

《論 説》

企業，経営者，従業員そして倫理

榎 本 悟

1 はじめに

近年、企業をはじめ、あらゆる組織の不祥事が続発する中、組織はなぜ不祥事を起こすのか、不祥事を起こさないようにするにはどうしたらいいのか、組織のトップの行動はいかにあるべきか、また組織メンバーとしての個人はどのように対処すべきなのか、ということが鋭く問われるようになってきた。こうした問題を扱う学問が「組織倫理学」といわれるものであるが、この分野はまだ比較的新しい領域である。本論文では主として4つの問題点を扱うとともに、その解決法を提案する。問題の第1は企業をはじめとする組織はそもそも問題を起こすものなのかどうか。もし問題を起こすとすればそのメカニズムは何か¹。第2に、倫理的組織になるためには、組織のトップである経営者はどのようなリーダーシップが必要となるのか。第3に組織が問題を起こしたときに従業員としての個人はどうするのか、あるいは問題が起こる前から従業員はどのようなことに注意する必要があるのか。そして第4には組織が問題を起こしたとき、組織をどのように処罰すべきか、そしてどのように再発を防ぐかという問題である。

2 組織形成の論理

まず組織とは何かということについて論じよう。組織は、共通の目的を達成するための2人以上の人々による継続的な協働の体系であるというのがバーナード以来の一般的な見方である。この定義には少なくとも、「共通の目的」「複数人」「協働」「継続」といった重要な概念が含まれるが、企業と他の組織との決定的な違いは企業が利益を追求するという目的を持っていることである。

ではなぜ組織は形成されるのであろうか。それは、個人の持つ「制約された合理性」という限界を突破し、人々が協働して組織目的を達成するために形成されるのである。つまり組織はもともとある目的を達成する上で個人の持つ認知的限界を克服しようとして協働し、個人の単なる総和を超えた組織の力を目指すために形成されたものである。

さらにもう一つ重要なことは、組織の定義にあるように、組織は本来目的達成のための手段である。ところが今日ではこの関係が逆転して、組織が目的化していることが多い。ここに組織不祥事の

1 組織と倫理，とりわけ企業組織と倫理問題については拙稿「企業経営と倫理」広島大学大学院マネジメント専攻編『企業経営とビジネスエシックス』所収，法律文化社，2004年参照。

問題点の多くが潜んでいる。

3 企業不祥事のメカニズム

それでは組織のなかで今日もっとも大きな影響力を持つといわれている企業²は間違いを起こす存在なのかどうかということが問題になる。しかし企業が間違いを起こすか、起こさないかを結論することは容易ではない。ただし、間違いを起こしやすいメカニズムが働く傾向にあるとはいえる。したがってそのメカニズムとは何かを論じよう。一般的に企業はそのライフサイクルの段階によって、企業不祥事のメカニズムは異なる。初期の企業では企業不祥事が起こるかどうかは、トップマネジメントの行動によって大きく左右される。それは組織としての性格が未成熟であるということと、なによりもトップとしての経営者の意思決定は初期の組織に大きな影響力を持つからである。したがって、経営者の行動や意思決定がどれだけ公平で、公正で、倫理的であるかということによって組織の性格は異なるものになる。この意味で経営者の考え方や行動はとりわけ重要になる。

しかし企業はライフサイクルの進展とともに、徐々に組織化される。先にも述べたように、企業組織は目的を達成するための手段であったものがやがて自己目的化し、「組織の論理」がまかり通るようになる。つまり、企業「存続」が目的化し始めると、自社の論理や、内向きの論理が横行するようになる。こうして社会的存在としての企業という意識は忘れ去られ、企業内の常識といわれるものが闊歩するようになる。とりわけ恐ろしいのは、企業のメンバーの間に、自らの考え方や行動が常識化し、そのこと自体に対する反省や思考が停止し、当たり前のこととしてプログラム化された「組織ルーティン³」が形成されることである。このような状態に企業が陥ると、過ちを起こす可能性が高くなる。その理由は「常識」が「反省」を凌駕するからである。企業が過ちを犯すメカニズムはこれである。この時「組織ルーティン」が埋め込まれた (embedded) 企業を正しい方向に向けさせることができるのは経営者をおいてあり得ない。なぜなら、組織全体の方向性を規定しうる権限を持つ人物は経営者をおいて他にいないからである。したがって、企業の初期段階であれ、その後のライフサイクルの諸段階であれ、経営者の企業に対する責任は非常に大きいということがわかる。そこで次に経営者の企業責任について論じよう。

4 企業経営者の責任

ところで、倫理的に優れた企業になるためには経営者(リーダー)の「倫理的リーダーシップ (ethical leadership)」という考え方が重要であるといわれている⁴。

