

論文

社会対応経営論

— 公衆の立場からの経営学 —

黒田 勉

Society and Business

KURODA Tsutomu

[目次]

はじめに

1. 企業の基本性質
 - (1) 市場経済体制
 - (2) 営利的商品生産体
 - (3) 経営理念
2. 社会的責任の概念と「企業と社会」論
 - (1) アメリカにおけるCSR論争の産物
 - (2) 日本で求められる概念
3. ステークホルダーの中核的主体
 - (1) 最重要な市場内ステークホルダー
 - (2) 最重要な市場外ステークホルダー
 - (3) 消費者の性質
 - (4) 公衆・顧客・消費者
4. 商品を見つめる消費者像
 - (1) 必要な「観察者としての自分」の形成
 - (2) 商品の性質と消費者の主観性
 - (3) 商品の価値づくりへの消費者の関与
5. 組織文化と労働者の勤労感
 - (1) ステークホルダーとしての労働者
 - (2) 組織文化
 - (3) 仕事関連的な対応要請
 - (4) 勤労感
6. 公衆の市民化
 - (1) 商品の要請
 - (2) 共生の要請
 - (3) 市民的公衆

はじめに

経営学を簡潔に定義して、「企業を中心に考察し、その運営を探究する学問である」、という前提を設けた場合、日本において公表されてきた学術的な経営学書や書店に並ぶビジネス書の多くは、主に経営者や管理者とといったいわゆる企業人の立場に身を置いて書かれていると言える。例えば、成功した企業家像、優良企業の戦略、売れ筋商品、ビジネスの活発な海外展開、先を見越した提携・合併(M&A)、先進的な生産・販売体制、効率的な資金運用、円滑な情報伝達、強力なグループ編成、あるいは柔軟な能力開発のような企業の合理的な運営を重視する傾向のものである。従って、「経営学は誰のためにあるのか」、という疑問を投げ掛けるとすれば、その答えは当然のごとく、企業人あるいはそれを目指す人々であるということになる。

そのように理解すると、企業内で仕事を担うあるいはそれを予定している人々以外にとっては、経営学が関心の的になる必要性のない学問である、という位置づけがなされてくる。また同時に、現代の企業が広く社会の全般に渡って、あるいは世界中の人々に対して、生活に便利な商品などを提供するプラス効果を生むことがあれば、それとは逆に地球の温暖化などのマイナス効果をも生み出してきていることを考えると、経営学が狭い範囲の主体にだけ限定された学問であるという性質にこだわり続けた場合には、経営学の社会的な意義を見失うこととなる。

こうした経営学の学問的な危うさを克服することを目指したのが本稿である。ここでは、企業の構成員であってもその人はある時には顧客になり地域の住民になっているように、同一の人物が連続的に様々な属性を持って企業と関係していることに注目した上で、その諸属性の原点を公衆に求めるという主張が展開される。そうした視点を採用することによって、経営学という学問と日常生活を送る私たちとの距離感を縮め、経営学を身近な学問にするための試みが行われることになる。

1. 企業の基本性質

- ・ある1つの国に
- ・1年以上という比較的長い期間に渡って住んでいる人々が
- ・国内あるいは国外にかかわらず
- ・例えば3カ月や1年というような一定の期間内に
- ・最終的に生産した製品やサービスの総合計

をGNP (gross national product) あるいは訳語の国民総生産と呼んでいる。

最近では、そのGNPに代わって、新聞やテレビのマスコミで良く見かけるのは国内に重きを置いて計算されたGDP (gross domestic product) すなわち国内総生産である。それはGNPとは異なり、

- ・1つの国の中に居住する人々が
- ・その国内だけで作り出した最終生産物の総合計

を意味している。

GNPやGDPの大きさは、円やドルなどの通貨で表示された数字が使われており、国の経済の力をあらわす代表的な指標として用いられて、世界第何位あるいはどこの国より大きい、というように国家を序列づけたり比較したりする場合に広く利用されている。また、それだけでなく、世界的規模の大企業の株価総額や売上高がある国家のGNPやGDPに匹敵すると言われたり、有名な起業家の資産価値がある国家のGNPやGDPを超えたと報道されることもある。そのたびに、巨大企業の貨幣価値の大きさや巨万の富を一代で築いた起業家の蓄財を知って驚いたりする。

また、GNPやGDPは国の経済活動がどのくらい活発に行われているかを示す経済成長率の算定の基礎にもなっている。近隣諸国の経済成長率が一定した見込みであるのに対して、自分の国ではゼロあるいはマイナス基調だという政府発表を知って、不況からの脱出が極めて難しく先行きに不安を持ってしまうこともある。

このような国家の経済状態をあらわすGNPやGDPを生み出す大きな原

動力になっているのは、製造業、サービス業、卸売・小売業、運輸・通信業、そして建設業などの分野を構成している企業に関連した領域である。そのために、日本を含めて世界のかなり多くの国々では、経済的な富（GNP・GDP）や経済的な躍動感（経済成長率）を生み出す源が企業に求められるので、企業が活気に満ちているかどうかが国家の経済状態を決める大きな要因の一つになっている。

そのように企業の国家経済的な役割は大きいものの、一国内に限っただけでも企業の数は極めて多く、そこには様々な種類や規模のものがあり、そしてたくさんの人々が働いている。そのために、自分と企業との現実的な関係を知ろうと思いついて、企業の生産した品目がどれくらいあり、これまでの自分の総収入がいくらで、そのうちどれだけ企業の商品を購入し、どれだけの時間働いてきたかを計算しようとしても、それは決して容易なことではない。だが、自分の今の生活実態をよく見れば、誰もが相当大きな部分を企業に依存して過ごしてきていることに気づくはずである。すなわち、知らず知らずのうちに、企業は私たち一人ひとりにとって、無くてはならない存在になってしまっていると言えるのである。

そこで、企業というのはどのような性質を持っているのかを探ろうと思いついて、消防署や役所などの組織体との違いに関心を抱くこともあるであろう。そうした問題意識は一見極めてささいなように受け止められてしまいがちだが、しかしそこには現実の企業の活動や企業に寄せる人々の要請、そしてそれを発生させている背景や根拠の解明に役立つ可能性が多分に秘められている。問題意識を持つことは、その解決に到達し得なかったとしても、その過程のなかで多くの発見に出会うのである。

（１）市場経済体制

企業の置かれた条件について、まず経済体制に注目して見ることから始めよう。今日の日本では個人や企業がどのような商品をどれだけ生産し、またどこからいつ購入してどのように使おうとも、法や社会通念に反しな

い限りにおいて、国は原則的に干渉することはなく、それぞれの意思に基づいて自由に振る舞うことができる。しかし、そうした個人や企業のいわゆる経済的自由な行為が自分の意思で行われている以上は、都合の悪い事態や望まない結果を生んだからと言って、自分自身で責任を負わずにその責任を他者に負わせて良いわけではない。

責任を負うということは、一方で自分の行為が思う存分にできずに萎縮してしまう恐れがあるが、他方ではその自己責任を負うために他者への責任の転嫁が行われずにかえって自分の経済的自由が他者から侵されずに守られているという利点もある。このような自己責任原則に基づく自由の下で、各人には選択の自由が保障され、自由競争が繰り広げられる状態が作り出されている。

①私有財産制度

そうした自己責任を負う前提の下で自由な経済活動が行われるためには、その根幹として

- ・自分の財産が自分自身の所有物になって
- ・自由にその財産を使用し、運用し、あるいは処分する

ことが可能になっていなければならない。自分のモノが自分の思うように使えなかったり、使い方などについて大幅な制限が加えられていれば、自由な経済活動はできず、また積極的に取り組む気にもならないからである。

そこで、法は原則的に財産が有形であるか無形であるかを問わずに、その財産を私的に所有できる権利を認めている。それが私有財産制度である。従って、個人や企業はこの私有財産制度に依拠しているために

- ・財産を私的に所有することができ
- ・基本的には買いたいモノを買って、使うことができ
- ・利潤を求めて、作りたいモノを作り、売りたいモノを売ることができる

ようになっているわけである。

しかし、国によっては、法が個人の身の回りの日常的に使用する財産の所有に関しては一応認めてはいるが、原材料や道具・機械・建物などの生産手段の私的所有を認めなかったり、あるいは私的所有に対して大幅な制限を加えている場合もある。そうした経済体制の国には全体的な計画経済の運営を集権的に司る機関が存在し、その指示の下で経済についての管理が行われているために、企業の設立や廃棄、生産設備や生産品目の決定・変更、そして商品の販売・流通についての自由な活動が認められてはいない。こうした国では、個人や企業は大きな制約を受けて経済活動を行わざるを得ない状態に置かれていると言える。

②市場メカニズム

現在、私たちは私有財産制度に支えられて自由な経済活動ができる状態にあるが、現実的には個人も企業も市場（market：マーケット）という場の中に、売り手（供給者）あるいは買い手（需要者）となって登場し、基本的にはその市場で付けられた商品の価格を見ながら、一方の売り手は売りたいモノを売り、他方の買い手は買いたいモノを買う、という仕組みになっている。すなわち、市場の介在を通して、売買が行われているのである。

その場合、買い手は自分にとって商品の価値以上に価格が高い場合には買い控えるために、その商品の需要が減って売れ残る供給過剰状態を招くことになり次第に価格が下がっていき、売り手は利潤が薄くなるかあるいは赤字になるために商品の供給を縮小することになる。もしここで逆に、価格が買い手の考える商品価値よりも低くなれば、今度は需要が高まり商品価格は上昇していく。

要するに、一方の買い手は自分が考える商品の持つ価値から判断して、価格が安ければ買い高ければ買わないのに対して、他方の売り手は価格が安ければ売らず高ければ売るというように、買い手と売り手は価格を商品取引の判断基準として、それぞれの需要量と供給量とを決定しており、そしてその需要量と供給量とが一致するところで商品の価格は安定した状態

になると同時に、そこは商品の需要量と供給量とが均衡のとれた状態にもなっている。このように市場における価格を意味する市場価格の変動を通じて需要と供給との調整が行われて、次第に均衡状態が作り出されていく仕組みを一般に市場メカニズムと呼んでいる。

あくまでも基本理念的に言えることだが、市場経済体制の下では買い手や売り手は、それぞれが望む市場についての正確な情報を持ち得て、邪心を持たずにそれに基づいて行動するのであれば、計画経済体制のように全体的に経済の運営を行う機関が中央に存在しなくても、価格が自然に需要量と供給量との調整媒体としての機能を発揮して、経済全体の資源配分が過不足なく最適に行われていくと考えられている。従って、企業に対する縛りをできるだけ緩めるいわゆる規制緩和を実行して、自由競争に身を委ねさせようとする政府の経済政策は、市場メカニズムを利用した経済全体の最適資源配分の実現を意図していると言える。

③利潤

企業は市場から自分の活動に必要な資本・原材料・労働・生産手段（例：機器、道具、事務用品）を買い手として購入し、それらを原則的に自由に所有し用いて商品を作り、そして売り手として市場で自由に商品を販売することができる。すなわち、企業は基本的には自己責任に基づく自由の下で、自分自身の判断に基づいて、何を、どれだけ、どのように、いつ、どこで、調達し生産して提供するかを決定できる自律性を持っている。

企業は、この自律性に基づいて、顧客の欲しがる商品を

- ・事前に察知（ニーズの先取り）
- ・現実に把握（ニーズの現状認識）
- ・買うように刺激（ニーズの喚起）

することによって商品を顧客に販売し、通常であれば利潤を得ることができる。商品の買い手である顧客にとっては商品の価格の中に含まれる利潤がどの程度かについての関心は様々だが、売り手の企業にとっては利潤へ

の関心は絶大である。では、なぜ企業は利潤に大きな関心を寄せるのか。その理由として報酬・尺度・誘因の3点が指摘できるが、それぞれが互いに関連し合って利潤への企業の関心を高めている。

そのうちの報酬については、顧客の欲しいという欲望を企業の作り出した商品が満たしてくれる、いわば顧客の欲望充足に対して企業が貢献した対価として顧客が企業にお礼代わりに利潤を渡す、という考え方である。言い換えれば、この場合の利潤とは、企業が顧客の欲望を満たす見返りとして顧客から企業に渡された報酬を意味している。そのために、もし商品が売れずに利潤＝報酬を企業が得られないことになると、その企業は顧客の欲望充足に貢献せず、見放された状態にあるという解釈になってくる。

では、同じような商品を販売しているにもかかわらず、特定の企業により多くの利潤がもたらされるという実状は、どのように考えたら良いのか。それは、その企業が

- ・より多人数の顧客の欲望
- ・少数であっても商品を数多く購入する顧客の熱烈な欲望

にに応じているという意味において、当該企業は他の企業と比べて顧客への貢献度が高いので、その企業は多額の報酬を得ていると言える。そのために

- ・利潤の有無
- ・利潤の多少

に基づいて、企業が顧客の欲望充足にどの程度の貢献を行ったかが測定できるので、この場合の利潤は企業の位置づけを判断する尺度の役割を果たしている、という点も指摘できる。

しかし、利潤を得ようと思っても「何が売れるか」の判断は極めて難しい。利潤を得たというのは結果論だからである。利潤が得られなければ、企業は自己の責任の下で、その損失を負担しなければならず、場合によっては倒産する危険さえ背負っている。それにもかかわらず、企業にとっては自己の存続・成長という生命の火を灯し続けるためには、糧としてのエ

エネルギーを必要とする。それが利潤である。濃厚なエネルギーを獲得すればするほど、一層活力のある自分を形成することができるので、利潤は企業活動を行うにあたっての魅力ある誘因になっている。すなわち、企業は損失が発生する危険を承知の上で、活力源としての利潤が得られることを期待して商品の生産を行っているわけである。

