
経営倫理学の必要性和展望

——日・米間の格差の認識——

水 谷 雅 一

は し が き

戦後の日本経済の目ざましい復興と成長は未曾有のものとして全世界から驚嘆と羨望を以て注目されていることはいうまでもない。その原因は種々あるが、基本的には日本人の勤勉性・柔軟性・適応性などが不可欠の要因であったことは何人も否定し得ないところである。しかし、そうした優れた素質を評価する一方で、その結果として発生した経済大国の内外におけるパフォーマンスとその大きな影響にたいする批判や非難は、とくに80年代の後半から一層強化されつつある。アメリカを中心とする先進諸国からの日本バッシングは感情的側面が全く無しとはいえないものの、その内容の大筋において、今後のわが国の政治・経済における方向を見定める上できわめて重要な要因を含んでいる。つまり、従来の経済成長至上路線を突き進んできたわが国のあり方にたいして時代の変化に即した対応を求めている新しい潮流^{あか}の証しだともいえよう。この新しい転換の時代に向かって、周知の通り、わが国の政界は大きく変わりつつある。いわゆる55年体制の終焉である。実に38年間に及ぶ一党支配の下での政官財の癒着体制^{ひずみ}がもたらした社会的な歪や不透明性が国民から問われた結果であることは、一連の政治スキャンダルをトリーガ

ーとして起きた今次の政変（平成5年夏の総選挙結果）からも明らかである。

新しい政治改革が実現されようとしているこの時期に、これら一連の不祥事の殆んどが企業がらみであることを国民の多くは決して忘れていない。いわゆる贈収賄事件には必ず“出し手”と“受け手”があるからには、政治スキャンダルは経営スキャンダルでもあることはいうまでもない。したがって、新しい時代に向かって、政治倫理と同様に経営倫理も大いに問われなければならない。

最近のシール談合事件をはじめ、たとえば建設業界の談合体質、過当競争の常態化、総会屋の悪用など贈収賄以外にも、反社会的な企業行動が数多くあるが、企業を中心とする組織体内部の構成員にたいする反人間性的な諸々の処遇も経営倫理の観点から看過することの出来ない好ましからざる問題である。今日の時代や社会の要請そのものが企業の内外の行動について、何を改め、何を進んで為すべきかを示している以上、それらを速やかに把握して、その要請に的確に応えなければ、企業が社会に受容され、新しい時代に存続することは不可能といえよう。経営倫理を考えることは、この要請の把握とそれへの的確な対応を求めるためである。したがって、企業は何よりも「反」社会的・「反」人間的行動を改善し、さらに、出来るだけ企業の「促」人間性・「促」社会性を推進することが肝要である。

つまり、それはわが国企業の従来の経営そのものを根本的に見直し、国際社会にも通用する新しい体質づくりを意味することになる。

よくいわれることだが、今やアメリカにおける企業経営戦略の流れは、80年代を境にして、従来の競争と効率一辺倒による成長戦略の時代から、社会（人間）・環境との共生戦略の時代へと変質しつつある。つまり、いわゆるビジネス・エシックス（経営倫理）を抜きにして経営戦略を論じられない企業時代がアメリカに到来したともいえよう。¹⁾アメリカの産学におけるこの経営倫理論の定着と発展はこうした経営における変質と呼応して進められつつあるわけである。

他方、わが国においても切迫した内外の状況から経営倫理が産学によって本格的に取り上げられることが望まれているにも拘わらず、これまで決して充分ではなかった。しかし経営倫理の必要性は経営実践の場において日増しに増大しつつあるとともに、それを支え、且つ促進するための専門的研究の必要性も大きい。

幸い、本学のわれわれ経営学部では新カリキュラムにおいて、「経営倫理」が正規の科目として確定し、研究と教育の両面で本格的な着手と注力が進められようとしている。本稿では、まず、わが国において、何故いま経営倫理が必要となるのかを時代的背景や現状と見通しから、更めて整理し、その上で経営倫理としての学問的な成立を検討し、この分野では先進国のアメリカの状況を見ながら、経営倫理学（論）の今後の展望に触れることとしよう。

第1章 「経営倫理」を必要とする理由

つい数年前まで、わが国において「経営倫理」（Business Ethics の訳）というコンセプトは殆んど一般に知られていなかった。

企業倫理や経済倫理という言葉を目にしたことのある人でも経営倫理とは何か、どこが違うのかという疑問を発することさえあった。

また、企業の社会的責任を云々する人々も「倫理」という言葉にたいして違和感を有し、何か異質のものと思い込むふしもあった。今日、「経営倫理」は文字通りビジネス（経営）そのもののエシックス（倫理）であって、企業に限らず、広義のビジネス関連の組織体の経営のあらゆる場面での倫理問題を包含するものである。営利組織体である企業はもとより、非営利の組織体でも経営する以上、必ず倫理問題は存在する。換言すれば、人間集団が経営的活動をする場には常に、倫理問題が本質的に内在しているものと理解した方が²⁾良い。たとえば、非営利組織でもその目的を達成するために、しばしば「効率」を重視する経営活動が必要となるが、この効率がらみでその構成員

にたいする反人間性的な取り扱いが倫理問題化することもあり得るわけである。

ところで、通常、企業の場合、ビジネスは儲けることを、また、エシックスは道徳的規制を主として狙うものとされているから、両者は、そもそも、“水”と“油”であって相容れず、ビジネス・エシックスとは自己撞着的な概念だとする見方もあるが、これは明らかに皮相的な考え方である。たしかに、利益の獲得は企業の主要目的ではあるが、これからの時代は利益だけを考え過ぎると、企業の儲ける活動そのものが社会に受容されなくなるだけに、こうした考え方は新しい時代に向けてむしろアナクロニズムとなりかねない。つまり、経営倫理は経営活動の中に倫理的観点を導入・定着させなければ、経営そのものが成り立たなくなることを示すコンセプトとして理解する必要があるといえよう。

そこで、この経営倫理が今日のわが国企業において必要とされる時代背景や現状認識をどう見るか、いい換えれば、わが国企業における経営倫理の必要理由を次に挙げて考察してみよう。

