

## 企業倫理実現の条件

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2011-04-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中村, 瑞穂 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/10491">http://hdl.handle.net/10291/10491</a>

## 企業倫理実現の条件

中 村 瑞 穂☆

### Requirements of “Ethical Business Firm”

Mizuho Nakamura

目 次

序

1. 「倫理的企業」の要件
2. 企業倫理に関わる課題事項の認識と利害関係者の概念
3. 企業倫理に対する日本での認識
4. 「企業不祥事」と「危機管理」
5. 企業倫理とその周辺事項
6. 「企業倫理の制度化」と社会的支援体制

結び

## 序

企業活動の倫理性を厳しく問う動きが日本においても近年にいたりようやく強まりつつあることがうかがわれる。企業行動のさまざまな側面に対する社会の監視が強化され、法令違反ないし不正行為に対する責任の追及がしだいに厳格さを増しつつあることが認められる。そのような社会環境の変化に対応して、企業のなかにも経営倫理の重要性を認識し、その確立に向けての具体的な取組みを進めるものが現れつつあり、それらにあってはこのような動向が経済社会におけるいわゆるグローバリゼーションの進行ならびに、国内での国家規制の縮小に対応する自己規制の要請にともなう必然と受けとめられているとみられる。

しかし、日本におけるこのような動きは国際的にはなお遅きに属し、先行する諸国での経験に学ぶべき点が多いが、とりわけ企業倫理への取組みにおいて最も先行するアメリカ合衆国での累積された成果は後続する日本にとって重要な示唆に富むことを否定できない。

本稿は合衆国での企業倫理への取組みに見られる最も基本的な特徴のいくつかに照らして、日本での現状に伏在する制約条件の検討を試みるものである。

### 1. 「倫理的企業」の要件

アメリカ企業における経営倫理への取組みの実態に関する広範かつ詳細な事例分析にもとづき、「経営倫理の管理」(managing corporate ethics)の体系化を主張する Francis J. Aguilar は、「倫理的企業」(ethical business firm)を定義して次のようにいう。

「倫理的企業とは…意思決定をし、実施行為を行うにあたり、自己の経済的利害と、それにより影響をこうむるすべての関係者——従業員・顧客・納入業者・投資家・その他——の利害とのあいだの適切な均衡を達成することにより、それらの関係者たちの尊敬と信頼 (respect and trust) を勝ち得てきている企業である、と定義される。」「そのような企業はいずれも、倫理的課題事項 (ethical issues) に対する組織的感受性 (organizational sensitivity) の強化と、倫理的行動の厳守 (commitment to ethical conduct) とを推進することに顕著な成功をおさめてきている。」「それらの会社が倫理的考慮事項 (ethical considerations) への組織的即応性 (organizational responsiveness) を動機づけるにあたって採用する方法には、一定の様式と類似性が見られ、……いずれも共通して、二つの重要な能力の保有を立証している。簡潔に言えば、一つは可能なかぎり倫理的問題 (ethical problems) を回避 (avoiding) する能力であり、他の一つは、発生してしまった倫理的問題を的確に処理 (dealing) する能力である。」<sup>1)</sup> (下線は中村による)

ここには合衆国において企業倫理を理解するにあたりほぼ共通に用いられる基本的概念のいくつかが

<sup>1)</sup> Francis J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics : Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, Oxford University Press, 1994, pp. 17-18. 水谷雅一監訳、高橋浩夫・大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部、1997年、26-27頁。