(2) 営利的商品生産体

利潤の獲得を意図する企業は、市場経済体制の与えられた条件（与件）の下で

- ・ 誕生
- ・ 存立
- ・ 消滅

という生き物のような運命に会う可能性を持ちながら様々な活動を展開している。しかし、私たちが企業として具体的に思い浮かべる〇〇会社と名前の付いた組織体は、消火活動を行う消防署や水道事業を営む地方自治体と比べてどのような違いがあるか、また後者がどのような性質を持てば企業になれるのだろうか。

①商品生産体

今日の生活の大部分は、雨水・草木・空気・土のような自然物を除けば

- ・ 衣料、食品、電気製品などの目で直接見えるモノ
- ・ 輸送、通信、金融などの目で見えないモノ

によって支えられている。そのうちに見えるモノが一般に製品あるいは物質的財貨と言われ、見えないモノがサービスあるいは人為的用役と言われている。その製品やサービスは単に提供されるために用意された品物ではなく、売られる・買われるという前提を持って存在する品物である。すなわち、自然物とは違い価格が付いた商品を意味している。そして、その商品を買入手である顧客に販売するために、生産活動を行っているのが企業であるから、企業とは何かを定義すれば、まず初めに商品生産体としての

性質を指摘することができる。

その点から消防署を考えれば、消火というサービスには価格が付いておらず、それは売買の対象にはなっていないので、消防署を企業として定めることはできない。ただし、火災が発生して消火活動に価格を付与することになれば、その消火活動は商品になるので、その場合には消防署は企業としての商品生産体の面を持つことになる。それに対して、各家庭に水道水という製品を提供する自治体は、水道水の使用量に応じた料金を使用者に課しているために水道水には価格が付いているので、その点を念頭に置けば自治体は企業としての商品生産体の性質を既に持っていると言うことができる。

②営利追求体

商品生産を行う場合に、買い手である顧客が存在するからと言って、企業は単に顧客が望む価格の付いた商品を生産しているわけではない。企業自身が存続し成長していくために必要となる生命の糧となる利潤を価格に含んだ商品の生産を行っているのである。利潤を入手できなければ、企業の生存は不可能なのである。従って、企業にとっては本源的に利潤が得られるかどうかという絶対基準をよりどころにして、全てが決定されてくることになる。すなわち

- ・どこから原材料をどのように調達し
- ・どのような人材をどれだけ雇用し
- ・どのような商品をどのように生産し
- ・いくらで商品を販売

すべきかという一連の企業活動は、利潤が得られる範囲の中で決められているのである。この企業の性質は、企業が利潤という営利を求めて活動する営利追求体であることをあらわしているために、収入が増えないあるいは収入が減る経営不振に陥った際に、いつも決まっている固定的な費用項目を削って利潤を確保する方法（例：リストラの代名詞と言われる人員整理）が不況時に良く話題になる。

企業がそのような営利追求体であれば、消防署の消火活動は利潤を得るために行われているわけではないので、その規定では消防署は企業であるとは言えない。だが、もし消防署が営利を追求することになれば消防署は企業になり得るのである。それに対して、水道事業を営む自治体については、その事業の継続（例：水道管の交換、漏水の遮断）に必要な費用を見込んだ利潤を水道料金の中に含めているので、自治体は確かに営利追求体であると言える。ただし、その場合の利潤は、公共の利益（公益）のための事業の継続を前提にしているので、自治体は一般的な企業（民間企業＝私企業）と同様な極大利潤（できるだけ多くの利潤）の追求を意図しているわけではないので、水道事業を営む自治体は広く言えば企業の面を持つてはいるものの、それは決して私企業としてではなく公企業としての性質を持っているということの意味している。

③企業の定義

前述の①および②を踏まえて企業を定義すれば、企業とは本来的には

- ・自分自身の存続および成長のために
- ・商品を生産し、その商品の販売を通じて
- ・利潤を追求する

組織体であり、その点をまとめて述べれば、企業とは自己の存続および成長を願う営利的商品生産体であると言うことができよう。

(3) 経営理念

企業が営利的商品生産体として市場経済体制の中で利潤を得ていくためには、自然の成り行きに身を任せていて良いわけではなく、一方で管理組織の下で内部の人々の間に秩序づけられた雰囲気や行動を作り上げる必要がある、他方では顧客を含んだ広い社会から受け入れられなければならない。すなわち、企業は、

- ・内部の統一
- ・外部への適応

を同時に達成して行かなければならないのである。その両課題に思想的あるいは精神的な立場から応えようとして、多くの企業が文章化し内外に表明しているのが経営理念である。

①表現形式

経営理念には様々な名称が付けられ、例えば日本航空の「企業理念」（全社員の物心両面の幸福を追求し、一．お客さまに最高のサービスを提供します。一．企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します）、本田技研工業の「基本理念」・「社是」・「運営方針」から構成された「Hondaフィロソフィー」、あるいはパナソニックの「綱領」（産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ寄興センコトヲ期ス）があり、そこには企業構成員全員の心のより所となるべき基本的態度が述べられている。具体的な経営理念の中で使用されるキーワードは極めて多種多様だが、明るい職場・チャレンジ精神・優れた商品・顧客の満足・社会への貢献など、企業の内外の誰からも直ちに受け入れられる事柄が述べられている。

伝達方法については、社内に掲示したり、社内報や社員手帳に載せたり、社員研修時に徹底したり、朝礼などで唱和したりして社員に伝えるように努める企業があれば、行事の開催時に一応は伝達する程度の企業もある。また、社会的な不祥事を起こした結果、企業の姿勢を正し社会的信用を取り戻すために新聞の広告欄を使って経営理念の遂行を公約することもあれば、はじめから企業のイメージアップを狙ってマスコミやホームページに大きく掲載することもある。企業が経営理念の意義をどれだけ重視しているかは別にしても、多くの企業には明確に文章化された経営理念が存在しているのである。

②社会通念

経営理念が表明されているにもかかわらず、そこには企業の特徴としての利潤の追求を明確に表現する言葉（例：儲けよう、利益を増やそう）はほとんど見受けられない。そのために、経営理念そのものを分析して企業

の営利追求体としての特質を直接見つけ出そうと思っても、それは不可能に近い。営利追求体質の強調は、一方の企業構成員には労働強化を迫る内向き姿勢の表明であり、他方の外部に対しては企業の金銭への貪欲さを露骨に表明することにもなるので、内外に対して嫌悪感を発生させることにつながってしまうのである。内外から受け入れられて賛同を得るためには、企業が社会的な公器であることを表明した純粋な理念が求められるのである。すなわち、企業の営利追求体質を率直に表明しないことが、経営理念の大きな特徴の一つになっている。

そのような経営理念が営利的商品生産体であるはずの企業に掲げられていて、一体何の意味があるのか。その意味について良く指摘されるのは

- ・ 企業は人間から構成された組織体なので人間と同様に持つべき価値観
- ・ 経営者が経営を行う上での精神的支柱
- ・ 企業にとって表向きの方針としての建て前

という3点である。第1の点については、企業が多様な価値観を持つ人々から構成されているので、一つの組織体となるためには全員が納得できる統一的な価値観を形成する必要性があり、そのことが社会通念を経営理念に反映させる原因にもなっている、という意味をあらわしている。第2の点に関しては、企業内にもみ限定するのではなく、社会という広い世界の中で善と言える社会通念を経営理念に取り込んでいないと、経営者の心より所にはなり得ない、という内容である。特に経営者が難局に直面し、その解決の糸口を冷静につかむためには広い世界観を必要とするのである。第3の点でも、経営理念が表向きになるためには、それが社会から受け入れられねばならず、自ずとそこには社会通念を反映させざるを得ないことになる、という意味を含んでいる。このように経営理念に社会通念が反映されているのは、企業＝社会の公器という思想が織り込まれていることをあらわしており、そうすることによって経営理念そのものに

- ・ 内部の全員
- ・ 外部の社会

を同時に納得させ得る機能を内在化させているのである。

しかし

- ・ 経営理念の具体的な内容を何にするか
- ・ 今の経営理念を時流に合うように解釈し直す必要があるか
- ・ 経営理念がどれだけ重視されるべきか

という問題に対して強い決定力を持つ人物は、決して誰でも良いわけではない。経営理念は企業全体の精神の表明を意味しているので、最高経営職能の担当者である経営者が関与すべき立場に置かれている。そのために、経営理念の内容・解釈方法・企業内での意義づけについては経営者の志が色濃く反映されやすく、その代表的な事例がパナソニックの創業者であり経営の神様と言われて久しい松下幸之助が唱えた「綱領」であることは良く知られている。

このように経営者は、経営理念に対し強い影響力を行使できるため、自分自身が持つ固い信念やこれまでに得てきた貴重な経験を、自分の志に基づいて経営理念の決定・解釈・意義づけのなかに凝縮させることが可能である。従って、経営者が経営理念を企業の隅々にまで浸透させたり、経営理念に合致した企業運営を外部に示そうと思えば、何よりもまず第一に、経営理念が経営者自身の行動そのもののなかに具体的な形であらわれていなければならない。経営者が企業の資金を独断で運用したり、あるいは法を無視して企業の重要な情報を事前に流して株価の釣り上げを図るような行動は、経営者自身だけでなく企業全体の信用までも失墜させてしまうのである。

2. 社会的責任の概念と「企業と社会」論

今日では、世界的大企業1社の年間売上高は巨額にのぼり、企業の規模の大小を問わず海外進出は増加し、企業が扱う品目は多岐に及び、そして企業間関係は複雑化してきている。そうした現象に伴って、企業が社会に

及ぼす影響は急速に強化・広域化・多様化の一途をたどりつつあり、企業の社会性への関心は高まりを見せている。しかし、日本では企業が大きな不祥事（例：欠陥商品、環境破壊、賄賂・談合、過重労働）を発生させた時に、マスメディアはこぞって企業の社会性について「企業の社会的責任」(corporate social responsibility, 以後、CSRと略称)の語をあてて論評を加え、企業の本来のあるべき姿すなわち経営理念の存在意義を疑うのである。社会への企業の影響力が極めて大きい現在において、これまで日本で使用されてきたCSRの語が果たして企業の現実的な今日の社会性を表現しきれているのだろうか。

日本とは異なりアメリカでは、古くから企業に社会的進歩の源泉を求めてきただけに、国民は企業に対して多くの社会的要請を行ってきた。経営学研究者もCSRを巡る議論を活発に展開し、そのなかでもCSRに関してアメリカを代表する研究者の一人であるバックホルツ (Rogene A. Buchholz) の見解 (*Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics* : Prentice-Hall, 1989. および *Business Environment and Public Policy* : Prentice-Hall, 1992. 以後は前著をBuchholz : *Fundamental*、後著を *Business* と略称) は、企業の社会性を考えるにあたってCSRの語が抱える問題点を的確に捉えている。

(1) アメリカにおけるCSR論争の産物

アメリカでは1960年代に入ると、少数民族などの特定集団への差別、自然環境の悪化、危険な労働現場、消費者問題、都市の荒廃をはじめとする深刻な社会問題が表面化して発生した結果、これまで企業を原動力としてきた経済成長が自動的に直結して社会的進歩をもたらすとは限らないという現実を露呈させてしまった。そのために、社会から企業に寄せられる新たな要請が多方面から噴出して、企業は経済への貢献に加えて、社会へ与える広範な影響をも念頭に置かねばならない必要性に迫られるようになった。企業の経営者たちはCSRについて語るようになっていき、また経

営学の研究者たちも企業のあり方について大きな関心を抱くようになったのである。すなわち、60年代のアメリカは、企業を取り巻く社会環境の現実的な変化に対応して、CSRが次第に注目を集めて論じられる時代を迎えたのであった。

そうした背景のあるなかで、本来的には営利的商品生産体であるはずの企業が広範囲に及ぶ多様な社会問題に対してまでも直接取り組む義務があるのか、という企業の本質を突いた疑問も登場して、CSRを巡る本格的な論争が繰り上げられた。その論争は、一つの有力説に向かって収束する気配がないままに推移していったが、そうした先を見通せない論争は不毛だ、と直ちに結論づけてしまう短絡的な理解は避けなければならない。なぜなら、今日に至ってさえも、CSRに関心を持つ経営者や研究者の間ですら、その対象、範囲、そして程度などに関しても実に多様な理解の仕方が存在し、また同時にCSRと類似した概念（例：corporate social responsiveness、corporate sustainability）が提起されてきていることを考え合わせれば、当時の論争の段階において既にCSRそのものが多くの難解さを伴う概念であったと言えるからである。帰結を見出し得ないCSR論争であったが、その論争を通じてCSRの持つ諸種の問題点が浮上していくなかで、バックホルツはそれに関して主要な次の3点を指摘している（Buchholz：*Fundamental*, pp.7-8、*Business*, pp.28-30）。

①実践性

実際にCSRを遂行したいと考える経営者は、自分の価値観や関心あるいは社会の曖昧な考え方に基づかなければならなかった。すなわち、CSRとは何を意味しているか、またその内容がどのような優先順序に従って実行されるべきか、という問題に対して得心のいく答えが用意されていないことから生じるCSR概念の不明確さに起因する実践上の問題を発生させてしまった、という指摘である。

ただし基本的には、エプスタイン（Edwin M. Epstein）によれば、アメリカでは金銭的あるいは非金銭的に地域社会に貢献することを通じ

て、「良き企業市民」(corporate good citizenship)として理解されることがCSRの典型である(Edwin M. Epstein, “Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process : A View from the United States,” *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, p.586. 以後はEpstein : *Business Ethics*と略称)と考えられていた。アメリカでのCSRの内容は、地域社会への寄与などのいわゆる企業の社会貢献への具体的な活動をも含んでいるのである。