その主要な理由は次の5つに分けることができる。

(1) まず、企業による反社会的行動のもたらした企業不信の昂りが第1の理由として挙げられる。

はしがきでも述べた通り、長い間にわたる政官財の癒着や贈収賄の構図が次々と不祥事を生み続け政治不信とともに企業経営への不信が国民から大きく問われるようになってきた。ロッキード、リクルート、共和、佐川急便と大きな政治スキャンダルをはじめ企業そのものや企業がらみの各種の不祥事は後を絶たない。発覚した事件は氷山のほんの一角に過ぎず、水面下ではつねに大小様々の多数の反社会的行為が進められているとみられる。国民の眼からすれば、何故にそこまでしなければならないのか全く理解に苦しむような不法行為が繰り返され、あたかも企業が存在する限り、こうした忌むべき行為は無くなると嘆かれている。

ある談合事件で談合当事者となって逮捕された社員が「私個人としては談合に加わるのはまことに悪いことだと思ったのですが、会社のためにと割切ってやらざるを得なかった」と述懐しているが、これこそいわゆる会社中心主義の行き過ぎを如実に物語っている。会社の組織活動のためなら法律（この場合は独禁法）に違反しようが、個人としての倫理的な価値判断に反しようが、何でもやってしまうという企業の体質そのものが問われている問題だといえよう。ちなみに、シール談合事件をはじめ最近の談合事件にたいして、当事者個人だけでなく、その直属上司はもとより、当該企業の最高責任者まで刑事罰の対象とする（いわゆる三罰主義）ことにより³⁾、企業の組織的責任、つまり、企業にたいする経営倫理がより厳しく追及されるようになってきた。不祥事が起こるといわゆるトカゲのシッポ切りよろしく、「当事者個人が独断でやったこと」として組織体の責任回避をはかるのが殆んどの場合、従来の通例であったが、今後は個人倫理の問題だから組織は無関係という処理が難しくなるであろう。また、これだけ企業の体質が社会的な非難や批判を浴びているにも拘わらず、企業が世間にたいして不祥事の責任をとる形として企業トップの引責辞任で済ませる場合がこれまで多かったが、今後はこれもますます通用しにくくなるであろう。

企業のトップの首のスゲ替えで済ませて、不祥事を生んだ体質の改善そのものがおざなりとなり易いことはよく知られたことである。

また、企業のもたらす公害をはじめとする環境破壊も忘れてはならない企業による反社会的行為である。さらに、今日の大衆消費社会における消費者の利益に反する行為も、P・L（製造物責任）問題を持ち出すまでもなく、企業の反社会的行為である。これらの各種の反社会的行為が市民社会一般からの企業不信を増幅し、そのことが今日のわが国企業に「経営倫理」を取り上げざるを得ない状況を作り出しているといえよう。

(2) 次にわが国が成熟化社会になったことが第2の理由として挙げられよう。

1967年に GNP ベースで西ドイツとイギリスを抜き念願の世界第 2 位になって以来、オイルショックの巧みな克服もあって、遂に1987年には 1 人当り GNP でわが国はアメリカを抜き第 1 位 (20年前は20位) となり、文字通り経済大国となったことは周知の通りである。先進諸国の例に見られるように、経済が発展するにつれて第 3 次産業以降の比重が増大し、いわゆるハード社会からソフト社会へと進み、経済の成熟化がはかられる。そこでは、もはや GNP の成長率の極大化は通用しないばかりか、いわゆる“量”の時代から“質”の時代への一大転換が必要となる。「生活大国」や「質実国家」という新しい政治スローガンは、まさに、こうしたわが国の成熟化達成社会なるが故の目標である。

この社会における企業は何よりも従来からの拡大指向から脱却し、旧来の日本型経営の見直しが迫られるであろう。たとえば、いわゆる終身雇用、年功序列などの日本型雇用システムをはじめ、系列関係、株式の持合いなどの日本型企业間システムのごとき高度成長期を支えた諸システムを再検討せざるを得なくなろう。戦後の経済の復興期はもとより高度成長期のいわゆる重厚長大中心から、80年代の軽薄短小中心の産業構造への転換時期にかけて、ほぼ一貫して社会から企業中心主義が受容されてきたといえる。しかし、今日の成熟化社会になると、経済的なゆとりと豊かさからくる結果でもあるが、従来のように、企業にとって甘い社会ではなく、むしろ、厳しい社会の中で企業が存続発展せざるを得なくなるという根本的な転換が進んでくる。つまり企業は社会の中に生き、生かされている存在であるということの認識が企業内外において一層明確化されてゆく。新しい脱工業化社会は、工業化社会の生んだ反人間的・反社会的行為を容赦なく批判し、そのゆがみの是正に向かう社会だということが出来よう。経営倫理はそうした成熟化社会なるが故に強化されなければならない流れとなることは明らかである。⁴⁾

ちなみに、東南アジアをはじめ発展途上国やいわゆる中進国から、たとえば、経済開発か人権か、経済発展か環境かという問題について、先進諸国の

押し付け論理に反発色を強める動きがあるが、これは経済の発展段階の相違がもたらすものであるといえよう。貧困からの脱却や経済の高度成長を最大の課題とする工業化指向の発展段階の諸国において人間性や社会性の実現の徹底を企業に強く求めることはかなり難しい面があるのも事実である。かつてのわが国の発展プロセスを見ると、まさに、先進国として成熟化社会を迎えたが故に、企業経営における人間性や社会性の重視を「経営倫理」として声高に唱えることが可能となったものともいえよう。