2 あらゆる組織の中で企業の影響力が最も大きいという主張は A. D. チャンドラー・Jr., 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上)(下)』東洋経済新報社、昭和54年参照。

3 組織の堕落については沼上幹『組織戦略の考え方』ちくま新書、2003年参照。

4 ここからの記述は Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manger: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol.42, No.4, Summer 2000参照。

倫理的リーダーシップは図1にあるように二つの基本的な支柱に基づいている。それがモラルパーソンとモラルマネジャーである。モラルパーソンは属性、行動そして意思決定からなっており、属性としては、正直さ、高潔さ、信頼性が、行動としては正しい行い、人々への関心、オープンさと個人的なモラルが、そして意思決定については価値への執着、客観的／公正、社会的関心、そして倫理的
意思決定ルールに従うことが含まれる。

他方、経営者はモラルマネジャーでもなければならない。この場合、モラルマネジャーとしての側面は組織の中ではCEO（最高倫理責任者 Chief Ethics Officer）として考えられており、従業員からの注目を浴び、彼らの考え方や行動に影響を及ぼす強い倫理的なメッセージを創り出す役割を担っている。そして、経営者としてのモラルマネジャーは役割モデル、報酬と規律、そして倫理・価値の伝達という3つの活動を行うことが必要とされる。役割モデルとは経営者が信じている価値を目に見える形で従業員に示すことである。従業員は経営者が行う行動を見て、彼ら自身の行動を決めるから、役割リーダーとして非常に重要である。また従業員が組織の信奉する価値に反する活動を行った場合には、うやむやのうちに処分するのではなく、公式に従業員に知らせることである。逆に従業員が組織の信奉する価値を忠実に遂行している場合には、公式にその従業員に報酬を与えることが必要となる。さらに、組織が重視する価値や倫理について、常に従業員とコミュニケーションすることによって確認し、強化することが必要である。

アメリカの経営者に対するインタビュー調査によると、経営者は自分が倫理的リーダーシップの一方の支柱であるモラルパーソンでありさえすれば、企業は倫理的な会社になると考えている経営者が多いということがわかっている。

しかしながら経営者がモラルパーソンであるだけでは企業は倫理的な会社にはならない。なぜな

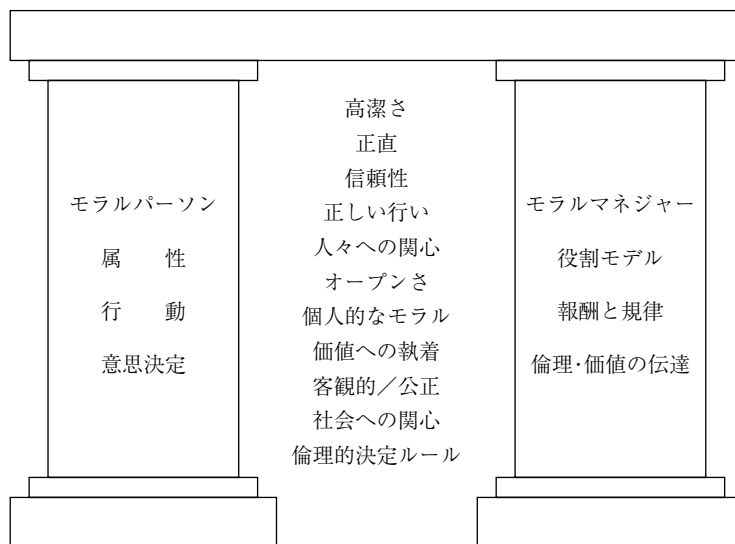


図1 倫理的リーダーシップの二つの支柱

出所) Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership," *California Management Review*, Vol.42, No.4, Summer 2000, p.131.

ら、従業員の多くは経営者がモラルパーソンであるかどうか知らないことが多い。なぜ従業員が経営者を知らないかといえば、第一に経営者は従業員から見て「雲の上の存在」である。とくに企業が成長して大きくなればなるほど、ほとんど経営者を見かけることもなく、まして話をするものもない。第二に、従業員に漏れ伝わる経営者像は、すぐ上の上司からの情報であり、上司はまたその上の上司から、経営者の情報を得ている可能性が高い。こうした組織の階層というフィルターを通して得られた情報は経営者の本来の姿を写しているとは言い難い。第三に、従業員が経営者のメッセージとして取得する情報は、「来年度、売上高〇〇%の増大」であったり「利益率〇〇%以上」といった経済情報が多く、経営者の実像を反映したものではない。このため従業員は経営者を正しく認識することができない。したがって、経営者はモラルパーソンだけではなく、モラルマネジャーでなければならないのである。

5 倫理的リーダーシップと倫理的企業

いまこのことをより詳しく見たものが図2である。図2は経営者の評判と倫理的リーダーシップとの関係を見たものであるが、横軸ならびに縦軸は倫理的リーダーシップの二つの支柱からなっている。