しかし、日本においては、「社会的責任がまさに社会的に問われるのは、経営者が自己の担当する企業の維持・発展のために行なう各種の活動が、社会的に問題を引き起こすに至った段階においてである。」(中谷哲郎「社会的責任の基礎」、中谷哲郎・川端久夫・原田実〔編〕『経営理念と企業責任』ミネルヴァ書房、1979年、89ページ)と指摘されているように、企業が取り立てて公共の福祉への貢献を行わないとしても、社会的責任の不履行という理由から社会的に問題にされることはない。公害の発生、欠陥商品の生産・販売、談合、株のインサイダー取引などはCSRの欠如として話題になるが、芸術・文化の支援、地域社会への貢献、社会福祉への助力などはCSRとして扱われることはほとんどないのが実情である。日本では、社会貢献の実行への社会的要請があったとしても、それに応えていくことがそのままCSRに該当するわけではなく、日本を基準にすれば、アメリカでのCSRは広い意味合いを持って理解されるのに対して、日本では狭い意味で理解されていると言うことができる。

そのために、アメリカからの影響が強い日本にあって、CSRの言葉に出会った場合には、それが広い意味で用いられているのか、それとも狭い意味なのかを判断しないと、CSRについての共通理解が得られないという不都合さをCSR概念は伴っているのである。しかも、日本の大手企業が経営理念との関係で最近公表して掲げているCSRは、広い意味でとらえる傾向が強いので、日本においては、結果として語られるCSRと意気込みとして主張されるCSRとの狭義および広義での意味が併存してしまっている、と

いうことにも留意しなければならないのである。

②競争環境

次にCSR論争からバックホルツが見出したのは、CSR概念の中に競争環境がどのように位置づけられるかという問題であった。企業がCSR意識から生じる社会的要請に熱意を持って積極的に応えようとすればするほど、その企業はそれ相当分のコストをさらに負担せざるを得ず、CSRへの関心の薄い企業と比べて、当該企業は当面の間、競争上不利な立場に身を置くことになるという指摘である。

社会貢献を含んだCSRの実現へのコスト負担は、長期的には企業へのプラス効果が期待できる「啓発された自己利益」(enlightened self-interest)につながるという主張もあるが、体力に劣る企業にとっては、広範なCSRのコスト負担は企業間競争上の足かせになりかねないのである。日本では、資金の豊富なグローバル化した大手企業の多くが、広範なCSRへの取り組みを自社のホームページや報告書で紹介したり、あるいは新聞広告の中で公表しているのに対して、中小規模の企業がそのような積極姿勢を打ち出すことは極めて少ないのが現状である。

それに対して、政府や地方自治体のいわゆる公共当局が、規模の大小を問わずに全ての企業に渡って同一の歩調を必要とすると判断すれば、それに関係する法を制定し(例：公害対策基本法〔1967年〕、消費者保護基本法〔68年〕、労働安全衛生法〔72年〕、男女雇用機会均等法〔85年〕、製造物責任法〔94年〕)、その順守を求めていくという方法もある。それは企業を公平に同じ土俵に乗せることを意味してはいるが、詳細に渡って法を厳格に順守することを強制すればするほど、本来企業が持つべき行動の自由を制約してしまうことにもつながるのである。そのために、企業は自分にとっての自由を可能な限り確保しようとして、法の制定や改定が行われる段階の前に、企業や業界団体が公共当局に対し何らかの影響を与えて、自分への束縛を最小限に留めようとすることも発生する。その行為が場合によっては、企業や業界団体と公共当局との癒着(例：贈収賄)を発生さ

せてしまい、ここでもCSRが問われる事態にまで至ることさえあるのである。

③道徳観

バックホルツが最後に指摘したのは、CSRに含まれている責任という言葉が常に義務という言葉と不可分の関係にあるという問題であった。責任とは基本的には義務があるから責任を負うことになるというように、責任は義務の存在を前提にした言葉であるために、その義務が明確にならなければ、責任を語ることは不可能であるという指摘である。要するに、企業が行うべき義務の決定基準を何に求めたら良いか、という問題であった。

それは上記の①に似ている指摘ではあるが、それ以上に深い意味を持っている。社会に対する任務としての義務を決定する際に必要となる基準が設定できないのであれば、結局その基準はそれぞれの企業が個別的に持っている道徳観に委ねざるを得ないことになる、という哲学的な問題にまで発展してしまう懸念があった。CSR論争自体がそうした道徳観を巡る抽象論議に至ってしまうと、バックホルツ自身がフレデリック（William C. Frederick）の見解を引用しているように、一つの結論には到達せずに論争は際限なく続くか、あるいは論争自体が疲れ果てて消滅してしまう運命にあるとさえ思えたのであった（Buchholz：*Fundamental*, p.8、*Business*, p.30）。

論争が一向に終結する気配のないなかで、1970年代に入って社会環境への対応に関連した新たな概念が主張されるようになった。それは、変化する多様な社会的要請に対してできるだけ積極的に応えていこうとする実践指向的な性質を持った「企業の社会的感応」（corporate social responsiveness）と呼ばれる概念であった。そこでは、環境調査や社会監査などの精細な分析手法を用いて、社会動向の検討や企業活動の社会的評価を行うことによって変化する社会的な要請を把握し、企業がそれに効果的に即応できるようにすることを目指していた。そのために、企業が対応するにあたって、どのような組織構造が適切か、また経営の意思決定過程

のなかに社会的な価値をどのように取り入れるか、というような組織設計や戦略経営が主要な関心事になっていた（Buchholz：*Fundamental*, p.9、*Business*, pp.30-35。Epstein：*Business Ethics*, p.586）。社会的感応の概念は、語議論の世界にあった当時のCSRとは異なり、実践的なマネジリアル・アプローチ（managerial approach）を重視していたのである。

社会的感応の概念は、社会的な要請があればできるだけ企業経営に取り入れて実行に移して行こうとするプラグマティズムを重んじるアメリカの潮流の中にあっただのである。そして、それ以来さらに実践的色彩を強く帯びた主張が次々と登場し、今日書物となってたびたび見られる「企業と社会」論（*Business and Society*、*Corporation and Society Research*）も、その性質を受け継いでいる。

また、最近の日本の大手企業においても、増加する外国の投資家からの要請に沿ってCSRへの積極的な取り組みが求められたり、あるいは本格的な海外進出をする際に多くの利害関係者（例：進出先の従業員・地域社会）からの共感を得る必要性からも、自らの道德観に基づいたCSR委員会などを内部に設置して、CSRの名のもとに地球環境の保全や社会福祉への貢献などの広範囲に及ぶ様々な具体的施策を打ち出しつつある。こうして日本でも、明確な義務があるかどうかという語議論の世界に止まることなく、企業の先進的な実践指向性を取り入れたCSRが次第に注目を集めてきているのである。

（２）日本で求められる概念

バックホルツがCSR論争について指摘した以上の３点は、CSRを実行しようとする際には常に直面せざるを得ない問題であり、また誰もが納得する最善の解答を用意できない難問でもあったので、CSRを考察する場合には今もなお、その３点は念頭に置かれなければならない性質を持ち続けている。すなわち、そこにはCSR概念が本来持っている特別な性質が指摘されていたと言っても良いであろう。その３点について、日本では

- ア. 実践性……CSRの理解の仕方に狭義と広義とが併存しているために意味上の混乱を招くことになるので、その両方を統一して把握できる概念が求められる。
- イ. 競争環境……激しさを増す企業間競争の中で存続していくためには、CSRの理解に広狭があるものの、それへのコスト負担は避けられず、政府や自治体をも含めた様々な利害関係者と企業との円滑な関係を客観的に構築できる概念が必要となる。
- ウ. 道徳観……企業の道徳観に大きな影響を与える情報テクノロジーの発達や市場のグローバル化の波などによって、CSRという言葉を使いながらも、その狭義の枠を超越した先進的な企業行動が見られる時代を迎え、実践的に有効な概念上の枠組みが待たれる。

このような問題意識の下で日本でのCSR概念を見直す場合、今日でも重版が相次いで発行され続けているアメリカ発の「企業と社会」論は果たして有効なのであろうか。「企業と社会」論では、CSRを具体的に実行することが意図されているために、CSRが対象とするべき主体をステークホルダー（stakeholder、利害関係者）として定め、それを確固とした枠組みとして設定し続けてきたという特徴を持っているので、確かにCSRの対象を明確に示すことはできる。その点では、企業が主体からの要請を察知した場合、それへの対応方法が検討しやすくなるという有効性を持っている。その「企業と社会」論の主張の展開方法は、

- ・ステークホルダーを丹念に一つずつ取り上げるという枠組みを堅持しながら
- ・そのなかで様々な社会的な要請に対応してきた企業事例を紹介して検討し
- ・そこから有効な対応策を導き出すように促し
- ・その対応策を他の企業にとっても役立つ処方箋として描かせてい

る。

すなわち、ここでは企業が社会的要請に対応する際の具体的な最良の解答を用意して明示するのではなく、CSRに関心を持つ企業が自力で満足していく解答を導き出させるようにする、というまさにアメリカ流の自己責任原則に基づくプラグマティックな性質を濃厚に持っている。

しかし、「企業と社会」論は、企業にとっての各種のステークホルダーを単に羅列して取り上げているに過ぎず、またその枠組みに大きな変更を施すことがないので、ステークホルダー間の相互の関連性、根幹となるステークホルダー、そしてステークホルダーが持つ願望の分析などが筋道を立てて主張されているわけではない。そのために、「企業と社会」論では、前述の3つの日本のCSR概念の不便さを一体となって解消する論理が提供されているとは言い難い現状にある。それでは、そうした「企業と社会」論の短所をどのように克服したら良いのか。また、ある特定のステークホルダーが企業に対して自分の主張を強めて実現していくためには、どのように企業経営に関与したら良いのか。こうした根本的な疑問を生んでしまう余地が今なお残されているのである。「企業と社会」論の枠組みに基づきながら、以降においてその疑問に答える論述を試みていくことにしたい。

3. ステークホルダーの中核的主体

社会という言葉は一般的には生活する人々の集まりを示すように、抽象的に理解される場合が多い。しかし、利潤の追求を目的に商品生産を行う企業にとっては抽象化された社会を問題にすると、何を行ったら良いかの判断がつかず統一した具体的な行動を起こすことはできないので、企業は様々な基準を用いて、できるだけ社会を具体的にあらわそうと努めている。例えば、マーケティング上のターゲットについて言えば、性別を基準に女性・男性、年齢層では中高年者層・若年者層・幼児者層を設定したり

しているのである。理論的にも同じように、企業を一つの組織体として把握した上で自分と関係を持つ具体的な主体に着目し、その主体を社会の構成員として捉えようとする試みもある。その代表がステークホルダー論である（Andrew L. Friedman and Samantha Miles, *Stakeholders-Theory and Practice* : Oxford University Press, 2006）。

しかし、そのステークホルダー論においても様々な見解が主張され、扱われるべき対象である具体的な主体が論者の間で必ずしも共通しているわけではない。また、主体を類型区分する際に用いられる基準にも共通性が見られないために、企業にとってどの主体が本質的に重要であるかをステークホルダー論そのものを通じて明らかにすることは容易ではない。そこで、ここではその懸念を払拭し主張に一貫性を持たせるために、企業が市場経済体制の中で活動を展開する宿命にあるということに注目して、企業にとってのステークホルダーの存在場所を市場の内側と市場の外側とに二分し、前者を「市場内」ステークホルダー、後者を「市場外」ステークホルダーと名付けることにしたい。従って、企業にとっての社会とは、市場内ステークホルダーと市場外ステークホルダーとの両者によって成り立っていると理解することになる。

この理解の仕方は、「企業と社会」論の中へステークホルダー論の枠組みを導入した主導的な研究者であるフレデリック＝デービス＝ポスト（W. C. Frederic, K. Davis, J. E. Post）たちによっても採用されている。ここでは製品やサービスの生産という企業にとっての第1次的使命の遂行に必要な直接的関係を市場で形成しているステークホルダー群、すなわち市場内ステークホルダーを「第1次的ステークホルダー」（primary stakeholder）と呼び、それに対して市場を超えて企業との関係を持つステークホルダー群、すなわち市場外ステークホルダーを「第2次的ステークホルダー」（secondary stakeholder）と呼んで、前者に所属する具体的な主体として株主・労働者・債権者・仕入先・小売&卸売業者・顧客・競争相手を挙げ、後者には地域社会・政府&自治体・外国政府・社会活動団

体・メディア・公衆・企業支援団体を含ませている (William C. Frederic, Keith Davis, and James E. Post, *Business and Society*, 6th ed., McGraw-Hill, 1988, part III)。そこに見られるように、彼らはステークホルダーの分類基準を市場 (市場と非市場、市場の内と外) として明確に設定し、また次の表にあるように各種のステークホルダーの主体が持つ企業に対する関係・関心事・影響力を整序して述べることに努めている。この二つの利点を考慮すれば、多岐的な主張を展開するステークホルダー論をくまなく一つひとつ吟味することなく、どの主体が市場内ステークホルダーと市場外ステークホルダーとの各区分の中で企業に最大の影響力を発揮し、さらにもどのような主体が企業にとって最重要であり得るか、という疑問についての解答を探る作業に直ちに取りかかることができる。

【第1次的ステークホルダー】(市場内)

【労働者】

- 関係……労働力の販売
- 関心事：
 - ・安定的雇用の維持
 - ・公正賃金の受領
 - ・安全快適な職場
- 影響力：
 - ・労働組合の交渉力
 - ・労働行為あるいはストライキ
 - ・公表