(3) 第3の理由として、国際化の一層の進展を挙げることができる。

物から金、そして情報、さらに人の「自由化」が進行する過程は、わが国の戦後の国際化の進展そのものであるが、80年代に入って、急速に進んだわが国経済のグローバル化は、ボーダレス経済の時代を象徴している。企業レベルでの多国籍化は、超国家的な経済活動を通じて国家間の経済的依存関係を一層強め、経済のみならず、政治・法律を含めて産業・社会のあり方そのものが、グローバルな観点から問われるようになってきた。90年代に入ってからの一層の円高がわが国企業の輸出競争力を鈍化させ、製造拠点の海外立地を加速させる一方、わが国の市場開放を迫る諸外国の要請が日増しに増大する中で、わが国企業の国内外での活動は“国際的な枠組み”の中で“国際ルール”に従って進められなければ行き詰まることが自明となってきた。つまりグローバル経済時代のいわば“国際村”の有力な（しかも資源の乏しい）一員として“村のルール”に適応してゆかねば生きてゆけない時代だともいえよう。その意味では、日本文化の特性を理由に、日本的経営の特性や優越性に固執しこの適応を無視ないしは軽視することは許されない状況である。ちなみに、古くA・スミスを持ち出すまでもなく、「倫理」の哲学的根源は、共同体における「共感」⁵⁾であるからには、国際村の共通ルールに背を向けた独善が全く通用しないことはいうまでもない。

つまり、国際化・グローバル化の進展の下では、わが国企業に国際村の共通ルールへの適応の努力が経営倫理として求められているとみななければなら

ない。たとえば、最近の労働時間短縮運動の発端となったわが国企業の長時間労働にたいする国際批判もそうだし、今や国際語化したとさえいわれる「過労死」という人権無視の反人間的酷使への非難もそうである。雇用面における人種差別や性差別なども先進諸国の共通ルールからみて、一層の是正が急がれているという意味で、経営倫理の問題である。こうした「人」の面での取り組み以外に、わが国企業が既述のごとく、系列問題をはじめ市場の不透明性や閉鎖性など、今日の日米構造協議において問題となっている諸課題にたいして、国際共通ルールへの適応改善を進めることも経営倫理の観点から避けて通れない国際的問題である。

(4) 第4の理由として、自由主義経済体制の進展を挙げることができよう。

90年代に入って確定的となった東西冷戦構造の終焉は、旧ソ連圏諸国の統制経済から市場経済への転換という歴史的変革を進行させている。各国それぞれが転換の努力と苦悩の真最中であるが、共産党支配の中国でさえ市場経済原理の導入に熱心であり、鄧小平氏のいう「壮大なる新しい実験」中である。いずれも、自由主義経済体制の中心である市場経済原理が経済の成長・活性化にとって統制・規制中心の計画経済原理より基本的に優れていることを是認している。わが国においても市場経済原理の一層の徹底を図って、自由主義経済体制の維持・発展をさらに進める立場で、80年代の中曽根政権以来、「小さな政府」の実現を目指し、政府の規制・許認可などの縮小が目標となっている。アメリカにおいても、80年代は共和党政権による自由化と規制緩和が進行したことは周知の通りである。その思想的背景はいわゆるリベラタリアニズム(Libertarianism；自由放任主義⁶⁾)であるが、企業レベルで見ると、経営活動への諸規制が改廃され、市場が活性化されたといわれている。

このような世界の市場経済原理指向と政府による規制緩和の強い潮流は21世紀へ向けて、一層拡充強化されると思われる。そこで、このように企業にとって各種の自由度が増加する時代を迎えれば迎えるほど、「経営倫理」の必要性が増大することも看過してはならない。つまり、「自由の増大は責任の増

大なり」といわれるように、政府主導の行政指導や産業政策などの規制に頼るのではなく、各企業の自主的な理念や目標の設定とそれにもとづく行動を自ら律する倫理性が強く求められるようになる。自由主義経済体制の下では各企業の自由度が増え、自由放任になるにつれて、社会的公正が阻害されるという結果の可能性も増大する恐れがあるといえるが、それを政府のコントロールや介入によらずに規制し、その恐れを減ずる必要がある。そのためには、何よりも、企業の経営活動が反社会的にならないようにする企業自身の自律的な歯止めが求められる。いうまでもなく、それは企業における企業自身による経営倫理の強化以外にないわけである。その意味で、今後ますます進められる自由主義経済体制の下でのわが国企業におけるこれからの経営倫理の重要性は、まことに明らかなといえよう。

(5) 最後に、地球環境問題もこれからの企業にとって、経営倫理を必要とする理由である。

いわゆる「社会的公正」とか「正義」の問題について、欧米の思想界や産業界などにおいて70年代に入り突然重視されたとはほぼ同じ時期に、わが国でも企業の社会的責任が云々されたことは記憶に新しい。それまでのわが国は「追いつき追いこせ」をモットーに政府主導の高度経済成長を国をあげてひたすらに追求してきたが、それがある程度達成されたのを契機に、福祉国家の建設、貧困の撲滅、生活関連社会資本の整備と並んで「公害防除」が声高に叫ばれた。この「効率」よりも「公正」を重視すべしとする新しい思潮はたまたまのオイル・ショックにより逆転したまま、80年代の後半に至って突如として、地球環境問題への企業の取り組みが問題となるに至った。地域社会にたいする公害の防除に企業の努力が求められた70年代の問題意識をはるかに超えて、地球そのものとの人類の共生を追求する立場から企業のあり方が問われる時代となってきたといえよう。

アメリカにおいて「エコロジー」が完全に市民権を得たのは1970年の「アース・デー」デモ運動だといわれるが、19世紀の後半から「シエラ・クラブ」

って、これに関する専門的研究も次第に進んでくることは当然のことである。アメリカにおいて経営倫理論（学）が確立されるのは1970年代の後半であって、それ以降のこの分野の研究は日増しに強化されている。その研究の範囲も多岐にわたり、また、理念・哲学レベルから実践的ノウハウ・レベルに至るまで幅広く展開されている。しかし、経営倫理論が実践的学問であるとはいえず、アメリカの諸文献を調べる限り、その大多数が事例の紹介と研究、それらをベースとした考え方やノウハウの考察を主内容とする傾向が強い⁹⁾。倫理学・哲学・神学といった伝統的な学問の応用領域としてのアプローチによる研究には、経営倫理思想の系譜や内容に関する検討をベースとして、いわば思想・哲学レベルの論議もみられる。したがって、主として経営・経済学や法学からのアプローチと、倫理・哲・神学からのアプローチによって、専門研究の内容やニュアンスが少し異なるとはいえるが、アメリカの場合、基本的にはきわめて実践的であることに変わりない。