周到に配され、それらの間の関連性も的確に示されている。

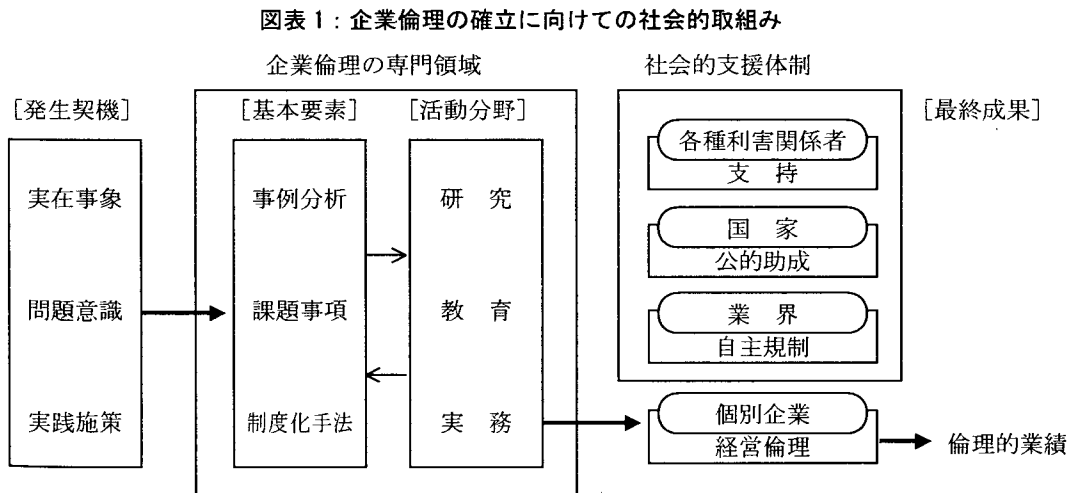
- ① 利害関係者および、その尊敬と信頼
- ② 倫理的課題事項または倫理的考慮事項と倫理的問題
- ③ 組織的感受性または組織的即応性
- ④ 倫理的問題の回避と処理
- ⑤ 倫理的行動の厳守——

などがそれである。

そこで、以下においては、これら一連の概念の要諦を確認しつつ、それに対する日本での理解の現状ならびに、それとの関連における日本企業での企業倫理への取組みの現在における到達水準の評価を試みる。

## 2. 企業倫理に関わる課題事項の認識と利害関係者の概念

企業倫理に対する合衆国での取組みに特徴的なことは、企業倫理に関わることがらを可能なかぎり具体的に認識し把握しようとする姿勢であると考えられる。それは企業倫理に対する問題意識に始まり、関連事象に対する分析・研究、その成果の活用による企業での実践活動、それに対する関係各方面からの支援措置にいたるまで一貫していることが認められる。(図表 1、参照)



備考：拙稿「企業倫理と『日本の経営』」、『明治大学社会科学研究所紀要』第 37 巻第 1 号、1998 年 10 月掲載のものを一部修正。

その発端は企業倫理をめぐる問題を提起する直接的契機をなした①実在事象としての企業の反社会的行動、②問題意識の基盤をなした市民的権利意識、③実践施策による問題解決の可能性を確信させる歴史的な経験——にあるが、企業倫理への直接的取組みにおける問題の取扱いに具体性を付与することに大きく貢献している要因は、実在事象に対する徹底した精緻な分析を基盤として導出された企業倫理的課題事項 (issues in business ethics) の概念である。

課題事項 (issue) の概念が経営学の領域において完全な市民権を獲得したことを立証する出来事は1971年のアメリカ経営学会 (Academy of Management) における「経営における社会的課題事項」(“Social Issues in Management”) 部会 (Division) の設立であるが、課題事項の概念そのものは政治学の領域において事例研究 (case study) との不可分の関係のもとに形成されてきたとされる“issue approach”にもとづく政策過程研究の展開<sup>2)</sup>と同時並行的に、経営学の領域における株式会社と政治との多面的な関係に対する研究が進展し<sup>3)</sup>、それらの成果が集約されるに及んで「企業と社会 (との間の関係)」(Business and Society) を研究対象とする総合的な研究の分野(本稿筆者はそれを経営社会関係論と呼ぶ<sup>4)</sup>)における方法論的基礎概念として定着するにいたったものである。<sup>5)</sup>

なお、企業倫理に関連するかぎりにおいて課題事項の概念は「問題」(problem) のそれと密接不可分の関係に立つ。端的に表現するならば、課題事項はそれへの対処がもしも適正を欠く場合には深刻な問題に発展することが不可避であるような性格を有する重要事項を意味する。したがってそれは倫理的問題の「回避」のための実践、すなわち問題の事前防止・予防に際して配慮の欠かせぬ諸事項を指す。それゆえ、倫理的課題事項はまた、「倫理的考慮事項」とも表現されるのである。

企業倫理に関わる課題事項として合衆国における企業倫理の研究・教育、そして経営実務にあって特定されている具体的項目はきわめて多数にのぼり、多種多様をきわめる。そのことが企業倫理に対する取組みにあたっての視野の広さ、ならびに焦点の精緻さを物語ることはいうまでもない。

そのような性格を有する企業倫理的課題事項の主要項目を、それらの識別 (identification) に際しての基本的視座をなしていると考えられる利害関係者の概念を基準として分類するとともに、それらへの対処に際して求められる価値理念を (暫定的に過ぎないものではあるが) 提示することを試みた。(図表2、参照)

