規範的（道徳的）な意味合い・価値志向が内在されているからである。例えば、「共同体」という言葉の内には、既に第4章で見てきた通り、単なる人間の集団という意味合いを超えて、高次の目的（*telos*）を目指して形成されるといった理念が含まれている³²⁶。さらに重要な点は、これら3つの概念は、それぞれ独立した形で理解されるようなものではなく、「1つの全体」として理解されるべき性質を持つ概念だということである。そのため、徳倫理学の視点を加えることで、「社会（共通善）」「企業（共同体）」「個人（徳）」の関係をCSV実践の中に見出すことができるのである。以下、まずは、共通善という言葉の意味を確認したのち、3つの概念の関係性を整理したい。

（1）共通善とは何か

共通善（*common good*）とは、共同体やコミュニティによって、共通して善き価値と認識されているような諸善を指す³²⁷。企業をはじめ、地域コミュニティや市民団体（NGO）、さらには国家など、個々の共同体にも共通善は存在する。例えば、企業を1つの共同体として捉えるならば、企業共同体にとっての共通善として、「倫理的な組織風土」や「協調的な文化」「より良い労働環境（職場環境）」などが挙げられるかもしれない³²⁸。また、

³²⁶ 本稿第4章第2節第3項「共同体としての企業目的の再考」を参照されたい。

³²⁷ Etzioni (1996). *The new golden rule : community and morality in a democratic society*, pp.85-86. エチオーニ (2001)『新しい黄金律—善き社会を実現するためのコミュニタリアン宣言』, 132-133頁。なお、Etzioniは、共通善を「共有される中心価値」という言葉でも表現している。また、MacIntyre (1993)は、共通善を「個人的欲望と利益の総計に先立ち、それとは独立に性格づけ可能な公的な善」と定義している。MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, p.236-237. マッキンタイア (1993)『美徳なき時代』, 289頁。なお、彼は共通善を *public good* と表現している。

³²⁸ 企業という共同体における共通善の中身については、企業倫理学の研究において、これまで数多くの蓄積がある。例えば、Argandoña(1998)は「組織内の人々の個人目標 (*personal goal*) が達成されるような環境を創造すること」を、永安 (2004) は「就業の機会、営業の自由、報酬の公正、仕事を通じての社会奉仕」を、Mele(2009)は「コミットメントの文化 (*culture of commitment*)、協働の文化、良い職場環境」を、Sision & Fontrodana(2012;2013)は「協働を通じて、組織内の人々がより善い人間になること」を、Pinto(2017)は、「協働、有徳な仕事、友愛」をそれぞれ企業にとっての共通善、すなわち

個々の人間と同様に、「企業にも徳はある」との立場を取るならば、「社徳」と呼ばれるものも企業共同体にとっての共通善として挙げるができるだろう。

共通善とは何であるかを考える際、共同体という概念をどこまで広げて考えるべきかという問題が付きまとうが、ここでは Etzioni や Solomon による理解に従って「グローバルコミュニティ（地球コミュニティ／人類全体）」にまで拡大して捉えることにしたい³²⁹。この理解に従えば、既に示した図表 5-2 における「社会の次元」における共通善とは、企業が事業を展開する特定の地域コミュニティにとっての善に限定されるものではなく、究極的にはグローバルコミュニティにおいて共有され、目指されるべき共通の諸善（諸価値）を意味するということになる。平易な言い方をすれば、地球を 1 つの共同体として捉え、我々人類が共通して目指すべき善であると言えよう。これには例えば、きれいな空気（地球環境）や人権の尊重、治安や平和、教育や医療に関する良い制度、社会的紐帯などが含まれる³³⁰。

では、グローバルコミュニティにおける共通善とは、どのように、また誰によってその中身が決定されるのであろうか。リベラル陣営が「何を善き価値として選び取るかは、各人に委ねられるべきである」と主張するのに対し³³¹、共同体主義者の Etzioni は「個々がそれぞれにとっての善だけを

企業共同体のメンバーによって共有され共に目指すべき諸善として例示している。なお、先行研究では表立って「経済的利益」が共通善として挙げられてはいないが、これも営利組織としての企業にとっての共通善の 1 つとして考えられる。

³²⁹ Solomon による共同体（コミュニティ）の理解については、本稿の注記 245 を参照されたい。

³³⁰ Mele (2009) “Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles,” *Journal of Business Ethics*, 88(1), p.235.

³³¹ リベラルの代表論者の Rawls は、各人は自らの「善」を各々決定する自由があり、善の多様性それ自体が善いことであると述べている。Rawls (1972), *A Theory of Justice*, p.448. ロールズ (2010) 『正義論』, 588 頁。また、MacIntyre によれば、現代リベラリズムとは、価値が多分化した現代において「善」の選択はあくまで個人の責任に委ねるべきであり、国家や社会システムは異なった価値を持つ人間間の対立の調停に限定されるべきであり、どれか 1 つの道徳的見方を教え込むべきではないという論理だとしている。MacIntyre. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 3rd edition, p.195. マッキンタイア (1993) 『美德なき時代』, 239 頁。

追求すれば、社会の秩序は維持されない」と主張し、「モラル対話」を通じて共通善の合意に至るべきだと述べる。モラル対話とは、価値を巡る議論であり、家庭におけるモラル対話もあれば、地域コミュニティにおけるモラル対話もあるが、グローバルコミュニティにおける共通善は、地球規模（社会全体）でのモラル対話によって形成されると言う。Etzioni はこれを「メガ対話（megalogue）」と呼ぶ³³²。なお、第1章などでも紹介したSDGs（国連持続可能な開発目標）は、国連加盟国政府をはじめ、多くの関係者の参画によって採択されたものであるため、Etzioni の言う「メガ対話（地球規模でのモラル対話）」を通じた「現代社会における共通善のリスト」と見なすことができるかもしれない³³³。

(2) 共通善をともに目指すパートナーとしての企業共同体

ここで重要な点は、個々の企業を含むあらゆる共同体は、グローバルコミュニティの一員（構成員）として、他の共同体や市民と同様に、ともに共通善を目指すパートナーとして位置づけられるということである³³⁴。あらゆる共同体は、それぞれに独自の目的を持ち、個々の共同体にも目指すべき共通善が存在するが、それらは究極的にはより大きな共同体（グローバルコミュニティ）にとっての共通善と対峙するものではなく、むしろ貢

³³² Etzioni は、モラル対話によって、「環境保護」という新たな共通善への合意に至ったと説明している。いわく、1970年までは、環境保護は、西洋社会においても、また他の多くの国々でも、共有された中心価値（共通善）とはみなされていなかった。当時、環境保護の価値を認めた人がいなかったわけでも、研究や論文が存在しなかったというわけではなく、社会全体としては関心が高まっておらず、環境保護は当時、中心価値のリストには入っていなかった。しかし、現在、環境保護が西洋・東洋／先進国・発展途上国の別を問わず、グローバルコミュニティの中心価値となっていることは言うまでもないだろう。なお、モラル対話の詳細については、Etzioni (1996). *The new golden rule : community and morality in a democratic society*, pp.102-108. エチオーニ (2001) 『新しい黄金律—善き社会を実現するためのコミュニタリアン宣言』, 152-160 頁を参照されたい。

³³³ SDGs については、本稿 26 頁および 39-40 頁を併せて参照されたい。

³³⁴ SDGs においても、その枠組みは各国政府によって合意されたものであるが、その実現にあたり、企業はともにゴールを目指すパートナーとして位置づけられている。本稿脚注 78 を併せて参照されたい。

献するようなものであらねばならないということである。もし個々の共同体が自分たちにとって都合の良い善だけを追求しようとするれば、個々の共同体のエゴイズムが加速されることとなり、社会全体の秩序が維持できなくなってしまうからである。例えば、企業が「経済的利益」という自分たちにとっての善のみを追求する場合、特に社会全体にとっての共通善を犠牲にする形で利益を追求するような場合がそれに該当する。共同体主義が訴えるのは、個々の共同体における善の追求（個々の共同体の自律的な活動）を認めつつも、それが社会全体の包括的コミュニティにとっての善の実現に献身するようなものでなければならないということである。この点を踏まえるならば、企業とは、より大きなコミュニティの一員（構成員）として、ビジネス活動を通じて社会にとっての共通善を目指すパートナーであると位置づけることができる。

ここに「パートナー」という言葉をあえて用いたのは、社会が抱える課題の多くが、企業のサプライチェーンを通じ、取引先や下請けをはじめ、同業他社や外部ステークホルダー（NGOや地域コミュニティ、現地政府など）などとの協働によって解決できるものだからである³³⁵。解決が困難な社会的課題であればあるほど、またその規模や範囲が広範に及べば及ぶほど、その解決や緩和に向けた取り組みは、単独の企業によってではなくステークホルダーとの協働によって実践されているケースがほとんどである。

このように、企業とは、グローバルコミュニティの一員として、他のステークホルダー（国家やNGO、サプライヤー、他社など）と共に社会全体

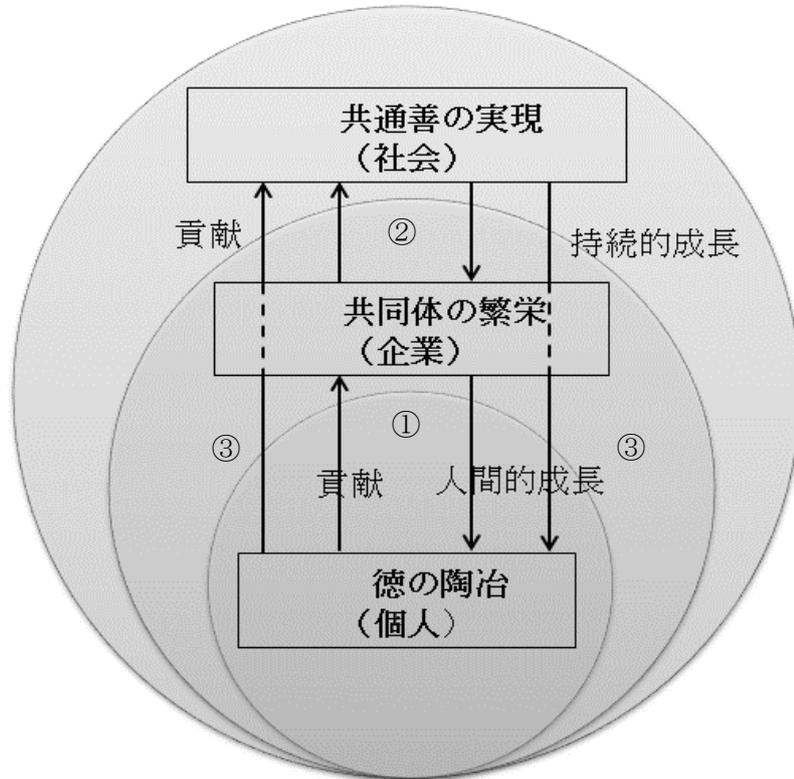
³³⁵ 例えば、近年では、社会的課題の1つとして、サプライチェーンで発生する人権問題が取り上げられており、その中でも「紛争鉱物問題」が喫緊の課題として注目を集めている（高, 2013; 藤原, 2016; 寺本, 2018）。紛争鉱物とは、主に電子機器や集積回路、電子回路などに使われる鉱物資源であるが、これらが採掘されるコンゴ民主共和国の東部地区及びその周辺地域では、その採掘と流通の過程で非人道的行為が繰り返されている。こうした問題は、鉱物資源を使用して最終製品を販売する企業が単独で何らかの施策を講じることは極めて困難であり、現実的でもない。実際には、寺本（2018）が詳しく分析するように、同業他社や業界団体、NGO、公的機関、国際機関などが協働し、この課題に取り組んでいる。紛争鉱物問題への対応は、CSVとは一線を画するものであるが、CSVが想定するような社会的課題の多くも、単独企業による実践というよりは、他のパートナーとの協働や連携を通じて達成されるケースが多いと言える。

の共通善を目指すパートナーであると言えるが、同時に、企業自らもコミュニティ（共同体）としての性質を持つ。この点については、既に Solomon の「共同体としての企業論」を中心に第 4 章で確認した通りである。企業を共同体として捉えることの第一義的な意味は、企業というものを従業員 の徳の陶冶を助け、彼／彼女らが善く生きることを促進するような場として認識することであった。では、個々の人間の徳や善き生とは、果たしてどのように充足されるのであろうか。とりわけ、企業という共同体の中で、あるいは企業という共同体を通じて、どのように充足されるのであろうか。これを理解するには、共通善と共同体という徳倫理学（共同体主義）に特有の概念を切り離して考えることはできず、ここに「共通善（社会）」「共同体（企業）」「徳（個人）」の密接な関係を見ることができ る。以下、この点を確認しよう。

(3) 社会・企業・個人の相互関係

アリストテレスの徳倫理学は、我々人間を独立したバラバラな個人ではなく、共同体や他者との関係の中で生きる社会的存在として位置づける所に特徴があるが、別の見方をすれば、個々の人間の徳というものは、他者との良好な関係を築き、ともに共同体にとっての善（すなわち共通善）に献身することを通じて育まれるということである。企業をアリストテレス的な共同体の一形態として見なす場合、また、企業をより大きなコミュニティの構成員と捉える場合、「社会」「企業」「個人」の三者の発展の関係は、次のように 3 つの次元から説明することができる（図表 5-3）。

図表 5-3 共通善・共同体・徳の相互関係



(出所) 筆者作成。

第1の次元は、「企業共同体における共通善への貢献を通じた個人の成長」であり、これは企業と個人の間の関係を指す。既に説明したように、企業を1つの共同体として見なす場合、例えば、善き組織風土や社徳などが目指すべき共通善に該当する。善き組織風土や社徳などは、一方では「既に組織に存在し、定着しているもの」といった特徴があるが、他方でそれらは、そこで働く人々によって醸成されたり、時には変化したり、または失われていったりするものでもある。善き組織風土や社徳は、そこで働く人々にとって所与のものであると同時に、彼らによって育まれていくものであり、個々の従業員の有徳な行いの積み重ねが、善き組織風土や社徳を形作っていく。当然ではあるが、企業共同体の繁栄（企業の持続的成長や永続）という点から考えれば、社徳なき企業が社会からの信頼を獲得し、持続的な成長を果たしていくことはほとんど不可能であり、少なくとも