ここで重要なことは、モラルパーソンおよびモラルマネジャーの両支柱はいずれも企業のメンバーによって認知された姿であることに注意する必要がある。企業は組織であるから、従業員はリーダーがどのような行動をするのかを見ているし、聞いている。それらをもとにして従業員は行動するのである。しかしモラルパーソンの側面は、その内容は先に見たように、経営者としての人物像、つまり経

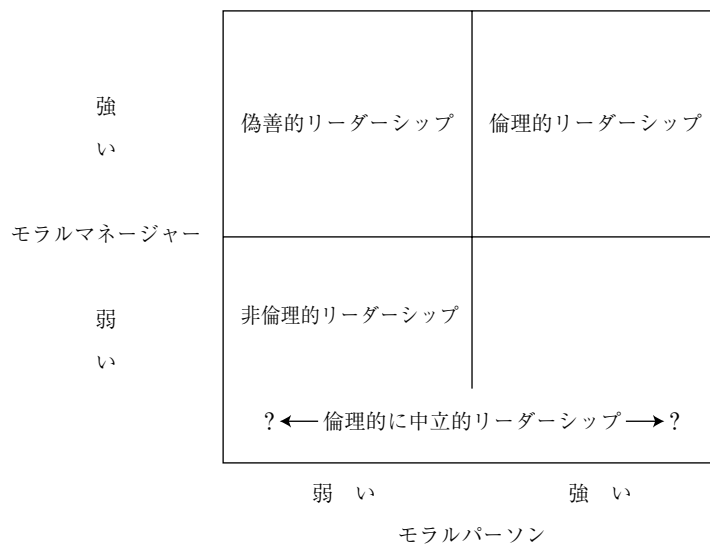


図2 経営者の評判と倫理的リーダーシップ

出所) Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership," *California Management Review*, Vol.42, No.4, Summer 2000, p.137.

営者はどんな人であるのか、そして何を決定しているのかということに関する従業員の認知であるのに対して、モラルマネジャーの側面は、自らの行動が従業員の役割モデルになり、絶えず倫理や価値について従業員を教え込み、従業員が倫理的な行動をすれば報酬を、そうでなければ罰を与えることで、企業の倫理を従業員に示す意味を、またそうした認知を従業員に与える意味を持っているということである。したがってモラルパーソンよりもモラルマネジャーとしての意義の方が対従業員教育においてはより大きな意味があると同時に、前者の行動を経営者が行うだけでは従業員が倫理的な行動をとることを保証するものではないということである。つまり経営者は自らモラルパーソンとして行動するだけでなく、モラルマネジャーとして、従業員に対する役割モデルとして、あるいは従業員を報酬と規律をもって処遇することによって、倫理的リーダーシップが企業内で構築されるのである。

さて図2の説明に戻ろう。従業員の経営者に対するモラルパーソンとしての認知が弱い場合、すなわち経営者は個人として倫理的でないと考えられている場合、経営者がモラルマネジャーとして振る舞えば振る舞うほど、偽善的リーダーシップとなる（左上の象限）。つまり、経営者自ら道徳的でないと思われているのに、強いモラルマネジャーとしての役割を果たすと、いわば「嘘つき」になるのである。このような企業が倫理的な企業になることはない。

これに対して、経営者はモラルパーソンとしても弱いし、モラルマネジャーとしても弱いと認知されている左下の場合、文字通りこの経営者については非倫理的リーダーシップをとっている経営者となる。もちろんこの場合も企業は倫理的企業にはならない。

右上の場合、すなわちモラルパーソンとしても、モラルマネジャーとしてもどちらも強いと認知されている場合、従業員の目から見れば確かに価値や信念を守り行動を正しくしようという誘因になるであろう。したがって、こうした企業こそ倫理的に正しい行いを実践している企業ということになる。

問題はモラルパーソンとして強くもなく、弱くもないと認知されている場合である。こうしたことが起こる確率はかなり高い。なぜなら、先にも述べたように、経営者のモラルパーソンとしての認知は情報が限定的であり、従業員から見れば、モラルパーソンとしての側面が強いかわからないからである。このような場合、従業員の経営者に対する認知は「どちらでもない」、すなわち倫理的に中立なリーダーシップとして認知される。この場合、経営者はモラルマネジャーの側面を強く出すことで、偽善的リーダーシップないしは倫理的リーダーシップのどちらかの認知を従業員に植え付けることができよう。ただし短期的にはともかく、長期的にモラルパーソンとしての側面をないがしろにして「どちらでもない」リーダーシップをとり続けることはできない。その理由はモラルパーソンとモラルマネジャーの両側面は相互に関連しているからである。いままで「倫理的に中立的リーダー」であるとして認知されていたものが、実は違って、たんにモラルマネジャーとして強いところを見せていると従業員が見なせば、たちまちのうちにこの経営者は「偽善的リーダーシップ」をとっている経営者として認知されることになり、従業員の経営者、当該企業に対する信頼は失われることになろう。したがって、あくまでも経営者はモラルパーソンの側面においてもモラルマネジャーの側面においても「強い」リーダーである必要があるのである。つまり、経営者は自らの「姿勢」（モラルパーソンとしての側面）も「装い」（モラルマネジャーとしての側面）もどちらも具備する

