

企業倫理の確立に関する研究

加藤 淳 (宮崎学園短期大学 現代ビジネス科, gkato86@yahoo.co.jp)

A study on the establishment of business ethics

Atsushi Kato (Department of Contemporary Business Studies, Miyazaki Gakuen Junior College)

要約

わが国の企業倫理が低下した背景として、短期利益追求主義の強まり、日本的経営と言われる経営手法の変質、企業内部に未だ残る暗黙のムラ社会の存在、メインバンクのモニタリング機能の低下、企業が掲げるCSRの履き違え（または意図的な曲解）が指摘される。そのため、経営者個人ではなく、企業全体で社会からの信頼を維持するような仕組みを確立する必要があり、その方策の一つが企業倫理の制度化である。そこで、本稿では、わが国の企業不祥事に焦点を当てながら、企業倫理に関する先行研究の論点整理に基づく文献レビューを行う。それにより、わが国の企業倫理制度に関する動きや課題等を提示したい。とくに、企業倫理を確立するには、組織内部に制度を設けるだけでなく、制度を有効に機能させる「組織の倫理風土」が重要となる。すなわち、企業倫理の確立を実現するには、企業倫理制度を組織内部で実質的に機能させること、そして、組織の倫理風土にまで落とし込んでいくことが重要となる。

キーワード

企業倫理の制度化, コンプライアンス型, 価値共有型, 企業不祥事, 企業文化

1. はじめに

わが国の社会全体を揺るがすような企業不祥事が頻発している。例えば、米国では企業倫理 (business ethics) が新たな学問分野として確立されたのは1970年代であり、産業界で倫理確立に向けて本格的に取り組み始めたのは1980年代と言われる(中野・山田, 2016)。すなわち、米国では1980年代半ばに生じた防衛産業のスキャンダルとそれに対する政府の要請を受けて、防衛産業各社がDII (Defense Industry Initiative) という自主的な倫理法令遵守体制の整備に動き出している。さらに、1991年には連邦量刑ガイドライン (Federal Sentencing Guideline) が施行され、1990年代前半までにほとんどの大企業が何らかの倫理制度を持つようになった。

上記のような倫理制度構築の動きは自主的な取り組みであったが、政府や業界からの要請、あるいは社会からの批判に晒された企業が不祥事の未然防止を主な目的として、法令遵守に向けての一連の基準や手続き等の内部統制体制を整備したものである。そのため、この時期の米国企業の取り組みは法的な要請に応えることに主眼を置く、コンプライアンス型の企業倫理制度化と特徴づけることができる(中野, 2004a)。

一方、わが国で企業倫理が問われ始めたのは1990年代頃であり、産業界が本格的に取り組み始めたのは1990年代後半から2000年代はじめ頃になる。すなわち、わが国の企業倫理は米国と比して、少なくとも10数年は遅れている(中野・山田, 2016)。ここで、小松・宮重(2008)によれば、企業倫理の制度化手法には、(前述の)コンプライアンス型と価値共有型の2つのアプローチがある。コンプライアンス型とは、法令遵守を目指す戦略である。

このアプローチでは、倫理とは法律を遵守することであり、その境界ラインを守っていくことが企業倫理となるが、上記の連邦量刑ガイドラインに則って、企業内部の管理から始まったものである。一方、価値共有型アプローチとは、「誠実さ (Integrity) を目指す戦略」と呼ばれ、企業内部に本質的な倫理の浸透を促すものである。

これら2つのアプローチは、企業倫理の一般的なテキストで議論されたり、企業倫理の確立を論じる際に参考にされることが多い。

谷口(2013)によれば、コンプライアンス型と価値共有型の2つのアプローチは、企業倫理に関する研究及び企業倫理の実践において重要な鍵概念となる。そのため、企業倫理活動を展開する上で採用するアプローチとして、両者を並列に位置付けたアプローチの提示が必要となる。

すなわち、価値共有型が企業倫理実践における理想的なアプローチであるが、価値共有型では解決出来ない企業倫理実践上の問題については、コンプライアンス型による制度的補完を求めることになる(山下, 2010)。