<sup>2)</sup> 大嶽秀夫『政策過程』東京大学出版会、1990年、参照。

<sup>3)</sup> 代表的な文献は、Edwin M. Epstein, *The Corporation in American Politics*, Prentice-Hall, 1969.である。

<sup>4)</sup> 拙稿「経営社会関係論の形成」、『明大商学論叢』第77巻第3/4号、1995年2月。99-113頁。

<sup>5)</sup> 初期における文献の例として次のようなものがある。Luthans, Fred and Richard M. Hodgetts, *Social Issues in Business*, Macmillan, 1972. Steiner, George A., *Issues in Business and Society*, 1972. Nicholson, Edward A., Robert A. Litschert, and William P. Anthony, *Business Responsibility and Social Issues*, Charles E. Merrill Publishing, 1974. Greenwood, William T., *Issues in Business and Society*, Houghton Mifflin, 1976.

図表 2：企業倫理の課題事項－関係領域と価値理念－

<関係領域>	<価値理念>	<課題事項>
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻、など。
②消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩、など。
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など。
④従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別（国籍・人種・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者）、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャルハラスメント、など。
⑤地域社会関係	共生	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩）、産業公害（排気・排水・騒音・電波・温熱）、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産、など。
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャルダンピング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄・劣悪労働条件・公害防止設備不備・利益送還・政治介入・文化破壊）、など。
⑧地球環境関係	最小負荷	環境汚染、自然破壊、など。

備考：拙稿「企業倫理と『日本の経営』」、『明治大学社会科学研究所紀要』第 37 巻第 1 号掲載のものを一部修正。

なお、利害関係者（stakeholder）の概念そのものはすでに 1960 年代初期に株主（stockholder）との対比を意図して創案され、株主と同様に企業の存在にとって必要不可欠な、したがって企業が自己の存続のため積極的な対応を欠かせぬ外部関係者のすべて——具体的には株主・従業員・顧客・納入業者・金融機関・社会などを包含するものと定義されたが、その後、公民権運動・消費者運動・環境保護運動・その他の各種社会運動の高揚とともに、「企業活動により影響をこうむる」ことにより企業の「意思決定への主体的参加を要求する」主体としての公衆・地域住民などをも包括するものにまで拡張されてきている。<sup>6)</sup>

<sup>6)</sup> 拙稿「企業経営と現代社会」、中村瑞穂・丸山恵也・権泰吉編著『新版・現代の企業経営—理論と実態—』ミネルヴァ書房、1994 年、254-257 頁。

### 3. 企業倫理に対する日本での認識

日本における企業倫理への認識の1990年代半ばの時点での状況については、その関心の低調に関わりを有すると見られる要因として企業倫理とその隣接領域との間の識別の困難に触れ、特に次の4点を指摘したことがある。<sup>7)</sup>

第1は企業倫理と経営理念一般ないし、いわゆる経営哲学との同一視、より具体的な水準においては、倫理綱領ないし行動憲章といわゆる社是・社訓との同一視である。

第2は企業倫理と企業または経営者の社会的責任との同一視であり、その具体的実践の水準での表現は企業倫理をもって「企業の社会的貢献」(corporate philanthropy)もしくは「善良な企業市民(good corporate citizenship)の概念ないしは実践と見なすことである。

第3は企業倫理の概念を「経済倫理」と同一のものとし、「ゲーム理論」をもってその理論と解することである。

第4は日本企業の経営実務にあつて一般に、企業倫理に関する問題が「危機管理」の範疇に含められて取扱われていることである。

これらのうち、第1および第3の問題点は、本稿の冒頭において確認した近年の状況において概ね解消するにいたったものと考えられる。しかし、第2および第4の問題点は、現在においてもいまだ無視することの許されぬものとして残されていることを認めざるをえない。

企業倫理の概念と企業もしくは経営者の社会的責任の概念との峻別を可能ならしめる論理的・歴史的な介入要因こそ、企業の社会的即応性(corporate social responsiveness)の概念にほかならない。1970年代の半ばAckermann & Bauerにより提唱されたこの概念は企業の社会的責任(corporate social responsibility)の概念の空想的理念性を指摘し、企業の本来的・日常的業務の内部における諸条件ならびにその外部社会に対する直接的な諸結果に対する具体的な責任の自覚と、それにもとづく事前対応的(proactive)な実践体制の整備としての制度化(institutionalization)の必要とを強調するものであり、以後、今日にいたるまでアメリカにおいて企業のみにとどまらず、各種組織体の社会的実践に関わる重要な概念として定着してきている。しかし、この主張の日本への紹介は、あたかも日本経済の高度成長に対する注目、そして日本企業の競争力の源泉としての「日本的経営」に対する関心の集中の陰に埋もれ、一般には全く留意されることのないまま今日にいたっている。<sup>8)</sup>