もそのような企業において個々の従業員が徳を陶冶し、人間的な成長を遂げることは難しい。

第2の次元は、「社会にとっての共通善に貢献することを通じた、企業と社会の相互の発展」であり、これは企業と社会の関係性を指す。また、第3の次元は、「個々の従業員が企業共同体に参加し、仕事を通じて社会全体の共通善に貢献することによる個人の成長」であり、これは企業共同体を介した個人と社会との間関係を指す。

本研究では、共通善・企業共同体・徳（善き生）の間のこうした相互関係の存在を前提とし、CSVとはまさに三者の成長を共に促進するような企業実践であると主張したい。とりわけ、図表5-3における第2の次元（企業と社会の関係）と第3の次元（企業という共同体を介した個人と社会の関係）は、CSVを倫理実践として位置づけ直すための足掛かりとなるものである。そこで以下、この2つの次元について、さらに詳しく見ていきたい。

第4節 CSVの徳倫理的基礎

前節では、「共通善」「共同体」「徳」という3つの規範的概念が、CSVの倫理的基盤の候補になり得ること、そして、これら3つの概念の相互関係は、CSV実践にも適用可能なのではないかとの問題提起を行った。これを踏まえ、本節では、いかなる意味において「共通善・共同体・徳」の相互関係がCSVにも適用可能であるのかを検討していきたい。かかる検討に際し、本節では、共通善・共同体・徳とは別に、もう1つ重要な概念を援用することにする。それは、「経営理念」である。Solomonは、これを「ミッション（使命）」という言葉で表現しているが、彼の理論体系においても重要な位置づけを占めるものである。本研究においても、経営理念（ミッション・使命）の重要性を認め、これを、「社会（共通善）と企業（共同体）を繋ぐもの」「企業（共同体）と個人（徳）を繋ぐもの」「個人（徳）と社会（共通善）を繋ぐもの」として捉えたい。

以下、第1項では、図表5-3で示した「企業と社会の関係」に関する補足

的説明を行い、第2項及び第3項では「企業共同体を介した個人と社会の関係」に関して検討を加える。

第1項 経営理念に基づく共通善への貢献

前節では、企業共同体は、社会全体の共通善の実現をともに目指すパートナーであるということを確認したが、一言に「社会全体の共通善」といっても、その中身は無数に存在し、1つの企業が全ての共通善に対して貢献できるわけではない。既に、21世紀における「グローバルコミュニティの共通善のリスト」として、SDGs（国連持続可能な開発目標）を挙げたが、これら目標の全て（17の目標）に対し、1つの企業が網羅的に貢献することは現実的には不可能である。そこで重要な役割を担うのが、経営理念（ミッション）である。Solomonは経営理念を「働くことの意味、生きることの意味を謳うもの」とも表現しているが、これが意味するところは、経営理念とは「自分たちの会社は何のために／なぜ社会に存在しているのか」を明示するものだという事である。彼は経営理念の例として、「化学を通じて、より快適な生活に貢献する（Better living through chemistry）」という架空の化学メーカーのミッション・ステートメントを挙げている。ここで言いたいことは、ある企業がいかなる種類の共通善に貢献できるかどうかは、多くの場合、その企業が掲げる経営理念（ミッション）に明記されており、経営理念の実践とは、つまるところ（グローバル）コミュニティにとっての共通善への貢献を意味する実践であるということである。

これを前提に議論を進めるならば、Porter & Kramer(2011)によって提唱されたCSVとは、まさに経営理念（ミッション）の実現を目指す企業実践そのものであることが分かる。なぜならば、CSVとは本来、「自社が社会に提供することのできる独自の価値を創造していく実践」であり、「自社のDNAや使命に立ち返り、自分たちの成すべきこと・自分たちにしかできないことを考え実践すること」に他ならないからである。例えば、トヨタ自動車は「クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む」という理念を掲げ、プリウスを世に

出すことでそれを実現させた。トヨタが掲げる「住みよい地球」「豊かな社会」とは、グローバルコミュニティにおける共通善の1つに他ならない。同様に、味の素では「私たちは、地球的な視野に立ち、“食”と“健康”，そして明日のよりよい生活に貢献します」という理念を掲げているが、これを具現化させたのが「KOKO Plus」である。同社では、この商品を通じて「栄養改善」「貧困・飢餓の撲滅」というグローバル社会にとっての共通善に貢献している³³⁶。

Mele(2009)は、「社会の一員である企業は、ミッションを通じて共通善に貢献すべきである」と述べているが、CSVとは、まさに各社のミッション（経営理念）を通じて共通善に貢献する企業実践だと言える。換言すれば、CSVとは各社のミッションを通じて「健全な社会／善き社会の実現」に貢献する企業実践だと位置づけることができるが、こうした実践は、既に住友化学などのケースで見てきたように、企業の評価を高め、持続的成長に繋がるものでもある。

第2項 仕事を通じた人間的成長とは何か

さて、CSVの実践が（グローバル）コミュニティの共通善に対する貢献という意味合いを持つものであるとすれば、図表5-3で確認したように、それは同時に「個々の人間的成長」にも寄与する実践であることを意味する。この点を確認する前に、まずは「人間的成長」とは何であるか、とりわけ「ビジネス活動（仕事）を通じた人間的成長」とは何を意味するものであるのかを、徳倫理学の観点から整理しておきたい。本研究では、人間的成長と言う場合には、以下の3つの領域に分けて理解することにする（図表5-4）。

³³⁶ なお、これらはいずれも、SDGsの目標に挙げられており、人類共通の目指すべき普遍的価値である。

図表 5-4 仕事を通じた人間的成長の3つの領域

	人間的成長の領域	成長の源泉としての徳
仕事を通じた人間的成長	1) 対自己に関わる領域 (仕事にどう向き合うか, 仕事への姿勢や善き考え方を通じた人間的成長)	ビジネススキルや能力, 勤勉, 責任, 義務, 粘り強さ, 熱意, 慎重さ, 自主性, 冷静さ, 正義など
	2) 対他者に関わる領域 (仕事を通じて, 他者と良好な関係を築くことによる人間的成長)	思いやり, 感謝, 誠実さ, 配慮, 慈悲, 受容, 気遣い, 協調, 寛容, 公平, 社交性, 忠誠(献身), ユーモア, 正直, 信頼, 謙虚, 誠実さなど
	3) 対社会に関わる領域 (仕事を通じて社会の発展に貢献することを通じた人間的成長)	共通善への貢献を通じた充実感, 達成感, 誇りなど

(出所) Solomon (1999)による徳のリスト (a catalog of business virtue) の一部を援用して筆者作成。

第1は、対自己に関わる領域である。ビジネスや職場の脈絡に即して言うならば「個々の人間が、どう仕事に向き合うか」「どのような考え方や姿勢で仕事に臨むのか」に関わるものである。仕事に臨む姿勢や考え方がポジティブである場合には、仕事を通じて、より多くの専門的なスキルや能力を身につけることができるかもしれない。また Solomon は、「あなたが引き受けた仕事、仕事への熱意が、全てあなたの性格・品格 (character) を決定づける³³⁷」と述べているが、仕事への姿勢や考え方によって、単にスキルや能力だけでなく、図表 5-4 で示しているように、多くの美徳が育まれることになる。これらの美徳は、第4章でも確認したように、単にビジネ

³³⁷ Solomon, R.C. (2008). "Are we victims of circumstances? Hegel and Jean-Paul Sartre on corporate responsibility and bad faith," *Cutting-edge issues in business ethics: Continental challenges to tradition and practice*, ed. Mollie Painter-Morland and Patricia Werhane, p.18.

スライフを有意義／有意味にするだけでなく、その人の生の全体を実り豊かにしてくれるものである。

第2は、対他者に関わる領域である。これをビジネスや職場の脈絡に置き換えれば「仕事を通じて、他者と良好な関係を築くことによる人間的成長」と言うことができよう。例えば、同僚や部下に思いやりや感謝の気持ちを持って接すること、組織やチームの一員として協調性を持つこと、仕事での成功体験に溺れず謙虚な姿勢を保つこと、顧客に誠実であることなどがその一例である。このように、ビジネスライフにおいて「他者とどう向き合うか」「他者とどう付き合うか」という観点から育まれる徳も多くあり、これらを陶冶することも、社会的存在としての人間の成長に資するものである。

第3は、対社会に関わる領域である。これは、「自分の仕事を通じて社会の発展（共通善）に貢献することを通じた人間的成長」と言える。かつて、アダム・スミスは『道徳感情論』において、「人間とは生来、社会的かつ善意のある生き物であり、相互に認め合うことを求め、他者から認められるべき人・他者を認めるような人になろうとする。人間は、生来的に他者の利益や不運に同感し、他者の幸福を気に掛ける生き物である」と述べたが、人間は元来、他者の幸福のために働くことや、社会に貢献するような仕事に参加することで、ある種の充実感や達成感、喜び、誇りを持つ存在である。自分の仕事を通じて社会の役に立つことで「労働の精神的意味」を見出し、金銭的価値では測ることのできない「精神的報酬」を手にするのである³³⁸。これもまた人間的成長の一部を構成するものである。

以上のように、徳倫理的な視点から「人間的成長」という言葉の意味を考えれば、「対自己」「対他者」「対社会」という3つの領域に区分すること

³³⁸ 杉村芳美（1997）『良い仕事の思想—新しい仕事倫理のために—』、中央公論社、18頁。なお、こうした傾向は、これからの社会を牽引していく若い世代、とりわけ「ミレミアム世代」と呼ばれる若者に顕著であると言える。彼ら／彼女らは、自分の周りの人が幸せを感じることで自分自身もまた幸福感を覚え、また、社会の役に立ちたいというような共感度や利他志向が強い傾向にあると言われているからである。名和高司（2017）「人間らしさを活かし、日本企業ならではのCSVを実践する」『人材教育』、6月号、25頁。また、藤本（2015）は、ミレミアム世代に該当する若者を「つくし世代」と呼び、他者との繋がりや絆、他者への奉仕を自分自身の喜びに感じることなどを、その特徴として挙げている。藤本耕平（2015）『つくし世代—「新しい若者」の価値観を読む』、光文社。

ができる。繰り返しになるが、「経営理念の実践を通じて共通善を目指すもの」と CSV を捉えるのであれば、その取り組みは企業と社会双方の発展や成長に資するだけでなく、同時に個々の従業員にとっての「人間的成長」を促す可能性を持つ実践であることを意味する。換言すれば、CSV の実践が「それに参加する人の生を実り豊かにするような善い仕事」となる可能性があるということである。以下、この点についてさらに検討を加えてみたい。

第3項 人間的成長を促す「善い仕事」としての CSV

Solomon によれば、善い仕事とは、「誇り（自尊心）を持てる仕事³³⁹」「他者との良好な関係を築く中で、自社や社会の役に立っていると実感できる仕事」「喜びを感じられる仕事」などである³⁴⁰。既に見てきたように、CSV を共通善に貢献する実践として捉えるならば、CSV は、Solomon の言う「善い

³³⁹ なお、Solomon によれば、誇りとは、虚栄心や自惚れとは異なるものである。誇りとは、第1に、所属の感覚 (sense of belonging) や組織の一員であるという感覚 (sense of membership) を持ち、自らをその集団と切り離すことのできない存在であると認識するような感覚を必要とする。Solomon (1999), *A Better way to think about Business*, p.93。それゆえ、誇りとは、その集団の期待に応えることに関わるものである。言い換えれば、個々の誇りが完全に個人のみ還元されることは稀であり、あるいは完全にそうではないことを意味する。また、Taylor は、誇りとは、正しい自己愛であると述べている。Taylor (2002), *Virtue Ethics: An Introduction*, p.100。テイラー (2013) 『卓越の倫理』, 165 頁。また、愚かな者であっても自分を可愛いと思うことはできるが、これはただの自惚れである。正しいとは、自分の本当の価値について高度にして的確な意見を持っている者との理解も示している (169 頁)。従って、誇りを持てる仕事とは、自らの仕事や自らが所属する会社が取り組む活動について、その真の価値を理解し、それを善きものと感じ、喜びの源泉となるような仕事を言う。

³⁴⁰ これに関連して、杉村 (1997) は、「良い仕事」を次のように定義している。いわく「良い仕事とは、個人にとって望ましい仕事であるとともに、人間と社会にとって望ましい仕事でもある。つまり個人に対し満足を与える仕事と、人間的・社会的に意味のある仕事の両面を意味しうる」。杉村芳美 (1997) 『良い仕事の思想』, 44 頁。また、日本の経営者にも、「良い仕事」を定義する人物が存在する。それは、三井物産元会長の槍田松瑩氏である。氏は、良い仕事を「世の中の役に立ち、顧客やパートナーに有益で、付加価値をもたらす、自分自身のやりがいや納得感につながる仕事」と定義づけているが、いずれの定義も Solomon の説明と類似していることが分かる。名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略』, 166 頁。なお、三井物産の「よい仕事」については、槍田松瑩 (2006) 「よい仕事とは」『経営の美学—日本企業の新しい型と理を求めて』, 野中郁次郎・嶋口充輝・価値創造フォーラム 21[編], 85-92 頁に詳しい。

仕事」とも合致する。とりわけ、Solomon による「善い仕事」の定義は、先の図表 5-4 における「対他者に関わる領域」及び「対社会に関わる領域」と整合的であると言える³⁴¹。このことは、CSV の実践（すなわち共通善への貢献）が、他者との関係性の中で、また社会との関係性の中で「個々の従業員に対し徳を育む機会や経験を与えてくれる」ということを示唆するものでもある。

徳倫理的アプローチを支持する論者の多くは「ビジネスを通じて徳を育むことができる」と主張するが、その要諦は、ビジネスの諸活動を通じて様々なステークホルダーと関わりを持ち、そこで良好な関係を築く中で、美徳を育むことができるということである。先行研究では、ここに言う「ビジネス」が具体的に何を指しているのかについては、必ずしも明示されてはいないが、CSV を例に挙げれば、第 1 章で紹介した味の素の KOKO Plus のケースが分かりやすいかもしれない。プロジェクトを進行させる中で、同社の社員は実際にガーナへ出向き、現地で栄養不足に苦しむ子供たちに接する中で問題の