ところで、わが国において、企業の倫理制度の構築が動き出したのは1990年代後半であり、2000年に生じた雪印乳業食中毒事件⁽¹⁾、三菱自動車のリコール隠し事件等の不祥事を受けてから一段とその動きが高まった(中野, 2004a)。ここ数年でも企業による不祥事が相次いで発生しているが⁽²⁾、かんぽ生命・ゆうちょ銀行の不適切販売、レオパレス21の建築基準法違反、ドコモ口座からの不正引き出し、三菱電機の鉄道用空調機の検査不正、トヨタ自動車の不正車検問題等、名前の知れ渡っている企業の不祥事が続いている(江原, 2021)。

河口(2017)によれば、企業倫理が低下した背景として、短期利益追求主義の強まり、日本的経営と言われる経営手法の変質、企業内部に未だ残る暗黙のムラ社会の存在、メインバンクのモニタリング機能の低下、企業が掲げるCSRの履き違え（または意図的な曲解）が指摘される。

そこで、上記のような企業不祥事に対しては、企業倫理を確立することが求められる。すなわち、企業を取り巻く環境が絶えず変化し、企業活動も大規模化、複雑化している中で、経営者個人の倫理のみに依存しては、企業が倫理的な行動をとったり、社会からの信頼を維持することは難しい。そこで、経営者個人ではなく、企業全体で社会からの信頼を維持するような仕組みを確立する必要がある。そのための方策の一つが、企業倫理の制度化である（出見世，2004）。

以上から、本稿では、企業倫理の確立を実現するため、わが国の企業不祥事に焦点を当てながら、企業倫理に関する先行研究の論点整理に基づく文献レビューを行っていく。それにより、わが国の企業倫理制度に関する動きや課題等を提示したい。

2. 企業倫理とは

企業倫理の定義は論者によって様々である。中村(1994)によれば、企業倫理を「企業内における人間行動、ならびに社会における企業行動に関し、厳格な倫理的基準に基づく諸要件の充足を求め、その達成にとって有効なあらゆる具体的措置を積極的に推進しようとする社会的動向」と定義する。山倉(1997)によれば、企業倫理を「企業に対して影響を与えたり、企業によって影響を受けるステークホルダーとの関係や社会の中で当然と思われる価値や規範との関わりの中で形成実行されるもの」と定義する。福永・山田(2003)によれば、企業倫理を「緩やかな利他主義の観点から、経営活動の影響を考慮しつつ自己抑制を働かせていくこと」と定義する。保浦(2021)によれば、企業倫理を「企業活動の実践にあたり、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＝株主・顧客・取引先・社会＝ステークホルダーの利害との適切な均衡を達成することにより、ステークホルダーの満足を維持するため、組織の誠実さ＝Integrityを重要視する企業価値」と定義する。

なお、「企業倫理」という分野は学際的なアプローチが不可欠であり、米国では、哲学・倫理学、法学、経済学、経営学、社会学、心理学等、様々な学問的背景を持つ研究者が結集し、さらに実際にビジネスに携わる実務家たちも交えて、真剣な議論が積み重ねられている。⁽³⁾ それぞれの学問的立場の違いはあるが、倫理もしくは道徳という問題を取り扱うこの分野の性格上、実践的・啓蒙的な側面が極めて重要であるという点に共通の認識がある。

すなわち、ビジネス行為の倫理性を如何にして向上させるかという問題は、企業倫理研究における最重要課題の一つとなる（中野，1996）。なお、企業倫理研究においては、谷口(2012)によれば、企業不祥事について、経営者の倫理の欠如、従業員倫理の欠如の2つの倫理の欠如が指摘される。

3. 企業不祥事について

企業不祥事に関しては、個人の道徳や倫理観の欠如、認知・処理能力の限界を問題とするミクロ的視点、組織

内部の公式システム（ルール、制度等）や組織文化の不調等を問題とするマクロ的視点、コーポレート・ガバナンスの形骸化を問題とする全社的視点が挙げられる（神吉，2018）。

ここで、企業不祥事の定義については諸説あるが、保浦(2021)によれば、「会社の役職員による不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他公共の利害ないしは社会の規範に反する行為で会社に対する社会の信用を損なわせるような不名誉で好ましくない事象」と定義される。⁽⁴⁾