ところで、われわれ多くの日本人の思考パターンからともいえるように、こうした実践的・実証的な論述をより体系的に把握できる方が好ましいという発想にもとづき、筆者は従来から、主として企業の経営システムの基本原理をベースに経営倫理の問題を考察できないかと考えてきた。それがもし可能であれば、第1に、経営倫理論全体の概念的把握に役立ち、多岐にわたる範囲と内容の整理が容易となる。第2に、学生・企業人の経営倫理論に関する勉学や研修の際に簡潔なシステム化ができれば、より理解し易くなる。第3に、経営倫理論を経営実践の場で適用するに当たり、組織の意思決定者（経営者や管理者など）の意識改革の定着化に役立つことができる、などのメリットを期待し得ると考えたからに他ならない。

そこで、次に、その経営システムの基本原理からの考察について述べよう。

(1) 経営の2原理システムから4原理システムへ

20世紀初頭からの企業の近代化の歴史は、いわゆる「管理」(Management)

の確立と展開の歴史でもあった。F・テーラーの科学的管理法以来、経営各職能における管理の発達にまことに目覚ましいものがあるといえよう。大量工業生産方式の確立や大規模販売体制の展開は、企業の成長・発展をもたらしたものであり、今日の先進諸国の経済の原動力でもある。これらを可能にした企業経営の拠って立つ根本原理は一般的に何であったのか。様々な表現やまとめ方があるだろうが、究極的には「効率性原理」と「競争性原理」の2つに集約することができると思われる。いうまでもなく、「効率」とはインプットにたいするアウトプットを大きくすることであり、いわゆる最小費用の最大効果を追求する原理（基本的考え方）が「効率性原理」である。したがって、企業内に発生する諸経費の削減を徹底化する動きも、一定の条件の下での生産高をより増加させる活動も、資機材・商品の一層の廉価^{れん}購入も、労働の生産性向上活動も、これらすべては効率性原理にもとづいて進められている。他方、「競争」は他者との対比における勝敗であって、他者に比べて優位性の確保を追求する原理が「競争性原理」である。したがって、企業が市場に提供する商品・サービスの価格と質の競争のための企業活動はすべてこの原理に依拠している。この「効率」と「競争」の両者の関係をみると、効率的な管理活動の中にも競争的手段が用いられることもあるし、競争場裡において効率的な営業活動が必要とされる場合も多い。また、企業の効率活動の成果が市場における価格競争に大きく寄与することもあるし、逆に、市場競争の優位性が大量生産による製品の効率的生産につながることもある。したがって、「効率」と「競争」は経営活動において不即不離の有機的（同調）関係にあるものといえよう。そしてこの両原理が一体となって、これまでの経営管理活動の発展を推進してきたことは疑う余地がない。

ところで、わが国企業の場合には、この両原理によって著しい成長と発展をする過程で両原理の考え方だけを中心として突進することにより、いわゆる「利益第一主義」と「会社中心主義」の思想が当り前のこととして、強固に定着することになった。そもそも、効率を上げ、また、競争に勝つことが

これまでに企業の目標とされてきた利益の極大化に資するからには、効率向上と競争勝利のためになり得るすべての手段・方法を全力で試みるようになることは明らかである。そこには、いわゆる“手段を選ばない”行き過ぎが生ずる恐れもある。いわゆる“きわどい方法も選ぶ”危険をもたらす恐れもある。往々にして反人間的な手段によって効率の向上を図る場合も出てくるし、反社会的な方法によって競争に勝利しようとする場合もあろう。そのような反人間的・反社会的活動といえども、最優先の課題とされた企業の利益のためには、また、会社の発展のためにはやむを得ないとする考え方によって免罪されることになり易い。つまり、そこでは利益第一主義や会社中心主義の思想が不思議なくまかり通ることとなるわけである。

そもそも、経営倫理の考え方は、企業経営における反人間的・反社会的行動を排除し、また、できるだけ、人間的・社会的行動を促進することを指向しているからには、旧来からの「効率性原理」と「競争性原理」の2原理中心のみで経営システムを構築・運用することを否定するものである。2原理中心のシステムを改めて、経営諸活動の中に「人間性原理」と「社会性原理」を新たに確立し、旧来からの2原理に加えて、4原理のシステムとすべきだとする考え方こそ、経営倫理的なのである。

そうすることによってまた、利益第一主義や会社中心主義の思想を改変することになる。

ちなみに、よく両主義の考え方が何故“悪”とみられ、改変されなければならないのか、企業であれば利益を少しでもより多く実現すべきだし、企業人である以上、その所得を所属会社に依拠しているからにはその会社中心の考え方をとるのは当然とする原始的な反論があるが、それは、すでに第1章で析出した今日のわが国企業の置かれた現状の認識に鑑み、時代錯誤の議論といわざるを得ない。しかし、2原理システムから4原理システムへの転換を主張する立場は、決して利益の軽視や会社発展の無視ではないし、したがって、効率の向上や競争の勝利が不要などというものではないことをここに

強調しておこう。むしろ、これらはきわめて有用であり、必要ではあるが、そのみに偏った考え方と行動によって企業経営を進めることに伴って人間や社会に弊害をもたらしてその発展を阻碍することを改め、さらには、その発展を促進しようとする考え方に過ぎないことが誤解なく認識されることこそ望ましいといえよう。

(2) 人間性原理と社会性原理の確立

いうまでもなく、「人間性原理」は人間尊重の思想にもとづくヒューマニズムであるが、この考え方は主として企業における従業員の雇用と処遇における“人間らしさ”の実現を追求する原理である。したがって人間らしさの中にはいわゆる共感的配慮の他に人権の尊重¹⁰⁾はもとより、過酷な職場環境の排除、身分・性・人種などによる差別待遇の廃止、会社生活における“やる気”の充足から“ゆとり”と“豊かさの実感”などがその内容として求められる。他方、「社会性原理」は企業の社会との関わりにおける配慮と貢献を促進し追求する考え方であり、社会的存在としての企業の社会における在り方に関する原理である。たとえば、商法・独禁法などに反する企業の行為を排除し、社会のルールを尊重・遵守することからはじまり、社会の発展に寄与し得る行為を奨励する考え方である。この場合の社会とはきわめて広義の概念であって、企業の営業行為の対象である市場・顧客（消費者）はもとより、一般の地域社会や市民社会、さらには、国際社会、世界（地球）全体を包含する。したがって、たとえば、前記の地球環境保護問題や企業進出先の発展途上国における社会貢献問題も当然にその範疇に入ることとなる。