その結果、日本における「企業と社会」(との関係)に関する認識は1970年代初頭のアメリカにおける水準のままにとどまり、W. Frederickが

「企業の社会的責任」(corporate social responsibility = CSR<sup>1)</sup> から

「企業の社会的即応性」(corporate social responsiveness = CSR<sup>2)</sup> を経て

「企業の社会的道義」(corporate social rectitude = CSR<sup>3)</sup> へ

<sup>7)</sup> 拙稿「企業倫理への接近と日本における意識」、『明治大学社会科学研究所紀要』第35巻第2号、1997年3月、189-200頁。

<sup>8)</sup> 拙稿「経営社会関係論の形成」、前掲。

と表現したアメリカでの認識の段階的変化<sup>9)</sup>を経験することのないまま1990年代を迎えることとなった。

企業での実践の次元においてなお残る「企業の社会貢献」(corporate philanthropy)と企業倫理との同一視はこの経過に起因すると考えられる。

#### 4. 「企業不祥事」と「危機管理」

企業倫理に関わる問題の現実的発生に際して日本企業の多くが示す対応に特徴的なことは、それが「危機管理」の名のもとになされることである。この場合の「危機管理」の意味するものが crisis management および risk management のいずれであるかは見解の分かれるところであるが、いずれにしても発生した問題に対する各種の社会的反応が企業の存立にとっての重大な脅威と受けとめられることにより、危急存亡の「危機」に際しての自己の「防衛」を保障する一連の行動が「危機管理プログラム」にのっとって緊急に展開されることとなる。

したがって、実行される施策の具体的内容は、応急措置ならびに事後処理のいずれに関しても、いわゆる企業イメージの回復・維持に貢献する諸施策の強化と、各種の法的処理手続きの進行への対応ならびに、法令遵守の励行を徹底するための「コンプライアンス・プログラム」の設定・運用に力が置かれ、それぞれ広報ならびに法務に関わる職能の担当部署が「危機管理」の実践に際しての主たる任を担うこととなっている。

このような実務の性格に関し注意すべき点は、企業の内部に、したがって企業自身に存在する原因により生じている問題までが、純粹に企業の外部に原因を有する企業への脅威と区別されることのないままに、事実上、同一の性質のものとして扱われ、それに直面することとなった企業の維持・存続が絶対・至上の命題として設定されていることである。

なお、企業倫理に関わる問題の発生を「不祥事」と表現する慣行も、このような実務のあり方とあい通ずるものがある。「不祥事」なる語の意味は、漠然とは「よくないこと」であっても、より特定的には「不幸なこと」、「不運なこと」、あるいは「災難」の意味であって、「悪事」あるいは「不正な行為」を意味しているものではないからである。

それゆえ、企業倫理問題への「危機管理」としての取組みのみをもってしては、問題そのものの発生をもたらした企業内部における根本的原因を詳細にわたり追及・確認し、それに対する今後の取扱いを多面的に検討・確定することにより、問題の再発を確実に防止することは困難である。また、そのような万全を期した予防措置にもかかわらずなお発生を余儀なくされる可能性のある、予期せざる事態に対する即時適切な対処の方針を事前に策定し・周知させることも十分に行なわれることのないままにとどまる。その結果、問題は以後も引き続きくりかえされていくことが避けられないのである。

このような傾向を生む土壌をなす企業風土が「終身雇用・年功制・企業別組合」などの特徴をもって把握される、いわゆる日本的労務慣行と分かち難く結びついて歴史的に形成されてきたものであること

<sup>9)</sup> William C. Frederick, "Toward CSR<sub>3</sub>: Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs", *California Management Review*, Vol. XXVIII, No. 2, Winter 1986, pp. 126-141.



