

非営利組織（NPO）ガバナンスの一要件：インテグリティとその機能^{*}

岡部光明

【概要】

営利企業では、赤字経営に陥るなど利潤最大化目標が達成されなければ、企業の「所有者」としての株主が保有株式を市場で売却するので当該企業の株価が下落する。このため、企業の「経営者」はその市場圧力を受けて経営改善を強要される、あるいは経営者の交代が発生する。これが営利企業の効率的運営（ガバナンス）を保証するための基本的な仕組みである。

しかし、非営利組織（以下 NPO）の場合には、所有者に該当する「株主」がいるわけではなく、またその活動を評価するうえで「利潤」に相当する尺度も存在しない。さらに、関係する主体は、営利企業の場合よりも多様な動機を持った個人や多様な組織が含まれる（ステークホルダーの多様性）。したがって、NPO のガバナンスは本来的に不明確さを伴っている。本稿は、従来の議論（法令へのコンプライアンス、組織論等）とはやや異なり、NPO 運営責任者の行動規範に関してインテグリティという要素を導入し、その意義と効果につきゲーム理論を応用しつつ論じた。

その結果、(1) NPO の運営においては、営利組織の場合以上にインテグリティ（誠実性）が重要な要素になる、(2) なぜならインテグリティには一貫性、道徳性、説明責任という要素が含まれるので NPO の運営ないし説明責任の基本指針になりうるからである、(3) インテグリティは、NPO にとどまらず営利組織の運営や、さらには研究活動など各種社会活動においても重要な行動規範となる、(4) 日本では今後インテグリティという概念の理解とその普及が課題であり、それは教育（特に大学教育）の大きな役割の一つである、などを主張した。

キーワード： NPO、ガバナンス、説明責任、ステークホルダー、インテグリティ、
シェリングの自己管理モデル

^{*} 本稿は、日本 NPO 学会 2017 年度大会（5 月 13- 14 日、於東京学芸大学）での発表論文である。当日、指定討論者の立福家徳氏（日本大学）から有益なコメントをいただいた。なお、本稿の第 2 節～第 5 節は、著者の近著（岡部 2017a）の第 11 章「個人と組織のインテグリティ：その意義と社会的機能」を踏まえている。

はじめに

どのような社会的組織であっても、その「本来的な機能」を十分に果たすためには「関係者」相互の関係を規定する「仕組み」が構築され、それが機能していることが不可欠である。この仕組みは一般に組織のガバナンスと称され、ここでいう「本来的な機能」「関係者」「仕組み」といった用語によって具体的に何を指すのかを巡って様々な議論がなされてきた。営利組織あるいは会社¹の場合には、コーポレート・ガバナンス（企業統括）という視点から理論的、実証的、制度的、あるいは国際比較の観点から多様な研究がなされ、それが蓄積している。

しかし、非営利組織の場合には、その行動動機が営利組織と全く異なるので、営利組織のガバナンス論をそのまま援用して理解することはできない。では、非営利組織（nonprofit organization、以下 NPO という）のガバナンス問題とは具体的に何なのか。本稿では、まず既存研究を踏まえて NPO ガバナンスの本質を整理する。次いで、それを効果的にする一つの重要な要素としてインテグリティ（integrity、日本語の一般的表現は誠実）という概念を導入し、その意義、応用可能性、今後の課題などを論じる。

以下、第 1 節では、まず営利組織（営利企業）のコーポレート・ガバナンスに着目し、それと対比しつつ NPO ガバナンスの本質を明らかにするとともに、本稿が意図するインテグリティ概念を位置づける。第 2 節では、本稿の中心概念であるインテグリティにつき、その構成要素と機能を整理する。第 3 節では、インテグリティの経済分析に応用できるシェリングの自己管理モデル（Schelling : 1984a, 1984b）を紹介する。第 4 節では、そのモデルを拡張、応用することによってインテグリティの意義を理論的に明らかにする。第 5 節では、日本においては、単にコーポレート・ガバナンスにとどまらず社会一般にインテグリティ概念を普及させる必要性を論じる。第 6 節は、本稿の要約である。

1. NPO ガバナンスの本質

非営利組織のガバナンス²を考えるに際して、先ずそれと行動動機が全く異なる営

¹ 以下、営利組織あるいは会社という場合、株式会社を念頭に置くことにする。

² NPO の制度や事情は各国で大きく異なるうえ、各種研究文献においては専ら米国や欧州における比

利組織のガバナンスを取り上げ、それと対比しつつ理解するのが便利である（図表 1）。

図表 1 組織ガバナンスとその評価：営利企業と非営利組織の対比

| | 営利企業* | 非営利組織 |
|-------------|---|--|
| 組織の目的 | <ul style="list-style-type: none"> 投資利益率の最大化 企業価値（株価）の最大化 | <ul style="list-style-type: none"> 組織のステークホルダー（多様な利害関係者）が共有する組織使命の達成。 |
| 規律づける主体と要因 | <ul style="list-style-type: none"> シェアホルダー（企業の所有者としての株主） 株式市場から来る圧力（乗っ取り等） 借入先銀行からの圧力 | <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダー（多様な利害関係者） 営利組織における株主に該当する出資者はいないので市場からの圧力はなく、規律づける力の由来は不明瞭 |
| 規律づけられる主体 | <ul style="list-style-type: none"> 株主の代理人としての経営者 | <ul style="list-style-type: none"> 利害関係者が多様であるため不明瞭 |
| 残余利益に対する所有権 | <ul style="list-style-type: none"> 残余利益は株主のものであり、株主に分配 | <ul style="list-style-type: none"> 残余利益の分配は禁止（組織内部に蓄積、あるいは組織の目的達成に活用） |
| ガバナンスの評価 | <ul style="list-style-type: none"> 比較的容易。その理由： <ul style="list-style-type: none"> 組織の目的は比較的単純（営利の追求） 主たるステークホルダーが明確（株主） 単一目的ゆえ判断基準が明確、また定量化が容易（株価、ROEなどの利益率） | <ul style="list-style-type: none"> かなり困難。その理由： <ul style="list-style-type: none"> 組織毎にその目的が多様 ステークホルダーが多様（かつ組織の発展段階、規模によっても差異） 組織毎に活動目的が多様であるため評価基準も多様、定量化が困難 |

*株式会社の場合。

（注）Anheier（2005：第10章）、Laville et al.（2015：13ページ、表1.1）、Willems et al.（2012）、Steinberg（2010）、Ostrower and Stone（2006：612-613ページ）、岡部（2007a：126ページ、図表5-1）をもとに著者作成。

（1）営利組織のガバナンス

まず営利組織すなわち企業の場合（図表1の左列を参照）、その本来的な目的は社会が必要とする財やサービスを提供することであり、そうした活動をより活発かつ持続的に行うためには、利益を確保することが必須条件になる。つまり、その活動度合いを測るうえで投資利益率の最大化、そしてその結果としての企業価値（株価）最大化が組織の目的だと理解できる。

そこにおいては、会社の株主（シェアホルダー、shareholder）が会社の「所有者」

較的規模の大きいNPOが対象とされているので、以下でもそれを念頭に置くこととする。細かい制度

と位置づけられる一方、「経営者」（マネジャー）は株主の代理人として当該企業の経営権限と責任を委託されている³、と一般に理解される。このため株主は、会社の株主総会（最終意思決定機関）における投票権、ならびに株式市場における意思表示（代理人の行動に不満である場合には当該企業の株式売却）によって自らの代理人である経営者を規律（discipline）づける、という仕組みになっている⁴。

これは、経済学におけるプリンシパル=エージェント（principal-agent）理論に基づく理解の仕方である（Ostrower and Stone 2006：612 ページ、Anheier 2005：225 ページ）。つまり、企業の「所有者」（プリンシパル。依頼人）が自分にとって最も利益が得られるようにするには、彼が企業の「経営者」（マネジャー。つまり代理人ないしエージェント）をしてどのように会社を運営させるのがよいか、という問題として捉える。そして、所有者（=株主）は、経営が自らの目的と利益に合致するように運営されているかどうかを監視する権限を代理人である経営者（マネジャー）に委譲する一方、彼の行動を監視している、という理解である。これが企業ガバナンスの基本的仕組みである⁵。

この場合、残余利益は当然、企業の「保有者」である株主のものとなり、株主に分配されることになる。

こうしたガバナンス方式の機能度合いを評価するのは、比較的容易である。なぜなら（1）組織の目的が比較的単純（営利追求）である、（2）主たるステークホルダーが明確（株主）である、（3）判断基準（株価、ROE などの利益率）は容易に定量化できる、からである。

（2）非営利組織のガバナンス：複雑性が特徴

次に、上述した営利組織の場合と同じ枠組みを用いて非営利組織（NPO）のガバナンスの特徴を調べてみよう（前出図表 1 の右列を参照）。まず、NPO の組織としての目的は、そのステークホルダー（stakeholder、多様な利害関係者）が共有する組織

論や法律論には立ち入らない。

³ より正確に言えば、株主はその代理人として取締役会（board of directors）を設置、後者が企業経営者を監視している、といえる。

⁴ このような二つの意見申し立ての方法は、それぞれ“voice”、“exit”と表現できる（Hirschman 1970）。

⁵ 実は、このように企業のステークホルダーは株主だけだと見なすのは、英米経済学の標準的理解であるものの、欧州や日本の企業の実体からはかなり乖離しており、コーポレート・ガバナンス論にお

の使命（ミッション）達成にある。NPOにとって最大のキーワードはまさにミッションであり（島田 2009：序文 vii ページ）、単純化していえば、営利組織は利益主導（profit-driven）組織であるのに対して、NPOは使命主導（mission-driven）組織である（Anheier 2005：226 ページ）⁶。

では、その目的ないし使命が達成されるように果たして誰が規律を課す（あるいは何らかの仕組みによってそこに仕向けられる）ようになっているのか。これには明確な解答がない。なぜなら、NPOには営利組織における株主に該当する出資者あるいは組織の所有者はいないので、所有権が転売される市場から来る圧力が欠如しているからである。このため、NPOのガバナンスを考える場合には、「所有者」という視点でなく「ステークホルダー」という視点が大切になる（Anheier 2005: 226 ページ）。

NPOのステークホルダー（利害関係者）とは、その組織の維持、運営、運営成果につき、現実（あるいは想定上）利害を有する人または組織のことであり、一般的にいえば組織の会員、役員（理事、評議員）、有給職員、無給ボランティア、顧客ないし利用者、資金寄贈者、契約者、政府、監督当局などが含まれる（同 227 ページ）。そのポイントは、その多様性（heterogeneity）と複雑性（complexity）にある。

つまりNPOにおいては、誰が「所有者」（プリンシパル。依頼人）と見なされうるか、また誰が「経営者」（マネジャー。つまり代理人）とみなされるかが不明瞭（unclear）である（同 226 ページ）。このように、NPOには多様なステークホルダーが色々なかたちで関わっているため、それをていねいに解きほぐして理解する必要がある（Wellens and Jegers 2014）。ただ、そうしたところで組織を規律づける力の具体的な現われ方は結局、不明確（undetermined）とならざるをえない（Anheier 2005：227 ページ）⁷。

ける大きな論点となっている。岡部（2007a：第5章、2017b：第1節）を参照。

⁶ NPOのあり方とそのマネジメントを網羅的に扱ったものとしては、ドラッカー（2007）、島田（2009）がとりわけ参考になる。

⁷ むろん、NPOの標準的な組織構造に着目すれば、組織統括のうえで責任を持つのが理事会（governing board；board of directors）あるいは評議員会（governing council；board of trustees）と称され、これが方向付けと組織の監督を行うかたち（ガバナンスの中核）になっている。しかし、理事や評議員は、営利企業の株主とは異なり、一般に出資者（あるいは組織所有者）ではなく、また有給常勤でなく非常勤のボランティアである場合も少なくない。さらに、本文で述べたとおりNPOのステークホルダーは、営利企業の場合よりも多様多様な人々から成る点も特徴である。これらの事情から、NPOのガバナンスは営利企業のように単純なものではない。

さらに、NPO において残余利益が発生した場合、その分配は禁止されている⁸。それは、組織内部に蓄積するか、または組織の目的達成に活用することが NPO の性格上、本来的に要請される。こうした残余利益の用途決定の手続きを想起しても、NPO ガバナンスの複雑さが理解できる (Laville et al. 2015 : 13 ページ)。