つぎに、この両原理は、あたかも前述の「効率性原理」と「競争性原理」とが有機的関連を有する関係と同じような関係にある。それは原生自然としての地球を除く「社会」は「人間」の集団からなるので当然とはいえ、両原理が“他人への配慮”を大前提とする思想であるという点で、社会を尊重することは人々の人間性を尊重することにも通ずる。企業の内外を問わず、人

間の尊重思想が共通に求められる次第である。つまり、企業の中にあっても、企業の外にあっても結局は「人間らしさ」の追求が、人間性原理はもとより社会性原理の実現の共通の目標となるともいえよう。

この両原理の考え方が経営倫理に適っている理由は、倫理の哲学的根源が前記のごとく「共感」であって、自己中心だけの考え方の否定だからである。人間の利己心にのみ任せるのではなく、他人への配慮による共感の情念こそ倫理の原点でもあるから、企業の社会への配慮や社会の中で生き社会から受容される姿勢は前述の会社中心主義の否定につながる。企業の独善が許されない時代だから、このような考え方にもとづく経営倫理が企業にとって必要となるわけである。その意味では、利益第一主義もまた、企業の社会的存在という認識の欠如と、人間性を犠牲にしてまでも効率性を追求して利益獲得に走る考え方であって、倫理にもとるものであり、これもまた、企業の独善のそしりを免れない。

よく、倫理は「人の道」を説くものであるといわれるが、従来からの個人倫理はこの人間としてのあり方や、あるべき姿について問うものである。人間らしさはこの「人の道」に合致し、「人の道」が促進される状態を表しているものであるから、人間らしさの追求は倫理の実現を目指すものである。このことは、個人としての人間だけでなく、その集合体である組織についても基本的に同断であって、組織の倫理性も人間らしさを実現すること、つまり、組織活動における反人間的・反社会的行為を排して、出来るだけ人間性や社会性を促進することを希求する立場である。したがって企業の経営システムを旧来の2原理中心で構築・運用することを改め、人間性原理と社会性原理を加えて、4原理システムとするのは、まさに、経営倫理的な観点から必須の改変だといえよう。そして、この改変こそこれからの経営にとって最も必要な“パラダイム転換”なのである。

なお、この経営システムの転換に関して、2つの反論が考えられる。その1つは、企業活動に「人間性」とか「社会性」を強く求めるのは、いわば「角

を矯めて牛を殺す類い」とか「企業は慈善事業ではないのだから」という批判である。これについては既に触れたように、企業認識の時代錯誤であると共に、両原理の導入・確立を怠ると却って今後は効率も競争も充分に進められない恐れのある時代が到来しつつあることをここで改めて指摘しておこう。ちなみに、最近、アメリカでは反倫理的行為が結局は企業にとって高くつく¹¹⁾ので損をするという考え方も普及しつつあるといわれている。

つまり、企業の倫理活動への努力はペイするという考え方である。第2の反論は、逆に、わが国の多くの企業が既に人間的ないしは社会的配慮にもとづく種々の施策を展開しているので事新しく両原理を云々する要はないとするものである。たしかに、たとえばH・Rや動機づけ・目標管理をはじめ、最近では自己申告・フレックスタイム制などまで従業員への人間的配慮というべき施策も多く、また、近年ではメセナやフィランソロピーなど社会貢献活動も徐々ながら始められている。しかし、これらはまだ部分的であって、しかもやや彌縫的で思いつきの・散発的・流行追隨的な場合が多い。他面で、これらの施策を進める企業が社会的な不祥事を起こしたり、過労死に準ずる超長時間労働を課したりする事例も間々あるだけに、この反論を是認するわけにはいかない。両原理を効率性と競争性の2原理と対等に位置づけるいわば思い切った変更、転換こそ、意思決定者の倫理的な意識と実践を経営活動の中に具現・定着させ得るものといわねばなら¹²⁾ない。

(3) 相反関係から均衡的両立関係へ

以上のごとく、4原理による新しい経営システムの構図を提唱するのは、経営倫理論（学）が企業内の個人の倫理のみを対象とするのではなく、組織の倫理をむしろ本格的に検討するためである。つまり、経営倫理論があくまでも組織活動を中心とするビジネスに関するエシックスを問題とするからには、その対象を個人倫理中心の旧来からの倫理学的領域に限定せず、企業を中心としたビジネスの組織的活動そのものを倫理の検討対象とする必要があ

表1 経営における人間性／社会性に関する主要具体項目例示表

	人間性	社会性
反	<ul style="list-style-type: none"> ・過労死，準過労死 ・超長時間労働 ・サービス残業 ・差別待遇 <ul style="list-style-type: none"> ・人種差別 ・年齢差別 ・性差別 ・身障者差別 ・不当労働行為 	<ul style="list-style-type: none"> ・独禁法違反(談合・取引制限) ・利益誘導型献金 ・外国人不法就労 ・総会屋(暴力)との癒着 ・武器輸出等不正取引 ・廃棄物投棄・PL 責任回避 ・公害垂れ流しの被害者救済拒否 ・地球環境破壊
促	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間短縮の推進 ・自己申告制 ・フレックスタイム制 ・介護休暇(有給) ・ボランティア休暇(有給) ・ゆとりと豊かさライフ ・職住接近 ・単身赴任の廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役機能の強化 ・企業行動倫理委員会の設置と充実 ・企業行動憲章の制度と社員研修 ・公害防止・環境保護の積極化 ・社会貢献活動(メッセ・フィランソロピー) ・社外ボランティア活動への物心の支援 ・情報公開の推進 ・社会・地球との共生歓迎