なお、梅澤(2000)においては、企業不祥事が起きる原因として、「経営者の自覚が乏しい」「問題があっても指摘しにくい風土がある」「企業倫理、企業行動基準が明確でない」ことを挙げている。

そして、企業不祥事はその性質によって、以下のように分類できる（太田，2016）。

① 粗暴型

暴行、傷害、わいせつ、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント等、個人の粗暴な言動による犯罪や人権侵害。

② たるみ型

業務上の事故・トラブル、社内ルール違反、飲酒運転、無断欠勤等のうち、個人の不注意や怠慢によるもの。

③ 私益追求型

詐欺、横領、背任等、個人が自分の私的利益を追求するために犯した法令やルールの違反。

④ 未熟型

知識・経験の不足や技量の未熟さ故に引き起こされた、過失による事故、ミス等。

⑤ 組織エゴ型

データの改ざん、捏造、事実の隠蔽等、自分が所属する、もしくは利害関係にある組織に利益をもたらすことを企図したもの。

⑥ ゴマすり型

データの改ざん、捏造、事実の隠蔽等のうち、上司や経営者等に取り入り、何らかの利益を得ようという意図があって引き起こされたもの。

⑦ プレッシャー型

会社のトップや上司から課せられたノルマ、関係部署からの困難な要請、職場あるいは会社全体の緊迫した空気、親会社から突きつけられた無理な納期等、有形無形のプレッシャーが原因で引き起こされたもの。

4. 企業倫理の制度化

山田他(2015)によれば、企業倫理制度とは、企業不祥事や非社会的行動を未然に防ぐため、また、事後に適切な対応がとれるようにするための組織的な仕組みである。

菊池(2007)においても、企業内部における意思決定の価値前提の中に倫理的価値を導入し、それを成文化ないし制度化することは、組織の反倫理的行動を回避する

ための条件の一つであると述べる。

ここで、企業倫理の制度化とは、(上記のように)「企業不祥事や非社会的行動を未然に防ぐため、また、事後に適切な対応がとれるようにするための組織的な仕組み」をつくることである。代表的なものとして、①企業倫理担当・専門常設機関の設置(調査・研究、立案・実施、点検・評価の遂行)、②倫理綱領ないし行動憲章の制定・遵守、③倫理教育・訓練体系の確立、④倫理関係の相談への対応、⑤内部告発の受容と問題解決の保証、⑥倫理問題担当役員の設置、⑦その他、等が挙げられる(中村, 1994)。

確かに、企業倫理の制度化は、倫理問題の解決を個人の倫理観の問題から解放するという意味で画期的な手法である。しかし、制度を構築しさえすれば、実際に失敗が発生した時にその原因を探求して教訓を抽出し、組織内部でそれらを共有し必要な変革を組織全体で実行し、同様の失敗を繰り返さないような予防措置をとることが可能であろうか(福永・山田, 2003)。

すなわち、企業倫理を確立するには、組織内部に制度を設けるだけでなく、制度を有効に機能させる「組織の倫理風土」が重要である(山田他, 2015)。

ここで、組織の倫理風土とは、①倫理的な内容を有する典型的な組織慣行と手続きに関する共有された認知、②組織内で正しい行動とは何か、倫理的な問題がどのように処理されるか、に関する共有された認知、③組織メンバーが倫理的問題を如何に認知し、どのような基準を用いて理解し、解決するのかを決定づける役割を果たすものである。また、組織の倫理風土の特性として、とくに、自己の利益を優先したり、個人の倫理的意識決定や判断が個人倫理の確立だけに任されるような倫理風土が醸成されている場合は非倫理的行為が助長される傾向がある。逆に、原則や規則の遵守を基盤にして、他者への配慮まで考慮できるような倫理風土が醸成されている場合は非倫理的行為が抑制される傾向にある(山田他, 2020)。

5. 組織文化との関係

企業の倫理が失敗した際に、組織学習を促進するような組織文化とは如何なる特性を持っているだろうか。ここで、組織文化とは、組織の中でそれを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは習慣となった行動が絡み合っ醸し出されたシステムである(桑田・田尾, 1998)。