そのうえ、NPO のガバナンスを一層複雑にするのは、組織の活動成果（パフォーマンス）を評価するのが困難なことである。なぜなら、まず NPO は組織毎に活動目的があり、かつそれが多様であるため評価基準も多様にならざるをえず、さらにはそれは定量化することが困難である場合が多いからである。理論的に表現するならば、NPO の活動領域は価格メカニズムが作用しない領域が多く、このため供給する財やサービスは市場価格で評価することが困難な「準公共財」であること⁹にその原因がある、といえる。

近年、NPO 理事会の機能度合い、あるいは NPO ガバナンスの質について定量的に評価する試みが活発化している (Ostrower and Stone 2006 : 619- 620 ページ)。しかし、誰がそれを判断するのか、市場価格以外のどのような尺度で判断するのか、また関連する個別項目をどのように合成して一つの指標とするのか、など未解決の課題が多いため、現時点では、単一の合成指標としたものに妥当性は見いだせなかった (Willems et al. 2012) という報告があるにとどまっている¹⁰。

次に、以上とはやや異なる視点に立ち、NPO の組織としてのライフサイクルに着目すると、NPO はその発展段階に対応して内部から発生する圧力によって変化、発展する (Anheier 2012: 238 ページ) ことがわかる。そして、こうした変化は営利組織の場合よりも概して大きいと考えられる。

まず誕生期には、組織構造は形式張った制度を採らない。そして組織の運営は、起業家自らが手がける方式 (entrepreneurial) が多い。若年期になると、専門毎に内部で分化し、組織は使命主導的 (mission-driven) 視点に立って形式が整備されてくる。そして中年期には、組織が中央集権化され、正式な手続き制度が確立、運営においては説明責任 (accountability) が重視される。その後、成熟期になると、

⁸ これは組織としての NPO を特徴づける最大の特徴である (岡部 2017a : 310 ページ)。

⁹ 岡部 (2017a : 317 ページ、図表 10-3) を参照。

¹⁰ 日本でも、NPO のパフォーマンスを「社会的インパクト評価」という観点から政府が問題提起したこと (内閣府 2016) を契機に NPO の活動成果に関する研究が増えつつある。日本 NPO 学会の 2017 年

分権化が推進されるとともに広範な財務統制が敷かれ、運営はチーム方式が採用され権限委譲が特徴的となる (Anheier 2012: 238 ページ、表 20-1)。このため NPO のガバナンスは、組織と運営に関するこうしたライフサイクルに応じたものが必要となってくる。

例えば、NPO を代表する理事会は、創成期には組織運営も担当する (working board) のが一般的であるが、成長期になると、組織の運営と管理の両方を担当する (managing board) ようになり、成熟期に入ると、その任務は運営の基本方針立案と監視に特化するもの (advisory board) となる (Werther and Berman 2001: 17-24 ページ)。NPO ガバナンスのあり方やその変化は一般的にこのように理解できるが、重要な点は、権限、陣容等につき全ての NPO に適用可能な一般理事会モデル (“one size fits all” model) は存在しないことである (Ostrower and Stone 2006: 612 ページ)。

NPO ガバナンスの評価は、以上みたとおり、単純かつ明確に (あるいは定量的に) 定義することが困難である。この点に非営利の最大の特徴があるとして、これをもって逆に NPO の条件とする見解 (Frumkin 2012) すらみられる。すなわち、NPO とは (1) 参加が強制的でない、(2) 利潤をステークホルダーに分配しない、という二条件 (この 2 つは国連が挙げる NPO 4 条件¹¹に含まれる) のほか、(3) 所有権や説明責任が単純かつ明確に規定されていない状態で存在する組織、としてそれを性格づける考え方 (同 18 ページ) である。また、非営利は複雑性こそがその「法則」 (the “law of nonprofit complexity”) という表現をする向き (Anheier 2005: 229 ページ) すらある。

(3) NPO ガバナンスの複雑性と多様性：例示

以上、NPO のガバナンスは、(1) 組織の目的やステークホルダーの多様性と複雑性、(2) 活動評価基準の定量的把握の困難さ、(3) 組織の発展段階 (life-cycle) に応じて組織内部で生じる圧力、などから込み入った問題とならざるを得ないことを指摘した。ここでは、NPO のガバナンスはそれら諸要素を反映したのものとしてある程度類型化できる、という一つの研究例を掲げておきたい (図表 2)。

度大会ではその名称のセッションが設けられ 4 編の論文報告があった。

¹¹ 岡部 (2017a: 309 ページ、図表 10-1) を参照。

図表 2 非営利組織 (NPO) ガバナンスの 5 類型

| | 説明責任を果たすべき相手 | ガバナンスのメカニズム | 評価の尺度 |
|------------|--------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. 企業経営酷似型 | ・資金提供者 | ・理事会と執行部 | ・明示された使命の効率的かつ効果的な達成 |
| 2. 内部指向型 | ・受益者 | ・個人的関係、感情 | ・暗黙の使命の達成 |
| 3. 専門家指向型 | ・外部の専門家 | ・専門家による評価 ・他の NPO との比較 | ・専門的な評価基準 ・専門家相互による評価 |
| 4. 市民指向型 | ・活発に活動する関係者 | ・選挙、投票、監視、規約重視 | ・会員や大衆による支持 |
| 5. 草の根指向型 | ・活動家自身 | ・自由討議、合意形成 ・組織参加の解放性 | ・草の根民主主義という慣例を重視 |

(出典) Meyer and Maier (2015 : 47 ページ) 表 2-1。

NPO ガバナンスは、実地調査¹²を踏まえると 5 つの類型として理解できること (Meyer and Maier 2015 : 46 ページ) をこの表は主張している。

第一は、企業経営酷似型 (managerialist) ガバナンスである。これは営利企業の場合と同様、NPO の運営者が資金贈与者に対して説明責任を負うという発想に立つ。その体制下では、NPO の基本方針を決定しその運営に責任を負う理事会と、理事会の決定にしたがって運営する執行部から成る (営利企業の場合、すなわち株主総会と株主に代わって企業経営を行う経営者、という組織の場合に酷似)。ここでは、明示された組織の使命が効率的かつ効果的に達成されたかどうか、が評価のポイントになる。この方式は、1980 年代に英米で台頭、その後多くの国で採用されてきた。

第二は、内部指向型 (domestic) ガバナンスである。これは当該 NPO の活動に伴って受益者のニーズが満たされているかどうかにより重点が置かれる形式張らないガバナンス (informal mechanisms) といえる。NPO があたかもひとつの大きな家族とみなされ、受益者のニーズを個人的に汲み上げて対応する方式である。このため、研究者からは「悪いガバナンス」あるいは「ガバナンスの欠如」と表現されることも

¹² オーストリアにおける多種多様な 16 の NPO (雇用者数合計 19,000 人、ボランティア数合計 30,000 人) に対する実地調査をもとに、この論文の著者たちが編み出した区分。

ある方式である。

第三は、専門家指向型 (professionalist) ガバナンスである。NPO 活動の評価は、専ら外部の特定分野の専門家ないし専門評価機関 (accreditation) によって行われるべきである、という発想に立つ。このタイプは、研究、医療、教育、スポーツ、芸術など各種専門的な領域に関連する NPO に多い。

第四は、市民指向型 (civic) ガバナンスである。これは、会員形式を採る NPO (協会ないし協同組合など) で採用される方式であり、会員が民主的に関与することがガバナンスの基礎である、という発想に立つ。このため、当該 NPO の活動に積極的に関与する会員による選挙、意思決定への投票など正式の手続きが重視される。ここでは、会員や大衆から幅広い支持が得られているかどうか大きなポイントになる。

第五は、草の根指向型 (grassroots) ガバナンスである。これは、組織参加の解放性と合意形成を特徴とするものであり、活動家たち自身が「草の根民主主義」 (grassroots democracy) という慣例を重視する場合のガバナンスを示している。

(4) NPO における良いガバナンスの条件

NPO にとって、良いガバナンス (good governance) が成立しているかどうかは、何をもって判断すればよいのだろうか。その要素として (1) NPO が創設の使命 (mission) を果たしていること、(2) 活動成果に関してステークホルダーに対する説明責任 (accountability) 体制が機能していること、をもって判断できると考えてよかろう。

ただ、以上議論したとおり、NPO の特殊性 (組織としての複雑性、ステークホルダーの複雑性、使命評価における定量的尺度の欠如等) により、この二つをより具体的に定義することは、非常に困難である。そこで以下では、良い NPO ガバナンスを考える場合、この二つの論点に関連する留意点を 3 点指摘しておくことにしたい。

NPO 活動の原動力尊重

第一は、NPO が活動する原動力を認識し、それを尊重する必要があることである。

営利企業の場合、運営成果の尺度が明確であり、モニタリングの仕組みも比較的単純である。これに対して NPO のガバナンスは、繰り返し述べたとおり、その複雑

性 (complexity) が特徴である。このため NPO は時に、弱体 (weak)、非効率的 (inefficient)、方向感覚を欠く (directionless) という印象が従来強かった (Frumkin 2012 : 18 ページ)。これに対処するため、NPO の組織構造は 1980 年代以降、効率的かつ効果的とされる企業経営酷似型 (運営チームへの権限の委譲とその監視) へとシフトしてきた (Meyer and Maier 2015 : 45 ページ)。つまり NPO には、創設時の草の根集団が持つ価値や活動原動力の維持と、効率化向上のための改革圧力のせめぎ合い、という特有の内在的な緊張関係 (二律背反) が従来からあった。そして時には、このような制度の整備自体が目的化する (self-perpetuating) あまり、NPO を構成する多様なステークホルダーの意向にそぐわない事態 (民主的ガバナンスの犠牲) もみられた (同 45 ページ)。

このような状況下、NPO ガバナンスの最良のあり方について研究者の見解は依然として対立している (Valeau 2015: 1896 ページ)。主流派は、組織運営の専門家を NPO に雇い入れること (professionalization) によって NPO の使命を効率的に達成することを主張している。

これに対して、そうした専門知識の持ち込みは草の根集団としての NPO が持つコミュニティとしての本質 (community essence) の劣化を招く、として反対する見解が次第に増えているのが現状である (Valeau 2015 : 1896 ページ)。非営利組織はボランティアが原点にあり、多くのステークホルダーが素人だとしても、組織のミッションに貢献しようとするエネルギーが活動源になっている (島田 2009 : 77 ページ)。

このような議論からいえるのは、非営利組織が成果をあげていくためには、やはりプロの力、すなわちマネジメントの専門家、そして活動分野における専門家 (医師、教師、環境専門家など) が必要である、ということである。したがって NPO では、ボランティアとプロフェッショナリズムという二重性をうまく管理することが要請される (島田 2009 : 77 ページ)。

このような NPO をより大きな観点からみると、非営利組織は、組織外の受益者に対して貢献をするだけでなく、そこに参加する人々に対して人間の絆を形成させるとともに、その活動を通して自己実現をする場を提供する機能も持つ組織である。これらは、市場経済の中で希薄化した人間性を活かす所以であり (島田 2009 : 77 ページ、ドラッカー 2007 : 序文 iv ページ)、このため NPO はこうした側面を重視す

る必要がある。また、それを軽視すれば、NPO 本来の使命達成に支障をきたすことになる場合も生じうる (Meyer and Maier 2015 : 55-56 ページ)。

理事会メンバーに必要な義務規定

第二は、組織を代表する理事会については、その構成メンバーに対して包括的な義務規定を設けることが妥当といえることである。

例えば米国の場合、(1) 忠実義務 (duty of loyalty)、すなわち組織に対する忠実、(2) 服従義務 (duty of obedience)、すなわち組織の目的や法律に対する服従、(3) 受託者としての忠実義務 (fiduciary duty)、すなわち組織の活動資金を十分に確保しかつ適切に扱う責任、の三つの義務が重視されている (Anheier 2005 : 231-234 ページ) 。

これらは、非営利組織がその目的を達成し、説明責任を果たすうえで重要な義務である。また、これらは営利企業に関するガバナンス規定 (会社法、J-SOX 法 などによる規定) とは異なり一般性がより高い。

ただ、これらの義務は、関係者 (理事会メンバー) の行動を法令遵守 (コンプライアンス) というかたちで「外から」義務付ける、ないし規制するという性格のものである。いわば「ハードな行動規制」といえる。そうした規制は、法定強制力を持つ (違反した場合には罰則が課せられる) 点で強さがある一方、人の「内から」出てくる行動動機に依存するものではない。この点において、効果の不確実さを伴う。こうした問題の発生源にまで遡って理事会メンバー (さらには NPO におけるステークホルダー一般) により良い行動を取らせるのが、次に述べるインテグリティという行動基準である。

