

国連グローバル・コンパクトと 「責任ある経営教育原則」



梅津 光弘*

今日は様々なバックグラウンドの方がいらっしゃるということで、私が参加させていただいた2007年夏の国連グローバル・コンパクト(UNGC)のリーダーズ・サミットのことを中心にお話していきたいと思います。この会議は、だいたい3年に1回ぐらい開かれていますが、昨年は7月4日から6日まで、ジュネーブの国連本部を会場にして行われました。

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

まずグローバル・コンパクトの成立過程についてお話ししたいと思います

* 梅津光弘氏 うめづ・みつひろ：慶應義塾大学商学部准教授 [Mitsuhiko Umezu, Ph.D.: Associate Professor, Faculty of Business and Commerce, Keio University]

1980年、慶應義塾大学文学部卒業、86年、シカゴロヨラ大学大学院博士課程(企業倫理学)修了、Ph. D.(哲学)。2004年より現職。日本経営倫理学会常務理事、経営倫理実践研究センター先任研究員、経営倫理実践普及協議会理事、日本公益学会理事、技術倫理協議会委員、東京電力企業倫理委員。専門は応用倫理学、企業倫理学、経営社会政策論。

すが、1999年、スイスのダボス会議（世界経済フォーラム）の席で、前国連事務総長だったコフィー・アナン氏が、個人的イニシアティブという形で提案したのがはじまりだそうです。ダボス会議自体は国連とは何の関係もない団体ですが、その後、国連自体のプログラムとしてコミットするということになったようです。当時、国連事務総長だったアナン氏が提案した時点では、国連の決議とかいう話ではなかったのですから、面白い成立の経緯だと思います。事務総長が勝手に言いだしたことについて、後付け的に国連で承認するというのは、まさにトップダウンというのか、フレーミング気味でアナン氏が提唱した9つの原則に賛同するものは勝手にその理念に取り組むということであって、このあたりの考え方を理解しないとこの運動そのものが理解できなくなってしまうでしょう。

話を戻しますと、グローバル・コンパクトは自主的な運動の色彩が非常に強くあって始まったものです。ここは押さえておいていただきたいところです。様々な文章の中に「ボランタリー・イニシアティブ」という言葉が出てきます。つまり、まったく自主的な、主体的な取り組みであるという理念が随所に出てきます。国連が関わってはいますが、企業や自治体、あるいは大学でも、参加したい人は手を挙げて、このプリンシプルに共鳴したことについて、自分たちが自主的・主体的に取り組んでいくのだという色彩が強い運動です。

例えば、国際標準化機構（ISO）というのは、第三者認証のプロセスで、ある程度それを検証したり、ちゃんとやっているのかどうかを査察官のような人が調べにきて、そして認証するとかしないとかいう、ある意味では権威主義的なものも感じられるフレームワークでもあるわけですが、国連グローバル・コンパクトの基本的な理念はそうではありません。皆さんもよくご存じだと思いますが、「国連改革」というのがまず大きな理念としてあって、その一環として、アナン氏はこういうことを提唱したと私は理解しています。

GC 成立の背景

もちろん、多国籍企業が非常に発展して、国のユニットを超えるような

強大かつ影響力のあるエンティティが出てきたということも大きいと思います。これはおそらく20世紀後半の世界をみつめ直したとき、徐々にではあるけれども着実に進んでいった一つの大きな地殻変動であって、グローバル化の中で、そのこと自体を推し進めたエンジンの一つが、多国籍企業というのではないかと思います。

少し古い話になりますが、例えば、様々な企業が生産拠点を他国に移すということが起こると、当然、自国での産業の空洞化が起こって国自体が弱ってしまう。私は1980年代にアメリカにいましたが、当時は日本の自動車産業が質のいい車をどんどん売っていました。売るほうが悪いのか、買うほうが悪いのかという議論はありましたが、とにかくアメリカ人が日本の車をどんどん買って、結果としてデトロイトの様々な自動車産業が打撃を受けた。私がアメリカにいたときは、アメリカの自動車産業労働者が1ドルぐらい払って、ハンマーがゲンノウみたいなものでトヨタの車を叩いて壊すという、実にみっともないことが行われたりしていました。その後、もうなくなりましたが日本のヤオハンという企業は、日本の法人税制を嫌って香港に本社を移しました。とても税金が安くて助かっていると言っていました。結局は経営破綻をしました。