は否定できない。

新規学卒者の採用に始まり、勤続年数による規定を最も強く受ける賃金・給与ならびに昇進、さらにはそれらの最終的総合集計を反映した退職金を随伴する定年退職——を骨格とする長期雇用が生み出す従業員企業の企業帰属意識と、それが激しい企業間競争のうちにあつて発現させる高度の企業忠誠心とは、企業の存続と成長に対する強力な組織的志向を生むとともに、状況のいかんにより程度の差こそあれ、外部世界に対する閉鎖的、さらには排外的な性向をすら生みだしてきたのである。労働組合の企業別組織形態もまた、そのような制約の超克を妨げ、企業との運命共同体意識に立つ労資協調体制により、存続・成長至上志向の企業体質の持続を許してきた。

そのような企業風土は日本の株式会社における会社機関の国際的に特異な構造において制度的な完成をとげる。それは取締役会が事実上、社内の業務執行担当常勤役員のみにより構成され、経営の最高・全般・基本方針の決定、その執行業務担当責任者の任免、そして執行業務の実施そのものがすべて取締役会の内部にあつてなされる体制である。それは本来、取締役会に対して制度的に期待される構成員の権限の対等性ならびに責任の連帯性の実現が、常勤役員における業務執行体制の要求する権限の階層的秩序により妨げられることを意味する。その上、それら常勤役員はほぼ完全に企業内における年功的昇進秩序の頂点部分に位置する人々として、従業員との同質性をも一方において維持し続けている。<sup>10)</sup>もとより監査役制度もまた存在はし、特に大規模株式会社の場合にかぎり、会計監査に加えて業務監査の権限が加わり、さらには監査役会の設置、社外監査役の導入など、段階を追ってその機能の強化を期待する法改正がなされてきてはいる。しかし、取締役会、さらには代表取締役との間の実質的権限をめぐる制度的な関係を中心に、いまだ会社機関のうちにあつて明確な独自の機能を発揮しうるにいたつてはいないように見受けられる。

一方、日本の株式会社の会社機関にあつて業務執行担当常勤役員階層的秩序のほぼ全面的な支配を支持する最も有力な外的要因は企業間における株式持合関係であると考えられ、それはまた資金融資関係の企業集団内集中傾向を意味する系列融資、取引関係の排他的継続性を意味する集団内取引、さらには企業集団所属企業による社長会などの人的結合関係とも連動することが多い。<sup>11)</sup>ここでは同一集団に属する企業の間における同質的かつ相互協力的な行動とともに、個別企業の具体的事情を越えた次元からする企業防衛的行動への圧力をも生ずる可能性があり、それが個別企業の業務態様に閉鎖性ないし排他性を加えることもまた起こり得る。同様な事情はさらに、これもまた「日本的経営」の一特徴とされたいわゆる「官民協調体制」の側面からも促進される可能性がある。それは業界に対する行政指導に関わる監督官庁の監督責任との関係により生ずるものである。

これらの一連の要因に支えられて歴史的に形成されてきた日本企業の多くに共通する企業風土が、企業倫理に関わる問題の発生に際して企業防衛を最優先する対応を日本企業に採らせ、問題の根源を摘出することのないままに放置する結果を生んできていると考えられる。そのような企業風土にあつてはさ

<sup>10)</sup> 拙稿「現代日本の株式会社と最高経営組織」、『明治大学社会科学研究所年報』第25号、1985年1月、69-79頁、および同「日本における会社企業の現状—企業形態論からの確認—」、『明治大学社会科学研究所紀要』第29巻第2号、1991年3月。

<sup>11)</sup> 拙稿「企業集団の実態—1980年代末時点での確認—」、『明治大学社会科学研究所紀要』第32巻第2号、1994年1月、139-150頁、および同「企業集団の構造—公正取引委員会調査に見る—」、『明大商学論叢』第76巻第2号、1994年2月、83-103頁。

らに、企業内部において発生し・発見された不正を、最少限の関係者を除いては極秘裡に処理して隠蔽し、その隠蔽がさらなる隠蔽を連鎖的に生み、それが露見するや虚偽の弁明を試み、虚偽を繕うためにさらなる虚偽を生んだ末に、全貌が明らかとなるに及んで多数の関係者の処分が避けられないものとなる——といった一連の不幸な展開にまでいたる可能性すら大であった。

しかし近年、上記の一連の要因のそれぞれに進行しつつある変化が、企業の内外における各種関係者の企業倫理に対する意識に一定の影響を及ぼしつつあり、最近の企業倫理をめぐる事態の変化もそれと無関係ではない。ただ、「日本的経営」の諸側面に生じつつある変化に関わって論議の俎上にのぼりつつある事項が、企業倫理についての的確な理解を妨げかねない新たな概念的混乱の要因をはらんでいることにも注意しなければならない。

## 5. 企業倫理とその周辺事項

企業倫理とその類似ないし近接事項との間における既存の混同からの脱出状況については第3節において見たが、その後の事態の進行にともない、企業倫理との異同をめぐって新たな混迷を生ずる可能性のあるいくつかの事項が登場するにいたっている。「倫理の欠如」(moral hazard)、「企業統治」(corporate governance)、そして「法令遵守」(compliance)がそれである。ここではそのそれぞれにつき、もっぱら企業倫理との関連にのみ限定して触れることとする。