³⁴¹ これに関連して、CSV が人間的成長に資する実践であることを示唆する研究は既にいくつか存在する。例えば、山口博幸・鄭智允（2012）では、義肢装具メーカーの中村ブレイスを CSV 経営の好例として取り上げ、顧客の喜びが自分たちの喜びにもなること、そのことが本当のやる気の源になること、優しい人になっていくことなど、そこでは本稿が「人間的成長」と呼ぶ価値が CSV を通じて創造されることが示されている。山口博幸・鄭智允（2012）「CSV 戦略と賢慮型リーダーシップ—「会社づくりを通じて町をおこす」経営の事例分析—」『岡山商大論叢』, 48(2), 1-41 頁。また、近年、CSV 実践を通じた「人間的成長」の側面に着目する論考が徐々に現れ始めた。例えば、横田浩一(2017)「CSV 経営と働き方・働きがいは」『生活協同組合研究』, 7月号, 22-30 頁。林田昌也・四居美穂子（2017）「カギは顧客目線とよそ者感—地域と社員の“誇り”を成長につなげる CSV」『人材教育』, 6月号, 34-37 頁。岩佐宣明（2012）「人間らしい労働—CSV の哲学的含意」『愛知学院大学論叢』, 60(1), 1-8 頁。岩佐は、労働の目的という視点に立った時、「CSV の中心にあるのは、社会的労働生産の真の目的は、利潤追求なのか社会貢献なのか、という二者択一への反対である」とし、CSV はこの 2 つを同時に真正な目的として主張するものであると述べている。そして、働くことを人間的な幸福の充足と結び付けた上で、次のように主張する。いわく、「他者のために価値を生み出すことそれ自身が人間的幸福の一部として、他律性や受動性によって本質的に規定され、幸福へのたんなる手段として経済学では通常コストに算入される労働にあつて、それ自身のための労働という言葉になおいくらかの現実味を与えうるとすれば、CSV は、労働のこの自己目的としての性格と手段としての有効性との両立を、それどころか両者の相乗関係を教える、魅力的な提案として解釈できるだろう」。岩佐（2012）「人間らしい労働—CSV の哲学的含意」, 2 頁。

深刻さを肌で感じ、また NGO や現地政府をはじめとする多様なステークホルダーと協働を行ってきたが、こうした一連の経験の中で、図表 5-4 で示したような種々の美德がプロジェクトに参加した人の中に育まれたことは想像に難くない。とりわけ、既述の通り「仕事を通じて他者との良好な関係を築くことによる人間的成長（対他者に関わる領域）」と「仕事を通じて社会の発展に貢献することを通じた人間的成長（対社会に関わる領域）」をもたらすものであったと考えられる。これに関連して、「徳を育む経験」という視点から、Becker(2017)は、CSV の持つ可能性を次のように暗示する。

美德は、思惟的 (theoretically) に獲得することはできない。徳を獲得するには、個々の経験と社会的脈絡の中での人との相互関係が必要となる。サステナビリティを支える諸徳を育むには、個々の経験とステークホルダーとの相互関係が極めて重要となる。サステナビリティを支える諸徳は、例えば、グローバル規模でのステークホルダーとの相互関係や、グローバル社会に善き影響を与えるような仕事に参加するような個人的な経験によって涵養される。グローバルレベル・地域レベルにおけるサプライチェーンの一員としての個人的経験や、自分が扱う商品について研究を深めることは、それぞれのビジネス活動に関連するような徳を育み、リーダーや組織メンバーにとって優れた意味を持つ。サステナビリティという観点から、配慮、受容、気遣い、責任といった徳をそれぞれの仕事を通じて育むためには、例えば、ココアや綿花の生産者に直接会いに行き、生産プロセスの現状を自ら経験すること、そしてそのコミュニティで生活している人々が不安に思っていることに耳を傾けることが重要であるかもしれない³⁴²。

ここで注目したいことは、上記の論文の中には「CSV」という言葉が一度も使われていないにも関わらず、例示されているケースは Porter が提唱する CSV そのものであるということだ。より具体的に言えば、Becker (2017) が持ち出している例は、社名こそ伏せてあるが、Porter が CSV 論文で紹介してい

³⁴² Becker, Christinan.U. (2017). “Social Approach: Virtue Ethics Enabling Sustainability Ethics for Business,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p.1391.

る「ネスレ社におけるサプライヤー支援」がモデルとなっていると思われるということである³⁴³。両者は、同じ1つのケースを巡って、異なる視点からその取り組みの意義を見出している。Porterは、サプライヤーとのWin-Winの関係を築くことが「企業の競争優位」に繋がることを示す例として紹介しているが、Becker(2017)はこれを「徳の源泉」、すなわち人間的成長に資する企業実践として紹介しているのである。

さて、CSVの実践が、従業員の人間的成長に資するような形で実践される時、かかる実践は、経済的価値とは別の重要な価値を企業共同体にももたらす。それは、企業共同体のメンバーの品性や徳の総和としての、会社の品性(character)であり、いわゆる「社徳」とも呼ばれるものである。Solomonは「個々の従業員の善き性格は、その人を魅力ある人にするのと同様に、会社を魅力的(attractive)なものにする³⁴⁴」と平易な言葉で述べているが、彼の言う「魅力」という言葉を、「会社の品性」や「社徳」という言葉に置き換えても差し支えないだろう。いずれの言葉を用いたとしても、それは、組織の規模が大きいとか、売上や利益率が高いとか、配当性向が高いといった意味での魅力ではなく、我々人間にとっての善き生や道徳、会社の使命などに関して、真を見失わない確固たる信念を持っているという意味での魅力である。理想(ミッション)の追求を具現化した実践としてのCSVとは、まさにこうした信念に基づき、社会で困っている人を助けたい、未だ解決を見ないような問題を解決したいと願う気持ちを、ビジネスという手段を通じて実現させる取り組みであると言えるが、目には見えない企業の魅力、すなわち社徳とは、そうした認識を持って実践に参加する従業員によって育まれていく³⁴⁵。そして社徳は、「社会からの信頼」や「ステークホルダーとの良好な関係」のように、企業が持続的に成長していくために不可欠な「関係財」とも言うべき資産の源泉となるものでもある。先にCSVを「個々の従業員の徳を育

³⁴³ 本稿第1章第2節第2項における「ネスレ社」のケースを参照。

³⁴⁴ Solomon & Martin. (2003). *Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics*, 3rd edition, p.7.

³⁴⁵ もし、掲げられている理想(ミッション)が単なる飾り物で、本音は「儲かりさえすれば良い」という認識で多くの従業員がCSVに取り組むとするならば、そうした企業はSolomonの言う「魅力」という言葉で言い表せる企業とは異なるだろう。

む機会を提供する実践」と述べたが、それは結果として、企業共同体の繁栄の基礎となる社徳の醸成にも寄与する。ここに繁栄とは、経済的な観点から見た繁栄のみならず、道徳的な観点（徳倫理的な観点）から見た繁栄を含むものである。徳倫理的な観点から見た企業の繁栄については、第4章において、企業共同体の高次の目的を「永続（経営理念に掲げられた理想を追求し続けること）」と「メンバーの人的成長（仕事を通じて徳を陶冶すること）」の2つに求めたが、その意味においてCSVとは、これまで述べてきたように、かかる2つの目的を追求するための（あるいは、2つの目的を追求することのできる）倫理実践であると位置づけることができよう。

第4項 CSVが悪しき生を生ま出す可能性

これまでの議論では、徳倫理学（共同体主義）の知見を援用しながら、CSVを肯定的に意味づけ、人的成長を促す可能性を持つ実践であることを示した。また同時に、CSVの実践を通じて個々の従業員が美徳を育むことが、企業の徳（社徳）を醸成することにも繋がることの可能性にも言及した。しかしながら、徳倫理学が我々に与えてくれる視点は、CSVの持つポジティブな可能性についてだけではない。そこで、第4項では、CSVの持つネガティブな可能性についても言及しておきたい。

先でも言及したように、Solomonは、「あなたが引き受けた仕事、仕事への熱意が、全てあなたの性格・品格（character）を決定づける³⁴⁶」と指摘するが、これが意味するところは、仕事への考え方や姿勢次第で、その人の品性や人生が善くも悪くもなるということである³⁴⁷。前項では、Solomonの指摘のうち、「善くなる」という部分に焦点を当ててCSVの可能性を肯定的に論じてきたが、「悪くなる」という部分も見過ごすことはできない。徳倫理学

³⁴⁶ Solomon, R.C. (2008). "Are we victims of circumstances? Hegel and Jean-Paul Sartre on corporate responsibility and bad faith," *Cutting-edge issues in business ethics: Continental challenges to tradition and practice*, ed. Mollie Painter-Morland and Patricia Werhane, p.18.

³⁴⁷ 先の「仕事を通じた人的成長の3つの領域（図表5-4）」との関係で言えば、これは「対自己に関わる領域（仕事にどう向き合うか、仕事への姿勢や考え方）」に関わる問題であると言える。

が与えてくれるこの視点は極めて重要だからである。CSV を含めたビジネスの諸活動は、人間的な成長に資する多くの機会を提供する一方で、同時に、成長の機会を奪うような環境を作ることもできるということである³⁴⁸。企業がどのようなスタンスで CSV に臨むのか、経営者が CSV をどのように理解し、社員に語るのかによって、「人間的成長」という価値を生み出すこともあれば、逆にそれを損なうような実践になってしまうこともあるということである。ここに、次のような2人の架空の経営者を例に取って考えてみよう。

A社は最近、CSV経営を標榜し、取り組みを推進しようと計画している。その上で、同社の社長は社員に対して次のように語る。「CSVとは、当社の利益向上に資する活動であると考えている。言い換えれば、CSVとは、当社がどのように新たな利益を創造・開拓していくかを考えることである。心に留めておいてもらいたいのは、高邁な理想ではなく、それが利益に繋がるかという視点で社会的課題を捉えて欲しいということだ。分かりやすく言えば、収益にならない社会的課題に、時間と労力を割くことのないようにしてもらいたいということである。最近では、途上国でのビジネスが新たな収益源として注目されているが、当社にとっても、途上国の貧困者は我が社の新たな収益のタネになる。何か手っ取り早く利益になりそうな問題を見つけて、早急にプロジェクトを立ち上げてほしい。」

B社は、CSVのコンセプトを自社の経営の枢軸に置くことを決め、同社の社長は部下に次のように語る。「CSVとは、我が社が掲げる経営理念を具現化する実践だと思っている。言い換えれば、当社の事業を通じて、どのような社会的課題に寄与することができるのか、当社が愚直に追求すべきことは何であるのか、当社が社会から期待されていることは何であるのか。CSVとは、こうした問いを常に念頭に置き、社会から必要とされる企業であり続けるために不可欠な活動だと

³⁴⁸ Frontrodona, Joan. Sison, Alejo Jose. G. (2013).“Editorial Introduction: Putting Into Practice. A Challenge for Business and Organization,”*Journal of Business Ethics*,113(4), p.563

考えている。採算とのバランスを取ることは最初は難しいと思うが、失敗を恐れずにチャレンジしてほしい。CSVとは単に企業と社会がWin-Winになるだけでなく、当社グループ一人ひとりの社員の働きがいや充実感、誇りに繋がるものだと思っている。」

ここで主張したいことは、A社のモデルがPorter流のCSVであり、B社の社長のようにCSVを理解することが正しいなどと言うことではない。そうではなく、CSVをどう捉え実践するかによって、「人間的成長」というCSVが本来的に生み出すことのできる価値の可能性が失われてしまうということである。徳倫理学が重きを置く「その人の仕事的那个人をつくる」というメッセージは、仕事を通じて、善きビジネスパーソンとして持つべき美徳を育むことができるという視点のみならず、仕事を通じて悪しき人をつくってしまう可能性にも気付かせてくれるのである。先の例に戻れば、A社で働く人にとって、CSVが「人間的成長」を促すような実践となるだろうか。「悪しき人」をつくってしまうとまでは言えないにせよ、少なくとも彼らが熱心に考えることは「いかに儲けるか」ということであり、そうした実践を通じて、共同体の一員として社会の役に立っているという感覚や、誇りを持てる何かに参加しているという感覚、仕事が自分自身を成長させてくれるという感覚を得る可能性は低いと言えよう。

第5項 CSVの成功と失敗

徳倫理学の視点からCSVを意味づける最後の作業として、「CSVの成功と失敗」について検討したい。CSVとは本来的に、「3つの次元（社会・企業・個人）」から成る実践である、ということ踏まえるならば、CSVの成功を次のように理解することができる。すなわち「(グローバル)コミュニティの共通善への貢献を通じて企業共同体の繁栄に寄与し、同時にそこで働く従業員の人間的成長が促されていること」である。Solomonは、「企業がどんなに成功しても、そこで働く人の徳が育まれないのであれば、それは中身の無い成功である」と述べているが、CSVにおける成功を考えるに際しても同じ

だということである。

では、この場合、CSVの失敗とは何を指すのだろうか。それは、CSVの実践が「人間的成長」を蝕む場合である。最も分かりやすいのは、共通善を目指して行われるCSVの実践が、倫理や法令を逸脱することで達成されているケースである³⁴⁹。これとは別に本稿では、Porterの言う「経済的価値」と「社会的価値」の双方を追求していこうという機運が、組織の中で失われてしまっている状態を「CSVの失敗」として挙げておきたい。

現状において、社会的価値は高いが採算が十分に取れていないといったケースが、多くの企業で存在することが予想される。ただし、徳倫理的な視点から見れば、経済的価値と社会的価値が同時に実現されていないことを以って直ちに「CSVの失敗」とは言えない。ここでの失敗とは、もし上記のような状況に置かれている時に、「このプロジェクトは、社会的価値が高いため、採算が取れていなくても問題なし」といった具合に、経済的価値が創造されていないことを正当化することである。その逆も然りである。経済的価値が十分に担保されているという理由から、社会的価値の追求を放棄するような場合も、CSVの失敗と見なしたい。いずれのケースにおいても、「人間的成長」の可能性が否定されているためである。目標や目的が未達成である現状を肯定することで得られる人間的成長など存在し得ないということである。「社会的価値が高いから、採算が取れなくても仕方がない」「経済的価値が十分に担保されているから、これ以上の社会的価値を追求する必要はない」との考えは、サルトルの言う「自己欺瞞」であり、Solomonが美德と対峙するものとして批判する悪しき態度である。Solomonによれば、自己欺瞞とは「口実を作ること（言い訳をすること）であり、別の言い方をすれば、自らが置かれた状況で選択をする責任や、その選択による結果を引き受ける

³⁴⁹ こうしたケースについては、現状では表に上がってきていないが、可能性としては大いにあり得る話である。これに関連して、CSVと言えるかどうかは、やや微妙ではあるが、2017年に発覚した商工中金の不正融資事件が参考になる。同社は、危機対応融資という社会的価値の高い案件を取り扱う金融機関であるが、融資先の割当ノルマを達成するために、融資の不要な中小企業の財務情報を改竄して、不正に融資を行っていたことが判明した。特殊なケースではあるが、社会的価値を創造することで事業を展開するという意味では、CSV的な特徴を持つものであったと言える。

責任を拒否しようとする態度」である³⁵⁰。

既に確認したように、CSVとは本来、経営理念に基づく共通善への貢献を意味する実践であるが、人間的成長とは、そのプロセスを通じ、時には試行錯誤し、困難を乗り越えることで創造されるものである。CSVを達成することは決して容易ではなく、全ての企業が達成可能だと考えることは現実的ではないとの指摘も一部では聞かれるが³⁵¹、その意味でCSVとは、Solomonが「屈強さ(toughness)」と言うところの美德を有する企業にのみ達成され得るものなのかもしれない。彼によれば、屈強さとは「ある目標や目的を価値あるものと理解し、その達成に向けて障害や困難に立ち向かう卓越性」を指す³⁵²。自社の経営理念に照らして、今まさに進行中のCSVのプロジェクトを、社会や自社にとって価値あるものであると信じる強い信念が継続する限りにおいて、たとえ現状のパフォーマンスが発展途上であったとしても、それはCSVの失敗ではない。パフォーマンスを改善し、より高みを目指そうとする機運が失われた時、それが徳倫理的に見た場合のCSVの失敗である³⁵³。

第6項 批判されるべき CSV

以上を以って「徳倫理学における CSV の意味づけ」としたい。本節にお

³⁵⁰ Solomon, R.C. (2008). “Are we victims of circumstances? Hegel and Jean-Paul Sartre on corporate responsibility and bad faith,” *Cutting-edge issues in business ethics: Continental challenges to tradition and practice*, ed. Mollie Painter-Morland and Patricia Werhane, p.11.