ことが、企業を倫理的な企業として構築することの要件であるということである。こうして、経営者はモラルパーソンとモラルマネジャーの両側面を具備するように日々努力することが必要であるが、口で言うほど簡単ではない。それではどのようにすればよいのであろうか。この点については本論文の8 個人の倫理観を鍛えるためにというところで述べるように、少なくとも3つの基準を満たすことが必要であろう。従業員としての個人もそうであるように、経営者は大きな影響力と意思決定権限を持つのであるから、自らの行動や意思決定の前には、一層の努力が必要となる。

6 企業と個人

次に、企業が過ちを犯した場合、従業員としての個人の問題に目を転じよう。こうした時従業員としての個人はどのようにすればよいのだろうか？

もともと企業と個人とでは、後者が圧倒的に弱い立場にある。その理由は、個人は自らが持つ資源が限られているということに加え、企業組織は個人の限界を超えるために形成されたものだからである。しかも先にも述べたように、企業の論理として企業はその手段的存在から、存在の目的化へと変質する傾向が大きい。そうすると、企業維持のために必要な意思決定や行動を組織メンバーに要請することになる。組織メンバーに要請された行動や意思決定が組織維持のための定型的仕事で収まるうちはまだ問題は少ない。新しいことをすることは前例がなく、リスクが大きいという理由で逸脱行動を許さないという意味で、組織メンバーに対する定型的仕事の要請でとどまるならば問題は比較的少ないといえよう。なぜなら組織は組織の秩序を乱す個人の逸脱行動を抑え込むことですべてが終わるからだ。

だが、組織維持のために個人の倫理観とは矛盾する行動や意思決定を組織メンバーに要請しているとすればどうなるのだろうか？そしてこれが現実には起きていることは、「企業のため」「会社のため」ということばがたびたびメディアをにぎわせていることを考えれば明らかであろう。

この時従業員はどのように行動すべきであろうか。おそらく3通りの対応が考えられる。

- ① 組織的対抗
- ② 沈黙
- ③ 告発⁵

①の組織的対抗とは、企業組織に対抗する組織を従業員が作ることである。その典型的な例は労働組合である。だが図3に示されているように、わが国全体で見た職場での結社・闘争性に関して、活動すると答えた人の割合が最も低く、静観すると答えた人が最も多い。つまり、労働組合の力は弱いし、しかも組合組織率の低下と相まって労働組合に頼ることはできないし、頼っても個人は守ってもらえないと従業員は考えている。

それでは、組織的対抗ができないとすると、個人はどのようにするだろうか。次の選択肢は②である。②の考え方は従業員個人としての多数派の考え方であると思われるが、それは個人が企業の非倫

5 告発という意味は、裁判行為を起こすことも含むことはあるが、多くの場合「声を上げる」という意味である。

理的行為に気がついたとしても黙って見過ごすということである。その理由は自分がかわいいし、将来の昇進にも響くし、さらには家族にも影響が及ぶとあっては沈黙する方が「賢い選択」ということになるだろう。これはもともと企業と個人の力の差に起因するものでもある。したがって黙っている方が、個人にとっては得策なのである。しかしこの結果、企業の非倫理的行動はなくならないどころか、個人は企業の非倫理的行動を消極的であつても容認したということになるだろう。

それでは③の選択肢はどうであろうか。企業の非倫理的行動に気がついたとき、告発するという選択である。告発先は同僚、上司への相談、あるいは社長へのホットライン、さらにはまた外部機関へ情報をリークするというのも考えられる。

ただし、この告発という選択肢が可能であるためには個人の力量が問われることになる。個人の力量の問題は通常3つのケースが考えられる⁶。

ケース1 告発者が有能でない場合

仮に告発者が社内では有能でない場合、企業は告発を無視するか、あるいは告発者に対し解雇を含むあらゆる手段を用いて処罰するであろう。この場合、個人は自己の将来を含め企業から最大の試練を負わされることになる。社内では有能でない人物の告発であっても個人として将来を含めた個人の生活を保障することは重要である。

ケース2 告発者が有能である場合—企業特殊の技能

仮に告発者が会社内で有能であると認められている場合には、企業の対応は少し異なる可能性がある。告発者に対するとがめはあるが、少なくとも企業側が聞く耳を持つ可能性があるといえる。