インテグリティの重要性

第三は、単に理事会メンバーにとどまらず、NPO の全てのステークホルダーにとって、インテグリティ (integrity : 誠実) が重要な行動指針となることである。

NPO を含むどんな組織においても、それが本来の目的を達成するための出発点は、いうまでもなく個人の行動にある。インテグリティは個人の行動原則の一つであり、それはどのような事態や条件の下でも明確に方向を示す羅針盤ということができ、それを基本に据えた行動は、個人としてもまた組織や社会としても望ましい姿にな

ることが期待できる。

むろん、これだけに依存して NPO の良いガバナンスと説明責任（アカウンタビリティ）が可能になるわけではない。しかし、インテグリティという人間行動の基本的なあり方を定めるこの倫理は、それ自体価値があり、また上述したガバナンスとアカウンタビリティを補完する一つの重要な要素として位置づけることができる。例えば、NPO のアカウンタビリティにとって重要な 10 項目を挙げた場合、そのうち二つの項目においてインテグリティが明示的に含まれる必要がある（資金調達における倫理性とインテグリティ、および組織の使命に関するインテグリティ）という指摘もある（Anheier 2005 : 239 ページ、ボックス 10.3）。これは、NPO ガバナンスにおけるインテグリティの重要性を示すものといえる。

そこで次に、インテグリティという概念を説明するとともに、それは NPO ガバナンスを効果的にするとともに、組織の説明責任を高めるがあることをやや詳細に説明する¹³。

2. インテグリティの構成要素と機能

インテグリティとは、端的に言えば誠実であること、あるいは正直なことである。本節では、それが普遍性の高い倫理基準であることを明らかにし、さらに進んでインテグリティとその構成要素や意義をやや厳密にそして幅広く考察する。

普遍性

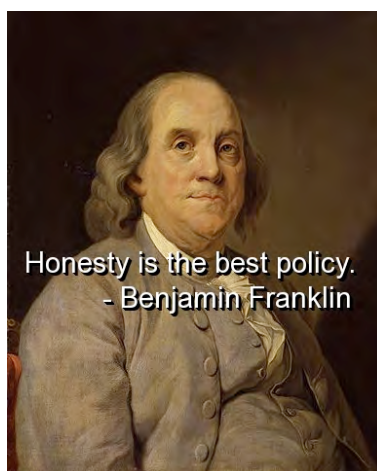
「正直は最良の策」(Honesty is the best policy)。これはベンジャミン・フランクリン（米国建国時代の政治家・物理学者・著述家）の格言の一つであり¹⁴、正直に関する最もよく知られたことわざになっている（**図表 3**）。また幕末から明治にかけての時代先導者であり慶應義塾の創始者でもあった福澤諭吉は、自分の息子たちが家庭で学ぶべきことを書きつけた小冊子『ひびのおしえ』（福沢 2006）に七項目を

¹³ 次節以降の結論を先取りすると、次のようになる。法律 (law) は、自分と他人の間における相互的なコミットメントである、つまり自分と他人がともに選択を制限する（狭める）ことによって相互に影響力を発揮する仕組み（両方に法定強制力を持つ）とすることができる（ハード規制）。これに対して、インテグリティを含む誓約 (vow) には、法律としての地位（法定強制力）はないが、それが相手の行動に影響する可能性を持つならば一定の意義を持ち、その効果は社会的・制度的に支持されるものになりうる（ソフト規制）。

¹⁴ 英国の植民地アメリカで Benjamin Franklin によって発行されたパンフレット “Poor Richard’s

列挙しているが、その第一番目に「うそをつかないこと」を挙げている¹⁵。

図表3 ベンジャミン・フランクリン



(出所) <http://www.thequotepedia.com/quotes/honesty/page/4/>

このように、正直であること、うそをつかないことは、古来、重要な徳 (virtue) の一つとされてきた。それは、明らかに（そして後述するように）誠実さ (truthfulness, sincerity) あるいはインテグリティに深く関係する概念である。キリスト教『旧約聖書』においても「誠実な道をたどる人 (whoever walks in integrity) は安全に歩を進める。しかし、曲がった道をたどる人は見つかってしまう。」(箴言 10 章 9 節、引用者訳) とその大切さを示す表現がある。

また、現代においても、国際連合では組織として三つの基本的価値を掲げており、その一つがインテグリティであるとしている。すなわち、国連における三つの価値とは、専門的能力 (professionalism)、誠実さ (integrity)、そして多様性の尊重 (respect for diversity) であり、国連の幹部職員を全世界から公募する場合、この三つを充足する人でなければならないことを謳っている (岡部 2007b : 82-85 ページ)。インテグリティは、現代においても国際性、普遍性のある価値といえる。

日本語における「インテグリティ」

日本語では、片仮名表現のインテグリティという表現は未だあまり使われない。

Almanack” (1732-1758 年に刊行) に記載。

¹⁵ ちなみに、第2項目以下を列挙すると、(2) ものを拾わない、(3) 父母に聞かないで物をもらわない、(4) ごうじょう (強情) をはらない、(5) 兄弟げんかをしない、(6) 人のうわさをしない、(7)

それは「誠実」という表現がそれに近いからだと思われる。つまり、誠実とは、私利私欲をまじえず、真心をもって人や物事に対するだけでなく、さらに相手の気持ちを裏切らないような対応も含み、このため英語のインテグリティの内容をほぼ表現しており、あえて片仮名語を使う必要が大きくないからであろう。

ただ、英語の“integrity”には、後述するとおり、それらを超える幾つか重要な側面も含んでいる。このため、著者は従来「インテグリティ」という表現を用いるのが望ましいと判断、今後はインテグリティの概念が広まるべきであると考えている。

インテグリティの構成要素、機能

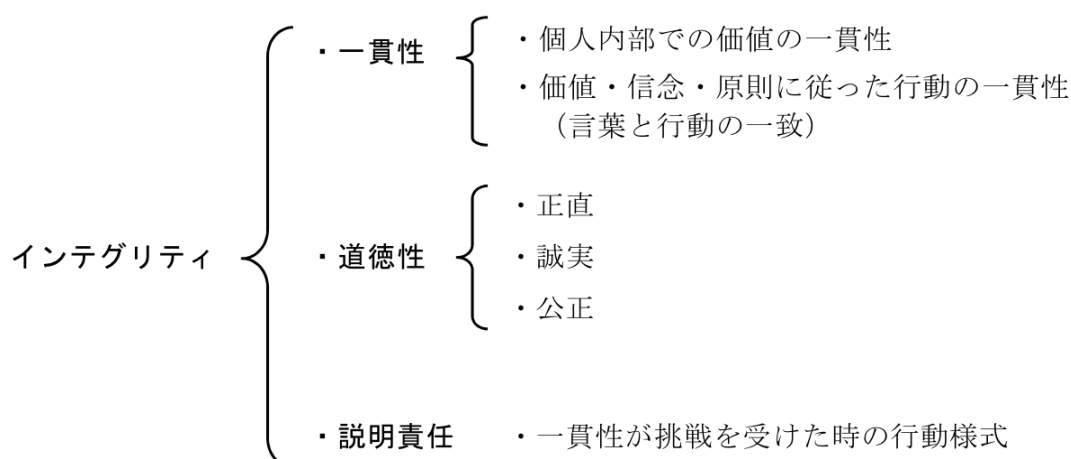
インテグリティは、上記のように正直と近似した概念である。しかし、正直と同義ではなく、また誠実という言葉で全ての要素が言い尽くされているわけでもない。ちなみに、英語辞書においても、また倫理学者の理解も重点の置き方にかなりの差異がある。以下では、もっぱら英語で書かれた文献を踏まえて著者なりにインテグリティの概念を明確にしてみたい。

まず、インテグリティの語意を英語辞書で調べると「道德への忠実、正直 (honesty)、誠実 (sincerity)」と解説されるケースがある一方、「個人についての厳格な正直さと独立性」と定義される場合があり、さらに「道德ないしその他の価値に対して断固とした態度をとること (uncompromising adherence)」がその本質だとしている場合もみられる (McFall 1987: 5 ページ脚注2)。

このようにインテグリティは、従来の道徳的基準—とくに真実を語ること (truth telling)・正直 (honesty)・公正 (fairness)—に関連を持つ一つの複雑な概念である (McFall 1987: 5 ページ)。しかし、インテグリティは複雑な概念であるものの、それを構成するのは3つの要素である (ただしそれらは相互に幾分重複する面がある)、と理解できるのではないかと著者は考える (図表4)。

人のものをうらやまない、である。

図表4 インテグリティの構成要素



(資料) 岡部 (2017a) 図表 11-2。

インテグリティを構成する3つの要素

インテグリティを特徴付ける第一の要素は、一貫性 (coherence; consistency) ないし全体性 (wholeness) である (McFall 1987: 7 ページ)。なぜなら、インテグリティという言葉は、ラテン語の形容詞“integer”に語源があり、それは全体 (whole) ないし完全 (complete) を意味するからである。このためインテグリティは、完全性、分離されていない状態、首尾一貫性などを基本的要素とする概念である (Montefiore 1999: 6-7 ページ)。

これには幾つかの側面がある¹⁶。まず個人内部における価値、原則、コミットメントが首尾一貫しており矛盾がないことである。そして個人の行動も、そうした価値や信念に従ったものであること、すなわち言葉と行動が同時化・一体化していること (言行一致) も必要になる。

つまり、言葉 (すなわち約束) どおりに行動する一方、その行動は常に信念や原則を反映していること、換言すれば言葉と行動がどちらの方向からみても一体化、完全化していることがインテグリティの重要な側面になる (Montefiore 1999: 6-7 ページ)。さらに不可欠なのは、対象となる相手の人が目の前にいる場合はもとより、いない場合でも同様に忠実な行動 (陰ひなたのない行動) ができることである。こ

¹⁶ 以下に述べることをより平易に表現し、それが大学生にとって意味する具体的な事例は、岡部 (2013: 2 章 13 節) で述べた。

これは他人に対してうそをつかないだけでなく、自分自信に対してもうそをつかないことを意味しており、次に述べる2つ目の要素（道徳性）にも関係してくる。

以上のように個人の内部に分裂がないだけでなく、個人の内部と個人の行動においても分裂がないこと（つまり個人がこれら二つの面で統合されていること）、これがインテグリティの基本的な条件である。したがって、第4節で展開する理論モデルによるインテグリティの分析は、こうした側面に焦点を合わせたものになる。

第二の要素は、道徳性（morality）である。つまり、インテグリティは、正直という強い道徳律をその中心に持っている（McFall 1987: 6 ページ）。インテグリティは、他人に対してうそをつかないだけでなく、自分自身に対しても上述したとおりのうそをつかないことを意味する。このように、道徳面でうそをつかないことと同一視されるほど、正直を重視する意味合いを持つ。そのほかインテグリティには、誠実（sincerity）、公正（fairness）など幾つかの健全な道徳律も含まれる。

第三の要素は、説明責任（accountability）である。広義の責任（responsibility）は道徳の重要項目の一つであるが、本稿では説明責任というかたちの責任をインテグリティの一つの独立的要素として挙げておきたい。

インテグリティを持った人（a man of integrity）とは、上記2つの要素（一貫性と道徳性）が示唆するとおり、常に自分の信念に沿った行動をし、正直を旨として生きる人である。このため、その結末が当人にとって愉快なものでない場合、あるいはそれを受け入れることが困難である場合が発生しても、そうした結末を受け入れる意思を持つことも要請される（McFall 1987: 9 ページ）。

しかし、何らかの事情でそうした原則ないしコミットメントを維持しない（できない）場合、つまり信念が挑戦を受ける場合もありうる。そうした場合、その挑戦を一貫性の枠内でどう対処するか、あるいは一貫性を可能な限り維持しつつも何か別の対応をせざるをえないか、について責任をもって説明すること（正当化できる例外措置は容認されても正当化できない例外措置は回避すること）が求められる。こうした説明責任をインテグリティの一つの要素に加える見解は、先行文献ではほとんど見られない。しかし、これは上記2つの要素から導かれる派生命題であり、これを追加することによってインテグリティの主要構成要素が完結したものになると著者は考える。

以上をまとめると、個人のインテグリティとは（1）個人が一貫性のある原則ない

し約束にコミットしており、(2) それに反する誘惑ないし挑戦が生じたときでも、(3) 当人にとって正当性のある理由に基いて、(4) これらの原則ないし約束を維持することである (McFall 1987 : 9 ページ)。そして (5) そうした原則ないし約束が維持できない場合には責任をもって説明することも含まれる。