³⁵¹ 岡田正大 (2016) 「ROE8%と CSV (共有価値): 経営者が築く企業のかたち」, KBS 特別講座, 第5回資料, 13 頁。

³⁵² Solomon (1999). *A Better way to Think about Business*, p.110.

³⁵³ これに関連して、日本における CSV 研究者の名和は、CSV の実現が容易ではないことを踏まえた上で、次のように述べている。「CSV という厳しい道を選ぶ人に伝えたいのは、安易に答えを出さないでほしいということだ。この事業は社会価値は大きいけれど経済価値が伸びないので撤退する、利益貢献が高いから社会価値は考慮せずに事業を拡大する。こうした歯切れの良い、だが案俗な判断は誰にでもできる。難しいのは、伸びない利益をどう拡大するか、社会的価値をどう高めるかを、往生際悪く考え続けて、答えを探すほうだ。悩みまくったあげくに答えが見つからないこともあるかもしれないが、悩んだ先にしか、イノベーションは生まれえない」。名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略』, 343 頁。

ける主張の多くは、多分に当為を含むものであるが、他方では、CSVに内在する可能性を徳倫理学の視点から導出したものであるとも言える。「CSVとは、共通善への貢献を通じた人間的成長に資する実践である」との主張は、一方では「そうあるべき」という意味合いを含むものであるが、他方ではCSVの潜在的な可能性を示すものでもあるということだ。CSVの本来的な性質をこのように捉えるならば、本稿第2章で取り上げた「CSV批判」の多くが、的外れなものになる。例えば「CSVの枠内では、企業はもっぱら経済主体として捉えられている」という批判や「CSVには倫理的価値観が欠如している」という批判は、企業がCSV活動を「人間的成長」に資する実践として取り組む限りにおいては、説得力を失う。なぜなら、自社を単なる経済主体としてしか理解していない企業が、本章を通じて示したきた「人間的成長」を満たすことはほとんど不可能であり、同様に倫理的価値観（責任や義務）が欠如している企業が、CSVを通じて「人間的成長」を促進させることもまた不可能だからである。

繰り返しになるが、CSVとは本来、「自社が社会に提供することのできる独自の価値を創造していく実践」であり、「自社のDNAや使命、理念に立ち返り、自分たちの成すべきこと・自分たちにしか提供できない価値を生み出すこと」である。そこには、「経済的主体としての企業」と同時に、それ以上にグローバルコミュニティにおける共通善を目指す「社会的主体としての企業」、実践を通じて人を育てる「共同体としての企業」という側面が強調されることになる。その意味において、批判の対象とすべきCSVとは、それが「人間的成長」の機会を損なう形で実践されているような場合、その時に限られる。

第5節 経営者のインテグリティ

アリストテレスの倫理学は、人間の可能性を論じる倫理学である。彼が有徳な人間に言及する時、それは、全ての人がそのような人間になることのできる可能性を論じているのである。ただし、このことは、全ての人が無条件で有徳な人になれるということの意味するものではない。これまでに見てき

た「徳倫理学によって意味づけられた CSV」も、これと同様のことが言える。本稿が論じてきたことは、あくまでも CSV という企業活動が「人間的成長」を促し得るという可能性についてであって、無条件でこれが達成されると主張してきたわけではない。アリストテレスが『ニコマコス倫理学』において、人間の可能性を開花させるための条件を論じたように、本稿を終えるにあたり、「人間的成長」という CSV の可能性を高めるための条件に言及しておきたい。

ある人は、CSV の成功のカギを、「社会のニーズを深く掘り下げて認識する経営者の能力」に求めるかもしれない³⁵⁴。確かにそれは、CSV を考える上で不可欠であろう。そもそも、どのような課題が社会に存在し、どのような社会的価値を求める人々がいるのかについて、経営者が何も知らない中で、CSV 活動が始動することなど考えられないからである。こうした能力の必要性を認めつつも、本稿ではこれに加えて、その能力を“正しい方向”へと突き動かす経営者の倫理的資質の重要性を指摘したい³⁵⁵。その倫理的資質とは、インテグリティ (integrity) である³⁵⁶。

³⁵⁴ ここに言う「ある人」とは、CSV の提唱者である Porter である。Porter は、CSV 論文において、CSV を成功させるために求められるリーダーの資質として、これに加えて、企業の生産性の源泉を正しく認識する能力や、営利と非営利の境界を超えて協働するスキルなどを挙げている。

³⁵⁵ もっとも、CSV を成功に導く要因は、必ずしも経営者の道徳的資質に限定されるわけではない。例えば、本研究との関連で言えば、組織の経営理念の浸透度や組織風土、共同体としての企業の徳 (corporate virtue) などは、CSV の成否に大きな影響を与えると考えられる。とりわけ、本稿が論じてきた「人の成長を目的に据えた CSV」を展開する場合には、単に経営者のあるべき姿を検討することに留まらず、組織単位における道徳的資質 (文化や社徳など) にも目を向ける必要があるだろう。これらに関する研究は今後の課題とし、本研究では、まず、倫理的な組織風土や企業の徳の源泉 (前提) とも言うべき経営者の道徳的資質に限定して触れることにしたい。

³⁵⁶ インテグリティは、これまで、ある種の理想や目指すべき目標として、また人間の性格に関する徳 (virtue of character) として言及されてきた。企業倫理学の分野においても、長きに亘って最重要視されてきた概念の 1 つであり、とりわけ、経営者や組織のリーダーが保持すべき倫理的資質として認識されてきた概念である。Audi, Robert & Patrick E. Murphy.(2006). “The Many faces of Integrity,” *Business Ethics Quarterly*, 16(1), p.3. しかし、多くの論者が指摘するように、インテグリティとは多様な意味を持つ言葉であるため、明確な定義がなされてはいない (例えば、Audi & Murphy, 2006; Cosling & Huang, 2010; Koehn, 2005; Monga, 2016)。この言葉の持つ概念的な特徴を整理したものとして、梅津光弘 (2008) 「インテグリティ」『応用倫理学辞典』, 丸善, 350-351 頁。大塚祐一(2018) 「インテグリティとは何か?」『R- bec Working Paper』, No.17, 1-15 頁。吉武利和 (2005) 「インテグリティ(Integrity): 文化を越えた人格の信頼性の源について: 「文化」の境界を超えら

インテグリティは、通常、「誠実さ」と訳されることが多いが、もともとは、「触れられていない状態」「傷ついていない状態」「欠けていない状態」という意味を原義に持つ言葉であり、性格や言動、価値観や信条の首尾一貫性が保たれていることを指す。ただし、価値観や信条が首尾一貫していれば、その中身がいかなるものであってもインテグリティと呼べるというものではない。例えば、「いかなる状況下であっても自己利益を第一に考える」という価値観や信条の一貫性を熱心に貫いたとしても、その人を指して「インテグリティを備えた人 (person of integrity)」とは呼べないということだ。インテグリティにおける一貫性とは、独り善がりの価値観や信条を貫くことではなく、社会的存在として保持することが望まれ、期待されるようなものでなければならないということである。

CSV を実りある実践とするためにも、経営者のインテグリティは極めて重要な意味を持つ。先に、A社とB社の対照的な企業の例を挙げたが、ここでB社の社長の言葉をもう一度思い出してみよう。

「CSVとは、我が社が掲げる経営理念を具現化する実践だと思っている。言い換えれば、当社のビジネスを通じて、どのような社会的課題に寄与することができるのか、当社が愚直に追求すべきことは何であるのか、当社が社会から期待されていることは何か。CSVとは、こうした問いを常に念頭に置き、社会から必要とされる企業であり続けるために不可欠な活動だと考えている。採算とのバランスを取ることは、最初は難しいと思うけれど、失敗を恐れずにチャレンジしてほしい。私は、CSVとは単に企業と社会がWin-Winになるだけでなく、当社グループ一人ひとりの働きがいや達成感、誇りに繋がるものだ」と理解している。」

B社の社員に向けられたこの言葉が、もし単なる建前で、本音は「手っ取り早くいかに利益を上げるか」という所にあるとすれば、どのような結果が訪れるか想像に難くない。首尾よく経済的価値と社会的価値を両立できた

れる人間的資質」『香蘭女子短期大学研究紀要』, 47, 1-18頁を参照されたい。

しても、そこで働く人にとっての「人間的成長」が促進される可能性は極めて低くなると言えるだろう。逆を言えば、B社の社長のこの言葉が、建前ではなく、本音であると社員が感じ取った時、同社のCSVは、社会にとっても、企業にとっても、そして、何よりもそこで働く人にとっても優れた実践となる。

また、価値観や信念の一貫性を貫くということは、別の見方をすれば、短期志向ではなく、長期的な視点で物事を考えることを意味する³⁵⁷。B社の社長の言葉の中にも、長い目で見てCSVを成功させようとする姿勢が現れているが、インテグリティが欠如した経営者のもとでは、一度の失敗や困難に直面した時、安易に撤退の道を選択してしまうかもしれない。その意味において、インテグリティは、CSVの成功を確実に保証するものではないが、経営者のインテグリティなしにCSVの成功が果たされることもないと言えよう。

³⁵⁷ Koehn, Daryl. (2005). "Integrity as a Business Asset," *Journal of Business Ethics*, 58, p.132.

結びにかえて

第 1 節 本稿の要約と結論

第 2 節 本研究の限界と今後の展望

第1節 本稿の要約と結論

本研究では、近年、企業倫理学の領域で関心が高まっている徳倫理学とCSV（共通価値創造）の2つのアプローチを取り上げ、両者の統合的理解を目指すことを目的とし、5つの章を割いて論を展開していった。本稿を締め括るにあたり、これまでの議論をいま一度整理し、その後で改めて本研究の結論を示したい。

(1) 徳倫理学とCSVが抱える課題とは（第1章～第4章までの要約）

CSVの基礎にある規範的価値（normative foundation of CSV）を徳倫理学の視点から照射し直すこと、換言すれば、徳倫理学の視点からCSVに新たな意味づけを行うこと（9頁）、これが本研究の目的であった。かかる目的を遂行する上で、議論の大半は徳倫理学とCSVを全体として理解することに割かれた。本研究の目的に関し、そもそもなぜ両アプローチを統合的に捉える必要があるのか、両アプローチを統合的に捉えることの妥当性はどこにあるのかといった疑問が直ちに思い浮かぶが、第1章から第4章までの議論は、言わば、これら疑問に答えるための予備的考察を行うという位置づけを占めるものであったと言える。とりわけ「両アプローチを統合的に捉えることの必要性や可能性」を論じることなしに、また、両アプローチの思想的特徴を十分に理解することなしに、徳倫理学とCSVの統合を試みることなど到底なし得ない。かかる認識のもと、本稿では、前半部分（第1章・第2章）をCSV論的アプローチに、後半部分（第3章・第4章）を徳倫理的アプローチの議論に紙幅を割くことにし、両アプローチに対する理解を深めることから着手したわけである。ただしそれは、両アプローチについて無作為に議論を展開しようというわけではない。両アプローチがいかなる思想的・概念的特徴を有するものであるのか、また、どのような課題をそれぞれ抱えているのかという点に主眼を置きながら論を展開していった。以下、まずは第1章から第4章までの議論を要約的に振り返りたい。

第1章「CSVの理念と方法」では、CSVの概念的特徴を確認することを

目的に、3つの問いを立て、それぞれについて答えていった。第1は、CSVとはどのような考えを持つコンセプトであるのかである。これについては、Porter & KramerがCSVを提唱するに至った背景などにも言及しつつ、また、彼らが批判の矛先を向けるCSRとの相違点に触れながら整理を行った。第2は、CSVとは具体的にどのような企業実践であるのかである。Porter & Kramerは、CSV論文において、CSVの具体的な実践方法として「3つの手法」を提示しているが、これら3つの手法について具体的なケースを紹介しながら理解を深めていった。第3は、CSVの意義とは何かである。本稿ではCSVの意義として、とりわけ実務的な意義として、次の3点を示した。①地球環境問題や貧困問題をはじめ、グローバル社会が抱える諸問題に対する企業や経営者の関心を向けさせたこと、②社会に対して「価値」を生み出すというビジネスの本分を再び気付かせてくれたこと、③企業が社会的支出を検討する際の1つの指針となり得ることの3点である。なお、第1章では、2011年の「CSV論文」の他に、2002年の「戦略的フィランソロピー論文」と2006年の「競争優位のCSR論文」を必要に応じて参照しながら、CSVに関する基本事項の整理に注力した。ただし、本研究の全体から見た場合、第I部の中で重要な位置づけを占めるのは、これに続く第2章での議論である。