この場合、告発者はだれに相談を持ちかけるだろうか、あるいは持ちかけるべきであろうか。自分の同僚や上司に、企業の非倫理的行動をただすように相談し、企業側の反省を促そうとするかもしれない。しかし同僚や上司は告発者に感情的、論理的に同調はしても自らがリスクを負うことに対するためらいから、共闘することに躊躇するケースが多いと考えられる。したがって、この時点で告発者は一挙にトップの社長に直訴するということが考えられる。この時、社長は従業員の告発を受け入れる倫理的リーダーシップをとれるかどうかの問題になる。すなわち倫理的リーダーシップ行動をとる経営者にとっては、その会社には普段から「経営倫理綱領」に類するものがあり、それを実践している

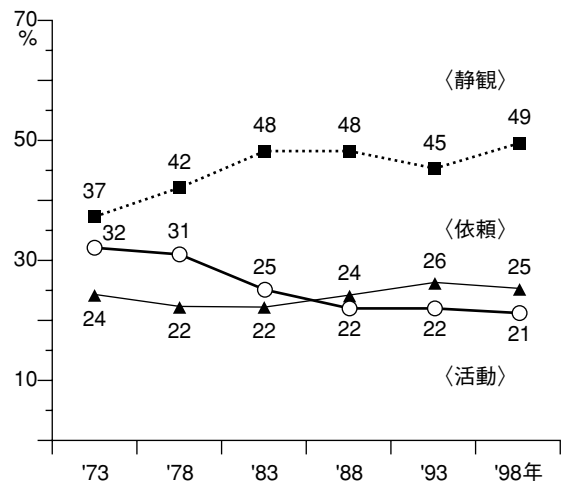


図3 職場での結社・闘争性（国民全体）

出所) NHK 放送文化研究所編『現代日本人の意識構造（第五版）』NHK ブックス、2000年、99頁。

6 告発者が悪意をもって会社を告発する状況を想定しているのではないことは、論文のコンテキストからは明らかであることに注意されたい。

かどうかということが重要になるが、もし倫理的リーダーシップ行動をとらない経営者であれば、いかに従業員が有能であっても企業は変わらないということになる。

そこで最後の手段として外部の機関に情報をリークするという行為に出たとしよう。この場合、告発者は企業によって処分され、基本的には悪者とされて解雇される可能性が高い。この時告発者はどのようなになるであろうか。つまり個人として再就職を含めた今後の身の振り方である。一般的に再就職の可能性は少ないといえよう。なぜなら、これまでの日本的雇用慣行のなかでは、「優秀な従業員」というのは、ある特定の企業においてのみ通用する技能やスキルを蓄積し、それが評価されるという「企業特殊的技能⁷⁾」をもった従業員であり、どこの企業においても通用する汎用性のある「普遍的な技能」を蓄積しているわけではないからである。したがって、この場合でも告発者個人の将来を保護する法的保護を含めた方策が必要となる。

ケース3 告発者が有能である場合－汎用性のある技能

以上の文脈のなかで、企業と個人の関係を論じる際の一つのインプリケーションは、これからの従業員は企業と個人の力の差を前提にしつつも、極力企業に囚われることのない、キャリア形成が個人にとって重要であることを示唆していることは興味深い。

汎用性のある技能を蓄積している従業員は告発を行って解雇されたとしても、企業を退出して再雇用される可能性が大きい。自分の所属する企業の不正行為を告発するという事は当該個人にとっては思い切った行動であり、従来のように計画的に目標を定めて、それに向かって努力することでスキル・能力を開発することができない状況である「キャリアショック⁸⁾」の時に備えて個人の自己啓発がますます重要であることを示している。

そして、汎用性のある能力を持つ個人が企業に対して声を上げることが繰り返されることによって、企業組織の浄化につながる事が期待できる。とはいえ、本来正しいことを指摘して当該企業から解雇されるというのは論理的におかしなことである。したがって、汎用性のある能力を持つ個人に対しても不当な処遇から身を守ることができるような法的措置が必要となる⁹⁾。

7 個人の倫理観

これまでの議論は企業の非倫理的行動に対して個人はどう対応すべきかということについて、いくつかのケースについて論じてきた。その結果、個人は企業という組織に対抗するために、自己啓発の重要性、とりわけ汎用性の高い能力を身につけることが重要であるということを明らかにした。つまり、どのような事態になっても個人の雇用可能性（employability）を高めることが重要であるという