80年代というのは非常に面白い時代だったと私は思います。国を単位とした統治 ガバナビリティとその当時言いました が失われてきて、その傾向が非常にはっきりしてきたのが80年代、90年代だったと思います。

企業倫理という視点がアメリカなどで取り沙汰された理由は、法律と倫理とは同じ「規範」(ノーム)と呼ばれていて、仲がいいというか、一種のルールということです。法律学の方は、たぶん倫理をバカにしていると思います。倫理には強制力がないと。外的な強制力のある規範が法律であって、それがないのが倫理だと。法律と倫理の違いにはいろいろな考え方があるのですが、これが一つのわかりやすい言い方です。ただし、強制力の源は何かという、国家権力といったような、まさに法を執行していく中で、警察権力みたいなものがあって、法を破った場合にはお巡りさんに捕まって、ブタ箱にぶち込まれる可能性もある。けれども、倫理というのは

誰もポリシングする人はいないと言われてきました。ところが多国籍企業の場合には、一国のオーソリティとかパワーの下をすり抜けていってしまうわけですから、そうした多国籍企業の行動についてどう取り締まるかは、非常に難しい問題です。

1970、80、90年代には、グローバル化という現象が着実に進んでいって、国内法による統治だけでは事が解決しないという自覚が出てきました。けれども、倫理というのは大事だとは言われていますがやはり強制力がないので、法律の方からは「悪い冗談だ。哲学者が理想論を語っている理念的な話ではないか」とも言われるわけです。また、ちょっと言いにくいのですが、「国連」も悪い冗談だ、とよく言われてきました。日本では、国連中心主義はいい、と。民主党などはそれでいくのだと言っていますが、アメリカ人に聞くと、国連は本当に悪い冗談であって、金の無駄遣いだからやめたほうがいい、と言う人がけっこういます。

アナン氏も、そういった問題意識とか、今申し上げたような政治・経済的な外的状況の進展を見て、おそらくそういうことを感じていたのだと思います。そこで、「企業の社会的責任」(CSR)をテーマにして、言葉は悪いですが、多国籍企業も国連の活動に巻き込むという戦略に出たのではないかと思います。

グローバル・コンパクトの対象は、もともと世界の多国籍企業ですが、ローカル企業の場合もあったと思いますし、後に参加の団体が徐々に増えていきました。そのうち、政府・企業・非政府組織(NGO)・非営利組織(NPO)、市民社会組織といったもの、あるいは地方自治体等が参加して大きな交流の場になっていきました。その中で、先ほど申し上げた3年に1度のサミットとか、あるいはリージョナル・ミーティング　去年は中国で行われました　が、様々な地域で独自のイニシアティブとして持たれるようになってきました。私自身はここ数年来、グローバル・コンパクトの運動自体が質的な変化を遂げつつあるのではないかというぐらい、大きな変化が起きていると思っています。

GCのボランタリズムと日本人

グローバル・コンパクトには、当初、ご存じのように「人権」、「労働」、「環境」の3分野・9原則がありました。人権・2原則、労働・4原則、環境・3原則という9原則でスタートしたのですが、2004年から「腐敗防止」が加わって、今は4分野・10原則になりました（表1参照）。その4分野と共に繰り返し強調されていたのが、政府機関、企業、市民社会組織という3者がパートナーシップを組んで、グローバル・コンパクトの10原則の下に様々な現代的問題を解決すべく努力するのだということです。

「バリュー・オリエンテッド」と私たちは言っているのですが、非常におおまかな原則や価値観で合意をとって、それを現場に投げて、それに共感した団体が手を挙げて、あとはそれぞれの地域や団体、企業、政府、NGO、NPO、あるいはアカデミアもメディアも、自分たちでできることを少しずつやってください、という話です。ですからボランタリズムが重要なキーになる運動なのですが、実は日本企業の参加が少ないのは、そのあたりの発想の転換ができないからです。

日本人というのは優秀であればあるほど、試験のようなものを受けて、合格・不合格の判定とか点が何点取れたとか言ってもらいたいという癖がついています。ですから、グローバル・コンパクトでは、自分でやりますと

表1 国連グローバル・コンパクトの10原則

人 権	
原則 1	企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言された人権の保護を支持し、尊重する。
原則 2	人権弾圧に加担しない。
労 働	
原則 3	組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
原則 4	あらゆる形態の強制労働を排除する。
原則 5	児童労働を実質的に廃止する。
原則 6	雇用と職業に関する差別を撤廃する。
環 境	
原則 7	環境上の課題に対する予防的な取り組みを支持する。
原則 8	環境に関してより大きな責任を担うためのイニシアティブをとる。
原則 9	環境に優しい技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止	
原則10	強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止に取り組む。