と思われるからである。もとより，組織の各階層・各職能における意思決定者をはじめ構成員一人一人が組織活動に大きな影響力を有することは否定できない。むしろ，組織の構成員個人の倫理性が組織の倫理にとってきわめて重要な役割を有しているともいえよう。したがって，今後は，個人倫理と組織倫理の双方とも経営倫理論にとって不可欠であるとみななければならない。

さて，新しい4原理システムに拠って考えると，前記の「効率性原理」と「人間性原理」とは従来からの企業内の管理活動を通じて，相互に「相反的關係」になる場合が多い。つまり，効率の追求に急になればなるほど，とかく人間性の阻碍や軽視に陥る恐れのある関係である。その極端な事例は過労死であるが，そこまで至らなくても長時間の超過労働によって病気で倒れたり，疲労・ストレス過多のため心身のダメージを受ける例は決して少なくな

い。

逆に、人間性の尊重のためとして徒らに自由放任を決め込めば部下の業務効率性の低下が懸念される。したがって、この両原理は企業内部を中心に「相反的關係」の傾向があるとみられる。

次に、従来からこれと同様の関係とみられるのは「競争性原理」と「社会性原理」との間である。前述したように競争性原理のみに依拠して競争に奔命すればするほど、違法行為も辞さない行動の恐れも出てくる。すなわち、反社会的になりがちである。逆に、社会性原理をより偏重すると企業の競争力が弱化し、競争性原理が充分に発揮できなくなる恐れもある。こうした関係から、両原理も「相反的關係」となる傾向を従来から持ち合わせているといえよう。

もちろん、これまでの経営組織活動においてこれら2つの両原理間の相反的關係は原則的な方向性を示すものであって、従来でも部分的・例外的には同調的・両立的関係になり得る場合も無いとはいえなかった。しかし、これからは、経営倫理の立場に立った新しい経営システムの観点から、むしろ、この従来の例外的な関係が原則となり、2つの両原理間の関係を「相反的」から「両立的」に転換されることが強く望まれる。

つまり、効率性も充分に追求するが、人間性を阻碍しないばかりか、人間性の積極的な尊重も進めるという状況をつくり出すことにより、両原理の両立を図るわけである。同じように、競争性も充分に追求するが、社会性を阻碍しない（法律遵守をはじめ社会ルールを守ること）ばかりか、社会性の積極的な実現（各種社会への貢献を進めること）を図ることが両原理の両立となろう。

これまでも、こうした両立に努めてきた企業や経営管理者は実際に数限りなく存在するとはいえ、その努力には自ら限界があったように思われる。

1つには、その両立が真に主体的な意図と計画にもとづいたものであったか、2つには、その両立の意図が結果として企業活動の実践において充分に

実現し得たか、の2点においてである。往々にして、効率と競争に奔命していた従来の成長企業では、効率性原理と競争性原理の追求にとって必要な最小限度の人間性と社会性に配慮する程度ではなかったか。旧来の2原理システムを転換して4原理とする立場は、こうした彌縫的・修正的な対策ではない。むしろ、最初から効率性原理に対して人間性原理を、並びに、競争性原理に対して社会性原理をそれぞれ対等的に確立して、両原理を両立させるような経営活動を指向するものであり、それが2原理システムに代る4原理システムの狙いでもある。そこに、2原理中心の旧来のシステムから4原理による新しいシステムへのパラダイム転換の真意があるといえよう。

したがって、2原理システムを中心とした旧来の経営が人間性や社会性に若干配慮しても、それは4原理による新システムの場合のように対等的確立と実現そのものを意味しない。やはり、4原理システムによって、2つの両原理の両立を本格的に実現する取り組みがあってはじめて、前述したような企業内外から求められている新しい時代への倫理的な適応が可能となる。

なお、この両原理の対等的確立と実現という場合、その「対等性」から求められる最も重要なことは、両原理の「均衡的」な両立である。つまり、常に、両原理が均衡を保有できるように経営活動を進めることが望まれる。

いわゆる両立はし得ても、バランスを欠くようでは、基本的には2原理中心の古い経営システムに逆戻りの恐れすらある。

ましてや相反的關係のままでいる限り、2原理システム時代と実質的に変わらないことになるのはいうまでもない。しかし旧来からのわが国企業の実績とその惰性に任せて放置しておく、と、相反的關係を是認しかねない。換言すれば、相反的關係を克服して対等的關係に、そして、「均衡」的両立關係に持ち込むことが肝要である。これからの「人間」と「社会」に優しい企業は、効率と競争も適正に進めるが、同時に、人間性と社会性の2原理の追求にも相当の努力をして、2つの両原理のバランスをとるようなカジ取りが必要とされる。

図 1

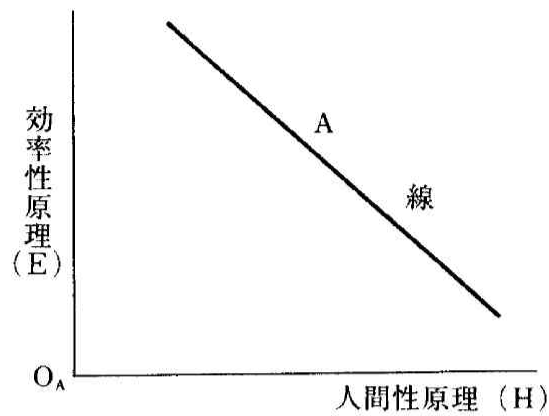
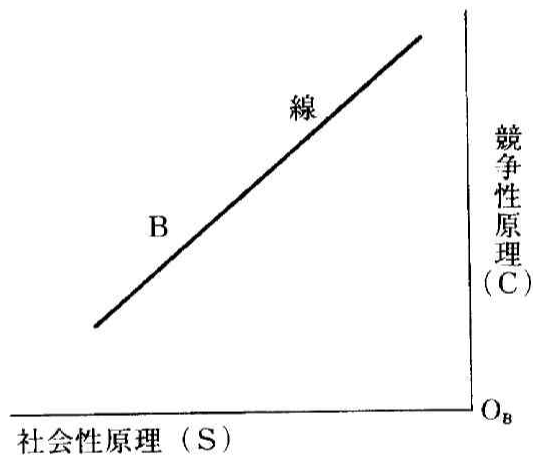