7 企業特殊の技能については小池和男『日本企業の人材育成』中公新書、1997年参照。

8 キャリアショックについては高橋俊介『キャリアショック－どうすればアナタは自分でキャリアを切り開けるか－』東洋経済新報社、2000年参照。

9 ここで考えなければならないことは、企業が告発されたことで、「汎用性のある技能」を持つ優秀な従業員を解雇することが、はたして企業にとってメリットをもたらすことになるのかどうかということである。一時的な気まぐれによる従業員の解雇は短期的には企業にメリットがあるかもしれないが、長期的には、優秀な社員の流出、企業に対する信頼の喪失となってデメリットの方が大きくなる可能性が高いと思われる。

ことであった。

しかしここにも大きな問題点が含まれている。個人の雇用可能性の高さは個人の倫理的行動を保証するものではないのである。しかも図4にあるように、日本人の倫理観はますます曖昧になっている。理想の人間像として、子供たちにどんな人間になって欲しいかという質問に対し、「秩序を守り、規律正しい人間」像という「規律型」は1983年をピークに減少傾向にある。代わりに「教養があり、心が豊かな人間」像という「教養型」が最も多い¹⁰。これと、日本人の理想とする人間関係を近隣、親戚、職場の3つの領域に分けて1973年から1998年の25年間の推移を調査した結果を見てみると、全面的な人間関係という理想は一貫して減少し、代わりに、部分的あるいは形式的交際という関係が一貫して増加傾向にある¹¹。

これらの議論をまとめてみると、日本人は他人とあまり関係を持ちたくないということに加え、道徳的判断や倫理的判断を必要とされるとき、自分に対しても、他人に対しても、あまり深刻に考えない傾向が見られるということである。いわば、「見て見ぬふり」で自分にも他人にも「甘い」という傾向が見て取れる。

そしてこの議論をさらにキャリアとの関係と重ねてみると重要な論点が浮かび上がる。巷間話題のキャリア形成、キャリア開発の問題は個人のスキルや能力の向上の問題に論点を集中してきた。いつキャリアショックが起きても個人として対処可能であるようにする、一種の防衛本能ともいえる。しかし、この性向は「他人はどうでもいいから、自分だけは自己啓発にいそしむ」という姿が浮かび上がる。人々と協働したり、人々を巻き込んだり、あるいは相手の気持ちを理解したりといった感情的能力（EQ）¹²や公正、公平な行動、意思決定といった倫理観の問題は置き去りにされたままである。このことの日本企業に対する長期的なインパクトはけっして小さいものではない。むしろ国際化、グローバル化の進展のなかで、日本企業の存在意義が問われるような事態を招くことになるのではないだろうか。世界のなかで孤立する日本企業、日本人、あるいは日本というおぞましい姿を見ることがないように望みたいものである。

それではこうしたゆゆしき将来像に至らないためには一体何をすべきであろうか。

残念ながらこれに対処する便利な処方箋はないといって良からう。平凡だが地道な教育しかない。

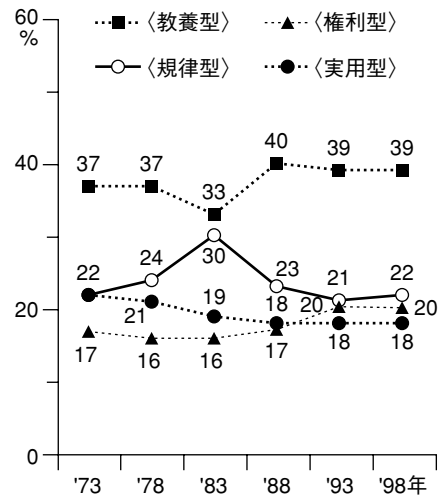


図4 理想の人間像（国民全体）

出所）NHK 放送文化研究所編『現代日本人の意識構造（第五版）』NHK ブックス、2000年、210頁。

10 NHK 放送文化研究所編『現代日本人の意識構造 第5版』日本放送出版協会、2000年、210頁。なお、「お互いの権利や生活を尊ぶ人間」像という「権利型」と「実社会で役立つ知識や技能を身につけた人間」像という「実用型」はあまり大きな変化はない。

11 NHK 放送文化研究所編、前掲書、177頁。

12 ダニエル・ゴールマン、土屋京子訳『EQ—こころの知能指数—』講談社、1996年参照。

それは学校であり、家庭であり、企業での長期にわたる努力しかないのである。企業は従業員のキャリア開発計画のなかに倫理観やEQ能力を培うプログラムを導入し、繰り返し、繰り返し伝える組織的対応が是非とも必要である。

ただし、個人の倫理観を教育するのに、企業や学校や家庭といったものにだけ頼るのは十分ではない。個人の能力は個人が努力するということもまた必要である。筋肉を鍛えるのと同じく個人が努力しない限り倫理観は身に付かない。サンダースは、アリストテレスの「エクセレンス（卓越）とは天性によるものではなく、習慣の賜だ」という言葉を引用しながら「我々はエクセレントな行動を繰り返しているうちに、エクセレントな人物になる¹³」のだということを強調している。