第2章「CSV批判の展開」では、CSVに向けられる批判群を5つに分類し、それぞれの主張を整理した。第2章の議論が重要な位置づけを占める理由は、これが本研究の基本認識と密接に関わっているためである。基本認識とは「CSVに対する社会的関心の高さに鑑み、企業倫理学はCSV批判に終始せず、次の段階として、CSVをより良い倫理実践として活かしていくための建設的な議論を行うこと、そして必要に応じCSVの概念の修正や再解釈を行うことが重要なのではないか(7頁)」というものであった。最終章の第5章では、徳倫理学の知見を用い、CSVを倫理実践として解釈・説明することを試みたが、この作業は、そもそもどのような批判がCSVに向けられているのかを理解することなしに達成し得ないものであった。第2章の議論が重要である所以はここにある。先にCSVの批判群を5つに分類すると述べたが、これを挙げれば次の

通りとなる。すなわち、①Porter & KramerによるCSRの解釈を巡る批判、②CSVの成果を巡る批判、③ビジネス活動に伴う負の影響の最小化という視点が欠如しているという批判、④伝統的な資本主義観から未脱却であるという批判、⑤倫理的価値観が欠如しているという批判、の5つである。CSV批判の中でも、企業倫理学の観点からとりわけ重要であると考えられ、かつ、CSVの根底部分に切り込んでいると考えられるのは、第4批判と第5批判である。これら批判を展開する企業倫理学者の多くは、CSVのコンセプトに倫理的基盤が欠如していることを問題視し、CSVの実践に義務論的な発想を求める。その上で「企業は義務の念に従って倫理実践に努めよ。企業は社会問題を利益獲得の手段と見なすべきではない。義務の意識からCSVに取り組みべきである」と主張する。こうした指摘は一方ではもったもであるが、他方で「義務の念に従ってCSVに取り組むべし。社会問題を利益獲得の手段として捉えるべきではない」と訴えた所で、それは“倫理とCSV”の交わりをどれほど接近させてくれるのだろうか。恐らく議論は平行線を辿るだけであり、結局は「企業倫理学の規範論は単なる理想論に過ぎない」という規範論と実践の乖離を生み出す結果となる。こうした認識を踏まえ、本稿では、倫理学の規範論をCSV批判に用いるのではなく、CSVをより良い倫理実践として意味づける方向に用いる必要があること、そして、その際の規範論として徳倫理学が最もCSVと整合的であることを示した。なぜならば、徳倫理学とは、企業や経営者に対して制約を課すものでもなければ、何かを禁止したり、ルールを提示することに関心を寄せるものでもなく、企業および企業を構成する従業員の成功や成長、さらには社会の持続的発展に関心を寄せるものだからである。かかる認識のもと、次に第II部（第3章・第4章）へと進み、徳倫理的アプローチに議論の軸足を移していった。

第3章「アリストテレスの徳倫理学」では、徳倫理学の特徴を、主として功利主義および義務論との比較を通じて整理した。ここでの狙いは、純粋な哲学的議論を深掘りすることではなく、次章「ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開」における議論の理解を助けることにあった。とりわけ、徳倫理学の立場を明らかにし、何を中心に論じる倫理学であるのか、主要概念となる「徳」や「善き生（幸福）」とはどのような類のものであるのか、こ

れらに関して予備的考察を行うことを第3章の主たる目的に据えた。かかる目的意識のもと、本稿では、徳倫理学の思想的特徴を次の3点に集約した。第1に、徳倫理学においては、いわゆる伝統的なアプローチである功利主義と義務論とは異なる意味で“倫理”というものを取り扱うこと。徳倫理学においても、行為の道徳的な正しさや間違いに触れはするが、主たる関心は、人間にとって最上位の善を「幸福」にあるとした上で、それはどのように達成されるのかという点に向けられるものである。第2に、徳倫理学は、我々人間が徳（性格の卓越性、善き性格）を陶冶することの重要性を説き、これを善き生（幸福）の必要条件とする規範論であること。換言すれば、徳倫理学は、功利主義や義務論とは異なり、行為そのものではなく、行為者（人間）のありようを議論の中心に据える倫理学だということである。第3に、徳倫理学においては、比較的長い時間軸の存在が前提とされており、その範囲は生の全体に亘るものであり、「幸福（善き生）の探求こそ生涯の課題である」という発想を根底に持つものである。これに加え、第3章では、徳倫理学における主要概念の1つである「善き生」について、暫定的な規定を与えた。すなわち、善き生とは、(1) 自らの人生や仕事に満足（充足）している状態を指し、(2) しかも、視点を他者に移し、第三者から見ても、その生が賞賛され得るものであり、(3) さらに、そうした状態を持続的なものとするために、常に高みを目指し内省しながら送られる生である。かかる規定は、人間を理性的／社会的存在と捉える徳倫理的な人間理解に基づくものであった。

第4章「ビジネスにおける徳倫理的アプローチの展開」では、この予備的検討を踏まえ、企業倫理学の研究において、ビジネスと徳倫理がどのように結び付けられてきたのか、また、同アプローチの意義と課題（限界）はどこにあるのかを検討した。ここでの議論は、同分野の先駆的存在として欧米を中心にその研究が評価されている Robert Solomon の立論を中心的な柱に据えた。Solomon をはじめ、徳倫理学を支持する論者の主張の要諦は、概ね次の3点に集約される。第1に、経済活動（ビジネス）の究極目的を善き生に位置付けること。第2に、現代社会における企業をアリストテレス的な共同体の一形態であると見なし、企業内部においても善き生の充足や徳の陶冶

は可能であると訴えること。第3に、ビジネスの諸活動を通じて、人は徳を育むことができると主張すること。これら3つを整理し直せば、徳倫理陣営は、人間にとっての究極目的を「善き生」とした上で、(1) 経済活動の究極目的を人間の幸福（善き生）と位置付け、(2) 企業という共同体を通じて、またビジネスの諸活動を通じて、善き生へと導く徳の陶冶（人間的な成長）が可能であるというものである。これら主張に対し、理想的過ぎるとの反論も一部ではあるが、とりわけ実務的な視点から見た場合、徳倫理的アプローチによって展開される主張は、あまりにも理論的過ぎるだけでなく、抽象的であるという欠点をどうしても拭い去ることができない。ビジネスを通じて人として成長するとはどのような意味なのか、そもそも、ここに言う「ビジネスの諸活動」や「実践」とはどのような活動を指すのか。こうした問いに対し、より具体的なビジネス実践の脈絡に即した議論が求められる。とりわけ、企業倫理学における徳倫理的アプローチの研究の発展という観点から見れば、哲学的な議論に留まることなく、実践的な議論への落とし込みが重要になってくるだろう。

(2) CSVの徳倫理的意味づけ（結論）

第1章から第4章までの議論を通じて、CSV論的アプローチと徳倫理学的アプローチの双方が抱える課題が明らかとなった。それと同時に、両アプローチの統合の必要性和可能性がより明確となった。すなわち、倫理的精神性の欠如という点でその課題が指摘されるCSVにおいては「倫理的基盤としての徳倫理学の可能性」が、また、具体的なビジネス実践への適用という点で課題を持つ徳倫理学においては「徳を育み、人間としての成長を促す実践としてのCSVの可能性」という様相が見えてくる。最終章である第5章では、この点を念頭に置き「徳倫理学の視点からCSVに新たな意味づけを行うこと」を通じて、両アプローチの統合を試みた。

徳倫理学のレンズを通じてCSVを眺めてみると、大きく3つの次元が浮かび上がってくる。3つの次元とは、①社会の次元、②企業の次元、③個人の次元である。本研究では、社会・企業・個人の3つの次元に対応する規範

概念として、それぞれ「共通善（社会）」「共同体（企業）」「徳／善き生（個人）」といった徳倫理学の主要概念を援用することで、PorterのCSV論では取り上げられることのなかった「個人（従業員）」にとっての価値の存在を提示し、また、社会・企業・個人の関係性に言及しつつ、CSVを次のように再解釈した。本稿の目的、すなわち「CSVの徳倫理学的意味づけ」は、以下7つの主張の導出を以って達成されたとと言える。

結論：CSVの徳倫理学的意味づけ

1. CSVとは、(グローバル) コミュニティの一員として、ともに共通善を目指すパートナーとしての企業（=共同体）によって取り組まれる倫理実践である
 2. CSVとは、企業が掲げるミッション（経営理念）を通じて共通善に貢献する倫理実践である
 3. CSVとは、共通善への貢献を通じて、その実践に参加する個々の人間的成長を促すような機会や経験（善き仕事）を提供する可能性を持つ倫理実践である
 4. CSVとは、人間的成長を促すような機会や経験を提供する可能性を持つ一方で、取り組みに対する姿勢や考え次第では、実践に参加する人の生を悪しきものにしてしまう可能性を持つ実践でもある
 5. CSVの成功とは、経済的価値と社会的価値のみならず、これら2つの価値を追求する過程で個々の人間的成長（徳の陶冶／善き生の充足）が達成されることを意味する。企業が経済的に成功したとしても、そこで働く人の徳が育まれない場合には、CSVの成功とは言えない。なお、個々の従業員の徳が育まれるということは、同時に、企業の持続的成長を支える会社の品性（社徳）が育まれることを意味するものでもある。
 6. CSVの失敗とは、経済的価値と社会的価値のパフォーマンスが、現状において不十分であるような場合を指すのではなく、2つの価値の実現に向けて、より高みを目指して行こうとする機運が組織の中で失われている状態を言う（CSVを通じた人間的成長の可能性が否定されている状態）
 7. 経営者は、CSVを単に企業戦略のツールとしてではなく、経済的価値と社会的価値を追求するプロセスを通じ、個々の従業員の人間的成長が促されるよう、高いインテグリティを持ってリーダーシップを発揮していくべきである
-

これら主張の多くは、「～である」という事実命題の形で記してあるが、実際には、そのほとんどが当為を含むものである。例えば、第3の主張において「CSVとは、人間的成長を促すような機会や経験（善き仕事）を提供する可能性を持つ倫理実践である」とあるが、これは、CSVが個々の人間的成長に資するよう可能性を本来的に持っていることを意味すると同時に、「またそうあるべき」という規範的な意味合いが含まれているということである。Solomonは、*nature*という言葉を好んで用い、企業やビジネスの本来的な姿（*nature of corporation and business*）を徳倫理学や共同体主義の視点から論じたが、本研究における「CSVの徳倫理的意味づけ」とは、まさに、徳倫理学の視点からCSVの*nature*を論じることを意図したものであった。言い換えれば、本研究は、Porter自身が明示することのなかったCSVの潜在的な可能性を徳倫理学の視点から描き出す試みであったとも言える。

第2節 本研究の限界と今後の展望

以上が本研究の到達点である。本稿の議論を通じて、規範論（徳倫理学）の立場からCSVを肯定的に位置づけ、その潜在的な可能性を示すことができた。企業倫理学の領域において、CSVに対する評価が必ずしも高くない中であって、徳倫理学の視点から「倫理実践」としてのCSVの新たな可能性を示した所に本研究の学術的貢献があると考えられる。また、CSVという具体的な企業実践を議論の遡上に乗せることで、これまでに抽象度が高いとされてきた「徳倫理学の諸概念」と「ビジネス」とを具体的な形で結ぶことができた。この点も本研究の意義として付言しておきたい。

他方で、本研究の限界として、少なくとも次の3点に触れておかねばならない。第1に、第5章（最終章）における主張・結論の説得性についてである。例えば、「CSVは人間的成長の機会や経験を提供する可能性を持つ倫理実践である」との主張は、これまでに蓄積されてきた徳倫理的アプローチの議論（哲学的議論）を踏襲したものであり、一定の論理的一貫性は保たれているものの、実証の手続きは取られていない。そのため、あるCSVの実践が、具体的にどのような種類の徳を育み、また、いかなる意味で人間的成

長に寄与しているかについては明らかにすることはできなかった。この点については、今後の課題とし、CSVの先進企業（例えば、CSVを働きがいや理念教育の一環として位置付けているような企業）へのヒアリング調査などを通じ、より実践的な視点を取り入れながら研究を深めていきたい。

第2に、これと関連して、実務への応用可能性に関する課題が挙げられる。本研究では、「徳倫理学の視点からCSVを意味づける」ことに主眼が置かれていたこともあり、依然として規範的な色彩が強いと言わざるを得ない。それゆえ、実務へのインプリケーションを考える場合には「CSVの考え方」や「CSVを捉える視点」「CSVのあるべき姿」については言及することができても、それをどう実践していくべきかについては、本研究の結論を以って十分に答えることはできない。この点についても、より具体的な企業のケースや実態を踏まえた上で、調査研究などを行っていく必要がある。

第3に、方法論上の限界である。本研究では、徳倫理学の理解について、可能な限り複数の論者の主張を組み込むよう努めたが、それでもなお、Solomonに多くを負っている。その意味において、本研究の結論の一部は「CSVの徳倫理学的意味づけ」というよりは、「CSVのSolomon主義的意味づけ」となっている点を課題として挙げねばならない。この点を踏まえ、また、第1・第2の課題を踏まえ、規範論と実践論の両視点から研究を深めていきたい。

参考文献一覧

< 英文文献 >

- Allen, Buchanan.(1994).“Book Review: Ethics and Excellence—Cooperation and Integrity in Business,”*Journal of Business Ethics*, 13(2), p.94, 124, 154.
- Annas, Julia.(1992). “Ancient Ethics and Modern Morality,” *Philosophical Perspectives*, 6. (アナス・ジュリア著／納富信留・三浦太一訳 (2015)「古代の倫理学と現代の道徳」『徳倫理学基本論文集』（加藤尚武／児玉聡編・監訳），勁草書房，151-175頁）。
- Argandona, Antonio.(2015). “Humility in Management,” *Journal of Business Ethics*,132(1), pp.63-71.
- Arjoon, Surendra. (2000). “Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business,” *Journal of Business Ethics*, 28, pp.159-178.
- Audi, Robert. (2012a). “Virtue Ethics as a Resource in Business,” *Business Ethics Quarterly*,22(2), pp. 273-291.
- Audi, Robert. (2012b). “Virtues, Concepts, and Rules in Business Ethics: Reflections on the Contribution of Robert C. Solomon,” *Passion, Death, and Spirituality: The Philosophy of Robert C. Solomon*, ed. Kathleen Higgins & David Sherman, pp.103-126.
- Audi, Robert & Patrick E. Murphy.(2006). ”The Many faces of Integrity,” *Business Ethics Quarterly*, 16(1), pp.3-21.
- Becker, Christinan. U. (2017). “Social Approach: Virtue Ethics Enabling Sustainability Ethics for Business,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, pp.1383-1394.
- Beck-Dudley., Caryn L. (1996). “No More Quandaries: A Look at Virtue Through the Eyes of Robert Solomon,”*American Business Law Journal*, 34(1), pp.117-131.
- Bellah, Robert. N., Richard, Madsen., Willian, M. Sullivan., Ann, Swidler., Steven, M. Tipton. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press. (Robert •

ベラー, R.マドセン, S.M.ティプトン, W.M.サリヴァン, A.スウィドラー著／島藺進・中村圭志共訳 (1991)『心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ—』, みすず書房。)

Bellah, Robert .N. Madsen, Richard. Sullivan, William M. Swidler, Ann. Tipton, Steven M.(1991). *The Good Society*, Vintage Reprint. (R.N.ベラー・R.マドセン・W.M.サリヴァン・A.スウィドラー・S.M.ティプトン著／中村圭志訳 (2000)『善い社会—道徳的エコロジーの制度論』, みすず書店)

Bentham, Jeremy. (1970). *An Introduction to the Principles of Moral and Legislation*, edited by Burans J. H., and Hart H.L.A, University of London The Athlone Press. (ベンサム著／山下重一訳 (1967)『道徳および立法の諸原理序説』, 中央公論社)。

Beschorner, Thomas. (2013). “Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach,” *Business Ethics Journal Review*, 1(17), pp.106-112.