言って、年に1回 Communication on Progress (COP) を出さないといけないことになっていますが、それは誰かがチェックをして、合格、不合格を判定したりする対象ではありません。すると、そんなにいい加減な組織でいいのか、という話になるわけです。たぶん企業の人たちも、「何だか訳のわからない団体ですね」というのが本音としてはあるのだと思います。日本人のメンタリティとして、第三者とか権威ある団体が、そのことについてアウトかセーフか、何点だったとか言わないと気持ちが悪いということがあるとすると、まさにグローバル・スタンダードからずれているのかもしれない。

今、グローバル・コンパクトの下に様々な新しいプリンシプル(原則)が出てきています。そのうちの 하나가、「The Principles for Responsible Management Education」だと私は考えているのですが、すべて基本的には同じ考え方に基づいていて、第三者認証などは基本的にはないと私は理解しています。

今回のサミットに行ってみて、実にうまいやり方だと思ったのは 国連というのはそういう所だと思うのですが 一律の参加費みたいなものがないのです。一部の企業には分担金のような一定の参加費があったようですが、払える人がある程度の負担をしてくれ、という言い方です。ところがそういうふうに言われただけで、もう気持ちが悪いのですね。「ただですか」と聞くと、「いや、費用はかかるので、その負担はお願いします」と言う。ではいくら払えばいいのかと言うと、「それは自分で考えて決めてください」みたいなことを言われる。考えてみると、豊かな国もあれば貧しい国もあって、一律いくらと言うとかえって不公平になるということはあると思うのです。そこで、相応の負担をしてくれればいいのか、という言い方をする。それを面白いと思いながら参加してきました。ですからこういう運動は、相当発想の転換をしないとイケない。日本的な発想からすると、いい加減なやり方ではないかと思われそうですが、そのあたりのことは私たちが基本的に考え方を変えていかないとイケないと思わされた次第です。

GC サミットの多彩な参加者

今、いろいろな団体がサミットに参加したという話をしましたが、参加団体数では1,000ぐらいになっています。今回、グローバル・コンパクトでいちばん多かったのは企業で、638 団体でした。政府関係が95、国連関係の団体が76、組合も来ていました。アメリカからの参加も多かったのですが、アメリカ労働総同盟・産業別労働組合会議（AFL・CIO）の代表がいるかと思うと、企業の代表者、コカ・コーラの社長がいる。司会はピーター・センゲというマサチューセッツ工科大学（MIT）の経営の先生なのですが、彼が、アメリカではこのような組合の代表者と経営者が同じ難壇に座っているのはまず考えられないシーンだ、と言っていたのが印象的でした。

またNGO・NPOも、例えばアムネスティ・インターナショナルや、CSRの関係団体、ISO、またGRIと呼ばれるグローバル・リポーティング・イニシアティブの団体、それから学術団体・大学関係者、そしてグローバル・コンパクトの関係者もいるという状況でした。

私は前回のサミットには行っていませんが、今回の特徴は潘基文氏が事務総長になって初めてのサミットだということで、私も周りの人たちも、異口同音に注目していたのは、アナン事務総長は自分が言いだしたわけですから、グローバル・コンパクトについて一生懸命に推進するのは当然のことで、それなりの動員をかけたか予算もとってスタートさせた。けれども、潘体制になってそのコミットメントが続くのかどうかは大きな疑問だということでした。そこがどういうことになるのか見ていましたが、潘基文さんははっきりと、この運動は非常に重要な未来の国連の使命の一つであると言って、それなりの熱のこもった演説をしていましたし、採択のときも挨拶して、今後ともこの運動については国連がコミットしてやってく、と言明していました。

アメリカで生まれた「企業倫理」

実は、企業の社会的責任（CSR）というとらえ方は、企業倫理とは切り口がだいぶ違うところがあります。私を見る限り、企業倫理というのはアメリカから出てきていて、企業が倫理的な行動をすることに一つのコミット