8 個人の倫理観を鍛えるために

それでは個人の倫理観を高めるためにはどのような方法があるのだろうか？

基本的には以下の3つの基準を意思決定や行動の前に考えてみることである¹⁴。

- ① 法にかなっているか
- ② バランスがとれているか
- ③ 自分の気持ちはどうなのか

①は自らの行動が法律や会社の方針を破っていないかどうかを考えることである。これは個人としての行動の基本であって、もしもこの時点で問題があるとすれば後の基準を考える余地はない。

②の基準は自分の行動が自己の利益だけに有利なものになっていないかどうかということを考えることである。しかも短期的にも長期的にも関係者すべてに対して公平なものであるのかどうか。そしてウィン＝ウィン（win-win）の関係づくりに寄与しているかどうかということを考えることである。

そして③の基準は自分の行動を自分に確かめることである。自分を誇らしく思うことができるのか。自分のプライドに照らしてやましいところはないのかと問うことである。

要するに企業内の個人といえども高潔さが（integrity）が求められるということである。しかしながらこうした倫理的行動を個人がとったとしても組織は変わらないことが起こりうる。それは個人が倫理的行動を企業に対して行うことが個人の損につながるような状態では個人はなかなか倫理的行動はとれないからである。したがって、ことは組織内の個人に関することだけでは倫理問題は終わらない。再び企業組織の問題に戻ろう。

9 企業の処罰

企業が個人の倫理的行動を抑え込むものであるとすれば、企業それ自体に何らかの制裁を加えるこ

13 ベッツィー・サンダース、青島淳子訳「倫理あるサービスが顧客の信頼を勝ち取る」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』June-July 1999, 66頁。

14 K. ブランチャード, N. V. ピール, 小林薫訳『企業倫理の力』清流出版, 2000年, 32頁。

とが必要である。「会社のために」「企業のために」ということばが何度となくメディアで流されるのを見ると、個人に企業がそうした行動をとらせるメカニズムが働いている。既に見たように、企業は組織であり、企業の存続が自己目的化して、企業の論理や内向きの論理が「組織ルーティン」として企業内にプログラム化されればされるほど、非倫理的行動をとる可能性が高くなる。

したがって企業は個人と同じように高潔さ（integrity）を求められているのである。言いかえれば、「会社の業績は立派だけれど、あの会社では働きたくない、あるいはあの会社の製品は購入したくない」と企業の利害関係者が思うとすれば、その会社は高潔ではないということである。それは個人に対して「あいつは頭はいいけど、付き合いたくないやつだ」と思われるのとよく似た現象である。つまり企業にも個人にも倫理的であるための試練が課されているということである。

それでは企業に非倫理的行動を起こさせないようにするには何をすべきであろうか。以下では3つの方策を提示する。

- ① 倫理綱領の策定、実施、評価の義務づけ
- ② 非倫理的行動に対する罰則
- ③ 日本初のワールド・スタンダードの確立

①のことがらについてはすべての企業に対して倫理綱領の策定を義務付け、それらが適切かつ確実に実施されているかどうか、第三者機関を設けて評価する。この評価に耐えられない場合には指導、助言、あるいは罰則を科すことも必要になろう。

②については、ある一定期間の指導、助言にもかかわらず、行動に改善の兆しが見られない場合には、当該企業に対し懲罰的罰則を含む、断固たる措置をとることである。この意味は、当該企業に対して罰則を与え、事後的処分を下すということに加えて、他の企業に対して今後同じような過ちを犯すことがないように喚起するという意味での「事前的防止策」を提示するものである。したがって処分は「うやむやのうちにいつの間にか終わった」というようなものであってはいけない。きちんと開示すべきものである。たとえば、企業に対して処分内容に関する新聞広告を出させるということも必要かもしれない。

③については、日本企業が、もう少し前向きに考えることを要請するものである。ISO シリーズにおいても明らかなように、日本企業の基準設定会議での発言力はきわめて小さい。この際日本企業にとって企業の倫理綱領の基準の設定はチャンスと考えて、自らの手でワールド・スタンダードを確立するという意気込みも必要ではないだろうか。もしも日本にそのような意気込みがないとすれば、これまでのように外的圧力によるワールド・スタンダードに渋々従うという道しか開かれない（事実ISOでは倫理基準の設定が進行中である）。日本企業、日本人、あるいは日本という国がマインドを変えることが要請されているのではなかろうか。

10 おわりに

以上、企業はいかなるメカニズムで非倫理的行動を起こすようになるのか、企業が倫理的であるために、どのような組織的対応が必要か、そして経営者のリーダーシップ行動はどうあるべきか、また

従業員としての個人はいかなる心構えが必要かといったことについて論じてきた。こうしたことがらは企業が倫理的な存在になるために必要なことであり、どれを欠いても十分ではない。したがってこれらの条件を達成すべく、たゆまぬ努力が必要になるのである。