Beschorner, Thomas. Hajduk, Thomas. (2016). “Creating Shared Value. A Fundamental Critique,” *e.proofing*, Springer, pp.1-11.

Beschorner, Thomas. Hajduk, Thomas. (2017).“Creating Shared Value. A Fundamental Critique,” *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism*, Josef Wieland Editor, pp.27-37, Springer.

Bosch-Badia, Maria Teresa. Montllor-Serrats, Joan. Tarrazon, Maria Antonia. (2013).“Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer,”*Theoretical Economics Letters*, 3, pp.11-15

Bragues, George. (2006). “Seek the Good life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics,” *Journal of Business Ethics*, 67, pp.341-357.

Bragues, Gragues. (2013). “Aristotelian Business Ethics: Core Concepts and Theoretical Foundations,” ed. Christoph Luetge, *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, Vol.1, Springer, pp.3-21.

Brown, Dana. Knudsen, Jette Steen. (2012). “No Shortcuts— Achieving Shared Value Means Changing Your Business Culture,” pp.1-21.

Carroll, A.B.(1979)“A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate

- Performance,” *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
- Crane, Andrew. Palazzo, Guido. Spence, Laura.J. Matten, Dirk. (2014).
 “Contesting the Value of Creating Shared Value,” *California Management Review*, 56(2), pp.130-153.
- Dawson, David. Bartholomew, Craig. (2003). “Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in Business Context,” *Journal of Business Ethics*, 48(2), pp. 127-138.
- De George, Richard.T. (2006). *Business Ethics*, 6th edition, Pearson Prentice Hall.
- Dembek, Krzysztof. Singh, Prakash., Bhakoo, Vikram. (2015). “Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword ?,” *Journal of Business Ethics*, 137, pp.231-267.
- Denning, Steve. (2011). “Why Shared Value Can’t Fix Capitalism,” *Forbes*.
- Donaldson, Thomas. (2014). “Shared Values that are lost in translation,” *Fobes*.
- Drucker, Peter. F. (2008). *Management*, Revised Edition, Harper Collins Publishers.
- Dyllick, Thomas.(2014).“The opposing perspectives on creating shared value: We may have to accept the ambiguity of this debate as both views have their own truths”.
- Economist. (2011). “Oh, Mr Porter: The new big idea from business’s greatest living guru seems a bit undercooked,” Mar 10th.
- Elkington, John. (2011) “Don't abandon CSR for creating shared value just yet,” *Guardian*.
- Etzioni, Amitai. (1998). *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*, New York: BasicBooks. (エチオーニ・アマタイ著／永安幸正監訳 (2001)『新しい黄金律—「善き社会」を実現するためのコミュニタリアン宣言』, 麗澤大学出版会)
- European Commission(2011)“Communication From the Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee and The Committee of The Regions”.

- Ewin, R.E. (1995). "The Virtues Appropriate to Business," *Business Ethics Quarterly*, 5(4), pp. 833-842.
- Ferrero, Ignacio & Sison, Algejo Jose G. (2014). "A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics and management journals (1981-2011)," *Business Ethics: A European Review*, 23(4), pp.375-400.
- Frede, Dorothea. (2013). "The historic decline of virtue ethics," *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, pp.124-148. (フレデー・ドロテア著／立花幸司[監訳]／相澤康隆・稲村一隆・佐良土茂樹訳 (2015)「徳倫理学の衰退の歴史」『ケンブリッジ・コンパニオン徳倫理学』, 187-223 頁)
- Friedman, M.(1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press. (ミルトン・フリードマン著／村井章子訳 (2011)『資本主義と自由』, 日経BP社)
- Friedman, M. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profit," *The New York Times Magazine*, 13 September 1970.
- Frontrodona, Joan. Sison, Alejo Jose. G. (2013). "Editorial Introduction: Putting into Practice. A Challenge for Business and Organization," *Journal of Business Ethics*,113(4), pp. 563–565.
- Gosling , Mark., Huang, Heh Jason. (2010). "The Fit between Integrity and Integrative Social Contracts Theory, " *Journal of Business Ethics*, 90, pp.407-417.
- Hartman, Edwin. M.(1994). "The Commons and the Moral Organization," *Business Ethics Quarterly*, 4(3), pp.253-269.
- Hartman, Edwin M. (1998). "The Role of Character in Business Ethics," *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp.547-559.
- Hartman, Edwin.M. (2011) "Virtue, Profit, and the Separation Thesis: An Aristotelian View," *Journal of Business Ethics*,99(1), pp. 5–17.
- Hartman, Edwin. M.(2013) "The virtue approach to business ethics," *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Edited by Russell. Daniel.C., pp.240-264. (ハートマン著／立花幸司[監訳]／相澤康隆・稲村一隆・佐良土茂樹[訳] (2015)「ビジネス倫理に対する徳倫理学的アプローチ」

『ケンブリッジ・コンパニオン徳倫理学』, 367-403 頁)

- Hartman, Edwin.M.(2017). Aristote's Virtue Ethics and Virtuous Business,
Handbook of Virtue Ethics in Business and Management, pp.3-12.
- Hartman, Laura.P. Werhane, Patricia.H.(2013). “Proposition: Shared Value as an
Incomplete Mental Model,” *Business Ethics Journal Review*, 1(6), pp.36-43.
- Heath, Eugene. (2013). “Virtue as Model of Business Ethics,”*Handbook of the
Philosophical Foundations of Business Ethics*, Vol.1 , Springer, pp.109-129.
- Heikkurinen, Pasi.(2017). “Management Approach: The Virtuous Corporation as
a Moral Agent for Sustainable Development,” *Handbook of Virtue Ethics in
Business and Management*, pp.1395-1404.
- Ivanhoe, Philip. J. (2013) “Virtue ethics and the Chinese Confucian tradition,”
The Cambridge Companion to Virtue Ethics, pp.49-69. (アイヴォンホ
ー・フィリップ・J.著／立花幸司監訳／相澤康隆・稲村一隆・佐良土
茂樹訳 (2015)「徳倫理学と中国の儒教の伝統」『徳倫理学』, 79-107
頁)
- Koehn, D.(1992). “Toward an ethic of exchange,” *Business Ethics Quarterly*,
2(3), pp.341-355.
- Koehn, D.(1995). “A role of virtue ethics in the analysis of business practice,”
Business Ethics Quarterly, 5(3), pp.533-539.
- Koehn,D.(2005). “Integrity as a Business Asset,” *Journal of Business Ethics*,
58, pp.125-136
- Maak, Thomas.(2008). “Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory
of Corporate Integrity,” *Journal of Business Ethics*,82, pp.353-68.
- McCracken, J., Martin, W., Shaw, B.(1998). “Virtue ethics and the parable for
the sadhu,” *Journal of Business Ethics*, 17(1), pp.25-38.
- McCracken, J., Shaw, B.(1995). “Virtue ethics and contractarianism: towards a
reconciliation,” *Business Ethics Quarterly*, 5(2), pp.297-312.
- McGhee, Peter. Grand, Patricia.(2016). “Teaching the Virtues of Sustainability
as Flourishing to Undergraduate Business Students,” *Global Virtue Ethics
Review*,

pp.73-117.

Meglich, Patricia.(2017). “Virtue Ethics in Employee Relations,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, pp.1207-1215.

Mele, Domenec.(2009) “Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles,” *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp.227-244.

Mele, Domenec. (2012). “The Firm as “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos,” *Journal of Business Ethics*, 106, pp.89-101.

Moczadlo, Regina. (2015) “Creating Competitive Advantages – The European CSR-Strategy Compared with Porter’s and Kramer’s Shared Value Approach,” *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 28(1), pp.243-256.

Monga, Manjit.(2016). “Integrity and Its Antecedent: A Unified Conceptual Framework of Integrity,”*The Journal of Developing Areas*, 50(5), pp.415-421, .

Moon, Hwy-Chang. Parc, Jimmyn,Yim, So Hyun Park, Nari.(2011) “An Extension of Porter and Kramer's Creating Shard Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation,” *Journal of International and Area Studies*

Moore, Geoff.(2005). “Corporate Character:Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation,” *Business Ethics Quarterly*, 15(1), pp. 659-685.

Moore, Geoff. (2012). “The Virtue of Governance, the Governance of Virtue,” *Business Ethics Quarterly*, 22(2), pp.293-318.

Morrison, Allen.(2001). “Integrity and Global Leadership,”*Journal of Business Ethics*, 31, pp.65-76.

Morse, John. (1999). “The Missing Link between Virtue Theory and Business Ethics,”*Journal of Applied Philosophy*, 16(1), pp.47-58.

Naughton, Michel. J. Alford, Helen. Brady, Bernard.(1995). “The Common Good and the Purpose of the Firm: A Critique of Shareholder and Stakeholder Models from the Catholic Social Tradition,” *Journal of Human Values*, 1(2),

- pp.212-237.
- Nesteruk, J.(1995). “Law and the virtues: developing a legal theory for business ethics,” *Business Ethics Quarterly*, 5(2), pp.361-369.
- Nestle.(2006). *The Nestle Concept of Corporate Social Responsibility*.
- Newton, L. (1992). “Virtue and role: reflection on the social nature of morality,” *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 357-365.
- Pearce, Colin. D. (2013). “Aristotle and Business: An Inescapable Tension,” *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, Vol.1 , Springer, pp.23-43.
- Pirson, Micheal. (2012). “Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A Critical perspective,” *Social Enterprise Journal*, 8(1), pp.31-48.
- Pinto, J.I. (2017). “The Firm and its Common Good: Cooperation, Virtuous Work, and Friendship,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, pp.249-256.
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, Dec; 80(12), pp.56-68.
 (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／沢崎冬日訳 (2003)「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 24-43 頁)
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2006).“Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility,”*Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92. (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／村井裕訳 (2008)「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 36-53 頁)
- Porter, Michael and Kramer, Mark R.(2011). “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitarism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp.62-77. (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／編集部訳 (2011)「共通価値の戦略—経済的価値と社会的価値を同時に実現する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 8-31 頁)

- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2014). “A Response to Andrew Crane et al.’s article by Micheal E. Porter and Mark R. Kramer,” *California Management Review*, 56(2), pp.149-151.
- Randels Jr. George D. (2001). “Loyalty, Corporations, and Community,” *Business Ethics Quarterly*, 11(1), pp.27-39.
- Rawls. John. (1971). *A Theory of Justice*, The Belknap Press of Harvard University Press. (ロールズ著／川本隆史・福間聡・神島裕子訳 (2010) 『正義論[改定版]』, 紀伊国屋書店)
- Rendtorff, Jacob Dahl. (2017). “Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibility of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society,” *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism*, Josef Wieland Editor, pp.119-139, Springer.
- Reyes, Jr. Gaston de los. Scholz, , Markus. Smith, N. Craig.(2016). “Beyond the Win-Win Creating Shared Valute Requires Ethical Frameworks,” *Forthcoming at California Management Review*, pp.1-40.
- Rocchi, Marta., Ferrero, Ignacio.(2014). “Systematic Shared Value in Finance: Expanding Porter’s Approach,” *Working Paper (Universidad de Navarra)*, pp.1-31.
- Russell, Daniel.C. (2013) “Virtue ethics, happiness, and the good life,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, pp.7-28. (ラッセル・ダニエル・C. 著／立花幸司監訳／相澤康隆・稲村一隆・佐良土茂樹訳(2015)「現代道徳哲学における徳倫理学」, 13-48 頁)
- Schlag, Martin. (2017). “The Virtue of Global Solidarity,” *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, pp.1307-1320.
- Shanahan, Ford., Seel, Peter. (2017). “Creating Shared Value. Looking at Shared Value Through an Aristotelian Lens,” *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism*, Josef Wieland Editor, pp.141-151, Springer.
- Shanahan, K.J., Hyman, M.R.(2003). “The development of virtue ethics scale,” *Journal of Business Ethics*, 42(2), pp.197-208.
- Shaw, B.(1995). “Virtues for a postmodern world,” *Business Ethics Quarterly*,

- 5(4), pp.843-862.
- Shaw, B.(1997). “Sources of virtue: the market and the community,” *Business Ethics Quarterly*, 7(1), pp.33-50.
- Shaw, B., Corvino, J.(1996). “Hosmer and the why be moral? question,” *Business Ethics Quarterly*, 6(3), pp.373-383.
- Simmons & Simmons(2006). International business attitude to corruption.
- Sison, Alejo Jose G. Hartman, Edwin M. Fontrodona, Joan. (2012). “Virtue and the Common Good in Business and Management,” *Business Ethics Quarterly*, 22(2) , pp.207-210.
- Sison, Jose. G. Fontrodona, Joan.(2013). “Participating in the Common Good of the Firm,” *Journal of Business Ethics*, 113, pp.611-625.
- Solomon, R.C. (1992a). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, (New York).
- Solomon, R.C.(1992b). “Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics,” *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp.317-339.
- Solomon, R.C. (1994a). ‘The Corporation as Community: A Reply to Ed Hartman’, *Business Ethics Quarterly*, 4(3), pp. 271-285.
- Solomon, R.C. (1994b). “Business and the Humanities: An Aristotelian Approach to Business Ethics,” *Business as a Humanity*, Edited by Donaldson, Thomas. J. & Freeman, R. Edward, Oxford University Press, pp.45-75.
- Solomon, R.C. (1997). *It’s Good Business—Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, INC.
- Solomon, R.C. (1998). ‘The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation’, *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp. 515-533.
- Solomon, R.C. (1999). *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, (New York).
- Solomon, R.C. (1999) . “Game Theory as a Model for Business and Business Ethics,” *Business Ethics Quarterly*, 9(1), pp.11-29.
- Solomon, R.C. (2000). Historicism, Communitarianism, and Commerce: An