【株主】

- 関係……資本の投資
- 関心事：
 - ・満足の配当金の受領
 - ・高株価の実現
- 影響力：
 - ・出資額に基づいた選挙権の行使
 - ・帳簿や議事録の検閲権の行使

【顧客】

- 関係……財の購入
- 関心事：
 - ・公正な交渉 (価格に見合った価値と質)
 - ・安全で確かな財の購入
- 影響力：
 - ・競争相手からの財の購入
 - ・財や方針が不満足な企業のボイコット

【仕入れ先】

- 関係……原材料の販売
- 関心事：
 - ・定期的な受注
 - ・競争相手への供給
- 影響力：
 - ・契約条件破棄時には受注の拒否
 - ・競争相手への供給

【競争相手】

- 関係……競争
- 関心事：
 - ・高利益
 - ・広いマーケットシェアの獲得
 - ・産業全体の成長把握
- 影響力：
 - ・相手を超越した技術革新
 - ・低価格の設定

【小売&卸売業者】

- 関係……財の流通
- 関心事：
 - ・売れる財の手頃価格での入手
 - ・消費者が求める確かな財の入手
- 影響力：
 - ・契約条件不満の際、他の仕入先から購入
 - ・財や方針が不満足な企業のボイコット

【債権者】

- 関係……資金の貸与
- 関心事：
 - ・貸付返済金の入手
 - ・負債や利子の取り立て
- 影響力：
 - ・返済不履行の際、貸付金の回収
 - ・貸付金回収や財産接収を行う法的機関の利用
 - ・増加貸付の拒否

| | |
|--|--|
| <p>〔第2次的ステークホルダー〕(市場外)</p> <p>【地域社会】 関係……仕事、環境 関心事：・地域居住者の雇用 ・地域環境保護の保障 ・地域開発の保障 影響力：・操業許可や認可およびそれらの制限 ・企業土地利用規制や廃棄物処理規制を求めて政府への働きかけ</p> <p>【社会活動団体】 関係……社会的要求 関心事：・法律や倫理基準の順守と公衆の安全確保とを保障するよう、企業活動と方針との監視 影響力：・問題公表を通じた公衆からの広い支持の獲得 ・企業規制を求めて政府へ働きかけ</p> <p>【メディア】 関係……イメージ、報道 関心事：・健康、福祉、経済事情に関連した報道を公衆へ伝達 ・企業行動の監視 影響力：・公衆に影響を与える、特に負荷的影響を与える事柄の公表</p> <p>【企業支援団体】 関係……助言、調査研究</p> | <p>関心事：・変動環境の中で企業や産業に役立つ調査研究や情報の提供 影響力：・企業の事業努力や開発行為を手助けする人材や資源の使用 ・個別企業を超えた法的支援や集団的政治支援</p> <p>【外国政府】 関係……好意、敵意 関心事：・経済発展 ・社会改善 影響力：・事業の認可 ・規制</p> <p>【政府 & 自治体】 関係……規制、税金 関心事：・税収の増加 ・経済発展 影響力：・規制、許可、認可 ・産業活動の認可や禁止の権力行使</p> <p>【公衆】 関係……肯定意見、否定意見 関心事：・社会的価値の保護 ・危険の極小化 ・社会の繁栄 影響力：・社会活動団体の支援 ・政府への働きかけ ・個別企業の非難や称賛</p> |
|--|--|

(出典：フレデリック＝デービス＝ポスト、79～81・88ページより作成)

(1) 最重要な市場内ステークホルダー

企業が市場内ステークホルダーの各主体に対して、次のような条件を満たした場合

- | 〔主体〕 | 〔条件〕 |
|---------------|--|
| ①株主・債権者…………… | 資金の自己金融の度合いが高い。 |
| ②労働者…………… | 中枢にいる者の人事権を経営者が掌握している。 |
| ③仕入先…………… | 多量の原材料のストック化が可能、あるいは技術指導により当該企業に従属する状態にある。 |
| ④小売&卸売業者…………… | 製造と販売とを統合する状態に近い。 |
| ⑤競争相手…………… | 多数の顧客を確保している。 |

その企業は各主体から受ける影響を、かなりの程度に渡って低下させることができる。実際に、企業の中には上記の条件の一つ、あるいは複数を実現している事例のあることを踏まえると、一企業が条件の全てを自助努力によって実現してしまう可能性があり得るはずである。

ただし、その可能性があったとしても、法によって市場独占が禁止されている限りにおいては、どの企業であっても顧客という市場内ステークホルダーの主体から受ける影響を完全に免れることはできない。なぜなら、顧客は多種多様な欲望を持ち、しかもその欲望は止まることなく刻々と変化するので、企業は常にその顧客の欲望を取り込んだ商品の生産に努力を傾注し続けなければ、商品は売れず、いずれは倒産の危機に直面せざるを得ないからである。すなわち、企業がどのような自助努力を払うことによっても、顧客に対してだけは取って代わるような措置を講じることは不可能なのである。そのために、どの時代にあっても、しばしば多くの経営者が語り、また企業の社訓や社是の経営理念の中に必ずと言っても良いほどまでに強調され続けてきたのは、顧客を奉るいわゆる「お客様王様」論や「お客様神様」論であった。このような理解に基づけば、市場内にはステークホルダーとして様々な主体が存在して企業に多様な影響を与えているものの、そのなかでも企業は特に顧客を最も重要視し続けなければならないことになる。

(2) 最重要な市場外ステークホルダー

顧客が市場内ステークホルダーの中で最重要な主体であれば、次に問われるのはその対極にある市場外ステークホルダーの中で企業が最重要視する必要のある主体は誰か、という問いである。その疑問に答えるためには、上述のような各主体に対する企業の満足条件を設定して考えるのは不都合な思考方法である。企業と市場外ステークホルダーとの関係は、市場内ステークホルダーとの関係とは異なり、取引や競争という企業にとっての直接的な経済事象を反映した関係にはなっていないので、市場外ステークホルダーの各主体に対して企業が対処できる具体的な満足条件を自分の手で設定することはできないからである。そうした関係を念頭に置けば、企業との関係を直ちに問題にするのではなく、むしろ企業の外側に存在する主体自身の持つ社会的な影響力が、何に大きく依存しているかに注目す

ることが有効になるであろう。

市場外ステークホルダーは、企業にとっては取引から離れた間接的な事象に所属しているので、主体の主張が世論からの支持を獲得すればするほど、その主体の持つ社会的な存在力は高まり、それに伴って企業への影響力も増していく。そのために、主体の存在そのものが世論に対してどのようなパワー関係にあるかという点を把握することによって、企業に対して強い影響力を発揮し得る主体を抽出することができる。そこで、主体と世論との関係に着目すると

| [主 体] | [パワー関係] |
|--------------|-----------|
| ①地域社会…………… | 世論に従属 |
| ②政府&自治体…………… | ” |
| ③社会活動団体…………… | ” |
| ④メディア…………… | 世論の形成媒体 |
| ⑤公衆…………… | 世論の直接的形成者 |
| ⑥企業支援団体…………… | 世論に従属 |

地域社会、政府&自治体、社会活動団体、および企業支援団体は世論に従属するが、各種の主体の中でも特にメディアが世論を形成するにあたって、大きな影響力を発揮し得る立場にあることは良く知られているところである。確かに世論を形成する媒体としてのメディアの影響力は大きいと言えるが、メディア自体が決して世論そのものを形成する主体になっているわけではない。

そうすると、残された主体である公衆 (the general public) についてであるが、ステークホルダー論では公衆に関する意味が明確に述べられていないわけではないので、ここでは「公衆とは、自己の私的家庭生活の心地良さ (安心・安全、快適・創造) の享受を目的として、その生活が営まれる場における人間」を意味するという定義づけを行えば、その公衆は束縛の少ない自由な私的家庭生活を営む主体であることから、公衆が世論を直接形成する主体になっていると言うことができる。メディアは実際にそのよ

うな公衆に大きな影響を及ぼしてはいるが、メディアから公衆に提供された情報が直ちに世論を形成することになるのではなく、メディアからの情報が多くの公衆によって受け入れられ意見の総体として集約された場合に、そこに世論が形成されることになるという順序があるために、メディアは世論の形成を促す情報伝達媒体であり得ても世論の直接的な形成主体にはなっていない。それに対して、公衆を上述のように定義すれば、公衆自身の持つ意見の総体が世論そのものを形成しているので、公衆こそが世論の直接的な形成者になっていると理解することができる。

市場外ステークホルダーの各主体による企業への影響力の大きさは、世論からの支持の有無あるいはその程度によって決定されることになるが、どの主体を見ても、世論の形成や誘導が可能な主体ばかりである。しかし、上述の定義に基づけば、市場外ステークホルダーの主体の中で、世論そのものの直接的形成主体が公衆であるために、多くの公衆の類似した価値判断の結果が世論となって企業に特大な影響を加えることになり、企業は市場外ステークホルダーの中でも、公衆を最も重要視しなければならないという位置づけがなされてくることになる。

(3) 消費者の性質

以上において見てきたように企業にとって、一方の市場内ステークホルダーの中で重要視しなければならない主体は顧客であり、他方の市場外ステークホルダーの中では公衆であったが、その顧客や公衆に類似して良く使用されるのが消費者という言葉である。社会的な影響が大きいと言われる学校の教科書をはじめ、新聞・テレビなどのメディアにおいても、商品を中心とした生活を体現している人々の意味合いを込めて消費者という言葉が用いられており、また消費者教育を担う教員や研究者などの知識人たちも、消費者という言葉について

- ・「自らの“生活”の再生産に必要な財やサービスを、代価を支払って“購入”し“消費”する人」(東京都消費者センター〔監修〕消

費者教育を考える教員交流会〔編著〕『消費者教育キーワード269』
株式会社たいせい、1989年、199ページ)

- ・「他人が生産し、供給する商品・サービスを自分自身の“生活”のために“購入”し“消費”する人」(米川五郎・高橋明子・小木紀之〔編〕『消費者教育のすすめ』有斐閣、1986年、2ページ)

(“ ”は筆者が記入)

という見方を行っている。そこにおいて確認できるように、消費者には「購入する人」、「消費する人」、あるいは「生活する人」の性質が織り込まれている。

①購入する人

ここで注意を必要とするのは、「購入する人」を消費者として捉える場合、雨水・土・草木・空気などの自然物の使用者は「購入する人」には相当していないという点である。「購入する」という行為には、自ずから与えられている自然物を対象にするという意味は伴っていないのである。また「購入する」という行為には、所得が用意されているという前提が設けられていることにも注意を必要とする。従って、「購入する人」という言葉には価格のない自然物の単なる使用者は該当しておらず、価格の付いた財すなわち商品と所得の下で入手する主体との二つの存在が含まれている。それを踏まえれば、「購入する人」とは商品という対象を、所得を元手に入手する主体を意味しており、その主体が一般的には顧客と呼ばれているのである。「購入する人」とは顧客であり、購入の対象となるモノとは商品なのである。

②消費する人

次に、消費者概念の中で扱われているのは「消費する人」という面を持った人間である。ただし、人間全般を抽象的に語る言葉として「消費する人」が使用されているのではなく、また販売目的での商品生産のために用いる財の使用者が予定されているわけでもない。すなわち、ここでは「消費する」という場面に登場する人物が主体になっているのであり、またその消

費の場面とは財の中間段階での使用ではなく最終段階での使用という財を使い尽くしてしまう費消の場面が前提にされている。そうした財の最終段階での使用者を、前述のステークホルダーの中から見出すとすれば、公衆が唯一それに該当し、従ってここでは「消費する人」とは公衆であり、消費の主体は公衆であるということになる。

③生活する人

最後に消費者概念に含まれているのは、家庭での生活のために財を使用する人、言い換えれば家庭生活を目的にし財の使用をその手段として位置づけている人間である。こうした目的と手段との関係から見てもわかるように、自分が雇用された企業のために財を購入して使用する労働者は、ここでの「生活する人」には該当してはいない。労働者は職場において確かに生活を送ってはいるものの、そこでの生活は家庭とは異なり、常に合理性が重んじられ、労働者は合理性の下での生活を余儀なくされているのである。それに対して、家庭において「生活する人」は、合理性の追求が常態化されてはおらず、また特定な組織への所属が継続的に強いられているわけでもない。従って、家庭生活を目的にした財の使用主体を企業にとってのステークホルダーの中から探し出せば、それに該当するのはやはり公衆であり、公衆という主体が家庭での生活を目的にして財を使用しているということが指摘されてくる。

(4) 公衆・顧客・消費者

以上の消費者の概念を巡る3点を集約すると、消費者とは「公衆」としての生活のために（消費目的）、「顧客」として商品（消費対象）を購入し、それを「公衆」として使用する者（消費主体）、という定義を導き出すことができる。そのように消費者を3つの性質から把握してみると、消費者を考察の対象にする学問が経営学やマーケティング論に限定されてはいないということに気づくはずである。経済学、心理学、社会学、そして家政学に至っても、それぞれが消費者を考察の対象にすることができ、

またそうしてきているのである。今日では、こうした複眼的な思考に基づいて、消費者行動の詳細な分析や幅広い消費者問題の解明が進められているのである。

それに加えて再度、集約された消費者の定義づけに目を向けると、公衆と顧客との関係性を分解して指摘することもできる。

第1に指摘できるのは、消費目的が公衆としての生活に求められているので、消費者として存在する性質を持ち始める出発点は公衆の段階に置かれているという点である。

第2に指摘できるのは、消費者としての出発点に位置していた公衆が、消費目的の実現に必要な消費対象となる商品を購入するために、その公衆は顧客となって市場の内部に登場するという点である。