インテグリティの個人的ならびに社会的機能

個人が、以上列挙した諸要素を備えているならば、その人は英語では「インテグリティを持つ人」と表現され、国際的に通用する人格的能力を備えた人とされる。国連の幹部職員にそうした資質が要請されるのは既に見たが、それ以外でも、とくに国際的な組織ないし公的組織の運営に関わる人については、英語圏ではほとんどの場合それが基本条件になっている¹⁷。個人と組織にインテグリティが行き渡っているならば、人間ないし組織の信頼性が高くなるので良い社会とされるからである。その出発点である個人にとって、まず大きな報いがある。

第一に、インテグリティを基本原則に据えた生活をするならば、何も言い訳をする必要がないので、どのような状況にも安心して対応できることである。もし、ものごとに関して正直でないならば、それは一つの秘密を自分自身が抱えることを意味しており、このためそれが自分の気持ちの上に重荷となつてのしかかってくることになり、疲労、不安、ストレスが生じやすい。しかし、常に首尾一貫した考えを持ち、それをもとに決定し行動するという態度をとり、そして正直を旨とするならば、他人にどのような言いわけをするかといった不安な気持ちを抱く必要はなくなる。また、そうした対応姿勢を持てば、自分に対する自信 (confidence) を高めることにもなる。

この結果、対応すべき問題の性質が曖昧化するとか、周囲を当惑させるような決定をする懸念がなくなるので、結局「良い判断」を可能にする。インテグリティを生活の基準におけば、自分の心の落ち着き (serenity) が得られるばかりか、下さねばならない判断や決定もよりの確なものになる。逆にいえば、インテグリティの欠

¹⁷ 例えば、イングランド銀行 (英国の中央銀行) の副総裁がかつて国際的に公募された。そのような職種に就く人を公募することは日本ではほとんどないが、そのこと自体が組織のインテグリティを示す。そして、その募集広告 (英 Economist 誌、2013 年 6 月 29 日号に掲載) においては、このポストに就く人の条件として、専門的な知識・経験・能力をはじめ、統率力、コミュニケーション力などのほか「疑問の余地のないインテグリティならびに名声のある人」(a person of undisputed integrity and standing) であることも明記されていた。

如（一貫性を欠如させたりうそをついたりすること）は自分自身の信用や価値をおとしめるだけでなく、何かにつけ言い訳を考える必要に迫られるので良い判断をすることができなくなってしまい、何の得にもならない。

第二に、インテグリティは一貫性、正直さ、誠実さ、そして責任を持って行動することを意味しているので、第三者からの信頼感が高まることになる¹⁸。その結果、緊密な人間関係が持てることになるだけでなく、友人を持つ場合、より良質の友人が得られる可能性が大きくなる。これは、自分にとって大きな喜びになる。インテグリティは自分を幸せにする一つの要素ともいえる。

第三に、インテグリティを生活の基準におけば、込み入った日々の生活を単純化できるというメリットがある。それは、日々生活していくうえで不安を減らし、毎日の生活に自信をもたらしてくれる。

逆に、インテグリティを重視しない生き方（本当とウソを使い分ける生き方）をするならば、それは自分で作った二つの異なる世界を相手にして生活することになる。このため、生きていく上での対応が煩雑にならざるを得ず、余計なエネルギーを費やす。不正直（dishonesty）は、二枚舌（duplicity）に伴う煩雑さをもたらすのに対して、正直は単純さをもたらす。

以上、個人に関するインテグリティ（personal integrity）について述べたが、それ以外にも職業上のインテグリティ（professional integrity）、組織のインテグリティ（organizational integrity）など、様々な場合があり、それらの場合にも、インテグリティは重要な意味を持つ行動規範である（Montefiore 1999）。

3. インテグリティの経済分析 1：シェリングの自己管理モデル

本節では、こうしたインテグリティの意義を深く理解するために、経済分析で用いられる一つのモデルを導入し、それを援用して考察することを試みよう。

そのモデルは、トーマス・シェリング¹⁹の早い時期の論文「自制的行動のための自

¹⁸ ヒルティ（2012）はその『幸福論』において「不誠実ならば他にどのような良い性質があっても何の役にも立たない。一方、誠実さがあればどんなに悪い性質でもまだ我慢ができる」（104 ページ）とまで述べている。

¹⁹ シェリング(Thomas C. Schelling)は、ゲーム理論への貢献により 2005 年にオーマン(R. J. Aumann)とともにノーベル経済学賞を受賞した。なお、オーマンの論文は著しく抽象的・数学的であるのに対して、シェリングの著作は現実的な実例を多く含むとともに数式が全く登場しない（しかし文章は難解である）点で両者の論文スタイルは対照的である。

分内部の抗争」(Schelling 1984a)、「倫理、法律、そして自制的行動」(Schelling 1984b) において提示されたものである²⁰。以下、本節ではそのモデルの概要をまず整理して平易に提示し、次節ではそれを援用してインテグリティの意義が分析できることを示したい。なお、著者の知見による限り、インテグリティをこのような枠組みを活用して理解した例は、まだ見当たらない。

(1) シェリングの自己管理モデル

ここでは、人が自分自身の行動をどう管理するかについてシェリングが提示した考え方を提示する。

自己管理の困難さ

シェリング (Schelling 1984a, 1984b) は、われわれの日常的な経験、すなわち「自分では止めることにしたことを中々止められない (そして実際に止めなかったことを後悔する)」という現象を取り上げ、なぜそうしたことが起こるのか、のかを考察した。

例えば、次のようなケースである。[例1] 喫煙は健康に悪いので止めようとするが、一服した時の爽快さに負けて中々やめられない。[例2] 肥満は健康上も社会的にも望ましくないのでカロリー制限をした摂食 (ダイエット) をすることになっているが、つい甘いものに手を出してしまう (そして体重計に乗った時に後悔する)。[例3] 自分がセットした目覚まし時計が鳴った時にきちんと起床すれば勤務先や学校に遅刻しないが、もう少し寝ていたいという誘惑に負けて朝寝坊してしまう (そして後悔する)²¹。

つまり、人間は本来、自分自身を管理できるはずであるにもかかわらず、なかなか自己管理 (self-management, self-control) ができない、という問題が現実には存在する (Schelling 1984a : 62 ページ)。こうした人間行動を、経済学の既存の各種概念 (例えば、価値、選択と意思決定、効用、合理性など) を用いてどう理解するか、というのがシェリングの問題提起である。彼は、それに対して一つの理解方

²⁰ 著者は、シェリングの主要著作は知っていたが、早い時期に書かれたこの二論文の存在は岩井 (2015) によって紹介されていたので知ることとなった。

²¹ シェリングは、その他にも同様の性格をもつ人間行動として、やるべき仕事の先送り (procrastination)、自殺に際しての逡巡、などの例を挙げている。

法があるとまず述べている。

一つの理解方法

それは、時間選好 (time preference) の次元を導入して問題を理解する方法である。つまり、現在と将来 (不確実性がある) は単純に比較することができない。このため、比較可能にするために割引率 (将来事象の価値を現在価値に換算する時に用いる値) の考えを導入し、将来のことがらには高い割引率を適用して (すなわち将来のことがらは過少評価して) 現在のことがらと比較するならば、そのような現象が生じること (目先のことがらを選択する場合が多くなること) が合理的に理解できる、というわけである。

こう理解すれば、人間は確かに近視眼的な選択をすることが多くなる。なぜなら、上述した例でいえば、将来における望ましいことがら (肺がんリスクの減少、肥満の回避、定刻出勤) は、目先の快楽 (喫煙、美味しい料理、惰眠) に比べて過少評価され、その結果、目先のことがら相対的に高く評価されてしまうことが「合理的に」説明できるからである。

確かに、これは時間選好ないし割引率という標準的な経済学概念を用いることによって現実を説明できている。つまり、上記のような現象も経済学の既存の枠組みに取り込んだ説明が可能になっている。

このため、最近活発化している行動経済学の研究においては、人間行動の多様性をもっぱら割引率の大小に還元して理解しようとする場合が多いのが一つの特徴である²²。例えば、幸福度について大掛かりな社会調査を実施してきた大阪大学の研究チームによる報告においても「時間割引率が高い人 (短気な人、我慢強くない人) ほど不幸である傾向がある」(筒井・大竹・池田 2009 : 50 ページ) といった調査結果が報告されており、幸福度を左右する一要因が時間割引率であるとの主張がなされている。

しかし、このような解釈は、一定の論理性を持つとしても、上記のような異質のことがらを単に割引率の差異に帰着させてしまうこと (いわば異質な問題を一つの論理の枠内に矮小化させて扱うこと) にはやはり無理がある。これがシェリングの

²² 時間割引率に関する上記のようなケースは、「今日と明日の違いは明日と明後日の違いより大きい」ことを意味しており、行動経済学における専門用語でいえば、時間割引率は一定でなく「双曲線

指摘であり、その妥当な理解には別の視点が必要だとして彼は一つのモデルを提示している。

シェリングの自己管理モデル

上記のように人間は、ある一時点において自分の選好とは明確に異なる意思決定をする。このため「個人はその選好（個人が抱く価値）の最大化を図るような選択肢を選ぶ」という従来の意思決定理論の枠組みを用いてそうした現実を説明するには無理がある、と彼は主張した。そして次のような新しい考え方を提示した。

すなわち (1) 人間は常に一人の合理的な主体として行動しているのではなく、あたかも自己の内部に「2人の自己」(two selves) 持っているように行動することがある、(2) そしてこの「2人」はそれぞれ自らが支配しようとして常に抗争している、(3) このため状況のいかんで2人の自己のうちのいずれか一方の「自己」の判断が自分の意思決定として現れる、という考え方である (Schelling 1984a: 58 ページ)。

つまり、人間の内部には、対抗する2人の自己 (rival selves Schelling 1984b: 88 ページ) が潜んでおり、その競争の結果としていずれかの自己が自分の行動を支配する場合がありますので、人間は一人の合理的な主体とみなせない場合があります、とみる。前述した禁煙と喫煙の例でいうと、人間が行動するに際しては、健康第一主義者としての自己が顔を出す可能性もあれば、愛煙家という自己が顔を出す可能性もある。このことを、より厳密に表現すると次のようになる。

集団的意思決定との類似性

人間の争いや対立は、2人の別人が一緒に何かを選択する行動をする場合に発生するだけでなく、一人の人間の内部においても発生する。このように人間内部における「2人の自己」という視点に立てば、人間の意思決定は複数の自己が同時かつ統合的な視点から判断を下すというよりも、交互に繰り返す二つの価値システム (two value systems) の衝突から生まれるものとなる。

従って、人間は合理的決定をする一つの主体というよりも、集団的決定 (collective choice) の結果を現す主体、という様相を呈する場合もでてくる (同

型割引率」となっていると表現できる。

93 ページ)。それは「個人は複数の別人格の集合体である」という観点から人間行動を理解する見解、といってもよいであろう。

そうした2人の自己が代わる代わる同一の個人を占拠するならば、その2人は持つ目標や嗜好が異なるので、その2人は共同してものごとの最適化 (joint optimization) を図ろうとするよりも、むしろ戦略ゲーム (a strategic game) として相互に関わってくる、と解釈しなければならない (同 94 ページ)。ここで戦略ゲームとは、当事者 (プレーヤー) が状況に応じて自律的に意思決定できる状況にあり、かつその意思決定が結果を大きく左右するゲームのことである。

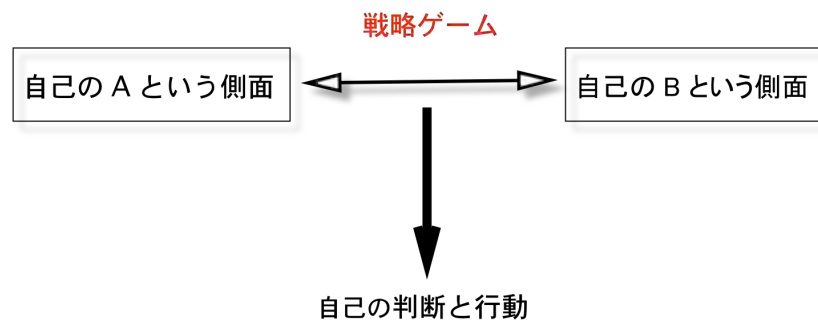
2人の自己の関係をこのように戦略ゲームとして捉える必要があるのは、理論的には次のように理解できる。まず、目標や嗜好が異なる2人の自己の間では、効用の比較不可能性を前提にしなければならず、そのため共同最適化行動が生まれるというよりも2人は戦略的行動に出ざるをえなくなるからである (同 93 ページ)。そして、交代して現れる2人の選好を同時に勘案するとしても、2人の自己の間で合意されたウェイトづけシステムが存在しないこと、さらに2人の自己の間 (個人内部) においては仲介者 (internal mediator) が存在しないから、話し合いや駆け引き、あるいは妥協の可能性も限られている。こうしたことから「2人の自己」の関係は戦略ゲームの性格をもつことになる。