- Aristotelean Approach to Business Ethics”, *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, pp 117-147, Springer Berlin Heidelberg.
- Solomon, R.C. (2003) . “Victims of Circumstances ? A Defense of Virtue Ethics in Business,” *Business Ethics Quarterly*, 13(1), pp.43-62.
- Solomon, R.C. (2004). “Aristotle, ethics and business organizations,” *Organizationa Studies*, 25, pp.1021-43.
- Solomon, R.C. (2006). “Free Enterprise, Sympathy and Virtue,” *Gruter Institute Project on Values and Free Enterprise*, pp.1-28.
- Solomon, R.C. (2008). “Are we victims of circumstances? Hegel and Jean-Paul Sartre on corporate responsibility and bad faith,” *Cutting-edge issues in business ethics: Continental challenges to tradition and practice*, ed. Mollie Painter- Morland and Patricia Werhane, pp.1-20 (New York: Springer).
- Solomon, R.C. & Flores, Fernando. (2001). *Building Trust—in Business, Politics, Relationships, and life*, Oxford University Press. (ソロモン&フロレス著／上野正安訳 (2004) 『信頼の研究—全てのビジネスは 信頼から』, シュプリンガー・フェアラー東京)
- Solomon, R.C. & Martin, Clancy. (2003) . *Above the Bottom Line—An Introduction to Business Ethics*, 3rd edition, Wadsworth Cengage Learning.
- Sreenivasan, Gopal. (2013). “The situationist critique of virtue ethics,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, edited by Russell Daniel C., Cambridge University Press, pp.290-314. (スリーニヴァサン・ゴパール著／立花幸司監訳, 相澤康隆・稲村一隆・佐良土茂樹訳 (2015) 「徳倫理学に対する状況主義社からの批判」『徳倫理学』, 441-477 頁)
- Stark, A.(1993). “What’s the matter with business ethics? ,” *Harvard Business Review*, 71(3), pp.38-48.
- Stewart, David. (1996). *Business Ethics*, McGraw-Hill Companies, Inc.,. (スチュアート・D 著／企業倫理研究グループ訳 (2001) 『企業倫理』, 白桃書房)
- Taylor, Richard.(2002). *Virtue Ethics: An Introduction*, Prometheus Books. (テイラー・リチャード著／古牧徳生・次田憲和訳 (2013) 『卓越の倫理—よみ

がえる徳の理想—』, 晃洋書房)

Transparency International(2012). Putting Corruption Out of Business.

Walsh, Sean Drysdale. (2009). “Teleology, Aristotelian Virtue, and Right,”

Ethics: Big questions, 2nd ed. James P. Sterba (ed.), Wiley-Blackwell, pp.409-416. (ワルシュ・S・D 著／荻原理訳 (2015)「目的論, アリストテレス的徳, 正しさ」『徳倫理学基本論文集』, 295-312 頁)

Wells, Thomas & Graafland, Johan (2012). “Adam Smith’s Bourgeois Virtues in Competiton,” *Business Ethics Quarterly*, 22(2) , pp.319-350.

Werhane, Patricia. H. “Justice, impartiality and reciprocity,” *Business Ethics Quarterly*, 4(3), 1994, pp.287-290.

Werhane, Patricia. H. & Bevan, David (2012). “Robert Solomon’s Contribution to Business Ethics: Emotional Agency,” *Passion, Death, and Spirituality: The Philosophy of Robert C. Solomon*, ed. Kathleen Higgins & David Sherman, pp.93-102.

Whetstone, J. Thomas.(2001). “How Virtue Fits Within Business Ethics,” *Journal of Business Ethics*, 33. pp,101-114.

Wilburn, Kathleen M., Wilburn, H. Ralph.(2014). “Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value,” *Business & Professional Ethics Journal*, 33(1), pp.1-15.

Zwolinski, Matt., Schmitz, David. (2013). “Environmental virtue ethics: What it is and what it needs to be,” *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, p.221. (ズウォリンスキー・マット／シュミッツ・デイヴィッド著／立花幸司監訳／相澤康隆・稲村一隆・佐良土茂樹訳 (2015)「環境徳倫理学—それは何であり, また何であらねばならないのか」『徳倫理学』, 339-366 頁)

<和文文献>

ISO/SR 国内委員会(2011)『ISO26000:2010—社会的責任に関する手引き』日本規格協会。

アダム・スミス著／高哲男訳 (2014)『道徳感情論』講談社。

- アリストテレス著／山本光雄訳 (1967)『政治学』岩波書店。
- アリストテレス著／高田三郎訳 (2011)『ニコマコス倫理学 (上)』岩波書店。
- アリストテレス著／高田三郎訳 (2010)『ニコマコス倫理学 (下)』岩波書店。
- アリストテレス著／茂手木元蔵訳 (1968)『エウデモス倫理学』アリストテレス全集 14, 岩波書店。
- 栗屋仁美(2013)「CSV 概念とビジネス創造」『比治山大学短期大学部紀要』第 48 号, 37-47 頁。
- 一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター (ヒューライツ大阪) / 一般財団法人 CSO ネットワーク(2014)「CSR と CSV に関する原則」2014 年 3 月。
- 稲盛和夫 (2014)『働き方―「なぜ働くのか」「いかに働くのか」』三笠書房。
- 井上達夫 (2011)『現代の貧困―リベラリズムの日本社会論』岩波書店。
- 岩佐宣明 (2012)「人間らしい労働―CSV の哲学的含意」『愛知学院大学教養部紀要』第 60 巻, 第 1 号, 1-8 頁。
- 伊吹英子 (2005)『CSR 経営戦略―社会的責任で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 伊吹英子 (2014)『[新版] CSR 経営戦略―社会的責任で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 槍田松瑩 (2006)「よい仕事とは」『経営の美学―日本企業の新しい型と理を求めて』野中郁次郎・嶋口充輝・価値創造フォーラム 21[編], 85-92 頁。
- 梅田徹(2006)『企業倫理をどう問うか―グローバル化時代の CSR』NHK ブックス。
- 梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善。
- 梅津光弘 (2008)「インテグリティ」『応用倫理学辞典』丸善, 350-351 頁。
- 遠藤久美子 (2017a)「地域政策と社会活動を繋ぐ CSV 事例と今後の支援策―地域における CSV マネジメントと社会的包摂を目指す SDGs の達成

- 一」『日本地域政策研究』第 18 号，2017 年，12-19 頁。
- 遠藤久美子（2017b）『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例—共通価値の創出パターン分類と更なる社会的包摂への提案』ナカニシヤ出版。
- 大塚祐一（2016）「Robert・C・Solomon のアリストテレス主義」中野千秋・高巖編『企業倫理と社会の持続可能性』麗澤大学出版会，111-130 頁。
- 大塚祐一（2017a）「共同体主義の企業観—日本的経営論における企業共同体との比較を通じて—」『麗澤学際ジャーナル』第 25 巻，81-93 頁。
- 大塚祐一（2017b）「ロバート・ソロモンの「共同体としての企業」論—その意義と課題をめぐって—」『日本経営倫理学会誌』第 24 号，213-225 頁。
- 大塚祐一（2018）「インテグリティとは何か」『企業倫理研究センター Working Paper』，No.17，1-15 頁。
- 大野正英（2016）「公共を支える存在としての企業」『企業倫理と社会の持続可能性』，中野千秋・高巖[編]，麗澤大学出版会 184-203 頁。
- 岡田正大（2015）「CSV は企業の競争優位につながるか—新たな企業観の行方—」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』1 月号，38-53 頁。
- 岡田正大（2016）「ROE8%と CSV（共有価値）：経営者が築く企業のかたち」，KBS 特別講座，第 5 回資料，1-19 頁。
- 岡部光明「なぜ「正直は最良の策」なのか？—インテグリティの個人にとっての意義と社会的機能」『国際学研究』第 49 号，105-122 頁，2016 年。
- 岡村龍輝（2016）「共通価値の創造（CSV）に関する—考察」『明海大学経済学論集』28(2)，1-16 頁。
- 奥村宏（1992）『会社本位主義は崩れるのか』岩波書店。
- 尾高邦雄（1991）『日本的経営—その神話と現実』中央公論社。
- 関西経済同友会（2013）『【提言】戦略的 CSR による企業価値向上～CSV を通じて持続的成長を目指そう～』1-25 頁。
- カント著／篠田英雄訳（2005）『道徳形而上学原論』岩波書店。
- 菊池理夫（2007）『日本を蘇らせる政治思想—現代コミュニタリアニズム入門—』講談社。
- 古我知史・日高幹夫（2011）『アリストテレスの言葉—経営の天啓』東洋経

済新報社。

黒木康成 (2014) 「Micheal E. Porter による CSV 提唱の歴史的背景」『経営学
研究論集』第 40 号, 1-15 頁。

小林正弥 (2010) 『サンデルの政治哲学<正義>とは何か』平凡社。

小林正弥・菊池理夫編著 (2012) 『コミュニタリアニズムのフロンティア』
勁草書房。

サンデル・マイケル著／鬼澤忍訳 (2011) 『公共哲学—政治における道徳を
考える—』筑摩書房。

サルトル J-P. 著／伊吹武彦訳 『実存主義とは何か』人文書院, 1999 年。

CSR と CSV を考える会 (2015) 「CSR と CSV に関する原則のめざすのも—
CSV は CSR 課題を解決できるのか」。

GRI・United Nations Global Compact・wbcscd (2016) 『SDGs Compass—SDGs の
企業行動指針：SDGs を企業はどう活用するか』。

GE 『Ecomagination レポート 2012 (日本語版)』。

杉村芳美 (1997) 『「良い仕事」の思想』中央公論社。

田中朋弘 (2012) 『文脈としての規範倫理学』ナカニシヤ出版。

野中郁次郎・竹内弘高 (2011) 「実践知を身につけよ：賢慮のリーダー」『ダ
イヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』9月号, 10-24 頁。

野中郁次郎・紺野登 (2013) 『知識創造経営のプリンシプル—賢慮資本主義の
実践論—』東洋経済新報社。

高巖 (2006) 『誠実さを貫く経営』日本経済新聞社。

高巖 (2013) 『ビジネスエシックス[企業倫理]』日本経済新聞社。

高巖／トーマス・ドナルドソン (2003) 『ビジネスエシックス—企業の社会的
責任と倫理法令マネジメント・システム』文眞堂。

高岡伸行 (2016) 「CSV のリコンストラクション：社会的責任ビジネスとし
ての CSV のメカニズム」『日本経営倫理学会誌』第 23 号, 71-84 頁。

田島慶吾 (2004) 「企業倫理と企業の経済学」『静岡大学経済研究』8(4), 29-
40 頁。

玉村雅敏編著 (2016) 『ソーシャルパワーの時代—「つながりのチカラ」が革
新する企業と地域の価値共創 (CSV) 戦略』産学社。

中小企業庁『中小企業白書』2014年版。

津田眞激（1981）『現代経営と共同生活体—日本的経営の理論のために—』同文館。

ディジョージ・リチャード・T 著／永安幸正・山田経三監訳／麗澤大学ビジネス・エシックス研究会訳（1995）『ビジネス・エシックス—グローバル経済の倫理要請』明石書店。

寺本佳苗（2018）「紛争鉱物問題の解決に向けた同種異種組織の集合の動き—集合戦略の視点からの分析」『日本経営倫理学会誌』第25号，61-73頁。

テンニース著／杉之原寿一訳（2011）『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト（上）』岩波書店。

ドーア・ロナルド著／藤井眞人訳（2001）『日本型資本主義と市場主義の衝突—日・独対アングロサクソン』東洋経済新報社。

ドラッカーP.F.著/上田惇生編訳（2001）『マネジメント：基本と原則[エッセンシャル版]』ダイヤモンド社。

中谷巖（2012）『資本主義以後の世界』徳間書店。

永安幸正(2004)「コミュニタリアニズムの哲学と政策—アミタイ・エチオーニ『新しい黄金律』から考える」『麗澤学際ジャーナル』12(1), pp.1-30。

難波田春夫(1983)「道徳と経済—“実在の論理”を明かす」広池学園出版部。

難波田春夫（1974）『危機の哲学』経済往来社。

名和高司（2015）『CSV 経営戦略—本業での高収益と，社会の課題を同時に解決する—』東洋経済新報社。

名和高司(2017)「社会の役に立ちたいは日本人の原動力—人間らしさを活かし，日本企業ならではの CSV を実践する」『人材教育』6月号，22-25頁。

日経産業新聞「ガーナの乳幼児に栄養を」2014年2月17日付。

日本経済新聞「カンボジア高官に2,600万円，住友化学外国人社員，受注の見返り」2013年11月26日付。

日本経済新聞，「乳幼児向け栄養サプリ，味の素，ガーナで販売拡大」2016年8月18日付。

ネスレ『共通価値の創造と2015年私たちのコミットメント』2015年版。

- 野村総合研究所(2014)「CSV 事業の先進事例分析を通じた支援枠組みに関する調査研究事業報告書」(平成 25 年度セーフティネット支援対策等事業費補助金 (社会福祉推進事業分))
- 林田昌也・四居美穂子 (2017)「カギは顧客目線とよそ者感—地域と社員の“誇り”を成長につなげる CSV」『人材教育』6月号, 34-37 頁。
- 菱山隆二 (2015)「報告 倫理的な経営の視点から」『CSR と CSV に関する原則のめざすもの—CSV は CSR 課題を解決できるか』。
- 深田三徳 (2003)「功利主義」『法思想史』有斐閣。
- 福沢康弘 (2017)「中小企業における CSV 実現に向けた一考察—ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集』第 100 号, 141-160 頁。
- 藤川吉美 (1984)『正義論の歴史』論創社。
- 藤本耕平 (2015)『つくし世代—「新しい若者」の価値観を読む』光文社。
- 藤原達也 (2016)「2013 年以降における紛争鉱物問題の動向—企業の情報開示とコンゴ東部地区に関する文献調査を中心として」『企業倫理と社会の持続可能性』, 中野千秋・高巖[編]麗澤大学出版会, 221-240 頁。
- フット・フィリップパ著／高橋久一郎監訳 (2014)『人間にとって善とは何か—徳倫理学入門』筑摩書房。
- 堀内一史 (1999)「共同体主義とは—今日の「共同体」概念をめぐって—」『麗澤レビュー』(5), 15-38 頁。
- 松井孝典 (2000)『1 万年目の「人間圏」』ワック。
- マッキー・ジョン／シソーディア・ラジェンドラ著／鈴木立哉訳 (2014)『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』翔泳社。
- マッキンタイア・A 著／篠崎榮訳 (1993)『美徳なき時代』みすず書房。
- 水野和夫／古川元久編 (2013)『新・資本主義宣言—7 つの未来設計図』毎日新聞社。
- 水村典弘 (2016)「共通価値創造 (CSV) の戦略—長期的な視野に立つ SV 戦略の倫理的課題—」『日本経営倫理学会誌』第 23 号, 109-121 頁。