第3に指摘できることは、市場内で顧客として購入した商品を、その市場から外に出し生活の中に持ち込んで、それを使用する消費主体が公衆になっているという点である。

このように指摘できた3点は、まず市場外に存在する公衆に始まり、次に市場内の顧客になり、最後に再び市場外の公衆に戻る、という市場の内外を往復するプロセスの中で主体が転化していく姿をあらわしている。すなわち、消費者は公衆としての存在から出発し、そして公衆に戻る動きをとっていることになり、消費者の原点は公衆としての存在そのものに由来するという結論に行き着くのである。

それでは、消費者と言われながらも、市場の内と外との往復が不可能な主体をどのように考えれば良いのか。それに該当する乳幼児・病人・高年者・多忙人を想定してみると、その各主体が依頼人 (principal) となって、母親・近親者・介護人・知人を代理人 (agent) として立てれば、市場の内外の往復は可能になる。依頼人が言語を使用できない状態にあったとしても、その代理人が依頼人の顔色や身体の動きなどから要請事項を察知して、依頼人に代わって行動する場合もあるであろう。消費者と言われる主体は、公衆→顧客→公衆という転化をたどることが可能なのである。

しかし、主体の転化は各段階において完全に独立した主体へと変身しているわけではない。出発点での公衆、通過点での顧客、そして終着点での公衆のそれぞれが、線で分けられたように明確に分離されて存在していない。消費者の原点に位置する公衆が家庭での生活のために商品を購入する顧客となって市場に登場すると、その顧客は純粋な商品購入者として独立した性質を持って存在しているのではなく、生活のために商品を購入しようとする意思を持つ公衆の立場に規定された顧客として存在しているのである。しばしば問題にされる消費者の購買行動は、公衆から顧客への連続性（公衆→顧客）という直前の属性を帯びた上での現在の属性に起因する行動をあらわしており、また消費者が商品を使用する場合も同じように顧客から公衆への連続性（顧客→公衆）という顧客の属性を含んだ上での公衆として商品を使用しているのである。消費者概念は、そのような意味を持った公衆と顧客との連結概念であると言える。例えば、公衆→顧客という視点から言えば、企業が商品の開発や販売にあたって、眼前の顧客のみに注目するのではなく、公衆の具体的な生活実態にまで掘り下げた上で顧客の購買動機を分析することが必要とされている。また、顧客→公衆という視点でも、顧客が安価な商品を購入すると公衆として生活の場面で使用する際に、費消せずに惜しげも無く途中で捨ててしまう残余物の廃棄が問題にされることもある。

以上のように、企業にとって市場内のステークホルダーの中で最も重要な主体である顧客と、市場外のステークホルダーの中で最も重要な公衆とを連結させた性質を消費者が所持していることから、まさしく消費者は企業に対して最大の影響力を行使できる主体になっているとすることができる。また、その消費者の原点が公衆に求められるという還元的な理解に基づけば、消費者が企業に対して発する要請の本源を公衆にまで遡って捉えることも可能になる。その公衆は日常生活を過ごすにあたって

- ・まず初めに様々な不安や心配から解放されて、気持ちの上での「安心感」や身の「安全性」を得たいと願っており、それが十分に実現

されない体験をしたり、あるいは実現の可能性の低いことを知れば、精神的にも肉体的にも大きな負荷を背負った生活が強いられてしまう。

- それとは反対に、安心感や安全性が次第に満たされてくると、次には潤いをもちたいという欲望が生まれて、爽やかな「快適さ」や自分の「創造性」を追い求めるようになっていく。
- そうした快適で創造性に富んだ生活を送っていた時に、不測の事態が発生して、不安や危うさをもたらす事態に直面すると、今度は享受できた快適さや発揮できていた創造性への関心は薄れていき、当然のごとく得ていた安心感や安全性の貴重さを思い知り、それを何よりも最優先して確保しなければならないという強い意思を持つことになる。

すなわち、公衆の日々の生活にとって、安心感や安全性の確保されている状態が不可欠なのである。そのように日常生活の中では、快適さや創造性は安心感や安全性の上で追求されるという基本的な価値づけが行われているために、公衆は「生活の基本価値」として、最初に「安心・安全」を求め、次に「快適・創造」を求めて行動する、という順序立てが本来的には自然に成立していると言えよう。

従って、公衆が顧客となって市場に出現した際に（公衆→顧客）商品に対して求めるのは、自分の所得に基づく購買力に見合った価格設定がなされていることだけではない。購入した後の使用者としての公衆の立場（顧客→公衆）を念頭に置いての「安心・安全」とそれに続く「快適・創造」との「生活の基本価値」が実現されることでもある。もしも企業が「安心・安全」を怠る商品を市場に登場させ、それがメディアなどを通じて広く公衆の目に留まることになると、価格の高い安いを問わずに、企業自身の信頼は一挙に崩れて顧客離れを発生することになる。企業には公衆の「生活の基本価値」（安心・安全、快適・創造）を熟考した上での具体的な行動が常に求められているのである。

4. 商品を見つめる消費者像

私たちは実に多くの購入した商品を使って暮らしており、それだけに商品は日常生活に大きな影響を与えているが、前述したように消費者にとって商品は自然に手元にあるのではなく、商品の提供者が買い手に購入してもらえる商品づくりを行い、それを購入した結果として商品が手元に存在しているわけである。すなわち、商品が配給制ではなく買われる立場にある以上は、商品には買い手にとっての魅力が秘められていなくてはならないために、商品づくりに対して買い手である消費者は関与できる状態があり、商品を通じて受ける生活上の影響は消費者自身がもたらした面のあることを率直に認めなくてはならない。消費者が「心地良さ」（生活の基本価値：安心・安全、快適・創造）を実感できる生活を願望するのであれば、普段は気づきにくい消費者による商品づくりへの関与という消費者が持つ能動性を念頭に置きながら、消費者としての自分と商品の持つ性質との関係を凝視することは意義があると言えよう。

（1）必要な「観察者としての自分」の形成

商品が生活世界（西研『哲学的思考』筑摩書房、2005年、136～137・289～296ページ、参照）を変えていると思える現象は、身近を見回すだけでも多い。例えば、2011年7月のテレビのデジタル放送への完全移行に伴うアンテナ装置やテレビの変更、パソコンの再三に渡るオペレーティングシステムのバージョンアップによって生じた周辺機器への対応措置などは、これまで重宝にしてきた事物を次々に否定し愛着心が崩壊するという思いを募らせてしまい（阿久悠『清らかな厭世』新潮社、2007年、142～143ページ、参照）、そして不要にならざるを得ない事物が増えて廃棄物になり、その処分にも悩むことにさえなる。携帯電話やスマートフォンに至っては今や、いつでも・どこでも・誰でもが使用するほどにまで普及したので、電池切れや持ち忘れを知ると情報入手や伝達が遮断されて孤立

状態への不安が襲ってくる。また、食卓にも大きな変化が到来している。人通りの多い場所には24時間営業の食品スーパーやコンビニがあって半調理品や調理済み食品の購入が容易になり、しかも家の中に目を転じれば電子レンジが台所に置かれ、いつでも・誰でもが手軽に食事の準備ができ後は食べるだけというように便利さが享受されるものの、各自が必要な時に食事をする個食化により生じる孤独感が懸念される状態へと変化してきている。それに加えて、超精確な時刻を提供する電波時計も普及して、電車の到着時間が2分遅れただけで車掌はお詫びの車内アナウンスを流し、また受験生が試験の開始や終了時間の秒単位の相違で苦情を言うほどであり、日本では時間に対して過敏に反応する社会を現実を迎えてしまっている。

このような商品を通じて自分が置かれている現状やこれまでに受けた変化に気づくためには、商品のもたらす心地良さを振り返ることのできる自分が形成されていなくてはならない。ただし、自分がそうした性質を持った人物になろうとする場合には、他人が心地良さの問題点を教えてくれる、という他人に任せてその助言を待つだけの自分であってはならないであろう。なぜなら、時が過ぎようと場所が変わろうと、本来そこにたたずんでいるのは決して他人ではなく自分自身であるので、自分で自分自身を見つめなくてはならないからである。すなわち、自立した「観察者としての自分」（塩野谷祐一「経済学を存在論的に投企する」『現代思想』第37巻・第10号、青土社、2009年、110～111ページ）の形成が求められるのである。

自分が自分を見つめる「観察者としての自分」を形成する場合には、自分が自分であるという自分の位置を確認するために「自分が“他人を見る”観察者」でありながら、それに基づいて今度は「自分が“自分自身を見る”観察者」でもある、という「他人を見て自分自身をも見る」という性格を持った自己形成を目指さなければならない。

- ・他人を見る

- ・他人と自分との関係を見る
- ・その関係を念頭に置いて、いつもの自分を見る

という一連のつながりを目指すのである。こうした他人と比べての自分の位置づけに無関心であったり、あるいはそのことに軽率であればあるほど、次第に自分で自分自身を振り返ることができなくなって、その時々だけの心地良さ（その時だけ良ければ良い）や自分だけが得られる心地良さ（自分だけ良ければ良い）に執着した利己的な自分になっていくであろう。そうした個々人から成る自分勝手に振る舞える自己中心的な生活世界では、自分を振り返ることがないので他人への配慮を欠くことになって、様々な場面で個人と個人とがぶつかり合う対立を絶え間なく発生させてしまうことになる。そうした利己的な個人ではなく、ここで主張したい「他人を見て自分をも見る」という個人についての理解の仕方には、次のような意味内容が含まれているのである。

まず、本人が自分を確認することから始めなければならないという意味を含んでいる。自分を確認するということは、他人を見ることによって自分の中に他人の立場をつくる、すなわち自分が他人と比べて似ているか違っているかという意味合いを自分の中に芽生えさせて、「今までの自分」（過去から現在までの時間的なプロセスの中にいた自分）を知るようになることであり、そうすることによって、“自分では知らなかった事柄”（心地良さを考えてみることを）を自分の手で明らかにできるようになるという意味を含んでいる。「自分が他人を見る観察者」になることができれば、自分の中に「他人としての自分」をつくり上げることができるようになり、その「他人としての自分」が自分ではこれまで気づいていなかった事柄を気づかせてくれることになる。自分と他人との比較である、

- ・他人を見る
- ・自分の中に他人としての自分をつくる

というプロセスを経て、認識すべき事柄が浮上するのである。

他人との関係を通じて「今までの自分」を知る自覚ができたならば、次

に「今までの自分」の中の「過去の自分」（現在以前の時間的なプロセスの中の一時点にいた自分）と「今の自分」とを比べて、その両者の間に見られる類似点や相違点を自分で分析して知ることが必要となる。そのような行為は、“今の時点”から見た「今と過去」の比較および「過去と過去」の比較を意味しており、そこには“今認識しなければならない対象”がより鮮明に導き出されてくる。これまでに自分が過ぎてきた時間の連続のなかで、自分が何に関わりを持って来たのかという事柄（自分の商品がもたらす心地良さと自分の生活との関係）を確認できるようになるわけである。すなわち“今の時点”に立った自分が

- ・「今の自分」と「過去の自分」
- ・ある時点の「過去の自分」と他の時点での「過去の自分」

を比較することによって、「今までの自分」（「今の自分」+「過去の自分」）が関係してきた事柄が明確化してくる。

このようにして自分が自分を、他人との関係の中に位置づけさせ（自分の中に「他人としての自分」を形成する）そして過去と向き合わせる（「今の自分」と「過去の自分」との関係を探る）ことによって、自分の手で「今までの自分」を知るということが実現してくる。ただし、ここで「今までの自分」を全てに渡って否定したり（「今までの自分」は自分ではない）、あるいは「今までの自分」を消去してしまおうとすると（「今までの自分」は存在しない）、「今の自分」が「他人としての自分」に入れ替わることになって、自分は自分であるという存在を見失う自己喪失の状態（他人になりきった自分）に陥ってしまうのである（安富歩『複雑さを生きる』岩波書店、2006年、144ページ、参照）。それを回避するためには、

- ・自分の中に「今までの自分」を残存させながら
- ・「他人としての自分」を同居させる

という難しい心がけが要請されてくる。そうした自分の中に他人を同居させるという内的な行為は、「次の自分」をつくるための「自分の学習過程を鍛えること」（安富、94ページ）、すなわち自分自身の手によって行わ

れる自己の育成を意味している。それは自立した「観察者としての自分」を形成することであり、消費者が自分で商品と心地良さとの関係を丁寧に振り返ることによって自分自身の生活態様を冷静に見つめることのできる（今までの事柄の中で続ける事柄は何か、改める事柄は何か、疑う事柄は何かを判断できる）「観察者としての自分」をつくり上げていくことでもある。

（２）商品の性質と消費者の主観性

それでは、消費者が「観察者としての自分」を形成する際には、消費者にとって自分が用いる商品をどのように把握したら良いのだろうか。商品を考察することは古くから行われており、そのために商品を巡る思想も非常に多岐に渡ってしまい、例えばマルクス（Karl Marx）のように商品が持つ深遠な価値を哲学的に理解したり、あるいはボードリヤール（Jean Baudrillard）のようにメッセージを発する記号として商品を理解する場合もある。そうした理解の仕方は優れた独自性を持っていることから、今日に至っても多くの研究者を魅了して止まないほどの関心を集め続けているが、そこには資本主義や社会文化の本質を探究するという壮大な意図が貫通しているので、かえってそのことが原因となって、必ずしも消費者という特定の視座にこだわりを持って商品が考察されてきたということではない。ここでは消費者の視点から商品の考察を行うという意図を明確にするために、商品とは価格の付いた事物、商品の売り手である供給者とは企業、そして商品の買い手である購入者とは消費者である、という簡略な規定を前提として設けた上で、消費者にとっての商品の性質を考えてみることにしたい。