以上述べた自制的行動のメカニズムは、**図表5**のように示すことができる。まず自分の中に自己Aと自己Bが存在する。そしてこの2人の自己は、異なる価値を持つので抗争関係にある。このため両者は、共同して最適化行動をとるのではなく戦略ゲームを演じ、その結果として一人の人間としての実際の判断と行動が現れることになる。例えば、自己Aはダイエットを志す自己、自己Bはグルメ (美食家) としての自己、のような場合であり、この両者の戦略ゲームの結果が実際の人間の行動として現れる。

重要なのは、(1) 自己Aと自己Bの関係は戦略ゲームの性格を持つこと、(2) そのゲームの結果がこの人間の意思決定と行動になって現れること、(3) 従って、個人は合理性の前提に従った意思決定をしない可能性があること、である²³。

²³ ここで述べた理解とは全く逆に、G. ベッカー (1992年にノーベル経済学賞を受賞) は、人間の全ての行動 (自殺行為も含む) を合理性 (効用最大化) の観点からモデル化しようとした (岡部 2017: 第2章1節 (2))。ベッカーの分析 (Becker and Posner 2004) では、生き続ける便益と、死の選択 (便益と恐怖の両方を含む) とが比較され、いずれが効用最大化をもたらすかという観点から人間の

図表5 自制的行動のメカニズム



(出所) 岡部 (2017a) 図表 11-3。Schelling (1984b) の記述をもとに著者作成。

自己管理モデルが示唆すること

人間行動を上記のような枠組み（自己管理モデルないし自己内部の抗争モデル）で理解すれば、次のような点を指摘できる。

第一に、2人の自己のうち、一つの自己は先行きの計画(forward planning)と戦略的行動に関わる一方、もう一つの自己は現時点のことだけに関心に向けてることによって一人の人間が保有する選択肢に制約を加える行動に関与する、という事態が典型的に生じることである（同 94 ページ）。つまり、2人の自己の間では「戦略的態度の非対称性」が生じることになり、その結果、いずれの自己が最終的に優越するかによって、自分の行動の性質は大きく異なるものになる。

第二に、2人の自己のうち、いずれが最終的に人間としての自分に命令を与えることになるかは、容易に予測できないことである。なぜなら、どちらの自己が優位に立つかは、合理性の前提に従って導かれるわけではない（戦略ゲームの結果として決まる）からである。したがって、合理的決定の場合に見られる各種現象（効用比較に基づく意思決定、選好の遷移率、無意味な選択肢の排除、短期的な安定性など）がこの場面に現れることは期待できない（同 94 ページ）。ここでは、むしろ、議会

行動（自殺）が数学的に定式化されている。しかし、ここで述べたシェリングのモデルでは、人間の行動には当然、非合理的な場合があること（Schelling 1984b : 98 ページ）が強く示唆されている。つまり、自殺行為までも含めて全ての人間行動を合理性の観点から説明しようとするベッカーの発想は（その発想自体が非人間的であることを別にしても）あまりに一面的な視点からの人間理解といわざるをえない。

における駆け引きや戦略（小集団の投票行動、権限や契約を強制できない場合に採らざるを得ない次善策の採用など）と同様の現象が発生すると考える必要がある（同 94 ページ）。

第三に、2人の自己のうち、どちらが自分を支配するかは一般的には予測できないものの、生理的条件（例えば禁煙によるイライラ状況の発生）や極限状況（例えば拷問や極度の窮乏）が影響することによって一方の自己が強く表面化する場合がある。また、少なくとも一方の自己にとって望ましい選択肢（パレート優位²⁴と評価される状況）でなくとも、両者の戦術（tactic）の結果として予想可能な結末が生じる場合もある。

例えば、健康で長寿を全うしたいという自己と、現在の快楽を追求したいという自己が一人の中で対立している場合、「自宅にはタバコを置かない」という対応がこれに該当する（同 100 ページ）。それは、2人の自己いずれの立場を満足させるものでない一方、いずれの立場を否定するものでもないからである。

第四に、2人の自己というアンビバレンス（ambivalence。同一対象に対して矛盾する感情や評価を同時に抱いている精神状態またはそれを交替して抱くこと。心の葛藤）に対して、社会としてどちら側を支持するかは、政治哲学上の重要な判断を示すものであり、また望ましい社会のあり方にも深く関係していることである。

例えば、自殺するのは個人の自由だといってもそれを手助けするのは、多くの国において犯罪（自殺幇助罪）になる（同 98 ページ）。一方、喫煙、肥満、遅刻など2人の自己の一方の側に関するその他多くのことがらをどう評価するかは、社会の環境（友人関係）ないし慣行そして社会制度（エチケット、企業広告、法律、公共教育、慣習、職場環境など）に依存している（同 87 ページ）。逆にいえば、望ましい社会を実現するうえでは、当然のことながら、法律をはじめ社会環境や慣行を望ましい事態に整合する方向へ変革してゆくことに大きな意義があることを、ここから導くことができる。インテグリティは、この文脈において人間社会で普及すべき重要な価値になる。

(2) 社会の中における自己

²⁴ パレート優位（Pareto superior）とは、ある状態から別の状態に移るとき、従来よりも状況が悪化する者を一人も出さないで、少なくとも1人はより良い状況に出来ることを指す。

以上では、自分が単独に存在する場合の自己管理メカニズムを考えたが、人はいうまでもなく社会の中で生活をしている。このため、自己の意思決定は社会（自分以外の存在）とどのように相互作用をするものか、という観点からも理解することが欠かせない。

契約の自由とその効果

これを考えるに際して、シェリングは興味深い視点を提供している。それは、自由社会では「契約の自由」が個人の社会的影響力の基礎になっている、という主張である。すなわち、完全な自由が保証されている場合には、自己が様々なことを行う自由を持つが、その中には自己を縛る自由（freedom to bind oneself）、義務を負う自由、自己の選択範囲を狭める自由などもそこに含まれる、とまず考える。そして私がこのような自由に沿って私自身を何らかのかたちで縛る（義務を負う、選択範囲を狭める）ならば、他人は私の行動を予想しやすくなり、したがって私は他人の選択や行動に影響を与えることになる、という主張である。

つまり、私が自分自身の選択を制約することによって、私は他人の選択に影響する力を獲得している（Schelling 1984b : 98 ページ）。したがって、契約の自由は、一般的に言えば、期待を通じて他人に作用することになる（同）。

約束、法律、誓約

以上のメカニズムを利用して、シェリングは、約束（promise）、法律（law）、誓約（vow）の3つを取り上げ、それらの意義ならびに作用するメカニズムに関して一つの視点を提供している。それを要約すれば**図表6**のようになる。

まず約束は、自分自身へのコミットメント（自分自身の選択の自由を制限すること）であり、その相手は他人である。そして、私の行動を他人がどう期待しているか（私がどの程度約束を順守するか）の如何によって、相手の行動に影響することになる。したがって、私の約束は相手の行動に大きな影響力を持つ可能性がある。ただし、そうした影響を持つには、人は約束を守らなければならない（あるいは約束破棄の場合には賠償請求ができる）と信じられている場合に限る、という条件が付く。

図表6 約束・法律・誓約の機能対比

| | 意義 | 実効性 | 特徴 |
|--------------|--|---|---|
| 約束 (promise) | ・自分自身へのコミットメント（自分自身の選択の自由を制限すること）。相手は他人。 | ・私の行動を他人がどう期待しているか（私がどの程度順守するか）の如何によって相手の行動に影響。 ・相手の行動に対して大きな影響力を持つ可能性がある。 | ・相手の行動に影響力を持ちうるが、それは、人は約束を守らなければならない（あるいは約束破棄の場合には賠償請求ができる）と信じられている場合に限る。 |
| 法律 (law) | ・自分と他人の間における相互的なコミットメント。 | ・自分と他人がともに選択を制限する（狭める）ことによって相互に影響力を発揮。 ・自分と他人は相互に大きな影響力を持つ。 | ・自分と他人の両方に対して法定強制力を持つ。 ・強制可能な法律が一般的に良いものだ、という先験的基礎はない。 |
| 誓約 (vow) | ・自分自身の意思ないし決意の表現。相手は一つの神（西欧的な発想の場合）。 | ・どのような形であれ神の権限によって強制される（あるいは確立された教会によって認定される）ものであれば、一定の意義を持つ（実効性は社会的・制度的に支持される）。 | ・法律としての地位（法定強制力）は何もない。 ・誓約の相手が神でなくとも、より広く決意の表明として理解することも可能（例えば法廷で真実を述べるという宣誓）。 |

(注) 岡部 (2017a) 図表 11-4。Schelling (1984b : 98-106 ページ) の記述をもとに著者作成（一部著者が補完）。

次に法律は、自分と他人の間における相互的なコミットメントである、と理解することができる。つまり、自分と他人がともに選択を制限する（狭める）ことによって相互に影響力を発揮する仕組み、ということができる。そして、自分と他人は相互に大きな影響力を持つ。なぜなら、自分と他人の両方のコミットメントに対して両方に法定強制力を持つからである。ここで留意する必要があるのは、強制可能な法律が一般的に良いものだ、という先験的基礎はないことである(同 100 ページ)。なぜなら、法的義務を課しても、その義務が結果的に 100%果たされるとは限らないからである。

そして誓約は、自分自身の意思ないし決意の表現であり、その相手は一つの神 (a deity) である (同 99 ページ)。誓約は、どのような形であれ神の権限によって強制される（あるいは確立された教会によって認定される）ものであれば、一定の意義を持ち、その効果は社会的・制度的に支持されるものになる (同 99 ページ)。この

ような誓約には、法律としての地位（法定強制力）は何もないのが特徴である。

以上がシェリングによって展開された約束、法律、誓約の区分とそれぞれが機能するメカニズムである。この結果、交渉力(bargaining power)が発生したり、責任や義務などの免除(immunity)が生じたり、協力や協同(cooperation)を導いたり、場合によっては強制(coercion)につながったりする(同 98 ページ)。そして社会が動いてゆく。

4. インテグリティの経済分析 2: シェリング・モデルの拡張と応用

本節では、上記の考え方(モデル)を著者なりに拡張し、それを援用することによってインテグリティの意義をより深く理解することにしたい。

(1) 誓約の特徴

誓約を特徴付ける場合、シェリングは、誓約の相手が一つの神(a deity)であるとしていたのは前述したとおりである。それは西欧的な発想といえよう。しかし、より広く捉えるならば、誓約とは「誓って約束すること、また、その誓い」、あるいは「必ず守ると決めること」(oath)であり、必ずしも神を相手とした誓いに限定する必要はない。例えば、法廷で真実を述べるという宣誓は、関係者ないし社会一般に対して行うと考えることもでき、必ずしも神に対するものと限定的に理解する必要はなからう。

そこで以下では、誓約の相手が神でなくとも、より広く、人の決意の表明と理解することにする。では、その決意表明は果たして誰に対してなのか。

約束の場合には、必ず相手が必要である(The promise requires an addressee. Schelling 1984b: 99 ページ)。また法律の場合も同様であり、関係者は相互に相手が必要である。これに対して誓約は、神が相手になる場合があるほか、例えば前述した法廷における宣誓を想起すれば示唆されるように、広く関係者ないし社会に対して述べた誓い、と理解することもできる。さらに、自分が自分に対して行う誓い(決意の表明)もこれに含めて理解することも、あながち不自然でない。

従って、約束ならびに法律と対比した場合、誓約は、相手が他人の場合ならびに自己の場合の両方を含むと理解できる。この点が誓約の大きな特徴になる。本書では、この理解に立って以下議論を進める。

誓約とその強制力

約束においては、社会的強制力によってその順守が担保されており (socially binding)、場合によってはそれが法定強制力 (legally binding) によって補強される。また法律では、当然ながら法定強制力が当事者双方の義務を規定し、約束を保障する。これに対して、誓約の場合、それを順守 (enforce) させる仕組みはどのようなものになるだろうか。

誓約には、前述したとおり法律としての地位は何もない。ただ、誓約が神ないし他人に対してなされる場合には、自分と他者の両方を含む関係となるため、ある種の社会的強制力が作用してその誓いを順守させる力が働く面がある、と考えられる。