メントを持っているわけです。あるいは学者が、倫理的な観点から企業の活動を考察するというスタンスですが、運動としての企業倫理は、企業側に立って企業が自分たちの活動を倫理的にどう律していくのか、という発想です。アメリカで1980年代に企業倫理論が出てきて、企業がそれに乗かって、企業倫理プログラムが企業の中に広まったわけですが、その基本になるのは、一つは規制緩和ということだと思います。当時、私がアメリカにいた頃は、ロナルド・レーガン大統領が大変な人気で、しかも彼の政策手段はレーガノミクスと呼ばれる大規模な規制緩和政策を伴った自由化のプロセスだったと思います。

このレーガンの政策の中で例外だったのは、防衛予算を拡大させたことです。当時はまだソヴィエト連邦が存在していて、レーガンは「悪の帝国」などと名指して呼んで、他の予算をどんどんカットする中でペンタゴンにつける予算だけは非常に増やしました。そういう中で、80年代半ばにアメリカの防衛産業に関する過剰請求・過剰支払いが問題になったことがありました。今、日本でも守屋武昌前防衛審議官のゴルフ接待などの不祥事が問題になっていますが、あれよりももっと規模の大きい防衛予算の水増し請求、それに対する支払いがアメリカで問題になった時期があって、それに対してレーガン政権は、なんとかしないといけないということで動いたわけです。

しかし防衛産業というのは非常に特殊で、厳しく取り締まろう、透明にしようとしても様々な限界があります。防衛産業にはマーケットがあっけないようなものですから、ミサイル1基の相場がいくらかといってもわからない。ある意味で兵器は全部特注品なのです。しかも情報を開示せよと政府に要求しても、国防機密に関わる事もあるわけですから、兵器情報を全部明らかにするわけにはいかないわけです。

そこで防衛産業は、規制を強化する方向ではなく、アメリカ人の好きな「私たちにも、もう一度チャンスをください」という方向　防衛産業が一致して倫理について誓いを立て、自分たちを律してみせるから、チャンスがほしいという話　になって、そこで出てきたのが防衛産業イニシアティ

ブというものでした。これが企業倫理プログラムの基礎になったわけです。

企業が自分たちを律するというのは、クリティカルな見方をすれば、企業が自主的な自治のルールに従ってやっていくということを意味しています。それは法律という外部からの強制力をもった規制をかけるというのではなく、倫理を尊重しそれを自らに課すという決断をして、そこからいろいろなことを見ていくようにした。これは非常にアメリカ的であり、自分たちの自治を強調するやり方です。

日本と欧州の倫理アレルギー

それに対して欧州はなかなかそうした運動には乗ってこなかったし、日本も乗ってきませんでした。これはいろいろな意味合いがあってここで全てをお話しするわけにはいきませんが、日本人の中にはまだ「倫理」という言葉に対してアレルギーがあります。倫理というのは眉唾だと。また戦前や戦中の非常にイデオロギッシュな「修身」という教科への反発もある。欧州にも似た傾向があります。私は欧州は専門ではないのですが、アメリカに比べると非常に左派が強いです。フランスでは社会党の政権が長く続いたこともあって、一種の緊張関係みたいなものが存在していますし、企業でも組合とか、企業統治の仕方自体がずいぶん違ったものになっています。ですから欧州は、倫理という切り口では語りたくない。そこで、「企業社会責任」という別の枠組みをもってこれを語ろうとした、ということはあると思います。欧州での取り組み方は、企業の主体的取り組みというよりも、政府、労働組合をふくめた様々なステイクホルダーを巻き込んだ形のアプローチであり、そのあたりが企業倫理の立場とは異なっております。社員の人権などの話になると、企業倫理の人もCSRの人も似たことを語りますが、欧州にはCSR大臣がいるという話もありましたが、もともと政治あるいは行政をからませた形で事を進めていくやり方が欧州流であり、日本でもこの方向がいまのところ受けがよいのだと思います。

アメリカのCSR認識の変化

一方、アメリカ企業の中では、CSRについては未だに、政府が規制をかけてくる一種の口実ではないかということで、企業倫理論の人たちは警戒

感を持っていますが、今回のサミットではアメリカ企業の参加が目立ちました。

私は毎年のようにアメリカに行っているのですが、アメリカの企業倫理のプラクティショナーの中には、これまでグローバル・コンパクトのことをよく言う人はそれほど多くはなかったのです。アメリカ人の中に国連に対する懐疑心が大きいということもあります。しかし、今回のサミットにはコカ・コーラ社が参加していました。社長みずからが基調講演のような役割をしまして、ゴールドマン・サックスという企業は、投資原則の策定にあたって中心的な役割をしていました。また、ハーバード大学のケネディスクールの方々が積極的に関わっており、今回アメリカにおける UNGC の評価や参加への態度が変わってきているのではないかという感触を持ちました。