まず第一に、その規定の中でも特に、商品には価格が付いている、という点に留意しておく必要がある。事物に価格が付与されているということは、一方の商品を提供する企業は商品に対して利潤を含ませており、他方の顧客である消費者には商品を購入するための所得が存在する、という両

当事者についての経済上の意味前提が暗黙のうちに設定されていることに改めて留意しなければならない。企業がこの点に着目して消費者を問題にするとすれば、消費者が商品を購入したいという単なる純粋な欲望を企業は相手にするのではなく、消費者が商品を購入できる所得に支えられた欲望すなわち需要（石原武政『マーケティング競争の構造』千倉書房、1982年、50ページ、参照）に対して最大の関心を寄せるのである。その需要が予測されなければ、企業は決して商品を提供しようとはせず、また逆に所得に裏づけられた消費者の強い需要が察知されることになれば、企業の活動は旺盛になっていく。企業の主たる関心は、人が何を欲しているかという欲望ではなく、正しくは買い手が持つ所得に裏づけられた欲望の需要なのであって、企業は買い手の欲望と同時に買い手の購買力に注目するのである。

そのような商品の需要が予測されれば企業は各種の商品を市場に登場させ、その買い手が出現すると、多くの多様な商品が広く社会に出回ることになって人々の生活を支える基盤が形成されていき、そこに商品についての知識を体系的に扱う必要性が芽生え、商品の全般的な性質を本来的に考察する商品学が誕生することになる。現代の商品学においては、「商品は品質と商との融合」（池上隆雄「商品の品質に関する商品学的研究とその方向性」『商品研究』日本商品学会、1991年、第42巻、第1・2号、7ページ）であると発展的に捉えた上で、その研究領域を商品の誕生から消滅に至るまでの過程である「生産・流通・消費の全段階」（池上、6～7ページ）として設定するようになってきている。しかし、そのように商品学が商品を多面的に幅広く考察しようとするほど、商品の提供者や購入者を特定して、その各主体と商品との関係を把握することに対しては大きな関心を寄せようとはしない。すなわち、商品学では商品にかかわりを持つ特定化した当事者の視点に立脚することがなく、「買う・買わない、売れる・売れない」に関心を向けた議論が予定されてはおらず、自ずから消費者の視点を重視する姿勢がとられているわけではない。従って、商品学

に全面的に依拠した、消費者の視点に立った商品考察は期待できないことになる。

そうした商品学とは対照的に、最近のマーケティング論や事業戦略論では、顧客である消費者の価値観や感性に訴えかけることを重視した魅力ある商品づくりが提唱されている。消費者の価値観や感性に影響を与えられる商品が売れるという主張である。しかし、価値観や感性という人間の主観性に商品を直接結び付けて理解する方法については注意を払わなければならない。どのような種類であっても商品が価格の付いた事物である以上は買い手にとって、商品は散乱した事物ではなく、何らかのまとまりを持つ価値が込められた個体として認識されるので、買い手が商品を見たり思い浮かべたりする際には、商品はそれ自体として当然、買い手の価値観や感性に訴えかけることのできる性質を本来備えているのである。このことを考慮すれば、商品に対して持つ買い手の価値観や感性という人間の主観性を問題することは決して新しい主張であるとは言えないであろう。

この主張の中で問題にされるべきなのは、商品が持つ本来的な訴求力を前提にした上での増強された訴求力を持つ商品なのであり、買い手の価値観や感性を能動的に刺激することのできる商品、すなわち買い手からの注目を一身に集められる個性に富んだ事物（成功事例としてアップル社の製品が良く指摘される）をいかにつくり上げてみせるかという買い手目線での商品化なのである。ただし、このように消費者の購買動機としての主観性を直接重視すると、今度は平準な商品学とは違って、消費者の意思ばかりが偏重される結果をもたらすことになってしまうことにも注意しなければならない。商品に対してそうした見方を重視すると、商品づくりに込められた企業の意味である営利追求の精神が忘れ去られることになりかねないのである。前述したように、企業は買い手の欲望を問題にするものの、それは買い手が商品を主観的に欲しいと思う単なる純粋な欲望ではなく、買い手が商品を実際に買うことのできる購買力を伴っている欲望であるために、この点を軽視すると企業の本質であるはずの営利追求体の性質が薄

れた商品づくりになってしまう。そうなると、企業と消費者との意思（企業：営利追求、消費者：心地良さの享受）の交錯を反映する対象として商品を捉えるという視点が欠落しかねないのである。

こうした買い手である顧客の主観性を重視する姿勢から生じる懸念を払拭するためには、消費者と企業との両当事者を対等な関係に置き、しかもその両当事者のそれぞれの視点から自在に商品の性質を把握できる方法が模索されなければならないこととなる。その場合、従来の商品学やマーケティング論を振り返ってみると、そこには商品を属性（価格、大きさ、形、重さ、色、音、動き、銘柄など）から構成された個体、すなわち商品を属性の集合体として扱う構造的理解が見られ、そこでは商品を属性という要素に分解して把握するために、直ちに一つのまとまりを持つ価値ある個体として商品を捉えることは行われないので、買い手を特に重視した立場を採ることはなく、また企業の営利追求体的性質を強調することもないように、商品を売り手や買い手にこだわりなく自由に扱うことができる。その構造的理解に対して、「そもそも対象をいくつかの客観的な属性群に分解できるのかという疑問」（石井淳蔵『マーケティングの神話』（岩波現代文庫）岩波書店、2004年、231ページ）や「たとえ分解できてもそれら属性の評価が客観的に可能かという問題がある」（石井、232ページ）ものの、構造的理解に依拠すれば消費者と企業との両当事者を対等な関係に置くことができ、それによって消費者の主観性の揺れ動く心理と企業の飽くなき営利追求の精神とが交錯する商品の性質をわかりやすく説明できるという利点がある。

その利点を用いると次のような商品解釈が得られるであろう。ある商品を見た時、多くの個々人の間で、その商品の属性（「個別属性」例：携帯性、無線会話）についての合意が成立すれば、その商品は個々人の間では特定な商品（携帯電話）として認識されることになる。ただし、今ある商品が以前の商品と同じ名称（携帯電話）で呼ばれているにもかかわらず、以前の属性（携帯性、無線会話）に対して新たな属性（電子メール、写真、

インターネット) が加わっている場合もあり得ることになる。こうした商品属性を考えれば、企業は買い手である消費者の購買動機を促すために、商品に新たな属性を加えたりあるいは属性の内容値(例: 価格の高低、大きさの大小、重さの軽重)を変更したりして、商品間に差異をもたらす差別化を行うのに対して、買い手である消費者は、商品の属性やその内容値が自分の欲望と合致するかどうかを主観的に判断して、商品の購入を決定していると言える。

この解釈を発展させると、消費者が新鮮さを持って受け取るいわゆる売れる商品とは、企業が製造・流通・販売のプロセスの中で商品属性に対して何らかの変化すなわち既に存在する他の商品と比べての差異をもたらすことができた商品であり、しかもその差異を消費者が魅力的に捉え得た商品でもある。その商品(例: スマートフォン)は、属性の変化が見られない従来からの商品(携帯電話)あるいは初めから属性が違う他の商品(有線の固定電話)と比べて、差異を持った魅力ある商品であるということになる。そうした様々な差異によって消費者の主観性が影響を受けて商品の購買が促されることになり(石原、58~60ページ、参照)、企業は差異を保有した商品を次から次へと市場に登場させてくるのである。

(3) 商品の価値づくりへの消費者の関与

近年になって、一方で個々の部品の規格化や標準化のもとで、機能的な集合体としての部品をつくり上げるモジュール(複合部品)化が進行しており、他方では商品の普及に伴って、その特徴である差異を薄めてしまうコモディティー(画一的商品)化も同時に進行して、商品の差異が希薄になるとともに、その希薄さを生み出す速度が一段と増してきている(工藤秀雄「デジタル家電製品におけるコモディティー化の差異と論理」『IIR Working Paper WP#09-08』一橋イノベーション研究センター、2009年、5~17ページ、参照)。そのために企業に対しては、斬新な差異をいち早く発生させた商品を市場に登場させる取り組みが強く要請されている。そ

の企業情勢を踏まえて学問的にも応えようとする研究成果が相次いで発表されている。そのなかには、商品の使用を前提にした属性重視の差異で競い合う従来型の事業戦略からの転換に力を置いて、顧客の主観的な価値認識に大きな影響を与えることのできる差異を生み出す商品づくり（例：新しい商品コンセプト、デザイン）の意義を強調する主張もある。そこでは、何をどのように作るかが問題なのではなく、何をどのように見せるかに関連した差異が問題なのであり、意味的価値、感性、使用文脈、購買コンテキストなどの主観性を表現する言葉がキーワードとして至る所で用いられている。すなわち、今や、商品は機能上・性能上においては同一的なものが出回らざるを得ない時代を迎えているので、企業には顧客が商品を自分で積極的に解釈するいわゆる顧客の主観性に焦点を合わせた差異のある商品づくりが求められている、という主張である。

また、最近のマーケティング論では、企業が商品をつくり、顧客がその商品の価値を評価し、そして企業がその評価を反映させた価値ある商品づくりを行うというように、企業と顧客との両当事者が共同（相互作用、やりとり）して商品の価値をつくり出す価値の共創を強調する主張も見られる。そこには、商品づくりに関して企業が主人公であるという企業への偏重を矯正する姿勢と、顧客の意思を取り入れた商品こそが重要であるという主旨とが横たわっているので、顧客の商品購入前・購入時・購入後の各段階の中で企業が顧客との接点や意思疎通をどのように形成していくべきか、またそれをいかに密にしていくべきかが重視されることになる（南知恵子「顧客との価値創造」『季刊マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会、2008年、第27巻第3号、2～3ページ、参照。藤川佳則「サービス・ドミナント・ロジック」同書、32～43ページ、参照）。ここでは、商品の価値づくりへの参加者として企業と顧客とが対等な関係に置かれているが、

- ・商品に対して価値を要求する主体は顧客
- ・商品の価値の有無を判断する主体は顧客

というように、商品に関する本来の主権は顧客にあることが前提にされている。すなわち、価値ある商品を求め、その商品を購入し使用して価値の存在を判定する主体が重視されるために、まさしく公衆であり顧客でもある消費者がここでは主人公の座に付いていると言うことができる。消費者は商品づくりに大きく関与できる立場にあるという主張である。企業と顧客との双方向的な接点を構築する必要性を企業に向けて発信する価値共創の主張は、企業だけでなく消費者に対しても、商品づくりへの関与の可能性と必要性とを気づかせてくれる内容を伴っているのである。

ただし、心地良さの享受を意図する消費者が持つ欲望は、直ちに商品となって実現されるわけではない。消費者がその欲望を実現し得た商品を思い浮かべたとしても、それは所詮一つの抽象的な商品の仮の姿にしか過ぎないのである。それに対して、企業が提供する商品は使用の対象になるために、有形であるか無形であるかを問わずに、形態を持った具体的な事物でなくては販売することはできないのである。このように、企業には消費者の抽象的な欲望を商品として常に具体化する努力が求められている。だが、企業は消費者の抽象的な欲望を商品として十分に具体化できるとは限らず、そこにはまだ具体化されるだけの余地が残された状態のまま商品となってしまった、というように欲望と商品との間に既に差異が潜んでいる場合もあり得るのである。また、当初は欲望を忠実に商品として具体化できていたとしても、時間がたって消費者の欲望自体が変わってしまい、その商品では満たされない、というように欲望と商品との間に新たな差異を発生させることにつながる場合さえある。こうした消費者の持つ欲望の抽象性と企業の手で属性形態を与えられた商品の具体性との間に生じた差異は、次の商品を誕生させる契機を含んでいる、と言うことができるのである。

そのために、消費者が飽くなき心地良さを商品に求める限り、自分の所得を考えながらも次々に企業が生産した商品を購入することになって、自分の生活にも不変と様々な変化がもたらされてくることにもなる。商品に

対する自分の購買能力や使用能力を判断できずに、心地良さを得ることだけに捕らわれて商品を購入する衝動的な行動は、消費者自身の生活に対して思いも寄らない負の変化（例：借金地獄→家庭崩壊、不用品の山→多量廃棄、電化製品へ依存→電力不足）を招く結果となる。私たち消費者は「観察者としての自分」を育成し、生活の中で自分と商品との関係を見つめる機会をより多く持つことが大切なのである。

5. 組織文化と労働者の勤労感

誰に指示されるわけでもなく、「今日は“ここまでは”仕事をしなくてはならない」、「食事を“しながら”仕事をしている」、あるいは「仕事に“没頭して”時間の経過に気づかなかった」というような職場の仲間同士の会話がよく交わされる。この光景は経営学的には、状況がそのような仕事行為を自然に発生させているという状況の法則が機能する事例として扱われる場合もあれば、労働者自身が自発的に仕事を行っている巧みな環境づくりに結びつく能動的組織学習の場が形成された好例として扱われる場合もあり、また企業にとっては仕事熱心な労働者に恵まれた職場であることをあらわしてもいる。しかし、そうした光景が連日に渡って見られるようになれば、知らず知らずのうちに労働者に過労をもたらしてしまい、最悪の場合には過労死すら招きかねない職場になっているとも言えるのである。そこで、ここでは上述のような労働者の日常的光景を生み出している要因について組織文化に触れながら考えていくことにしたい。

（1）ステークホルダーとしての労働者

企業の大規模化の進展および企業間の合従連衡の頻発に伴って、企業と関係を持つステークホルダーに対してもたらされる影響が国内外を問わずに多様化してきている。そのあらわれとして、これまで株主＝「企業」の所有者という主張を堅持してきたアメリカ企業の中には、株主＝企業の