これに対して、誓約が自分の自分に対する誓いである場合はどう考えればよいのか。誓約の相手が自分である場合には、自分自身に対して「法的に強制力をもつ」約束をすることは不可能である (One cannot make a legally binding promise to oneself. 同 99 ページ)。また、自分の自分に対する誓いの場合、2人の自分が「社会」を形成していると理解することはできないので、上記の意味での社会的強制力が作用することもない。

つまり、人は自分自身に対して法的強制力ないし社会的強制力を持つ約束をすることはできない。しかし、逆に言えば、法的強制力ないし社会的強制力を持たない約束を自分自身に対してすることは可能である。例えば「私は禁煙する」という自己約束をした場合、もし喫煙すれば自分自身に対する約束は破棄したことになるが、それが法的な約束破棄ないし社会的な約束破棄になるわけではない。この点に誓約の特徴がある。

自分によるこのような一方的な約束 (unilateral promise) ないし一方的なコミットメント (unilateral self-commitment) にどのような意義があるかについては、残念ながら従来あまり議論されていない (同 100 ページ)。しかし、誓約やこうした各種のインフォーマルな社会的取り決めは、法的拘束力がないから無視するという態度をとるのではなく、それらには社会的な効用があるので活用する余地がある、と考えるべきである²⁵ (同 107 ページ)。その場合の問題は、誓約をどう実効性のあ

²⁵ シェリングは、その一例としてアメリカの Alcoholics Anonymous という団体 (飲酒問題を解決したいと願うメンバー相互援助集団) の有効性を挙げている。

るものにするか、である。

(2) 誓約の実効性を担保する方途

人が自分に対して行う約束 (self-directed promise) である誓約の実効性を担保する方法は、二つ考えられる。一つは、その誓約を自分が順守しているかどうかを第三者に監視してもらうことである。

一つの具体例 (同 103 ページ) をもとにこれを考えよう。いま私は、自分の健康維持のため、毎日朝食前に腕立て伏せを 20 回行うという誓約を行ったとしよう。この場合には、それを実行したかどうかを確認する手法が仮に存在するとしても、私が誓約通りの行動をしたかどうかを確認する主体が存在しない。このため、誓約の実効性は担保できない。しかし、私の行為を監視するとともに監視結果を当局に告発する人を配置すれば、誓約が実行されたかどうかの監視は可能となる。

ただし、ここには二つの問題がある。一つは、私を監視することが誰かの関心事になっていなければならないこと (換言すれば監視インセンティブが存在すること) である。そのためには、例えば監視に報酬制を導入するなどの対応が必要になり、コストがかかることになる。もう一つの問題は、約束の実行を確実にするうえで、上記のように政府がコミットメントの強制執行者 (監視役) となる場合には、誓約の不実行に対して政府が民事法というよりも刑法の思想で介入してくることになる。このため、市民は不愉快さ (ハラスメント) を感じるとともに、政府が個人の監視ないし強制執行をすることになるので、個人が自由度を失うという問題が発生する (同 106 ページ)。したがって、第一の方法は導入できない。

誓約の実効性を担保する二つ目の方法は、インテグリティの意義と価値を広く市民が理解し、市民が自己管理能力を強めるような教育を進めることである。これは、上記の方法が持つ問題点を回避しつつ賢明な社会を築く一つの対応になりうる。その論理は、上述したシェリング・モデルを拡張し、ゲーム理論の概念を用いて次のように理解できる、と著者は考える。

(3) インテグリティのゲーム論的理解

自分が自分に約束した行動が順守されているかどうか (そして順守されていなく

れば順守させる) ために第三者に監督させるという方法は、上記のように大きな問題を持つ。したがって、第三者を導入せずにその約束を果たさせるには、自分に関する何らかの側面を変えることによってしか達成できないことになる。その方途は次のように理解できる。

まず、自分の中で二つの自己が対立する場合を考えよう。例えば、前掲図表 3 において、自己 A と自己 B のような対立が生じている場合である。この場合、どちらの自己が本当の自分かと問うのは間違いであり、どちらの自己も本物 (authentic) の自己であると考えなければならない (Schelling 1984b: 108 ページ)。そこで重要なのは、自己 A と自己 B は目的が多少 (ないし状況のいかんで) 対立することがあっても、完全に対立するわけではないことである。これをゲーム理論の観点から考察してみよう。

「分裂した自己」のゲーム論的理解

ゲーム理論では、2 人のプレイヤーの利害が完全に対立するゲームが「ゼロ和ゲーム」(zero-sum game)、完全には対立していないゲームが「非ゼロ和ゲーム」(non-zero-sum game) と呼ばれ、ゲームの様相と結末は両者で全く異なるものになることが明らかにされている。例えば、囲碁、将棋、スポーツのように勝負を競うゲームや、ケーキの切り分け (より大きな一片を取ると他の人の一片は必然的により小さなものになる) などはゼロ和ゲームである。

一方、非ゼロ和ゲームでは、プレイヤーの利害は完全に対立することはなく、利害の対立と協力の可能性が混在する (岡田 2014: 14 ページ)。競争関係にある企業がしばしば協力関係を結ぶように、社会や経済のゲーム的状况の多くは非ゼロ和ゲームであり、協力を実現するために、プレイヤーは他のプレイヤーと交渉し提携を形成しようとする (同) のが特徴である。そして非ゼロ和ゲームでは、両方が勝者になったり、両方が敗者になったりする場合がある。

例えば、自己の分裂に関する前述した例、すなわち自己 A はダイエットを志す自己、自己 B はグルメ (美食家) としての自己のような場合、関連する時間的スパンが異なることもあるのでゼロ和ゲームとはいえず、基本的に非ゼロ和ゲームの性格を持つと理解できる。

非ゼロ和ゲームにおける多様な展開の可能性

非ゼロ和ゲームでは、上記のように利害の対立と協力の可能性が混在するので、少なくとも二つの方向への展開が予想される。

一つは、2人のゲームプレイヤーがコミュニケーション（意思疎通）を図り、交渉し、そして提携するなど、何らかの協力ないし協調を実現する可能性があることである。つまり協調によって、どちらにも得となる解決を見いだせる可能性がある。ゲーム理論によれば、これは必ずできるとされている。なぜなら、人が協調的な答え（協調解）に達しうるなら、原理的には総和が一定でないどんなゲーム（非ゼロ和ゲーム）であっても、どちらも得するゲームに変換できること、が証明されているからである（フィッシャー 2010 : 133 ページ）。

もう一つは、相互に信頼を作り出せる可能性があることである。信頼には3つの機能があるとされる。すなわち、社会生活を先が読めるものにする、共同体の感覚をもたらすこと、そして人が一緒に仕事をしやすくすること、である（フィッシャー 2010 : 149 ページ）。このため、本当の信頼があれば、プレイヤーはそれぞれの戦略を調整し、協調解を生み出す交渉ができ、相手が自己利益のために合意を破らないと信頼できることを知り、そして互いに安心できる、という大きなメリットがある。

では、果たして信頼が生み出される可能性はあるのか、そしてその可能性があるとするならば信頼はどのようにして生み出されるのか。この問に対してゲーム理論は興味深い示唆を与えている。以下フィッシャー（2010 : 154-155 ページ）の記述を踏まえてそれを概説する。

信頼供与の意義とその可能性

いま、私が相手に「信頼を与える」（自分が言ったことは守る一方、相手の言うことは実行されると信じる）とする。この場合には、その信頼が裏切られるというリスクも同時に負うことになる。つまり、その賭けがうまくいけば得られるものも大きいかもしれないが、そうでなければ大きな損もありうる。

ゲーム理論では、こうした信頼の供与は「利益支配」(pay-off dominant) の戦略（一定の状況下でありうる利益を最大にすることを狙う戦略）と呼ばれる。これに対して不信に満ちた戦略は「リスク支配」(risk dominant) の戦略（まずもってリ

スクを回避する戦略) と呼ばれる。

信頼は利益支配戦略であり、不信はリスク支配戦略である。これは生物の進化を理解する場合に導入された観点であり、単純な進化の点からいえば、不信の方が必ず有利になる（不信の感覚を高度に発達させた個体ほど生き残る可能性が高くなるため）。したがって、不信は進化的安定戦略 (evolutionarily stable strategy) と呼ばれる。

しかし、人間社会において常に不信（リスク支配戦略）が優越し、信頼（利益支配戦略）が見られることはない、というわけではない。ゲーム理論では、信頼に支えられる必要なしに「信頼できる約束」の供与がありうることが示されている（フィッシャー 2010 : 158-164 ページ）。それには二つの基本的方法がある。一つは、後で私の気が変わると代価があまりに高くつくようにすること、もう一つは、それよりも一歩進んで意図的に私の退路を断ち、約束を取り消す可能性をなくすること、である。重要な点は、どちらも私自身の選択肢を、相手方にわかるかたちで制限することによって、約束に信頼性を持たせていることである。

このような信頼供与であれば、信頼は実効性を持つ。その実効性が機能する可能性があるのは、当方からの信頼の供与が相手の側からの信頼の供与を促すからである。つまり、この対応は、相手側を信用できないとみて自分が損をする可能性よりも、相手を信頼してまず信頼を供与すればその見返りに信頼が得られる、という方に私は賭けている。このようなメカニズム（相互性の論理）があるならば、不信の壁を乗り越え、信頼を喚起し維持する戦略を見出だせる場合が実は多い（同 177 ページ）。

インテグリティとその効果：理論分析

以上、非ゼロ和ゲームでは、[命題 1] 2 人のプレーヤーが意思疎通を図って協調解に達しうるなら両者とも得するゲームに変換できること、[命題 2] 一方が信頼の供与をすれば相手の側からも信頼の供与が促されて相互信頼が成り立つ可能性が理論的にあること、をみた。これらの結果は 2 人のプレーヤーが別人である場合を描写している。以下では、この結果を、一人の中で分裂した自己（前述した自己 A と自己 B の併存）がみられる状況に適用してみよう。

まず自己 A は、インテグリティに従った行動をする（自己 B の出方いかんで自分

の行動を変えるなどの戦略的行動をとることはせず、常に言動を一致させる)、と宣言したとする。つまり、自己Bに対して信頼を供与したとする。すると自己Bは、自己Aが自分に対して好意的見解を明らかにした(自己Bに対して報酬を与えた)のでそれを失いたくない、と考える。その結果、自己Bは相手を信頼するのが得策となるので、自己Aに信頼を供与することになる(信頼供与の循環が発生する。上記の[命題2])。

この結果、自己Aと自己Bの間での戦略的な対応の応酬がなくなり、私の意思決定の様相はかなり変わってくる。すなわち、分裂した自己の間における戦略的対応がないので、意思決定が迅速化、単純化するとともに、意思決定の予想可能性が高まることになる。そして第三者からみると、私の判断(意思決定)の予想可能性が高まるので、私への信頼性が高まる。さらに、私の最終判断は、自己Aと自己Bの意思疎通によってもたらされたもの(協調解)であるため、私の中の自己Aがインテグリティに従わなかった場合の判断よりも良い判断に至ることになる(これは上記[命題1]の派生命題と理解できる)。

(4) インテグリティの個人と社会にとっての意義

以上、個人のインテグリティは、自分にとって大きなメリットがあることを分析的に示した。これはすでに第1節で述べたことを経済分析(ゲーム理論)の枠組みを使って厳密に説明したものである。

すなわち、インテグリティを満たす行動は、個人にとって良い状況(有利な状況)をもたらす。さらに、個人のインテグリティが高まれば、その周囲にとってもより良い状況をもたらすことになる(このことは上述した論理を異なる個人の間に応用することによって証明できる)。すなわちインテグリティは、それを構成する正直や誠実という徳倫理(virtue ethics)の結果(信頼感の醸成など)として導かれるだけでなく、上記のように自己利益の観点からも説明できるわけである。そして、インテグリティは、徳倫理に含まれる項目でもある(岡部 2017a: 図表 7-6 の「正直」)ので、人を幸せにする一つの要素にもなる。

社会にとってのインテグリティの意義

いまひとつ重要な点は、インテグリティは単に個人にとってだけでなく、その他

にも幾つかの側面で重要性を持つことである。すなわち、組織のインテグリティ (organizational integrity)、職業上のインテグリティ (professional integrity) などがあり、後者のうちの一つとして研究・教育のインテグリティ (academic integrity) が位置づけられる。これらはいずれも社会的にみて大きな意味を持つ。