図 2

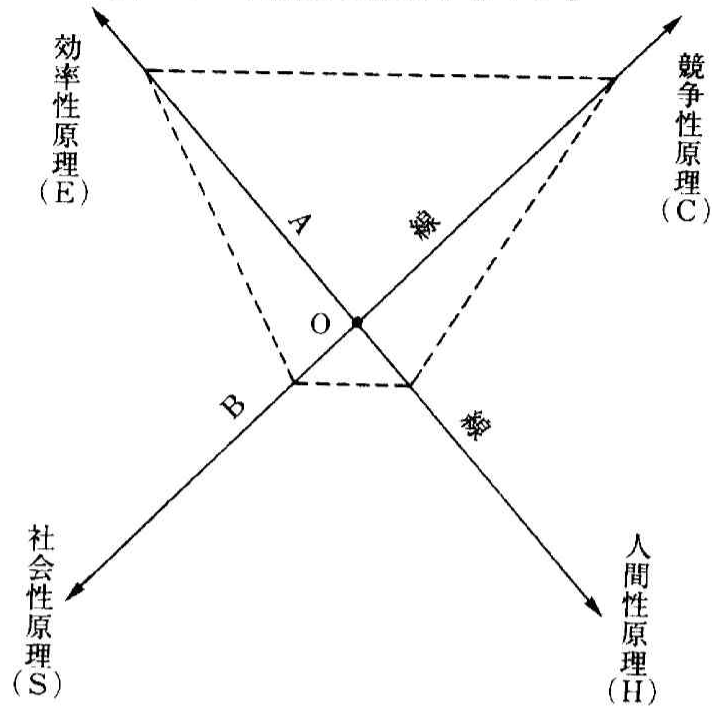


したがって、組織倫理の目標とする経営システムは、4原理システムの2つの両原理の均衡的両立であるといえよう。

そこで、以上の基本的な考え方を図解すると図1～5の通りである。

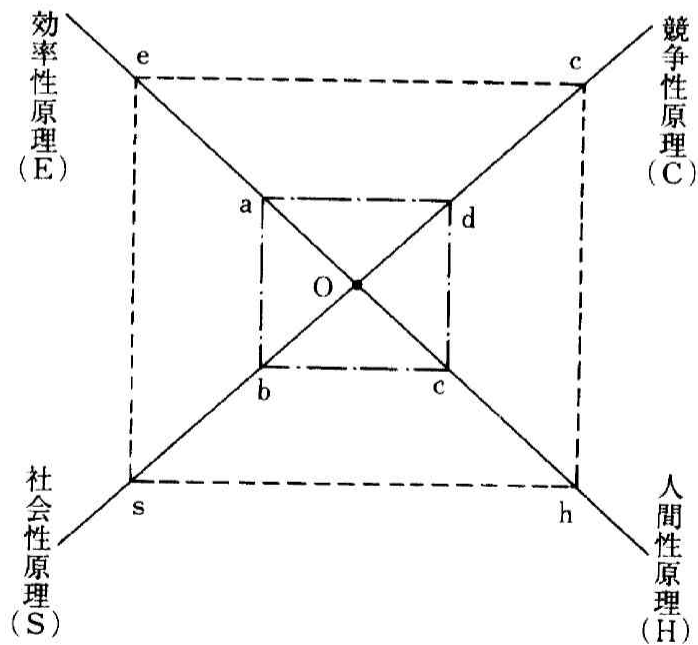
図1および図2はそれぞれ、効率性原理と人間性原理が、また、競争性原理と社会性原理が、両立しないで、効率性と競争性の追求が人間性と社会性をそれぞれ阻害するような「相反的關係」の傾向を示す線（A線およびB線）である。つまり、前述のごとく旧来の効率性と競争性中心の2原理経営システムの時代を表している。図3は図1と図2のA線とB線をドッキングさせて4原理システムとして、その交点Oを中心に、人間性と社会性の原理が効

図 3 A線とB線のドッキング



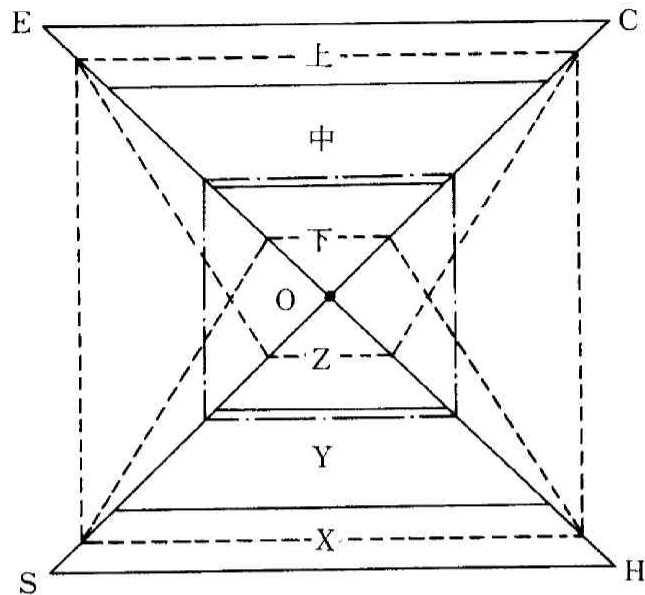
(注) 点線逆梯形は人間性・社会性の原理的確立がなされていない状況を示している。

図 4



(注) 点線大正方形 (e, s, h, c) は2つの両原理 (EとHおよびCとS) の間の拡大的な均衡両立がはかられている状況を示す。点線小正方形(a, b, c, d)は同じく均衡的両立ではあるが、大正方形に比べて縮小的均衡両立である。