「株式」の所有者という視点への変更を行った事例もあれば、また投資家向け情報（IR情報、investor relations）の宛名や投資家向け年次事業報告書（アニュアル・レポート、annual report）に掲載された経営者による挨拶文の宛名などが「株主各位（To Our Shareholders）からステークホルダー各位（To Our Stakeholders）に変わっていった」（本多淳『「企業価値」はこうして創られる』朝日新聞社、2005年、54ページ）という事例さえある。こうした傾向は企業の関係する主体の範囲が拡大すると同時に、その明確化の必要性が求められてきていることを意味している。日本でも企業のグローバル化が一層進むにつれて、株主、顧客、労働者、そして公衆などをはじめとする多様なステークホルダーから経営者に向けられた真正面からの視線を経営者自身が常に意識しなければならない、という時代的趨勢があり（“新会社論”『日本経済新聞』2004年4月27日、参照）、経営者は企業統治（コーポレートガバナンス、corporate governance）をこれまでの建前的な抽象論に代わって具体的にどのように考えるかという実効性が求められるようになってきた。日本におけるその大きな制度上での転機は、2003年（平成15）4月に施行された商法の改正である。それによって委員会等設置会社への移行が会社形態の選択肢の一つになり、経営監視と業務執行との分離や社外取締役の積極的な活用などが促されたのであった。

そうした各種のステークホルダーと企業の持つ有効な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）との間において共通する主体を、企業の内側に目を向けて探り当ててみると、労働者が該当することに行き着くであろう。その労働者は一見すると単なる資源として無味乾燥なヒトという言葉で表現されてしまいがちであるが、実は労働者は他の経営資源とは著しく異なっており、本来的に自己の意思を持った生命体であると同時に、他の経営資源を企業の内部において管理することのできる人的資源でもある。それだけに労働者の労働を欠いた企業運営は全く考えられ得ないだけに、今日に至ってもなお労働者が企業にとって不可欠なステークホルダーとして位置づけられ続けているのは至極当然のことである。しかし、労働者が企業の

ステークホルダーの一員であるという属性は決して自然に与えられているわけではない。労働者には営利的商品生産を行う任務が賃金付きの仕事として用意され、しかもそれを担当するという前提のもとに置かれている。すなわち、労働者は営利的商品生産体である企業への雇用を通じて企業のステークホルダーとなり、一方で賃金を得る労働を企業に提供し、他方では企業の中で固有の性質を持った人間として生活を送るという二重の主体的意味合いを持っている。

従って、労働者が仕事を遂行する場所は労働する場所であり、また同時にそこは生活する場所にもなっている。その具体性を帯びた「物理的な時空間」（高尾義明「日本型の組織コンテキスト編成メカニズム」組織学会『組織科学』第33巻・第2号、白桃書房、1999年、81ページ）が一般的には職場と呼ばれ、そこでは上役と部下との上下関係、同僚との仲間意識、そして仕事に取り組む意欲などを労働者に発現させている。そのために、労働者の行動や勤労感を考察する際に、労働者が自分の労働の現実味を感じ取れる場面に注目しようとすれば、企業を労働の現場である職場として把握することが有益であろう。例えば、企業の市場外ステークホルダーである公衆が雇用されて市場内ステークホルダーの労働者になるという場面は、公衆の「生活の基本価値」が、公衆の雇用（労働者への転化）を介して、職場に持ち込まれる状態をあらわしている。ただし、その場合、労働者の「生活の基本価値」は公衆の「生活の基本価値」と同一ではない。なぜなら、労働者が生活する場所は公衆の生活の場所である家庭とは異なり企業の職場であるので、労働者の「生活の基本価値」とは「職場での生活の基本価値」を意味しており、労働者は企業という営利的商品生産体の特質から影響を受けながら基本価値の実現を求めていくことになるからである。その労働者の「職場での生活の基本価値」を実現するために企業が行う具体的な例を示せば、次のようになる。

- ・雇用の安定、適正賃金の支給、適正な労働時間の順守は労働者に「安心感」を与える。

- ・身体に危険のない職場は「安全」を保障する。
- ・適材適所や縦横の意思疎通は「快適さ」を促す。
- ・能力開発の機会の提供や有給ボランティア休暇制度の完備は「創造性」を駆り立てる。

(2) 組織文化

労働者の「職場での生活の基本価値」が実現し得たとしても、それが直ちに率先的な労働という仕事の遂行に結実するわけではない。企業は人間から構成された一種の組織体であるために、そこには自然に発生し定着している組織文化（organizational culture）と呼ばれる「ソフトな社会的枠組み」（工藤剛治「組織学習と非制度的教育研修」日本経営学会『日本経営学会誌』第9号、千倉書房、2003年、84ページ）が存在し、それによって企業には個性的な体質がもたらされて労働者の思考や行動を暗黙の内に制約しているので、「職場での生活の基本価値」が充足されているからと言って意欲的に労働者が働くとは限らないのである。このように企業内での労働者の思考や行動を理解する場合には組織文化の介在を考え合わせなくてはならない。

ところで、その組織文化が多方面から注目を集めた契機は、1982年に出版された二つの書物にあった。その一つがディール（T. E. Deal）とケネディ（A. A. Kennedy）との共著*Corporate Cultures*（城山三郎〔訳〕『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983年）であり、他の一つがピーターズ（T. J. Peters）とウォーターマン（R. H. Waterman, Jr）との共著*In Search of Excellence*（大前研一〔訳〕『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年）であったことは良く知られている。そこでは、高業績を達成している優良企業が選出されて分析された結果、いずれの企業にも共通して独特な強い文化が存在し、それが労働者の間に浸透して企業に高業績をもたらしていると考えられた。企業が組織として持つ文化の強度が、その組織メンバーである労働者の思考や行動に影響を及ぼして、職場の中での具

体的な諸活動の部面に作用し、結局は企業自体の盛衰を決定づけている、という主張であった。経営学において積極的に扱われることのなかった文化が、組織メンバーを一体化させて企業業績を左右することにつながるという機能への着目は極めて斬新的であった。特に企業の経営者や管理者は文化を操作し得るかどうかという実践性に関心を持ち、また同じように経営学研究者の間でも文化を意図的に創り出したりあるいは変革したりする組織管理に注目が集まり、企業内の組織文化をマネジメントの新たな対象に加える探究活動が開始されることになった。

当初のこうした組織文化への関心の高まりの中では、企業という組織内において文化がどのような機能を果たしているか、そしてその機能をどのように目的に合わせて役立てることができるか、という組織文化の機能分析と機能利用とが重視されていた。その特徴を持つ組織文化論は今日では機能主義的組織文化論と呼ばれ、これまでの多くの組織文化論の主張がその類型に所属している（四本雅人「組織文化論の2つのパースペクティブ」横浜国立大学国際社会科学学会『横浜国際社会科学研究』第5巻・第3号、2000年。坂下昭宣「二つの組織文化論」神戸大学経営経済学会『国民経済雑誌』第184巻・第6号、2001年、参照）。その機能主義的組織文化論が扱う主要な項目は順に次の通りである。

- ・ 経営理念、コミュニケーション方法、仕事の意義などの文化に関連した事柄を選定。
- ・ それに基づき企業の組織文化をいくつかの文化パターンに類型区分。
- ・ その区分のどこに該当するかを明らかにするために当該企業の現状を分析。
- ・ 当該企業の実際に現存する文化を企業関係者に意識づけ。
- ・ 目指す経営戦略や経営環境に適合した組織文化の構築に必要な経営者や管理者のあり方を案出。

すなわち、そこでの論理展開は、まず組織文化の枠組みがつくられ、次に

それに沿った形での現存の文化が診断され、最後に理想的な組織文化の形成に向けての経営者や管理者の役割が指摘される、という順序になっている。

このような文化論にあつては、組織文化は組織メンバーの外側に位置づけられているために、組織文化自体とその機能との分析に主眼が置かれているので、組織メンバーの個別的な意思決定者としての主体性を考察することは行われぬ。それに対して、次第に芽生えつつあった精緻な社会学パラダイムを積極的に導入した解釈主義的組織文化論では、組織メンバーの各人の解釈を通じて共有された意味が発生した場合、そこに組織文化を見ることができる、という主張が展開されるようになった。ここでは、組織メンバーの認識に基づいて組織文化の生成過程を解明することが重視されるために、組織メンバーを外在的に捉える機能主義的組織文化論とは異なつて、組織メンバーの主体性を扱うことが中心になっている。

様々な組織文化論が展開されるなかで、企業の組織文化の形成を促す要因として、経営理念、社員教育、人事施策などがしばしば指摘されるが、それらは企業に制度的に組み込まれている対象ではあるものの、労働者にとっては日常的に繰り返される対象には相当してはいない。そのために、それらが労働者に直接大きな制約を与えるだけの影響力を持っているとは言えず、労働者が受ける大きな影響要因を問題にするのであれば、具体的に継続する任務として遂行される仕事に対してこそ関心が向けられるべきであろう。労働者は日常の仕事を遂行していくなかで、必要となる技能、多様な人間関係、企業の置かれた現状、そして職場のあり方などに関する様々な事柄を自分自身で知り体験する学習行為が行われるために、仕事という任務を軽視して企業の組織文化を語ることは適切ではないのである。

(3) 仕事関連的な対応要請

以上のように職場での仕事に注目するとすれば、企業の組織文化に関連して労働者を制約する要因をどのように見つけ出すことができるのだろうか

か。次に、企業は営利的商品生産体であるという理解に注目しながら考察を進めていくことにしたい。

①時間への対応

企業の特徴を述べる場合、どこの企業であっても、またいつの時点の企業であっても、利潤を獲得するために何よりも第一に、顧客の欲する商品の提供に傾倒しなければならない点がしばしば指摘されるが、企業が顧客の要求に応えるのは決して容易なことではない。「生活の基本価値」の実現を求める公衆の欲望は時の経過とともに変化していくので、公衆が顧客となって欲する商品も質・量・形・価格などの属性について変化していくが、その変化は情報化時代を迎えて速まっているために、それに対応できる商品の開発・生産・供給体制を構築することが企業にとって急務になり、それに加えて同業種内での企業間競争だけでなく異分野からの参入も活発になっているので、望まれる商品をいつでも市場に出せる体制を整えている企業運営が求められている。すなわち、個々の企業には時間的対応が要請されているのである。

しかし、そこに見られる企業にとって得策となる時間的対応の形態は、速ければ良いの早期対応に徹するという単純な一形態のみが要請されているわけではなく、様々な時間的対応形態を柔軟に採用できる商品提供が求められる時代を迎えている。例えば、顧客である得意先企業が部品の在庫や保管の極小化を図るために、部品の商品が過不足の生じないように日程に沿った時間を指定してくる定時対応が要請されることもあれば、通信販売のように商品の早期到着期日と指定到着時間との同時実現という早期対応と定時対応との異なった対応の組み合わせを意味する混合対応が要請されることもある。

顧客が望むこうした時間的対応形態の多様化は、決して販売部門の特定の職場のみに影響を与えているわけではなく、企業内の職場すべてに渡って影響を与えている。製造業を例にとれば、企業内の財の移動が調達から始まり製造を経て販売に至るといった時間の推移に基づいて順序づけられて

いるように、全部門の各職場の間に時間的連結（藻利重隆『経営管理総論（第2新訂版）』千倉書房、1965年、345ページ、参照）が実現していなければ、企業は一つの組織体としての形態を成し得ないことになるので、顧客の欲望が変化すると、それに応じて商品を生産しなければならない企業の時間的対応は、企業の一分野に限定されるのではなく全般に対して要請されることになり、労働者にとっても仕事を遂行する際にどの部署に所属しようと、その時間的対応の要請を自動的に受け取らざるを得ない状態に置かれている。そのために、企業内には全てに渡って時間的対応を要請する組織文化が存在し、それによって労働者自身の思考や行動が大きく制約されることになる。

そうした労働者の仕事の遂行に対する時間的対応要請と組織文化との関連性を端的に示す事例として、2005年（平成17）4月25日に発生した兵庫県尼崎市のJR宝塚線（福知山線）の快速電車脱線事故を想起することができる。死者が107人にも及んだ悲惨な脱線事故は、急カーブにさしかかる直前の速度が70キロに制限されていたにもかかわらず、時速100キロを超えた速度で通過しようとしたことが主因であったと考えられている。その背景要因が多方面から指摘されるなかで、「ライバル社に輸送力で上回るためには、1秒の遅れも許さない雰囲気当社内にあった」（『朝日新聞』2005年4月29日）、と指摘する社員もいる。ここでは、競合他社が存在するという事業環境の下で輸送業務を担当する乗務員に対して一層正確な運行時間を要請する乗客に応える必要があるために、速度違反にもかかわらず「1秒の遅れも許されない雰囲気」の組織文化が形成され、それによって常に運転手の思考や行動が暗黙のうちに大きな制約を受け、このような大惨事を引き起こしてしまったことを語っている。すなわち本質的には、顧客によってもたらされた時間的対応要請が労働者に大きな影響を及ぼしたのである。