なぜなら、企業の場合、その組織のインテグリティが高い場合には、提供する製品の信頼度が高くなる。この結果、製品の良否を判断するために買い手が費やす労力や時間の負担 (サーチ・コスト) は少なくすむという社会的利点につながる。また、市場や社会はその企業に対する公正な判断ができ、例えば不適切な資金がそこに流れ込むといった事態が生じることもない²⁶。さらに、購入したマンションが強度偽装のため傾斜して所有者を大きな不安に陥れる、といった事態が生じることもなくなる²⁷。

企業の場合、組織のインテグリティは良いガバナンスにとって最も基本的な要件である。ちなみに、米国ハーバード・ビジネススクールでも企業倫理 (組織のインテグリティ) の重要性が早い段階から強調され、それは授業科目の一つになっている。その教科書の邦訳 (ペイン 1999) も出版されている。

職業上のインテグリティが遵守されるならば、とくに創造的な職業 (デザイナー、研究者など) の場合、他人の作品を無断で活用したり²⁸、あるいはデータを捏造した学術論文を公表したり²⁹することによって生じる社会的混乱を事前に防止する効果を持つ。また、特定の受験者に国家試験の問題を漏洩し、試験の公平さと信頼を大きく損なうといった事態³⁰も回避できる。

²⁶ 2015年7月、日本を代表する企業の一つである㈱東芝の歴代社長3名が2008年度から約7年間で1518億円にも達する粉飾利益の計上を指示していたことが発覚した。これは、株式市場に誤った情報を発信して市場から不適切に資金を吸収していたことを意味し、株式市場ひいては日本経済における資金の配分を歪める結果をもたらした。

²⁷ 2015年10月、大手不動産会社が販売したマンションがその杭打ちの深さを偽装していたため傾斜し、住民を大きな不安に陥れるという事態が発生した。またその工事担当会社が日本各地で行ったマンション建設においても、同様の偽装があることが発覚した。

²⁸ 2015年7月、東京オリンピックのエンブレム・デザイナーは、デザインの創造において他人の作品を色々なかたちで活用していたことが発覚、この結果、オリンピック委員会は当初公表したエンブレムを白紙撤回、新エンブレムを公募するに至った。

²⁹ 2015年1月、STAP細胞という新しい万能細胞の作成に成功したと理化学研究所が発表した。その根拠となる担当研究員の公表論文では、捏造したデータが使われていたことが発覚した。理研はその後、STAP細胞の存在を取り消し、また当該学術論文が掲載された専門誌もその論文を撤回した。

³⁰ 2015年9月、司法試験の問題作成委員であった有力法科大学院の教授が試験問題を教え子に漏洩していたことが発覚した。これは国家公務員法 (守秘義務) 違反であるだけでなく、同試験の信頼性

インテグリティの意義：ひとつの例示

以上述べたインテグリティの重要性とそのメカニズムに具体性を与えるため、学生が期末試験に臨む場合を一例として挙げよう。学生の考えは、二つの自己に分裂しているとする。

自己Aは、良い点をとる自信がないので、メモを隠して試験場に持ち込み、それを見て答案を作成する行動（いわゆるカンニングという不正行為、英語では cheating）に出ようと考える自己である。不正であることを知りつつそれを行うわけであるから、それはウソをつく行動といえる。一方、自己Bは、カンニングが発覚した場合の恥辱や罰則の適用（他科目で取得した単位も取り消されること）を怖れ、カンニングペーパーを持ち込むことをせずに受験する、と考える自己である。不正は行わないので、正直な行動といえる。

このような自己Aと自己Bの間でのせめぎ合いは、自分内部における一種の戦略ゲームの展開を意味する。この場合、もし自分がインテグリティの意義を理解し、それに沿った行動をすることを自己の原則としているならば、自己Aのような「ウソをつく行動」という自己の側面は登場しない。その意味で、自己Aは自己Bと同様、正直な行動を現す自己になり（自己Aと自己Bが一体化）、その結果、学生はカンニングをしないことになる。

つまり、インテグリティは、自己の分裂を回避させる効果を持つ。これはまず学生個人にとって様々な面で大きな利点がある。まず、自己の中で分裂が生じないため、自己の内部で戦略ゲームを展開するといった無駄なエネルギー消費を回避でき、それを他の有用な面に振り向けることができる。そして自分の意思決定もシンプルなものになる（カンニングペーパーを持ち込もうか否かといった悩みは存在しないことになる）。さらに、学生の気持ちを清々しいものにすることも間違いない。つまり、ゲーム理論の概念を用いるならば (a) 不正をしないことで良い気持ちになること、(b) 不正行為によって得た得点に価値を認めること、の2つを比較した場合、その学生にとって (a) の価値が (b) の価値を上回る可能性が大きくなる、と理解できる³¹。

を大きく揺るがすことになった。

³¹ 『リーダーズ・ダイジェスト』誌（オーストラリア版、1007号8月、36-43ページ）は、ある実験を行った。調査員が中程度の価格の携帯電話を合計960個、世界のあちこちの人で賑う街中に置いてゆき、離れたところからそこを見ながら着信音を鳴らし、誰かが拾って電話に出てくれて、持ち主に

別の観点からみると、試験の際にウソをつかない（インテグリティに沿った行動をする）ように指導することは、徳倫理の実行によって学生に上記の気持ちを抱かせるので学生を幸せにする、ともいえる。そして、不正行為をしなかったために、もし試験の成績が悪かったとしても、不正行為をしなかったことによる気持ちの清々しさが得られるとともに、そこからポジティブな気持ち（自分の勉強不足自覚と向上心の涵養）が派生する可能性があるだろう。インテグリティには、このように多面的なメリットがある。

5. 日本においてインテグリティ概念を普及させる必要性

日本社会の現状をみると、ここ1～2年だけを見ても、上記のように³²インテグリティの欠如によっていかに多くの問題が発生したかがわかる。個人ならびに企業を含め社会全体におけるインテグリティの重要性に鑑みた場合、日本においてインテグリティ概念を普及させていく必要性は大きい。本節では、その三つの理由を述べる。なお、その面で大学教育が大きな役割を持つことは、付論を参照されたい。

(1) 日本においてインテグリティ概念普及が必要な理由

日本においてインテグリティの概念を普及させる必要性が大きい理由は、第一に、インテグリティは既述のとおり普遍性を持つだけでなく、著者の海外（主として米国と豪州等）経験に徴しても、それが個人と組織にとって重要かつ不可欠、そして国際性のある行動規範になっていることを体得しているからである。

著者がかつて教壇に立つ機会を得た米プリンストン大学では、学部学生の期末試験においては、学生の正直さを前提として（あるいはインテグリティの重要性を学生に涵養させるべく）驚くべきことに試験監督を置かずに試験を実施している³³。こうした制度を設けているのは、不正は人格を損なうという考え方、あるいは社会のリーダーになる者は誠実性、正直さが不可欠の条件であることを教育現場において

かえてくれるかどうかをそれぞれの街で確かめた。その結果、驚いたことに全部で654個が返ってきたという。携帯電話を返してくれた理由を聞くと、一番多かったのは「自分もかつて大事なものをなくしたことがあり、他の人がそんな辛い目には遭ってほしくない」というものだった。この理由をゲーム理論の概念を用いて説明すると「携帯電話を返すことでいい気持ちになる、あるいは返さないでおくことでいやな気持ちになることが、その人にとっての携帯電話の物質的な価値を上回ったからである」と説明できる(フィッシャー 2010: 173-174 ページ)。

³² 前出の脚注 19～23 を参照。

身につけさせるとの発想によるものである³⁴。

また著者が客員研究員として何度か滞在する機会を得たオーストラリア国立大学では、大学運営の価値基準として卓越性 (excellence)、創造性 (creativity) がまず挙げられ、次に誠実性 (integrity) が謳われている。前二者は優れた大学の条件として当然のことであろうが、インテグリティが第三番目になっているのはきわめて印象的である。つまりインテグリティは、学問の自由と責任、公平性、人間の多様性の認識、などよりも高い優先順位がこの大学では与えられている (岡部 2002 : 176 ページ)。

インテグリティ重視の第二の理由は、日本企業の経営をみるとインテグリティを欠いた事例が頻発し、それが製品や提供サービスへの信頼性を落とすだけでなく企業の存立自体を揺るがす事例がみられるので、とくに企業において組織のインテグリティを根付かせる必要性が大きいからである。

ごく最近の例はすでに幾つか述べたが、その他にも従来様々な例がある。例えば、食品会社の場合、製造日や消費期限の不正表示や消費期限切れの商品の回収再販売など、消費者を欺く行為が何度もみられた。企業経営においてインテグリティが欠如する場合、顧客や社会に対して問題を引き起こすだけでなく、経営危機を招き、場合によっては廃業に追い込まれるなど企業にとっても非常にリスクが大きい (会社の命取りになる場合がある)³⁵。

インテグリティを重視すべき第三の理由は、企業にとどまらず、教育や研究などにおいても本来の意義が発揮されるために必要だからである。最近、こうした面におけるインテグリティの欠如が目立ち、それが様々な問題を引き起こしている。例えば、論文における他人の業績の無断引用やデータの捏造 (前述) などに見られたとおり、それが発覚することによって当該論文と当該研究が無意味になっただけでなく、その研究者ないし研究組織の信頼が大きく失墜することになる³⁶。

³³ この制度 (honor system) と運用の詳細は、岡部 (2005) または岡部 (2006 : 第 1 章) を参照。

³⁴ プリンストン大学は、研究だけでなく教育を重視していることで知られる。ちなみに、米国における大学ランキング (US News誌が実施) においては、ハーバード大学と全米トップの座を分けあう (2013 年)、あるいは単独トップに立つ (2014 年) など高い評価を得ている。

³⁵ 企業にとってのインテグリティの重要性は、比較的早い段階から詳細に論じた (岡部 2007a : 11 章 3 節)。

³⁶ 日本で唯一の自然科学の国家的総合研究所である理化学研究所の研究スタッフが 2014 年初めに STAP 細胞に関する論文を発表したが、前述したとおり (脚注 28 参照) それが虚偽論文であることが判明、このため後日その論文の撤回を余儀なくされただけでなく、研究組織も抜本的な改革を余儀なくされる事態に追い込まれた。

以上述べた理由を逆に解釈すれば、日本社会においてインテグリティを浸透させることによって透明性、公平性、効率性が高まり、それぞれの組織やその活動の本来的機能を一層高めるとともに、国際性を持ったより良い組織や社会とすることができることを意味している。では、日本においてインテグリティという考え方をどう普及させればよいのか。それには、教育とくに学校教育（なかでも大学教育）が大きな役割を持つとかんがえられる（付論を参照）ので、今後その取組が期待される。

以上が本文としての分析であるが、それを結ぶにあたって一つ付け加えておきたい。人がインテグリティに沿った行動をすれば、それは単に倫理的に望ましいだけでなく、その人を幸福にする側面を持っている。さらにそれは、本文で述べたとおり社会をより良い方向に導く力になる。したがって、人がインテグリティを基礎とした生き方ができれば、個人も社会も望ましい方向に変わって行くことが期待できる。ここでは、そうした思想をより具体的にした「実践哲学」があることだけを付言しておこう³⁷。

6. 結論

本稿の主な論点は次のとおりである。

1. 営利組織の場合には、組織目的の明確さ（利潤追求）、主たるステークホルダーの明確さ（株主）、判断基準（利益率、株価等）の定量的把握の容易さ、などから、そのガバナンス評価ないし説明責任のシステムは比較的容易に理解できる。
2. これに対してNPOは、(1)多様な行動動機と判断基準を持つステークホルダーの集合体である、(2)ステークホルダーの性格、組織の構造、ガバナンスのあり方は発展段階や規模によって大きく異なる、(3)価格メカニズムが作用しない領域（準公共財の供給）で活動するので成果の定量的評価が困難である、などの事情によりガバナンスの評価は営利組織に比べて困難である。このため、理事会メンバーに対する一般的な義務規定（忠実義務、服従義務、受託者の忠実義務等）が重要となるほか、理事会メンバーを含む利害関係者全てについてインテグリティがより基本的かつ重要な行動基準になる。
3. インテグリティ（integrity）は、日本語で「誠実さ、正直さ」などと表現され

る場合が多いが、それ以外の要素をも含む複雑な概念である。すなわちインテグリティは、その語源（完全性・一体性・一貫性などを意味するラテン語 *integer*）が示唆する首尾一貫性を基本的意味として持っており、それに正直、誠実、公正などの倫理的意味が加わったものである。さらに、それらから派生する説明責任という要素も付加して理解すれば、概念的に完結したものとなる。