例えば、失敗を正確に分析し、その原因を抽出するには、問題が発生した時に原因の追求を行い、物事の本質を見極める「くせ」がついていることが大切である。物事の本質を追求しようとする組織文化が浸透していない組織では、失敗が発生しても、特定の個人の責任を過度に追求したり、責任をなすりつけるだけで、組織要因の影響まで深く考えようとしないうだろう。また、深い分析が出来たととしても、その成果が組織内部で共有されなければ、変革行動への意識は高まらない(福永・山田, 2003)。

中野(1996)によれば、組織文化とは、組織における

価値の共有に関する概念であり、倫理的価値を包含しているものである。⁵⁾ すなわち、日頃から部署や部門の壁が厚く、情報交流に支障をきたすような雰囲気組織では分析の成果が特定の部署や部門に囲い込まれ、組織全体で共有することが出来ず、円滑な変革行動を起こすことが出来ないうだろう。組織学習を促進するには、情報の流れが透明でオープンな特性を持つ組織文化が必要となる(福永・山田, 2003)。

6. おわりに

わが国では、バブル崩壊以降の企業不祥事の続出を契機に多くの企業が倫理制度の確立に取り組み始めた(中野, 2004b)。経営者及び従業員の一人ひとりの行動の結果として起こり得る企業不祥事を未然に防止するには、わが国の社会や文化に根ざした企業倫理の醸成と浸透が最も効果的な方法であると考えられる。

そこで、企業不祥事を未然に防止する狙いから、社員に対する企業倫理の浸透策の更なる徹底が求められる一方、経営者が真摯に透明性が高く、健全なマネジメントを行い、様々なステークホルダーの期待と信頼にバランスよく応え、社会的責任を果たす企業倫理の浸透した組織文化を醸成することが課題となる。すなわち、個々の組織が倫理的な責任上の失敗を犯さないためには、組織内部に倫理的に厳格な組織文化や倫理風土を確立して、個々の組織ごとに望ましい制度を作っていく必要がある(福永, 2008)。

とくに、組織文化については、企業の倫理的な意思決定や行動に影響することが示唆される(福永・山田, 2005)。

ただし、企業倫理の確立に向けての議論にはそれぞれ固有の限界がある。例えば、組織内部で倫理的価値の変革や定着の活動が十分に行われたとしても、構築した価値は必ずしも未来永劫に有効であるとは限らない。社会通念や理念が高度化した場合は、定着した価値自体を見直すことが必要となる。(山田・福永, 2008)。

ここで、菊池(2007)によれば、倫理基準の制度化が企業内部において推進される場合、経営管理面において少なくとも以下のような問題を解決することが必要である。第一は、倫理基準と企業の伝統的な意思決定の前提となる価値基準との間に整合性が存在すること、第二は、価値基準が企業内部の各部門の管理業務および日常的な業務活動に具体化されていること、第三は、制度化された価値基準が管理活動および業務レベルで実行されていることである。

また、組織が不祥事を起こした場合、組織に批判が集中する局面では、外部からの要請に積極的に対応し、批判に応じていかないと組織の正当性が失われ、存続が危ぶまれるため、外部の主体が求める対応策を講じることが必要となる。しかし、組織内外で入手できる情報に違いがあり、両者の認識する問題の因果関係が異なるため、組織内部で問題の真の原因と認識されること、組織外部から見て問題の原因であると認識される事柄は異なる可

能性が高い。そのため、外部からの要請に基づく対応策は本質的な解決にならず、新たな問題の原因となる可能性がある（佐藤，2010）。

最後に、本稿では、わが国の企業倫理の確立を実現するには、企業倫理制度を組織内部で実質的に機能させること、そして、組織の倫理風土にまで落とし込んでいくことが課題として挙げられる。森栗（2017）によれば、実践政策学とは、モノとコトの複合体である社会の物事を取り扱うものであり、実践の「行」の現場の「知」、学術の「知」の現場の「行」を結び付ける、思想と実践の間の平衡と統合を果たすものである。その点では、本稿では企業倫理に関する先行研究の論点整理に基づく文献レビューを行うことにより、わが国の企業倫理制度に関する動きや課題等を提示することができた。