特に時間的対応要請は秒・分・時・日・月・年という単位を用いて表すことができるので、他と比較して「遅い、早い、丁度」という具合に受

け取られ、その結果が「悪い、良い」の言葉で判断されることになってしまうのである。

②費用への対応

しばしば使用される「収入－費用＝利潤」という単純明快な算定式に基づけば、企業が最大の利潤を獲得するためには、収入をできるだけ多くしながら費用をできるだけ少なくするという企業努力が行われるが、収入の伸び悩みが予想されると（収入に変化がない。収入が費用を下回る赤字）、費用を減らすことに大きな関心が向けられる。そのように、企業が生命の糧である利潤を得るためには、どのような状態にあったとしても費用の削減化努力だけは常に遂行し続けなければならない宿命の状態に置かれている。その費用の削減化努力とは、一方で経営資源を数量的に適正な分だけ保有しながら、同時に他方ではそれを可能な限り効率的に活用することを意味している。その一環として、労働者に支払われる賃金が物品と同様に費用項目として計上される以上は、労働者は他の経営資源と同様に費用の削減化の対象になるために、一方でリストラ（事業の再構築、restructuring）の代名詞と言われる人減らしのような数の適正化が行われながら、他方で複数の仕事の兼務や濃密な仕事内容の設定のような効率的な活用化が労働者に対しても求められてくることになる。

そのように企業は利潤を得る絶対的な必要性から、労働者を含む貨幣価値の付いた経営資源の全てに渡って費用を削減する費用的対応を要請し、労働者が遂行する仕事の内容や方法だけでなく労働者自身に対しても同様な対応を要請することになる。そこに費用的対応要請を内包した組織文化が形成され、それによって労働者は大きな影響を受けざるを得ない状態に置かれていると言える。このように労働者に向けられた費用的対応要請は、企業が利潤を追求するという企業の本来的な性質を根源として発生しているのである。

それを顕著に示す事例として、パナソニック株式会社の松下電器産業株式会社時代の大がかりな構造改革を想起することができるであろう。当時

の松下電器産業を中核とする松下グループの2006年3月期の連結純利益は、前期比の88%の増加を見込まれたが、その大幅な増益をもたらす主因は構造改革費用が前期と比べて約1千億円減ることに依拠していると言われた（『日本経済新聞』2005年4月29日、参照）。すなわち、事業部制の解体、グループ7社の完全子会社化、そして人員削減のための早期退職制度などが加わって、これまでに累計で5千億円にもものぼる構造改革費用を計上してきた効果があらわれ、純利益の大幅な増加が見込まれたのであった。だが、その当時、原材料の高価格化傾向や商品の販売価格の低下傾向があったために、「今後も日常活動として構造改革を徹底する」（同上の新聞）と主張する中村邦夫社長の言動は、断行され続ける構造改革の気運である組織文化と、それがもたらす強い費用的対応要請とを表明したものとなっている。

（４）勤労感

上述したように時間的対応要請は顧客の飽くなき欲望に起因し、また費用的対応要請は企業の本質を根源として発せられているので、労働者はその両要請を受け入れざるを得ない状態に置かれている。またそれぞれの要請が時間と費用という数字を用いて表示できる要請であるだけに、客観的な要請として受け取られやすいものになっている。そのために仕事を遂行することへの義務感が高まっていき、次第に労働者の間に緊張や焦りなどを生む土壌が形成されていく。そうした勤労感を含んだ労働実態を把握する全国的なアンケート調査（約22万人の調査モニターから全国3千人を抽出した郵送質問紙法による調査。回収率85.2%）が独立行政法人である労働政策研究・研修機構によって2004年6月に実施された（小倉一哉・藤本隆史『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』労働政策研究報告書No.22、2005年3月31日）。

その調査によると、「今のような調子で仕事や生活を続けたら、それがもとで健康を害するのではないか」と思っている正規労働者は、「よくそ

う思う」(17.8%)と「ときどきそう思う」(39.3%)とを合わせて6割近く存在しており、またその健康を害する原因について、「仕事上または職場での心労から」(65.1%)、「仕事による過労から」(52.1%)、そして「休養・睡眠不足から」(42.7%)などが多く指摘されたのであった。このように多くの労働者は、疲労からくる自分の健康に不安を持ちながら日々の仕事に励んでいるのである。

労働者が時間的対応要請と費用的対応要請とを受け入れざるを得ない状態のなかで働いていることに焦点を絞って、健康不安を払拭する手立てについて指摘すれば、次のようなことが言えるであろう。時間的対応要請に関しては、その根本的な発信源が「生活の基本価値」の実現を求める公衆の欲望の可変性にあったということを考慮すると、公衆が顧客となって購入した商品を大切に使用し続けたり熟慮の上で商品を購入したりして、商品の購入速度を緩めることによって、労働者に向けられている時間的な性急さを緩和させていくことが指摘できる。費用的対応要請に関しては、企業内に多様な名称の付けられたいわゆる追い出し部屋が常設され、そこへ労働者を配置換えさせてこれまでの仕事とは全く異質な仕事を連日・終日に渡って担当させ、場合によっては強制的な自己反省を促して自己都合退職を迫り、余剰な労働者を減らそうとする措置が講じられることもある。そうした措置は、対象となる労働者だけでなく他の実直な労働者の自発的な勤労意欲を削ぐことにもなり、またメディアを通じて公表されると、公衆はその企業をブラック企業として位置づけ、世論を喚起することにさえなる。企業は営利追求体としての特質を持つが、不当な労働を強いる利潤の貪欲な追求は戒められねばならないのである。

6. 公衆の市民化

先述の項目の「3. ステークホルダーの中核的主体」の中で指摘したように、公衆が商品の購買動機を持って市場に登場した場合、その顧客の購

買行動には公衆として所持してきた「安心・安全、快適・創造」という「生活の基本価値」を商品によって実現しようとする意図が含まれており、そしてその主体は購入した商品を私的に使い尽くす消費者として理解することができた。また、企業に対して最も大きな影響力を行使することのできる主体も消費者であるだけに、消費者の原点が公衆である点を踏まえれば、企業はその公衆からの要請に応じて行かなければならないことになる。従って、そうした公衆からの影響を受けざるを得ない企業の立場を公衆自身が十分に熟知してさえいれば、公衆は営利追求体としての企業を、自分の「生活の基本価値」を確かに実現し得る企業にまで育て上げることができる。すなわち、公衆が心地良い「生活の基本価値」を実現するためには、漫然と過ごすのではなく、企業に影響を与え得る自分の能動的な可能性を自覚して過ごす、という認識を公衆自身が持ち続けることが必要なのである。

(1) 商品の要請

近年の日本における生活の実態は、生命の維持に不可欠な衣食住が不足していた時代と比較すれば、「安心・安全、快適・創造」についての次元は大きく異なっているもの、現在においてもなお「安心」や「安全」を脅かし、「快適」や「創造」を損なうような問題は多数存在している。例えば、急速に進む少子高齢化による扶養や医療への「不安」、自動車だけでなく自転車の交通量の増加に伴い人身事故に出会う「危険」度の上昇、都心部の朝夕の猛烈な通勤混雑によって生じる「不快」感、用事が重なって気配りできずに「無難さ」に甘んじてしまう心情などをはじめとして、様々な問題が身の回りにもある。

しかし、公衆の間では、問題によっては、避けることのできない問題として捉えるのではなく、問題の解決あるいは問題がもたらす負の軽減への足がかりを求めようとする動向も発生している。その典型的な最近の事例として、猛暑による電力の供給不足を懸念する動向を指摘することができ

るであろう。特に、2011年3月11日に発生した東日本大震災は甚大な被害をもたらした日本の観測史上最大・最悪の地震であり、その影響を被った福島原子力発電所は爆発炎上し高濃度の放射能を放出させてしまったために、各地にある他の被災を免れた原子力発電所であっても安全性が大きく疑われ稼働停止の措置が講じられた。そして、夏場の電力の全国的な供給不足の深刻さが予想されて、電力会社は地域別の計画停電の必要性を公表した結果、誰もが電気への依存度を高めてきた日常生活に気づき、「安心・安全」な電力の確保の重大性を認識せざるを得ない事態に直面したのであった。また同時に、日本では電力の問題は主として発電所の発電能力の問題であったが、東日本大震災によって電気の発電源を原子力に頼ることの危険性をも念頭に置かねばならないことに気づいたのであった。

カネを払えば何でも手に入ると言われる風潮が蔓延するなかで、限られた電力である商品に分かち合わなければならないという商品の有限性を否応なく経験する状況に直面した結果、電気という商品の有益さを痛感すると同時に、電気の使用方法を再考する必要に迫られることになって、生活を電気に依存してきた公衆は自分自身の生活を根底から見直さざるを得ない事態に遭遇してしまったのである。暑さの厳しい日であっても冷房温度を高め設定する、夏に備えて朝顔やゴーヤなどのツル性植物を育ててカーテン状の木陰（グリーンカーテン）を作る、蒸し暑さに対処する風通しの良い衣類の着用（クールビズ）を心がける、電気器具の電源を小まめに切る、ソーラーパネルによる発電装置を導入するなどの工夫や設置をはじめとして、実に様々な電気エネルギーの節約という具体的な節電対策に率先して取り組み出したのである。

公衆は、電力会社に対して「安心・安全」な電気の供給を求めるとともに、生活関連企業に対しては「安心・安全」につながる節電効果の高い商品を探し求め、またその「安心・安全」が保証されなければ自分にとっての「快適・創造」の価値の実現は到底あり得ないことにも気づいたのであった。すなわち、公衆は自分の「生活の基本価値」を十分に享受するためには、

これまでの自分の生活実態を振り返り、求める商品を熟考した上で購入し使用する、という意識を芽生えさせたのである。

(2) 共生の要請

市場内に見られる公衆が転じた顧客から企業に寄せられる要請は、企業が他の組織体とは異なり特有の性質として持つ営利的商品生産体であることに起因した商品に直接関係するものであった。しかし、公衆自身の市場外の存在自体に目を転じると、公衆は企業を自分と同様な社会生活者であると理解して、企業に対し自分との円滑な共生を要請するが、その共生の要請に企業が応え得ない場合には、公衆はその企業に対して自分の「生活の基本価値」の実現への懸念を抱くことになる。湯水問題を例にとれば、公衆は大量の水を使用する企業に対して、水源である河川や地下水への依存率の低下、水道水の節水、あるいは水の再利用を要請するように、水質汚濁、大気汚染、騒音、振動、臭気などのいわゆる環境対策や地域整備への具体的な対応を求めている。また、それとともに、公表されるべきデータの意図的隠ぺい、衛生管理の怠慢、あるいは自治体との癒着などの企業の非倫理的な行動を戒める組織文化が、企業内に常態化していることを求めている。

そのことに関連して、特に日本において企業の社会生活者であるという面を歴史的にも深刻に受け止めねばならない事態に至ってしまった実例は、「戦後の公害の原点」と言われる水俣病であろう。水俣病は窒素肥料を製造していた水俣工場（現在のチッソ株式会社）から、水俣湾に排出された有機水銀を原因にして発病した公害病である（原田正純『水俣が映す世界』日本評論社、1989年、参照）。その工場から垂れ流された有機水銀は、水俣湾周辺の広い海域を汚染し、そこに生息する魚介類を食べた人たちの神経を冒して、感覚障害や運動障害などをもたらし死に至るような重症患者を多数発生させてしまった。また、知能・運動障害を生まれつき持った子供が産出するなど、地域ぐるみ・家族ぐるみの極めて悲惨な健康

破壊を引き起こしてしまったのである。チッソが熊本県の人口1万2千人の漁民の多い水俣の地に工場を立地したのは、1908年（明治41）のことである。その後、チッソ水俣工場は拡張を続け、水俣の政治・経済・風土に大きな影響を与え、次第に水俣はチッソの企業城下町になっていった。1954年（昭和29）頃になると、水俣湾内の魚介類が大量に死んだり、それを食べた猫が狂い死にするなどの不可解な現象が誰の目にも明らかになった。それにもかかわらず、水俣病が正式に確認されたのは1956年（昭和31）5月のことであった。病気としての遅れた確認と患者の広域化などに伴って、チッソの水俣病補償関連費用は膨大な額にのぼり、一企業が抱える経済的負担をはるかに超えてしまったのである。そのために、熊本県や国はチッソの経済的救済に対して多額の資金を投入してきている。

その水俣病に加えて、イタイイタイ病（富山県神通川流域）、四日市ぜんそく（三重県四日市市）、および新潟水俣病（新潟県阿賀野川流域）の「四大公害訴訟」が行われ、世論は公害問題への関心を強めていき、1967年（昭和42）に公害対策基本法が制定され、1971年（昭和46）には環境庁が設置されることになった。まさに企業は社会生活者として、同じ社会生活者である公衆からの共生の要請を察知し応えていくべき責務を担っているのである。

（3）市民的公衆

公衆が現存する問題や将来生起しそうな問題を認識し、そしてそれを検討することによって、「生活の基本価値」の内容を再考したり、あるいはそれを実現するために行動したりする動向を公衆の市民化と呼び、その市民化した公衆を市民的公衆と名付ければ、本来公衆が最大の影響力を所持しているだけに企業は市民的公衆からの要請があれば、その要請に対応せざるを得ないことになる。すなわち、公衆の中から市民的公衆が多数出現すると、その市民的公衆は情報ツールや伝達網を使って他の公衆に働きかけて世論を形成し、「生活の基本価値」を充足させる商品の要請や共生の

要請に応えるように企業に対して極めて強い影響力を行使することができる立場にあると言える。公衆が「生活の基本価値」の確かな実現を切望するのであれば、公衆自身が事なかれ主義や自己中心主義から脱皮した市民的公衆へと成長する必要がある。

公衆は一見、企業とは無関係な傍観者のように扱われがちであるが、実は企業を導く本源的主体であり、そのことを公衆自身が自覚した市民的公衆であることを目指さなければならない。そして、公衆はその自覚を持ちながら、これまで述べてきたようにある時は顧客になり労働者になり、またある時には経営者などになっているという現実的な連続性をも自覚していれば、社会と企業との間に大きな利害の隔たりを発生させることはなく、同時に企業は社会に対応した経営を実践することになるのである。

(本学経営学部教授)