4. インテグリティを体得した人 (*a man of integrity*) になれば、その人は(a)どのような状況にも安心して対応できる、(b)第三者からの信頼感が高まる、(c)日々の生活を単純化できるので不安が減って自信が持てる、などのメリットがある。本章では、このことをゲーム理論による一つのモデル分析（自分の内部で分裂した 2 人の自己の間における非ゼロ和ゲーム）によって示した。

5. インテグリティは、個人について人間としての幸福を達成する条件の一つであるだけでなく、職業上のインテグリティ、組織のインテグリティなど多くの面で重要な規範になっており、それらが満たされる組織（営利企業、非営利企業を問わない）や社会は健全な良い社会である。

6. 日本では、インテグリティの概念を普及させる余地が依然としてかなり大きく、それは大学教育で達成すべき大きな目的の一つでもある。

付論 インテグリティと大学教育、そして人間の幸福

インテグリティの重要な要素の一つである正直は、アリストテレス以来、徳の主要項目とされてきた。そして徳は、道徳的に優れた行動を可能とする人間の能力の一つであり（山内 2015 : 35 ページ）、したがってその習得のためには鍛錬が必要とされる³⁸。このため、正直という徳を一つの中核とするインテグリティも、鍛錬あるいは教育によって修得する以外にない。

正直という徳は、比較的分かりやすいので、それを教えるのは家庭あるいは初等中等教育の役目といってよい。しかし、個人にとっても社会にとってもより大きな意味を持つインテグリティの場合、その修得に関しては大学時代が最もふさわしい時期だと著者は考える。

³⁷ 詳細は、高橋（2011）あるいは岡部（2017a）の第 12 章、第 13 章を参照。

³⁸ 岡部（2017a）の図表 7-3 における「幸せになる方法」を参照。

なぜなら、それは単なる正直よりも込み入った概念であるうえ、研究教育に関するインテグリティは大学教育の現場においてこそ効果的に学生に習得させることができるからである。また、学生が卒業後に就職する会社などの組織についても、組織のインテグリティの重要性をこの時期に体得させるのが望ましいからでもある。

また、大学でそのような教育を受ける機会がなかった方々に対しては、企業の新人研修やその後の業務研修において、インテグリティを修得できるプログラムを組み込むことが大切であろう。

大学教育の柱の一つとしてのインテグリティ、そして人間の幸福

大学教育の目的は、究極的には日本語力、インテグリティ、向上心、の三つを修得することにある、と著者は考えている（岡部 2013：第 1 章）。このように捉えるならば、大学教育の三つの柱は、それぞれが人の「幸福」という別次元の大きな目的と密接な関係を持っていることがわかる。したがって、インテグリティは人の幸福にも深い関連を持つことになる。

このことは、**図表付 1**のように整理して理解できる。まず、人が追求すべき目標として幸福を位置づけるならば、幸福には 3 種類ある（ないし 3 段階に区別できる）と理解できる³⁹。すなわち、気持ち良い生活 (pleasant life)、良い生活 (good life)、意義深い人生 (meaningful life ; eudaimonia)、の三つである。

さらにこれら 3 つを支える条件として、それぞれ物質的充足、インテグリティ、向上心、の 3 つを対応させることができる。それらは、短期的な条件から次第に長期的な条件を意味しており、具体的には次のとおりである。

まず物質的な充足にとっては、働いて所得を得ることが必要となるので、個人は就業力 (employability) を身につけなければならない。就業力とは、専門知識のほか、理解力、文章力、企画力、発表力、コミュニケーション力など汎用性の高い技量であり、これらを集約すれば「日本語力」と表現できる。次に、社会で生きてゆくための基礎となる力（すなわち社会力）としてはインテグリティを位置づけることができ、そこには上述したとおり誠実、規律、責任などが含まれる。さらに、人間の成長に取っては「向上心」が必要であり、それに関連する一連の要素として勉強、夢、着実、リスク、苦境、失敗、受容などの理解と体得が求められる。

³⁹ この点を含め、幸福に関する詳細な議論は、岡部 (2017a) の第 7 章を参照。

図表付 1 人の幸せとそれを支える一条件としてのインテグリティ

| 幸福の3種類(3段階) | それを支える条件 | 身に付けるべき具体的技量(または対応が必要となる事態) |
|---|----------|--|
| 気持ち良い生活 (pleasant life) | 物質的充足 | ・就業力 |
| 良い生活 (good life) | インテグリティ | ・誠実 ・規律 ・責任 ・順序 ・時間 ・感謝、など |
| 意義深い人生 (meaningful life ; eudaimonia) | 向上心 | ・勉強 ・夢 ・着実 ・リスク ・苦境 ・失敗 ・受容、など |

(注) 岡部 (2017a : 図表 11-5)。岡部 (2015 : 図表 2) および岡部 (2013 : 図表 2-1) を踏まえて作成。

つまり、人間が単に短期的、物質的に幸福になるだけでなく、永続的な深い幸福(アリストテレスの用語に従えばエウダイモニア)に達するためには、物質的充足(そのための就業力ないし日本語力)のほか、インテグリティ、向上心が不可欠となる。このようにみるとインテグリティは、充実した人生(幸福)の一要素となっていること、そしてその体得は大学教育の目的の一つとして位置づけられることがわかる。そして、インテグリティに沿った生き方⁴⁰は、学生にとってだけでなく一般社会人にとっても幸福の条件の一つになることがここから導かれる。

著者は、日本の大学で先端的取り組みをしていることで知られる前任校(慶應義塾大学の湘南藤沢キャンパス)に奉職していた際、そこにおいても組織のインテグリティに関してはなお改善の余地があることを主張した⁴¹ほか、学生に対してもインテグリティとその体得の重要性を講義⁴²あるいは論文⁴³などを通して継続的に強調し

⁴⁰ こうした生き方を高橋佳子氏(その実践哲学の思想は岡部[2017]の第11章および第12章を参照)は次のような詩によって謳い上げている(『GLA』2015年7月号)。

率直に/生きることを/忘れてはならない。
 事実を曲げる必要はない。/本心を隠す必要もない。
 恐れることなく/悔ることもなく/いつも変わりなく/限りを尽くす。
 率直さは/透明な光を生む。/率直さは/清新な風を起こす。
 それは/力強く/たくましい。

⁴¹ 岡部 (2002 : 4章2節 ; 2006 : 3章1節、3章2節)。

⁴² 岡部 (2002 : 1章13節 ; 2007b : 82-85ページ)。

てきた。今後とも機会あるごとにこうした方針を学生や世間に喧伝していきたいと考えている。

[引用文献]

岩井克人 (2015) 『経済学の宇宙』 日本経済新聞出版社。

岡田 章 (2014) 『ゲーム理論・入門 [新版]—人間社会の理解のために—』 有斐閣。

岡部光明 (2002) 『大学生の条件 大学教授の条件』 慶應義塾大学出版会。

岡部光明 (2005) 「米国プリンストン大学における学部教育について—その理念・制度的特徴・SFC への示唆—」 慶應義塾大学湘南藤沢学会リサーチメモ RM2004-12。
<<http://www.okabem.com/book/princeton.html>>

岡部光明 (2006) 『私の大学教育論』 慶應義塾大学出版会。

岡部光明 (2007a) 『日本企業とM&A—変貌する金融システムとその評価—』 東洋経済新報社。

岡部光明 (2007b) 『日本経済と私とSFC—これまでの歩みとメッセージ— (慶應義塾大学最終講義)』 慶應義塾大学出版会。

岡部光明 (2009) 『大学生へのメッセージ—遠く望んで道を拓こう—』 (日本図書館協会選定図書) 慶應義塾大学出版会。

岡部光明 (2013) 『大学生の品格—プリンストン流の教養24の指針—』 日本評論社。

岡部光明 (2015) 「何が人を幸せにするか? 経済的・社会的諸要因そして倫理の役割復活」、明治学院大学『国際学研究』48号、91-109ページ。
<<http://hdl.handle.net/10723/2559>>

岡部光明 (2017a) 『人間性と経済学—社会科学の新しいパラダイムをめざして—』 日本評論社。

岡部光明 (2017b) 「効果的なコーポレート・ガバナンスにとっての一要素—インテグリティの意義と役割—」、日本金融学会 2017 年度春季大会 (5 月 27- 28 日、於早稲田大学) における発表論文。

島田恒 (2009) 『非営利組織のマネジメント—使命・責任・成果—[新版]』 東洋経済新報社。

高橋佳子 (2011) 『魂の発見—時代の限界を突破する力—』 三宝出版。

筒井義郎・大竹文雄・池田新介 (2009) 「なぜあなたは不幸なのか」 『大阪大学経済学』58 巻 4 号、20- 57 ページ。

⁴³ 岡部 (2009b : 2 部 1 章 ; 2011 : 3 部 1 章)。

<<http://hdl.handle.net/11094/24473>>

ドラッカー、P. F. (2007) 『非営利組織の経営』 上田惇生訳、ダイヤモンド社。(原著 P.F Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, HarperCollins, 1990.)

内閣府 (2009) 「社会的インパクト評価の推進に向けてー社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策についてー」。

ヒルティ、カール (2012) 『ヒルティ 幸福論 II』 斎藤栄治訳、白水社。(原書: Carl Hilty, *Glück*, 1895.)

フィッシャー、レン (2010) 『日常生活に潜むゲーム理論』 松浦俊輔訳、日経 BP 社。(原書 Len Fisher, *Rock, Paper, Scissors: Game Theory in Everyday Life*, Basic Books, 2008)

福沢諭吉 (2006) 『童蒙おしえ草 ひびのおしえ』 岩崎弘訳・解説、慶應義塾大学出版会。

ペイン、リン・シャープ (1999) 『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理ー組織の誠実さを求めてー』 梅津光弘・柴柳英二訳、慶應義塾大学出版会。(原書 Lynn Sharp Paine, *Cases In Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, New York: McGraw-Hill, 1997)

山内志朗 (2015) 「宇宙時代の幸福を考える」、慶應義塾『三田評論』5月号、32-37 ページ。

Anheier, Helmut K. (2005) *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, London: Routledge.

Anheier, Helmut K. (2012) “Organizational theory and structure,” in J. Steven Ott and Lisa A. Dicke, eds. *The Nature of the Nonprofit Sector*, 2nd ed. Boulder : Westview Press.

Becker, Gary S., and Richard A. Posner (2004) “Suicide: An Economic Approach,” preliminary draft.

Frumkin, Peter (2012) “The idea of a nonprofit and voluntary sector,” in J. Steven Ott and Lisa A. Dicke, eds. *The Nature of the Nonprofit Sector*, 2nd ed. Boulder : Westview Press.

Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

Laville, Jean-Louis, Dennis R. Young and Philippe Eynaud, eds. (2015) *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*, London and New York: Routledge.

McFall, Lynne (1987) “Integrity,” *Ethics* 98(1), October, pp.5-20.

Meyer, Michael, and Florentine Maier (2015) “The future of civil society organization governance – beyond managerialism,” in Jean-Louis Laville, Dennis R. Young and Philippe Eynaud, eds., *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise:*

Governance and Democracy, London and New York: Routledge.

Montefiore, Alan (1999) "Integrity: A Philosopher's Introduction," in Alan Montefiore and David Vines (eds.) *Integrity in the Public and Private Domains*, London and New York: Routledge.

Ostrower, Francie, and Mesissa M. Stone (2006) "Governanc: research trends, gaps, and future prospects," in Walter W. Powell and Richard Steinberg, eds. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2nd ed., New Haven, Conn.: Yale University Press.

Schelling, Thomas C. (1984a) "The Intimate Contest for Self-command," in *Choice and Consequence*, Harvard University Press, pp.57-82.

Schelling, Thomas C. (1984b) "Ethics, Law, and the Exercise of Self-command," in *Choice and Consequence*, Harvard University Press, pp.83-112.

Steinberg, Richard (2010) "Principal-agent theory and nonprofit accountability," in Klaus J. Hopt and Thomas Von Hippel, eds. *Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.

Valeau, Patrick (2015) "Stages and pathways of development of nonprofit organizations: an integrative model," *Voluntas* 26(5), pp. 1894 -1919.

Werther, William B. Jr., and Evan M. Berman (2001) *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*, Washington, D.C. : Georgetown University Press.

Willems, Jurgen, et al. (2012) "Nonprofit governance quality: concept and measurement," *Journal of Social Service Research* 38 (4), pp. 561-578.

Wellens, Lore, and Marc Jegers (2014) "Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach," *European Management Journal* 32, pp.223-243.