中国の活躍 国を挙げた GC サミット参加

今回はまた中国の積極的な参加が目立っていました。日本からは参加者も少なく恥ずかしくなってしまうぐらいでしたが、中国は GC では活躍しているのです。ただ申し上げにくいのですが、参加者の間では、「あれはスタンドプレーだ。しらじらしいことを言っているな」というひそひそ話もきかれました。中国の人は、元氣よく理路整然としていて、しかもそのプレゼンテーションを見ていると「なんと倫理的な国なんだろう。国も企業もなんとフェアで、人民の権利を守り、透明なビジネスをする。しかもそれが今うまくいって絶好調である」というような、みんな拍手で終わるような雰囲気でしたが、私たち日本人は僻みもあって、うまいことやられたなど、どこの広告代理店を使ったんだろうと、悪口を言っていました。でも同時に、中国の方の演説には本当に説得力があるのです。やはり中国も変わってきたのかな、と。昔の中国とは違うし、世界貿易機関 (WTO) にも入っているし、それなりの豊かさも経験しているようだし、このままではいけないということは国も民間人も決意をしているのかな、と。こうした中国の努力も評価するべきで、そのこと自体を頭から否定したり悪口を言うのは、ちょっと情けないなという感じです。「だったら日本人だってやれ

よ」と言われそうな気がしましたが、それぐらい中国は目立っていました。

「責任ある経営教育原則」

(“The Principles for Responsible Management Education: PRME”)

いよいよ国連グローバル・コンパクトの「The Principles for Responsible Management Education」に入ります。これは今までの流れから言うと、政府・企業・市民社会組織の連携に加えて、大学等のアカデミアも積極的に組み込もうという動きなのだと私は思います。お手元に「責任ある経営教育原則」という冊子をお配りしましたが、今回、6原則(表2参照)を作りました。冊子の参加者(Contributors)のところに私の名前もあります。同じ参加者のPatricia Warhaneという人は私の博士論文の指導教官だったのですが、彼女にも参加するようと言われました。また、Thomas W. Dunfee先生も入っていますが、彼はペンシルベニア大学のウォートンスクールの教授です。この方は麗澤大学にしょっちゅういらっしゃっていて、企業倫理の世界では有名な先生です。そういうことから私も参加させていただいたのですが、初めは2回ぐらい電話で会議に出ればよいということで、実際もそうでした。

舞台裏の話をしますと、グローバル・コンパクト・オフィスのシニア・アドバイザー、Angel Cabreraさん　アリゾナにあるサンダーバードというビジネススクールの先生　と、ある会で相当長く一緒に話を聞いたのですが、今回は大変でした、と言っていました。なぜかというと、第3回サミットで何とかこれを通したいということがあって、相当急いで準備をやらざるを得なかったと。この草案は、おそらくManuel Escudero先生とAngel Cabreraさんが中心になって作って、パーティーコールみたいな電話の会議で　私はアジア地域の会議に参加したのですが　小一時間いろいろな人が意見を述べ合い、多少変更したものを出して、それをもう1回ディスカッションしてできあがったものです。

「原則」はなぜ必要か　6原則の意味

グローバル・コンパクトの趣旨は、相当影響力のある多国籍企業のリー

表 2 The Principles for Responsible Management Education

As institutions of higher learning involved in the education of current and future managers we are voluntarily committed to engaging in a continuous process of improvement of the following Principles and their application, reporting on progress to all our stakeholders and exchanging effective practices with other academic institutions:

Principle 1

Purpose: We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy.

Principle 2

Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.

Principle 3

Method: We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership.

Principle 4

Research: We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value.

Principle 5

Partnership: We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.

Principle 6

Dialogue: We will facilitate and support dialogue and debate among educators, business, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability.

We understand that our own organizational practices should serve as example of the values and attitudes we convey to our students.