参考文献 (ABC 順)

- 1 赤岡功『エレガント・カンパニー』有斐閣, 1993年
- 2 ジェイ B. バーニー「リソース・ベースト・ビュー」『*Diamond Harvard Business Review*』May 2001
- 3 K. ブランチャード, N. V. ピール, 小林薫訳『企業倫理の力』清流出版, 2000年
- 4 A. D. チャンドラー, Jr, 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 (上) (下)』東洋経済新報社, 昭和54年
- 5 Richard Florida, "Lean and Green: The Move to Environmentally Conscious Manufacturing," *California Management Review*, Vol.39, No.1, Fall 1996
- 6 吉原英樹稿「企業の倫理と社会的責任の研究の必要性」『組織科学』Vol. 26, No. 4, 1993
- 7 榎本悟稿「多国籍企業と環境政策—競争優位論展開のための序論—」安室憲一代表『多国籍企業の地球環境政策に関する総合研究』所収, 平成7年度—平成9年度科学研究費補助金(基盤研究(1))研究成果報告書, 平成10年3月
- 8 榎本悟稿「環境ビジネスと企業戦略—競争優位の観点から—」『機械関連中堅・中小企業における環境ビジネス戦略—競争優位の確立と課題—』所収, 財団法人 機械振興協会経済研究所, 平成12年5月
- 9 榎本悟稿「経営戦略と環境問題」『広島大学経済論叢』第24巻第2号, 2000年11月
- 10 榎本悟稿「企業経営と倫理」広島大学大学院マネジメント専攻編『企業経営とビジネスエシックス』所収, 法律文化社, 2004年
- 11 Richard Florida and Derek Davison, "Gaining from Green: Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory," *California Management Review*, Vol.43, No.3, Spring 2001
- 12 ソウル・W・ゲラーマン, " " 善良な " マネジャーがなぜ道を踏み誤るか " *DHB*, Feb.–Mar. 1987
- 13 ダニエル・ゴールマン, 土屋京子訳『EQ—こころの知能指数—』講談社, 1996年
- 14 小池和男『日本企業の人材育成』中公新書, 1997年
- 15 ロデリック M. クラマー「なぜ地位は人を墮落させるのか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年12月
- 16 ロジャー L. マーチン, 有賀裕子訳「社会貢献の戦略マトリックス」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2002年6月
- 17 フォレスト・L. ラインハート「環境投資で利益を生み出す5つの方法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』February–March 2000
- 18 Christine Meisner Rosen, "Environmental Strategy and Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol.43, No.3, Spring 2001
- 19 水谷雅一『経営倫理学のすすめ』丸善, 平成10年
- 20 中野千秋稿「日本における企業倫理制度化の有効性に関する一考察」『組織科学』Vol. 30, No. 2, 1996
- 21 中野千秋稿「環境ビジネスと企業倫理」『機械関連中堅・中小企業における環境ビジネス戦略—競争優位の確立と課題—』所収, 財団法人機械振興協会経済研究所, 平成12年5月
- 22 日本経営倫理学会監修, 水谷雅一編『経営倫理』同文館, 2003年
- 23 NHK 放送文化研究所編『現代日本人の意識構造 第5版』日本放送出版協会, 2000年
- 24 沼上幹『組織戦略の考え方』ちくま新書, 2003年
- 25 ベッツィー・サンダース, 青島淳子訳「倫理あるサービスが顧客の信頼を勝ち取る」*DHB*, June–July 1999
- 26 榊原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書, 1992年
- 27 塩原俊彦『ビジネス・エシックス』講談社現代新書, 2003年
- 28 高橋俊介『キャリアショック—どうすればあなたは自分でキャリアを切り開けるか—』東洋経済新報社, 2000年
- 29 Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman and Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership," *California Management Review*, Vol.42, No.4, Summer 2000
- 30 柳井正稿「ナレッジ・カンパニーへの転換」『*Diamond Harvard Business Review*』November 2001

Business, CEO, Employees and Ethics

Satoru Enomoto

Abstract

Recently, it is often reported that any organizations including business enterprises tend to commit organizational fraud and abuse. In the face of these facts, people are talking about how organizations should act, how their top management reacts to these scandals or what ethical organizations are. This is the study area of “organizational ethics”.

In this article, we deal with four questions. First of all, is the organization the existence which commits organizational scandal or abuse by its nature? If this is right, what is the mechanism of organizational scandal? Second, in order to become an ethical organization, what kind of leadership style will be needed for its leader? Third, if organization commits organizational fraud, what kind of activities should be needed for the employees? Last but not least, if organization commits scandal, what kind of penalties should be given to the organization to ensure that something wrong will not happen again?