- 水谷内徹也（2002）「インテグリティ・マネジメント序説—倫理志向の経営システムの探求—」『富大経済論集』47(3), 635-651 頁。
- 南村博二（2004）『わたしたちの企業倫理学—CSR時代の企業倫理の再構築—』創成社。
- 宮坂純一（2003）『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房。
- 村井実（1998）『善さの復興』東洋館出版社。
- ミンツバーグ・ヘンリ著／池村千秋訳（2015）『私たちはどこまで資本主義に従うのか—市場経済には第3の柱が必要である』ダイヤモンド社。
- メイヤロフ・ミルトン著／田村真, 向野宣之訳（1987）『ケアの本質：生きることの意味』ゆみる出版。
- モリス・トム著／沢崎冬日訳（1998）『アリストテレスがGMを経営したら』ダイヤモンド社。
- ライアン・K／ラーナー・B／ポーリン・K／中山理／水野修次郎／堀内一史編著（2012）『グローバル時代の幸福と社会的責任—日本のモラル・アメリカのモラル』麗澤大学出版会。
- ライシュ・ロバート・B 著／今井章子訳(2008)『暴走する資本主義』東洋経済新報社。
- 山口博幸・鄭智允（2012）「CSV 戦略と賢慮型リーダーシップ：「会社づくりを通して町をおこす」経営の事例分析」『岡山商大論叢』48(2), 1-41 頁。
- 横田浩一(2017)「CSV 経営と働き方・働きがいとは」『生活協同組合研究』7月号, 22-30 頁。
- 吉武利和「インテグリティ(Integrity): 文化を越えた人格の信頼性の源について: 「文化」の境界を超えられる人間的資質」『香蘭女子短期大学研究紀要』47, 1-18 頁, 2005 年。
- 尹敬勳・野口文（2015）「共通価値の創造（CSV）の概念の形成と課題」『流経法學』14(2), 41-58 頁。

謝辞

本稿は、麗澤大学大学院経済研究科博士課程における研究成果の集大成です。博士論文をまとめるにあたり、数多くの方に貴重なご助言やご指導を戴きました。ここに、お世話になった方々のお名前を記し、感謝の意を表したいと思います。

まず、指導教授である高巖先生の名をあげなければなりません。高先生に初めてお会いしたのは、筆者が麗澤大学国際経済学部に入学した 2003 年春のことでした。この時期は、日本企業による不祥事が相次いで表面化し、企業倫理や CSR（企業の社会的責任）に対する関心が急速に高まるとともに、企業を取り巻く社会環境そのものが大きく変わろうとしていた時期でもありました。そのような中であって、幸いにも、同分野の第一人者である高先生のゼミに入れてもらうことになり、学べば学ぶほど、企業倫理の面白さと難しさに夢中になっていきました。「いかに儲けるか」を考えることが経営学の目的であると思っていた筆者にとって、また、「良い企業とは多くの利益を生み出している企業である」と思っていた当時の筆者にとって、高先生からの教えは目から鱗の連続であったことを今でも覚えています。

結局、この博士論文を仕上げるまでには、大学入学から換算して 15 年もの歳月を要することになりましたが、その間、高先生には、公私ともに長きに亘って大変お世話になりました。特に、博士課程在籍中の 6 年間、なかなかテーマを絞り切ることができず遅々として研究が進まない筆者を、時には厳しくも、常に優しくそして辛抱強くご指導してくださいました。また、論文が完成した時、そして筆者が博士課程在籍中に結婚することを報告した時には、まるで本当の父親のように喜んでくださいました。高先生の存在なしに、筆者が研究者を目指すことも、また博士論文の完成を見ることもなかったと思っています。高先生には心より感謝申し上げます。

学内の審査委員（副査）を引き受けてくださった佐藤政則先生には、筆者の成長の機会を幾度となく与えて戴きました。例えば、2017 年 11 月には、麗澤大学経済社会総合研究センターの公開研究会の場で、博士論文の内容を報告する機会をご用意してくださいました。その際、学内の大勢の先生方に

もお声掛けしていただき、そこでの質問やコメントは、博士論文を完成させるための大きな糧となりました。とりわけ、CSV（共通価値創造）に対する反響が多く寄せられ、第1章および第2章での議論をより一層深めることができたと感じております。また、佐藤先生はいつも私の研究の進捗を気にかけてくださいました。進捗が思わしくないと感じた際には、励ましのお言葉を掛けてくださり、また、自信を無くした時にはこの博士論文の意義を先生のお言葉で丁寧に語ってくださいました。さらに、佐藤先生との度重なる対話（ご指導）を通じ、多くの重要な点に気付かせていただきました。「ポーターのCSVをやみくもに批判するのではなく、彼がなぜCSVを提唱したのかを表面的にはなく内在的に捉える必要がある」とのご助言は、博士論文を執筆する上で極めて重要な位置づけを占めることになりました。佐藤先生の多面的な支えなしに、博士論文の完成は成し得ませんでした。心より感謝いたします。

学内の審査委員（副査）を引き受けてくださった中野千秋先生には、学問の作法を繰り返し教えていただきました。今思い返せば、博士論文の完成までの道のりは、常に中野先生からの厳しくも的確なご指摘・ご批判に応えることでもあったと感じております。「なぜ徳倫理学とCSVなのか」「これらを取り上げることの妥当性はどこにあるのか」「徳倫理的アプローチのレビューを行う際、なぜSolomonを中心に上げるのか」「Solomonでなければ何か問題があるのか」など、数多くの貴重なご指摘を賜りました。ここに記したものは、そのうちの僅か一例ですが、これらの課題に向き合うことを通じて着実に完成に近づくことができました。逆を言えば、中野先生からのご指摘がなければ、論文全体の妥当性や必然性は確保できなかつたと感じており、それは、今後の研究者人生にとって、大変貴重なものであったとも感じています。博士論文が完成した後、中野先生より「本当にお疲れ様でした。これまで何度も口うるさい事を言ってきましたが、全てあなたの研究者としての今後を考えてのことでした」との優しいお言葉を戴きました。中野先生から戴いた数多くのご指摘・ご批判に対し、全て満足のいく形でお答えすることができたとは到底思っておりませんが、中野先生には心より感謝いたします。

博士論文の外部審査委員（副査）には、慶應義塾大学准教授の梅津光弘先生と、就実大学教授・京都大学名誉教授の日置弘一郎先生が引き受けてくださいました。梅津先生は、筆者が所属している日本経営倫理学会の会長であり、主に倫理学・哲学の立場から多くのご示唆を賜りました。梅津先生には、博士論文の執筆段階より論文の構想についてご報告させて戴き、ご指導を賜りました。具体的には、2017年12月、日本経営倫理学会に所属する若手研究者が各自の博士論文の進捗を発表する「Emerging Scholars Workshop」の場で報告の機会を戴き、梅津先生にはアリストテレス倫理学の考え方とその具体的な応用可能性などにつき、多くのご示唆を賜りました。またその際、「CSVを徳倫理学の視点から照射し直す」という筆者の博士論文に対し、「Solomon教授が生きていたら、泣いて喜ぶような研究」という最高の褒め言葉で、研究の意義を認めてくださいました。梅津先生のお言葉は、博士論文をまとめるにあたり、何よりも大きな励みとなりました。

日置先生には、博士論文の前提となる「CSVと徳倫理学の統合」に関し、貴重なご助言を賜りました。なぜこの両者を統合しようとするのか、両者の親和性はどこにあるのか。この問いに関し、日置先生は「相同」と「相似」という進化論の概念を用い、この2つ（CSVと徳倫理学）が「相似」の関係にあること（鳥の翼と蝶の羽のように、発生源は異なるが同じ機能を持つ構造）、そしてここに両者の親和性を説明する手掛かりがあることをご教示してくださいました（詳しくは本文の注15をご参照ください）。これは、日置先生からご指導いただいた部分のほんの一部に過ぎません。それ以外にも、「企業市民」という用語の元々の意味についてや、「個人(individual)」という言葉の使い方についてなど、数多くの重要なご指摘を賜りました。そのご指摘はいずれも欠かすことのできないもので、全て博士論文に活かされております。

麗澤大学経済学部教授の徳永澄憲先生、大場裕之先生、花枝美恵子先生には、年に2回開催される博士課程リサーチセミナーにおいて、貴重なご助言を賜りました。特に、2017年5月のリサーチセミナーでのコメントは、博士論文の完成に無くてはならないものでした。当時、筆者は「徳倫理学の視点からCSVを批判的に考察すること」を博士論文の目的に掲げ、その構想を

報告しましたが、それに対し3名の先生から「CSV批判ではなく、徳倫理学を用いた建設的な議論を行ってはどうか」とのご指摘を戴きました。このご指摘を受け、徳倫理的アプローチを単なるCSV批判の道具として用いるのではなく、CSVの新たな可能性を論じるための手掛かりとして用いることとし、そこから急速な勢いで論文がまとまっていきました。「批判ではなく建設的な議論を」という新たな気づきを得たことは、博士論文の完成に欠かすことのできないものでありました。

麗澤大学経済学部教授の小野宏哉先生、元麗澤大学経済学部教授の成相修先生は、いつも研究の進捗を気にかけてくださいました。両教授は、私の研究が思うように進まない時、研究室へ招き入れ何も言わずに話を聞いてくださいました。そして「悩んでいるのは、研究が最終局面に来ている証拠。もうひと踏ん張り」と励ましのお言葉をくださいました。先生方のお言葉に何度救われたか数え知れません。心より感謝いたします。

麗澤大学経済学部教授の大野正英先生には、徳倫理学(共同体主義)とCSVの関係性について、私の考えを何度も聞いてくださり、その上で貴重なご助言をしてくださいました。この時の大野先生のご助言が、第5章の内容(「共通善」「共同体」「徳」の3つの関係性や「仕事を通じた人間的成長の3つの領域」)に発展していったことを明記するとともに、深く感謝の意を表したいと思います。

道徳経済一体論研究会(麗澤大学)では、博士論文の進捗報告をはじめ、徳倫理学とCSVの親和性に関する筆者の問題意識などを報告させていただきました。同研究会には、経済学者、経営学者のみならず、社会学者、歴史学者、政治学者、道徳教育学者など、多方面の先生方が参加されており、多様な視点から数多くのコメントを賜りました。同研究会での議論を通じ、私自身、徳倫理学やCSVへの理解を一層深めることができました。メンバーの諸先生方には心より感謝いたします。

明治大学大学院博士課程の鈴木貴大氏とは、同じ徳倫理学に関心を持つ大学院生として、公私にわたり交流を深めてきました。氏とはSolomon教授の主張を巡って意見交換を交わしましたが、その時の議論は第4章の内容に活かされています。鈴木氏は、私と同じく2019年3月に博士の学位を取得す

る予定となっておりますが、今後も同世代の研究者(企業倫理学者)として、交流を深めていきたいと思っています。

私が所属する高研究室の先輩である、寺本佳苗氏(麗澤大学准教授)、田中敬幸氏(高崎商科大学准教授)、藤野真也氏(麗澤大学助教)は、常に私の研究の進捗を気にかけてくださいました。この3人の先輩には、いつも弱音を吐いたり、甘えてばかりでしたが、どんな時でも見放さずに、励ましの言葉をかけてくださいました。先輩方から見れば、まだまだ不十分な点が多い後輩ですが、博士論文をまとめ上げたことで、私の成長を少しでも感じ取っていただけたら幸いです。また、高研究室の後輩である藤原達也氏(麗澤大学大学院博士課程)とは、徳倫理学やCSVに関する議論を行うことで、また専門外である氏の率直な疑問に答えていくことで、研究が深まりました。これに加え、自身の博士論文執筆で忙しいにも拘わらず、論文の校正に多大な時間を割いてくれたことに対しても、謝意を表したいと思います。麗澤大学大学院の先輩である横田理宇氏(麗澤大学助教)には、学内の研究会や勉強会で貴重なコメントを賜りました。特に「組織文化と企業の徳の違いや関係性」などに関するご指摘は、博士論文では十分に議論することができませんでしたが、今後の研究にとって重要な気づきを与えてくださいました。麗澤大学大学院の先輩・後輩の皆さまには改めて感謝申し上げます。

私が博士課程に進学し、6年もの研究期間を何不自由なく過ごすことができたのは、ひとえに経済面をはじめ多方面から支援をしてくださった親戚の山口義則・千恵子の両氏と、幼少の頃から面倒を見てくださった北村哲男先生(弁護士・元衆議院議員)のお陰です。ここに感謝の意を表したいと思います。

姉の尚子は、いつも私の将来を心配し、博士論文の完成を見守ってくれました。両親のいない私を、母のように温かくサポートしてくれたことに、心より感謝しています。

妻の遥は、博士論文の完成を誰よりも楽しみにし、一番近くで私を支えてくれました。新婚でありながらも、週末・祭日関係なしに研究室へ出向いていく私を、いつも笑顔で送り出してくれました。妻の支えなしに、博士論文の完成はあり得ませんでした。これからは、少しずつでも恩返しをしていき

たいと思います。

亡き母澄子は、私が修士課程の学生の頃にこの世を去りました。そのため、私が研究者の道を諦めず、博士課程に進学したことは知りません。ですが、私を二十数年間育ててくれた母は、天国で私のことを見守り、いつも応援してくれていたことと思います。

ここにお世話になった方々のお名前を記すことで、私の感謝の気持ちが少しでも伝われば幸いです。

大塚祐一