(出典) THE PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (Publication by the UN Global Compact, July 2007)

ダーやトップ経営者たちが、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」といったこと(表1「10原則」参照)に対して、コミットメントを表明し、それを実行していくことです。そういう企業の人材を育てるビジネススクールのカリキュラム等で、もし、「企業人なんて、利潤の最大化しか求めないものだ」と割り切ってしまうと、戦略の技術論のみを教えたとしたら、社会の中で、企業の方針と、その企業で将来リーダーシップを取るべき人を育てていく

アカデミアとの間でギャップができてしまうわけです。ですから、そこに何らかの整合性を持たせるために、アカデミック・インスティテューションは、そうした問題意識とコミットメントを持ったリーダーを養成していないといけない、というロジックです。

この「原則」は6つあります。ちょっと試してみますと、まず表2の冒頭部分ですが、「現在および未来の経営者教育に関わる高等教育家として、私たちは以下に掲げる6つの原則の継続的改善とその応用に自発的に取り組むことを誓います」と書いてあります。

誓います、というのは訳しすぎかもしれませんが、「We are voluntarily committed」のコミットというのは、日本語にするのはなかなか難しいですね。でも相当強い「誓約」という言葉を使ってもいいと私は思います。例えば思想・信条で言えば、宗教的なものでコミットという言い方をしますが、これを読むと、そういう言葉の連続です。「engaging in a continuous process of improvement」云々と書いてあります。エンゲージという言葉も、エンゲージメント・リングと言ったら婚約指輪ですから相当固い約束です。そして、その進展状況をすべてのステイクホルダーに報告するとともに、効果的な実践を他の教育家と分かち合うことを誓う、というような意味です。「reporting on progress」というのは、グローバル・コンパクト用語かもしれませんが。すべてのステイクホルダーにそれを開示するということで、一種の宣言を内外に示す姿勢が貫かれていると思います。

(Principle 1)

第1原則は、「目的」です。ここがいちばん訳しにくいです。「私たちはビジネスや社会一般に対する持続可能な価値を生み出し、将来の持続価値生成者たる学生の能力育成を実行します」。ちょっと固いのですが、私が面白いと思っているのは学生のケーパビリティを開発することが目的だということです。「future generators of sustainable value」ですから、持続可能な価値観を生成させていくようなリーダーを教育するのだということを、目的としてうたっています。また、もう一つここで気がついたのは、「business and society at large」で、企業の指導者とか企業にたずさわる企業人というだ

けではなくて、社会一般、社会全体に対する価値ある方向性をうたっていることです。

彼らがビジネススクールについて言っていることで私が反論したのは、将来、多国籍企業などで指導的立場に立つビジネスリーダーには、日本で言えばキヤノンの御手洗富士夫氏とか富士ゼロックスの小林陽太郎氏（2006年からは相談役最高顧問）などがあるけれども、必ずしもこういった人たちは日本のビジネススクールを出ていない、という話をしました。むしろ法学部の出身者がビジネスの世界に入って活躍したり、場合によっては理工学部の人もビジネスリーダーになるので、ビジネススクールだけがコミットするというのはおかしい話ではないか、とっておきました。これについてはあとでお話しします。

（Principle 2）

第2原則は、「values」ですから、わりに多様な価値を考えているということだと思います。「私たちはグローバルな社会責任の価値を認め、私たちの研究・教育活動の中に、国連グローバル・コンパクト等の国際的取り組みに示されている原則を組み込んでいきます」。「incorporate into our academic activities and curricula」というあたりは、国連のグローバル・コンパクトだけを言っているわけではないけれども、グローバル・コンパクトに示されているような「international initiatives」これもどのように訳したものかという感じがしますが 国際的な自発的取り組みを研究・教育に組み込んでいくという原則です。このグループではこれは当たり前のことだと思われるかもしれませんが、どうお考えでしょうか。

（Principle 3）

第3原則は、「方法」です。「私たちは責任あるリーダーシップへ向けた効果的学習経験を可能とするため、新たに教育の体系・教材・過程・環境を創出していきます」とあります。Principle 2に「curricula」と書いてありましたが、具体的に言うと、科目やコースのあり方、教材とか学習環境の見直しです。これはインターンシップなどを含めてのことではないかと思いますが、皆さんはどう思われるでしょうか。すでにそういったところ

の方向づけはできていると見るのか、こういうことを言いだすと、相当に抵抗勢力があるかもしれないのでそのあたりを見極めないといけません。

(Principle 4)