最近、企業活動とりわけ経営責任をめぐる論議において使用されることの多い用語に“moral hazard”があり、一般に「倫理の欠如」との訳語が当てられている。この用語の専門的用法としては、保険事業における固有の用語法としての“moral hazard”との対比にもとづく伝統的な使用があり、また経済理論において近年しだいに影響力を増しつつある「情報の経済学」における、情報の非対称性に起因する各種の経済行動を指す広範な用法もあるが、「倫理の欠如」との訳語が当てられる場合には、例えばアジア諸国での通貨危機に対するIMFの資金支援や、日本での金融機関救済のためのいわゆる国家資金導入や中小企業向けの融資に対する特別保証制度など、いわゆる安全網(safety net)の設置が引き起こす恐れのあるいわば「甘えの経営」を指す。したがって、それは「倫理の欠如」との訳語が連想させかねない企業倫理の問題とは次元を全く異にする、企業家・経営者の本来的職務の遂行における怠慢を意味するものでしかない。

次に“corporate governance”は文字通り“corporation”(株式会社)における統治様式を意味し、したがって最も直接的かつ具体的には株主総会・取締役会・業務執行担当常勤役員との三者からなる株式会社固有の会社機関のあり方を問う問題にほかならない。<sup>12)</sup>

したがって、日本においてこれが問われる最大の理由は先に見た特異な会社機関の構造、すなわち株式持合関係にある企業株主との相互信認に支えられた業務執行担当常勤役員による取締役会の篡奪とも

<sup>12)</sup>拙稿「アメリカにける所有と支配の変遷」、総合研究開発機構編『21世紀の日本の株式会社像—「所有と支配」からみた分析—』東洋経済新報社、1985年、157-182頁、および同「株式会社支配に関する実証的研究の系譜」、『明治大学社会科学研究所紀要』第25巻第2号、1987年3月、49-64頁。

いべき性格を特徴とする会社機関の機能が企業行動に対してもたらす結果についての再点検の必要にある。しかし、一般的にいえば企業統治とは、企業体内部の組織構成における法人組織（corporate organization）と業務組織（operating organization）との区別にあつて法人組織に関わる事項である。そして、これが現在、大きく問われるにいたっているのは、一方における株主の多様化ならびに変質と、他方における最高経営業務の専門的高度化に加え、その双方をも包含する社会全体のなかで企業と社会との関係様式が大きく変化してきたからにはほかならない。特に利害関係者の概念が、そのように変化した現代における企業と社会との間の関係を具体的に理解し、そこでの企業経営の適正なあり方を確定するために新たに考えだされたものであることはすでに見たところである。

企業統治の問題がこのような性格のものであることを考慮するならば、それと企業倫理との関係を取り扱うに当たっては、明確な限定を付した上で両者の関係を設定することが、企業倫理の確立にとって有効であると理解される。具体的には特に株主の権利の保証、取締役会の構成の変革による機能化、それらを通じての業務執行担当常勤役員の職務遂行状況に対する厳格な監視と厳正な業績評価とが、企業倫理の確立に対して、他の方法をもっては代え難い固有の重要な役割を有することに留意せねばならない。

次に、企業経営における現行法令の遵守はあまりにも当然であり、その違反行為に対する処罰が厳格に執行されることは、企業制度そのものの存立を担保するものと理解されねばならない。しかし、現代の企業活動が多数の複雑な要素により構成され、それが社会に対しておよぼす影響がきわめて多様な側面を有するために、関連する法律・規則類を知悉し、それらに適合する行動を終始一貫することはきわめて困難な課題である。法令遵守に対する企業内部での組織的な取組みが法務担当部署を中心に展開されるのが欠かせない。加えて今後、法令の規定内容が一段と範囲を広げ、また緻密さの度を深めるとともに、その違反に対する監視の耳目の鋭さが加わり、処罰が厳格さを増すこととなる傾向は避け難く、いわゆる法務リスクは企業の死命を制するまでに増大するものと考えねばならないであろう。