今後は、本稿における論考の成果が「公的实践に役立つ知」に資することが望まれる。

注

- (1) 雪印乳業食中毒事件とは、2000年6月25日頃から大阪府、和歌山県等で雪印乳業製造の低脂肪乳を喫食した人々の間で食中毒症状が発症したことに端を発する事件である。本件では、雪印乳業の経営管理・危機管理体制に存在した問題点が事故を深刻にしたとされるが、企業倫理面での問題点として、大阪工場・北海道大樹工場において食品衛生上問題のある製品製造・原材料管理が行われていたこと、北海道大樹工場においてラインの洗浄記録や製品製造時点を改ざんしたこと、汚染の可能性が高いことが予見できる脱脂粉乳を再利用したことが考えられる（福永・山田，2005）。
- (2) ドーア（2006）によれば、顧客や政府を欺く一雪印や三菱自動車のようなケースは不景気の逼迫した雰囲気によるところがあった。
- (3) “Business Ethics”の邦訳は「経営倫理」の他にも「企業倫理」「経営倫理学」「企業倫理学」等と訳され、論者によって使用方法は異なるが“business”をどのように捉えるかによる（鈴木，2021）。
- (4) 稲葉（2017）によれば、企業不祥事は、①「組織」に不利益をもたらすもの、②「公共の利害」に反するもの、③「社会通念」つまりその時点での社会規範に反するもの、④制度としての会社への信頼性を損ねるもの等、意見が多岐にわたっている。井上（2021）によれば、企業不祥事は根本的には、経営者（代表取締役のみならず役員、幹部社員を含む）であれ、従業員であれ、人の発想と行動によってすべて引き起こされている。そして、人という要素に注目した場合、企業不祥事において、経営者が何をしたか、何をしなかったかのみならず、それに加えて業務を遂行する従業員の側の業務不全（仕事が期待通り遂行されない）を無視することはできない。
- (5) 間嶋（2007）は、組織文化を介して企業不祥事が発生するケースを「組織文化に対する構造化理論アプローチ」を用いて明示している。すなわち、企業不祥事の

発生要因とは、組織文化を介した個人と組織の相互作用にある。

引用文献

- 出見世信之（2004）. 企業の倫理的行動—コーポレート・ガバナンスとの関係から—。組織科学, Vol. 37, No. 4, 33-42.
- ドーア, R. (2006). 誰のための会社にするか. 岩波新書.
- 江原義之（2021）. 企業不祥事にみる従業員の倫理観と組織風土—非倫理的向組織行動の研究—. 立教ビジネスデザイン研究, Vol. 18, 1-15.
- 福永晶彦（2008）. 経営における倫理失敗の概念規定の検討と倫理的責任上の社会的失敗. 共栄大学研究論集, Vol. 6, 1-11.
- 福永晶彦・山田敏之（2003）. 組織の倫理失敗と学習—分析枠組と視点—. 東海学園大学学術研究紀要, Vol. 8, No. 1, 71-96.
- 福永晶彦・山田敏之（2005）. 雪印乳業における組織風土の変容と企業倫理. 東海学園大学研究紀要, Vol. 10, 113-136.
- 稲葉陽二（2017）. 企業不祥事はなぜ起きるのか. 中公新書.
- 井上泉（2021）. 企業不祥事とビジネス倫理—ESG、SDGsの基礎としてのビジネス倫理—. 文眞堂.
- 神吉直人（2018）. 組織不祥事と倫理性に関する考察. 成熟社会研究所紀要, Vol. 2, 1-8.
- 河口和幸（2017）. わが国における企業倫理の現状と課題. 崇城大学紀要, Vol. 42, 1-22.
- 菊池敏夫（2007）. 現代企業論—責任と統治—. 中央経済社.
- 小松昇平・宮重徹也（2008）. 企業倫理による人的資源の獲得—オルビス株式会社の事例—. 関西実践経営, Vol. 36, 77-86.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）. 組織論. 有斐閣アルマ.
- 間嶋崇（2007）. 組織不祥事—組織文化論による分析—. 文眞堂.
- 森栗茂一（2017）. 実践政策学のためのエピソード記述の方法序論. 実践政策学, Vol. 3, No. 1, 53-60.
- 中村瑞穂（1994）. 「企業と社会」の理論と企業倫理. 明大商学論叢, Vol. 77, 103-118.
- 中野千秋（1996）. 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, 59-69.
- 中野千秋（2004a）. 企業倫理の観点から見たコーポレート・ガバナンスの意義と限界—組織風土の構築を目指して—. 経営学論集, Vol. 75, 17-29.
- 中野千秋（2004b）. 組織における個人の倫理的意思決定—組織倫理に関する実証研究の可能性を探る—. 組織科学, Vol. 37, No. 4, 14-23.
- 中野千秋・山田敏之（2016）. 日本企業における倫理確立に向けての取り組みと管理者の倫理観—1994年、2004年、2014年の調査結果の比較をふまえて—. 日本経営倫理学会誌, Vol. 23, 123-139.
- 太田肇（2016）. 日本型組織と不祥事—「管理強化」がなぜ裏目に出るのか—. 経営学論集, Vol. 87, 82-89.