第4原則は、「調査・研究」です。「私たちは持続可能な社会・環境・経済（このあたりはトリプル・ボトムラインと呼ばれるものがそのまま出てきている感じ）などの価値創造における企業の役割・力動性（ダイナミクスと云うのですが、あまりいい訳ではないです）・インパクト（ここでは企業研究ということが前面に出ています）などの理解を深めるために、理論的・実証的研究に従事します」。これも意識しています。「conceptual and empirical research」ですから、「理論的」と言って間違いではないけれども、概念的な研究も実証研究も両方推し進めていくと。また、持続可能性も非常に大きなキーワードになっています。こうしたことに従事していくのだということです。このあたりも研究の方向性を言っていて、何をやらないといけないということではないのですが、相当プレッシャーを感じる先生もいるかもしれません。

(Principle 5)

第5原則は、「私たちは企業経営者（「managers of business corporations」という言葉は、「企業経営者」という言葉では訳しきれないような意味合いが入っていると思いますが、そうした人たち）と連携して、社会・環境などの責任に対する挑戦を理解するとともに、こうした事態に効果的に対応する接近の仕方を共に探ります」ということです。これはひと昔前の産学癒着みたいな話で、非常にクリティカルな場合には「何を言っているんだ」という話になるかもしれません。でも今は、産・官・学の連携も言われていますし、私は当然のことではないかと思いますが、日本のアカデミアでこうした企業との連携に対してどういう反応が得られるのか、ちょっと疑問に思ったりもします。

(Principle 6)

最後は、「対話」です。「私たちはグローバルな社会責任および持続可能性に関わる重要課題について、教育者（「educators」は教育研究者でもいいと思

います)・企業人・公務員・消費者・メディア・市民社会組織を始め様々な利害関係者やステイクホルダーを交えて、対話や議論を促進、支援します」ということです。

異なる「原則」観 日本と欧米

この「原則」採択のセレモニーのあと、会が終わった直後に、これに関わったコントリビューターの人たちが国際労働機関（ILO）の建物に集まって、3、4時間ぐらい議論しました。途中で帰ってしまう人もいましたが、だいたい皆集まって、ディスカッションしたのです。その中で日本と欧米の違いを感じました。それは私が、「これを日本に持ち帰って、賛同してくれますかと言ったら、ひと悶着あるかもしれない」という発言をしたら、「こんなジェネラルで良いことばかり書いてある6つの原則に、反論する人間がいるだろうか」と言った人がいたのです。愕然としました。欧米の人たちにとっては、こういうことはごく自然のことなんだと思いました。相当高い地位の人も来ていて、学部長や学長に近い立場の人ですから、そういう人たちはこれを持って帰ったらすぐ教授会にかけて、否応なく採決するのかと思いました。日本の大学へ持って帰って、教授会での議論と採択を要請したら、相当な議論と反発が巻き起こるのではないかと、というのが私の感触だったのです。

次に違和感を覚えたのは会話の中に、「ビジネススクール」という言葉が頻繁に出てきたことです。私は慶応のビジネススクールでも教えているので、そのこともあって言いますが、日本ではビジネスリーダーは必ずしもビジネススクールの出身者ではない。むしろ逆で、ビジネススクールに行かなかった人のほうが出世すると言われているぐらいです。ビジネススクールに行ってもマネジメントの知識を身につけると、日本の企業では「あの野郎、生意気だ」と言われて、出る杭は打たれるでガンガンやられて、結局は大企業にいたたまれなくなってしまうのです。慶応のビジネススクールを出た学生もそうです。「先生から習ったことがすんなりできるのだったら、うちの会社ももっと伸びるでしょうね」という年賀状がよく来るのですが、日本は未だに現場主義で理論的な正論を言うとむしろ叩かれるのが

日本の企業です。反論もあるかもしれませんが。

トルコの研究者とも話したのですが、アメリカには「経営者中心主義」の考え方があります。つまり会社をよくするのは、スキルと知識のある有能な経営者がいて、その人が行って大蛇をふるって会社をよくするという考え方ですが、まず日本でそういうことができるのは相当ワンマンな中小企業の社長さんとかですね。私が知っている大企業の雰囲気というのは、よほどカリスマ的な人が生え抜きでいるとか、創業一族であれば話は別ですが、外からポツとすごい人が来て大蛇ふるって大改革できるような組織ではないと思っています。

だとすると、「原則」の理念はいいとしても、優れたコミットメントを持ったリーダーを養成したら、その人たちの経営する会社がそちらの方向を向くというのは、ちょっと短絡的なのではないかという感じがしないわけでもありません。むしろ日本の場合は集団主義というか、そういう考えを持った学生をたくさん創出して、20年経つか30年経つかわかりませんが、そういう人たちが下から上がって行って、企業社会とか業界をそういう雰囲気にもっていくというやり方がいいのではないかなという感じがします。