なお、ここで注意を要するのは社会が求める企業行動と法令遵守との関係である。社会規範としての法と道徳との間の区別ならびに両者の関連性についての一般常識が示すように、法は規定の対象が限定的である上に、制定への決断、制定の過程、そして具体的執行様式の適否に関する最終的判定への到達——のいずれの局面においても長期間を要し、それらを求める社会における事態の進行に対して立ち遅れを免れ難い。法が有するそのような性格は法的規範の妥当しうる現実的事象の範囲を狭く限定するため、その周辺には広範は灰色領域が残されることとなる。それゆえ、現行法令の遵守は社会の求める倫理の最小限の範囲、そして最低水準を満たしうるに過ぎず、それを取り巻く広範囲の倫理的課題に関しては、社会構成員の自発的かつ主体的な考慮にもとづく意思決定を通じて対応し、その行動のもたらす社会的結果のすべてを自ら受けとめ、その責を担わねばならないのである。しかるに、法令遵守をもって倫理的要請を十分に満たしうるものとする判断に立つならば、法令の規定する最小限領域の境界線の至近距離における行動が最高の合理性を有するものとして選好される可能性が大である。しかし、企業活動を取り巻く社会的・技術的・文化的な環境条件の変化がきわめて急速かつ激しい時代ならびに社会にあつて、そのような行動が有するリスクの大きさには十分な配慮がなされねばならない。

## 6. 「企業倫理の制度化」と社会的支援体制

企業倫理への取組みを課題事項の認識をもって始めるとき、具体的実践の基本的内容が次のようなものとなることは、本稿冒頭に引用した F. J. Aguilar の指摘に明らかである。すなわち、課題事項に対する組織としての感受性を高めることを基礎として、問題の現実的発生を確実に回避しうる倫理的行動の徹底に有効な、あらゆる方策の体系的採用を試みることを、ならびに、それにもかかわらず発生を余儀なくされるにいたった問題に対しては、それが社会におよぼす悪影響を最少化すべく即時適切な処置を実行するとともに、その経験のうちから再発防止の徹底に有効な教訓を確実に導き出すこと——がそれである。

このような具体的認識ならびに体系的実践の志向に立つならば、企業倫理の実現にとって何にもまして貴重な価値を有するものは現実に発生した問題事例である。みずからの組織において発生した事件はもとより、他において起こった事例もまた同様である。このように個別的・具体的な実在事象を対象に、社会科学・自然科学・人文科学など様々な専門的知識を動員して精緻な科学的分析を行うことを事例分析といい、その成果がしだいに蓄積されていくなれば、それらの比較・総合を通じて課題事項の把握が一段と正確性を増すこととなる。<sup>13)</sup>

しかも、個別事例に対する分析の成果そのものが専門教育機関ならびに企業内の教育訓練における企業倫理教育における不可欠の教育方法としての事例研究に対して、適切な教材を提供する。<sup>14)</sup>さらに、企業実務における企業倫理に関する実践に使用される各種の手法の個別的な内容に対しても、有効な具体的示唆を与えることとなる。

課題事項の概念と結びつきの事例分析ならびに事例研究のこのように重要な役割に注目するとき、不幸にして現実に発生するにいたった問題事件は他に得難い貴重な検討素材であり、その発生を経験した当の企業はもとより、企業倫理に関心を有する社会の各方面において徹底した検討が加えられ、同種問題の再発防止に向けて全面的に活用されることとなるのは明らかであろう。

このような認識が普及・定着するとき、事件の発生を経験した企業そのもの、もしくはその関係者個人が事件に関して有する詳細な情報を積極的に公開し、その社会的活用に供することをもって当事者としての責任の最善の履行様式と考える風潮すら生まれるのである。

現実の具体的事例の分析を通じての倫理的課題事項の特定ならびに、それらの性格把握を基盤として個別企業の内部に展開される具体的実践の組織的体系化は「企業倫理の制度化」(insitutionalization of business ethics) と呼ばれる。その主たる構成内容は次のようである。

- ① 倫理綱領または行動規範の制定・遵守。
- ② 倫理教育・訓練体系の設定・実施。

<sup>13)</sup>この種の文献の例として、Douglas Birsch and John H. Fielder (eds.), *The Ford Pinto Case : A Study in Applied Ethics, Business, and Technology*, State University of New York Press, 1994. および Sheila Jasanoff (ed.), *Learning from Disaster : Risk Management after Bophal*, University of Pennsylvania Press, 1994. などがある。

<sup>14)</sup>事例研究に使用される case book の典型例を次の文献に見ることができる。Lynn Sharp Paine, *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity : A Strategic Perspective*, McGraw-Hill, 1997. 梅津光弘・柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理—組織の誠実さを求めて—』、慶応義塾大学出版会、1999年。