- 佐藤秀典 (2010). 正当性獲得行動のジレンマ—損害保険業における近視眼的問題対応—. 組織科学, Vol. 44, No. 1, 74-84.
- 鈴木貴大 (2021). 経営倫理の理論と実践—医療法人における統合アプローチ—. 文真堂.
- 谷口勇仁 (2012). 企業事故の発生メカニズム—「手続きの神話化」が事故を引き起こす—. 白桃書房.
- 谷口勇仁 (2013). 企業倫理活動の類型の検討—コンプライアンス型と価値共有型—. 経済学論集, Vol. 63, No. 1, 35-44.
- 梅澤正 (2000). 企業と社会—社会学からのアプローチ—. ミネルヴァ書房.
- 山田敏之・福永晶彦 (2008). 企業倫理の創発的再生と組織学習—雪印乳業の再生活動の事例分析—. 実践経営, Vol. 45, 19-26.
- 山田敏之・中野千秋・福永晶彦 (2015). 組織の倫理風土の定量的測定—Ethical Climate Questionnaire の日本企業への適用可能性の検討—. 日本経営倫理学会誌, Vol. 22, 237-251.
- 山田敏之・中野千秋・福永晶彦 (2020). 組織の倫理風土と非倫理的行為—日本企業における実証研究—. 日本経営倫理学会誌, Vol. 27, 187-203.
- 山倉健嗣 (1997). 企業組織をめぐる倫理・パワー・ステイクホルダーに関する一考察. 組織科学, Vol. 31, No. 2, 51-59.
- 山下裕介 (2010). 企業倫理実践における制度化の要件. 駒澤大学経済学論集, Vol. 42, No. 2, 57-65.
- 保浦聡 (2021). 企業倫理は浸透できるか?—不祥事防止に対する企業倫理浸透の阻害要因についての考察—. 北海学園大学大学院経営学研究科研究論集, Vol. 19, 1-24.
- ethics system practically function within the organization and to incorporate it into the organizational culture and ethical climate.
- (受稿: 2023年4月29日 受理: 2023年6月8日)

Abstract

Behind the decline of business ethics in our country are the increased pursuit of short-time profits, changes in Japanese management, the existence of closed society within companies, the decline in the monitoring function of main bank, and the misunderstanding of corporate social responsibility is pointed out. Therefore, it is necessary to establish a mechanism to maintain the trust of society throughout the company, and one of the measures is the institutionalization of business ethics. In this paper, I will review the literature based on the summary of issues in previous research on business ethics, focusing on corporate scandals in our country. As a result, I would like to present trends and issues concerning the business ethics in our country. In particular, in order to establish business ethics, it is important not only to establish a system within the organization, but also to create an ethical climate in the organization that allows the system to function effectively. In other words, it overlaps with the formation of ethical organizational culture and ethical organizational climate. From the above, in order to realize the establishment of business ethics, it is necessary to make the business