でもグローバル・コンパクトの理念は、大学がそういったコミットメントを持って参加して、徐々に改善していくことに意義があるということだと思うので、そこを勧奨して、それぞれの大学が決めた方がいいのではないかと思います。

グローバル・コンパクトに参加すること

次は私が勝手に考えていることですが、グローバル・コンパクトに参加すると、相当継続的なコミットメントを要求されると私は思っています。だから、今年入って来年やめたというのでは恥ずかしい話だと思います。事実上できないことではないけれども、そこはきちんとした学内や学部でのコンセンサスを取って入るべきだと思います。

またこのグループはこれから始まる場所ですからそういうのはないのですが、グローバル・コンパクト本体の会議では、手を挙げてやりますと

言ったのにプロGRESS・レポートを過去に全然出していない企業もあるようで、それについては何もしなくていいのか、という議論が出ていました。それは好ましくないので、そういうことも含めて名前を公表したらどうかと。これはもう行われていますが、そういうことを進めていくということでした。

参加プロセスと取り組み

具体的な参加プロセスですが、これは私自身が考えていることですが、やはりトップの学長、学部長さんのコミットメントは非常に重要だと思います。それがあれば、そこから後の仕事はしやすいと思います。企業の場合も同様ですが、トップがコミットメントを鮮明にすることが日本の組織では非常に重要だと思います。ただしトップのコミットメントとはいっても日本の大学では学部の自治も重要です。日本では、グローバル・コンパクトに学部単位で参加するにしても、複数の学部がある大学だったらどうでしょうか。これはそれぞれの大学の方針次第でしょうが、理事会のレベルで決めてしまっていていいことなのかどうか。このPRMEの6原則の内容を見ると、個別の研究内容にも踏み込んだことが書かれていますから、教授会の承認なしでは問題があるのではないかと思います。

参加後は、年に1度COPを出していくこと。その先は、各校の独自の努力で、今言った原則をきちんと浸透、徹底していく作業が求められています。最初に申しましたように、そのあたりのことは、京都議定書みたいに何年までに何パーセント削減というような話では絶対はないので、発想を変えて、各自ができることから始めながらプログラムを構築し、毎年その進展状況を報告していくということだと思います。

最後に、こういう取り組み自体は素晴らしいことではないかと私は思っています。日本の企業は、少なくとも10年前には、企業倫理とかコンプライアンスとかCSRという言葉すらほとんど知らなかったのです。それがこの10年で一変したと言ってもよい状況です。企業倫理学者の間ではこの10年を「失われた10年」ではなくて「豊穡の10年」だった、と言っています。

今年は不二家の事件で明け、赤福、船場吉兆の事件で終わるといふ、老舗も大企業も食品会社も保険会社も、不祥事の種には事欠かなかった1年でした。「偽」という字が2007年今年の漢字に選ばれたそうですが、よく私の同僚がひやかして、「先生、よかったね。また企業が不祥事を起こしたじゃないの。先生のフィールドが忙しくなるね」と言いますが、私たちはそういう事を喜んでいふつもりはないのです。もっとポジティブな社会貢献などに企業が取り組んで実績をあげていただきたいですし、国内だけでなく、海外でのより深刻な問題、貧困や子供の教育、水の問題など、より本質的な世界大の問題に取り組んでもらいたいと思っています。日本が豊かになったからといふて発展途上国で子どもたちが餓死しているのでは問題がある、日本の企業が儲かったからといふて温室効果ガスがどんどん増えているのでは、また人権が無視されているのでは喜んではいられません。あるいはまたいろいろな国が伸びているとはいふても、日本も含めて賄賂とか汚職が横行しているのでは、そのこと自体は黙認できないと私たちは思っています。

また、そういう本質的な問題にきちんと目を向ける視野の広い大学経営教育のカリキュラム改革は、日本の大学も急務のこととして考えないといけないわけです。この国連グローバル・コンパクトの「The Principles for Responsible Management Education」を突破口にして、そういう方向性が見えればいいなと思います。10年後には日本の大学でもこうした視点からの研究・教育改革が当然のように進展しているようになれば素晴らしいと思いますが、困難な道の始まりかもしれないとも思いますので、皆さんと共闘しながら様々な作戦を考えておきたいと考えている次第です。ありがとうございました。

(2007年12月15日、慶應義塾大学三田キャンパス)