- ③ 倫理関係事項に関する相談への即時対応態勢の整備。
- ④ 問題告発の内部受容と解決保証のための制度制定。
- ⑤ 企業倫理担当常設機関の設置と、それによる調査・研究、立案・実施、点検・評価の遂行。
- ⑥ 企業倫理担当専任役員の選任と、それによる関連業務の統括ならびに対外協力の推進。
- ⑦ その他、各種有効手段の活用（倫理監査、外部規格機関による認証の取得、等々）

これら各種実践手法の個別的採用は近年、日本の企業においてもようやく進みつつあり、その急速な拡充と体系化が求められている。

しかしながら、企業行動の倫理性の実現を個別企業の自発的努力のみに期待することは到底困難であり、個別企業における経営倫理確立の努力に対する社会的支援の存在が欠かせない。（図表 1、参照）それは次の三つの要素からなる。

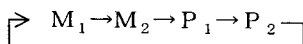
- ① 各種利害関係者（投資家、顧客・消費者、配給業者、納入業者、金融機関、地域住民、従業員など）の支持。
- ② 業界（同業者団体、地域経済団体、全国経済団体など）による自主規制。<sup>15)</sup>
- ③ 公的権力（国家および地方の立法・行政・司法機関）による助成と奨励。<sup>16)</sup>

個別企業における経営倫理の強化に向けての自発的努力がこのような社会的規模での支援体制に支えられることなくして、企業行動の倫理性の実現はありえないであろう。

## 結 び

「倫理的企業」に対して企業内外の各種利害関係者の寄せる「尊敬と信頼」は企業内部における業務への積極的取組みを強力に支え、その企業内風土が有効適切な事業戦略と統合されるならば、企業の高業績がもたらされ、高業績がさらに企業行動の倫理性の水準を向上させるための施策の推進を可能にする——というのが Aguilar が「倫理的企業」の経営のうちに見いだす基本的構図であると考えられる。そこで Aguilar は企業における倫理的組織風土こそが企業の高業績を生む「出力増強装置」（supercharger）であると規定するのである。<sup>17)</sup>

これを最も簡略化した図式をもって示すならば、「倫理性」（moral= $M_1$ ）→「士気」（morale= $M_2$ ）→「生産性」（productiveness= $P_1$ ）→「業績」（performance= $P_2$ ）、すなわち



となるのか。

<sup>15)</sup>アメリカにおける自主規制の具体例としては1980年代半ばに明らかとなった軍需産業の受注をめぐる一連の不正事件（談合、贈賄、水増し請求、不正割戻し、など）に対する反省から関連産業の団体が1986年に制定し、その実践を開始した「企業の倫理および行動に関する防衛産業の主体的取組みの原則」（略称：防衛産業イニシヤティブ、D I I）が著名である。

<sup>16)</sup>公的助成の例としては1991年に制定された「組織に対する連邦量刑ガイドライン」があり、そこでは企業に関わる不正に対する連邦裁判所の審理において、「企業倫理の制度化」への取組みの状況を具体的に点検し、その評価を判決における懲罰の度合いに積極的に反映させることにより、「制度化」の推進を助成している。

<sup>17)</sup>F. J. Aguilar, *ibid.*, 前掲訳、特に第1章および第7章、参照

企業の倫理性に対する従業員の意識の現状についてはアメリカの非営利団体で企業倫理への取組みに多大な貢献をとげてきている Ethics Resource Center が実施した「2000 年全国企業倫理調査」(2000 National Business Ethics Survey) の結果を集約した報告書の第 1 巻「職場の倫理に対する従業員の意識」(*How Employees Perceive Ethics at Work*) が刊行され、注目を集めている。<sup>18)</sup> 追って紹介の機会を持ちたい。

一方、企業の倫理性に対する厳正な評価に際しては、信頼に足る客観的な評価基準の存在とその実践的活用が不可欠である。そのような標準的規格制定の試みとして、日本において「倫理法令遵守マネジメント・システム」(Ethics Compliance Standard 2000, 略称 ECS2000) が提案され、関心呼びつつある。<sup>19)</sup> その検討ならびに導入の進展に期待したい。

(なかむら みずほ)

---

<sup>18)</sup> Ethics Resource Center, *2000 National Business Ethics Survey, Volume I: How Employees Perceive Ethics at Work*, Ethics Resource Center, 2000.

<sup>19)</sup> 麗澤大学経済研究センター『倫理法令遵守マネジメント・システム：ECS2000v.1.2の導入と活用法』、麗澤大学出版会、2000年。