図5 経営倫理4原理システム総合図



E = 効率性原理 C = 競争性原理

S = 社会性原理 H = 人間性原理

・ 相反的關係—— $E \supset C$ 。 $C \supset S$

・ 同調的關係—— $E \leftrightarrow C$ 。 $S \leftrightarrow H$

$\left\{ \begin{array}{ll} \text{上—} E \cdot C \text{ が優れている。} & X—S \cdot H \text{ が優れている (促} H \cdot S \text{)。} \\ \text{中—} E \cdot C \text{ がまあまあである。} & Y—S \cdot H \text{ がまあまあである。} \\ \text{下—} E \cdot C \text{ が劣っている。} & Z—S \cdot H \text{ が劣っている (反} S \cdot H \text{)。} \end{array} \right.$

大多数の普通の会社——中/Y型 (まあまあ型) → 中→上, Y→Xへ改善・革新が必要
最も拙い会社——下/Z型 (劣っている型) → 反H・Sの排除・廃止によりZ→Yへの転換が必要

最も好ましい会社——上/X型 (優れている型) → 技術, 研究開発と商品・事業開発を中心とする不断の経営革新の持続が必要

率性と競争性の原理と対等に確立された場合, 両者間のバランス状態がどうかを表す図である。図3における点線の逆梯形は効率性が優れているが人間性が阻碍され, 反人間的な処遇もあり, また, 競争性は優れているが社会性が阻碍され, 反社会的な行為もある企業経営を表している。つまり, 旧来の効率と競争偏重と変わらないパターンである。図4では点線の大正方形 (e, s, h, c) は2つの両原理の均衡的な両立が拡大的に図られている状況を示し, 同じく点線の小正方形 (a, b, c, d) は2つの両原理の均衡的両

立が図られているものの、拡大均衡ではなく、縮小均衡であることを示している。いうまでもなく、同じ均衡的両立であっても、小正方形は好ましくなく、大正方形のパターンが望まれる。したがって、企業の組織倫理の観点からすれば、まさに、この大正方形が示す2つの両原理におけるそれぞれの拡大的均衡両立こそ最も望ましい目標でなければならない。組織の構成員すべてが、組織倫理の理想像をこの4原理システム図によって直截に把握することができ、全員の共通認識になっていることは、社員意識のベクトル合わせにもプラスとなろう。

ちなみに、「経営倫理4原理システム総合図」(図5)を最後に掲げるが、最も望ましい経営システムは同図の上X型であり、最も好ましくないのは下Z型であることはいうまでもない。

第3章 「経営倫理システム」の運用と課題

前章で縷説した4原理による経営倫理システムにおいて、2つの両原理のそれぞれにおける両原理間の拡大的均衡両立を実現するための方法がそもそもあるのか。つまり、この両立を可能ならしめるシステム運用の決め手となる方法は何か、如何なる戦略ポイントによってこの両立をはかり得るのかというのが次の問題である。

(1) 不断の経営革新の戦略ポイントについて

拡大的均衡両立を可能ならしめる「解」はきわめて当然とはいえ、基本的に「経営革新」(innovation)に尽きることはいうまでもない。しかし、この革新のポイントは、①効率性原理と人間性原理の両立に関しては「技術・研究開発戦略」を中心とする経営革新であり、②競争性原理と社会性原理の両立については、「商品・事業開発戦略」を中心とするものでなければならない。その理由は、①については反人間的管理の排除と促人間的施策の推進を前提

とするので、人間労働の一層の酷使や規制強化につながる方法とはとるべきではない。つまり、人事・労務的解決だけに任せる方法とはできるだけ避けるべきである。しかし、他方で拡大均衡を求めて経営活動の効率性をより高める必要もある以上、重点指向すべきはマンパワーに頼らない他の分野での効率化である。したがって、新技術・新製品の開発による効率化を指向する経営革新を進めることが肝要となるであろう。なお、製造技術の革新による設備改善が結果として、マンパワーの効率的使用をもたらすものであれば、容認されることは勿論である。

つぎに、②については、反社会的行為の除去と促社会性の推進を前提とするもので、社会ルールに抵触する競争を廃止して適正競争によって競争に勝利するためには、同業他社の手がけていない新商品・事業の開発や、品質が優れ、使い勝手が良い商品・事業の開発や同じ使用目的でもより廉価な商品・事業の開発を重点とした経営革新を指向すべきであろう。なお、新規各分野の開発検討において、たとえば、地域社会に優しい開発やエコロジー関連の商品・事業の開発など促社会性も実現できる方向が望ましいことはいうまでもない。

したがって、①および②のいずれの場合も、必要とする経営革新を新しい開発力に求めるわけであるから、社員のいわば創造性開発がきわめて重要な決め手となるといえよう。

つまり、この両原理の拡大的均衡両立の有力な実現方法はコンベンショナルな手段に頼らない創造的な開発能力にかかっているといっても過言ではないであろう。

(2) 意思決定におけるデレンマの重要性について

次に、新しい経営システムの運用において、組織における意思決定者である経営・管理者たちが下す意思決定のプロセスはきわめて重要である。前述したように、効率性原理と人間性原理、および、競争性原理と社会性原理の

それぞれにおける相反的傾向は、必ずしも全く相互否定の関係ではないとはいえ、一方の原理を尊重すれば他方の原理がおろそかになる可能性のある関係だけに、両者の調整・両立が難しそうなケースが間々あり得よう。経営・管理者が戦略・戦術いずれのレベルでも実務上、そうしたケースに遭遇し、いずれをとるべきか悩んだり、いずれにも決し難く、決定の断を仲々下さないケースは日常的に少なくないといえよう。したがって、両原理の均衡的両立の観点からすれば、両原理の板挟みとなるケースを当然の前提としておかねばならない。換言すれば、経営倫理システムにおける経営・管理者の意思決定において、板挟みつまり、両原理の“デレンマ” (Dilemma) を前提とし、それをどう調整・克服ないしは統合するかの問題こそきわめて重要な課題であるといえよう。

アメリカにおける経営倫理論では、この組織における意思決定上の“デレンマ”論が中心的なテーマの1つとなっている。これに関し、L・T・ホスマー教授の指摘する通り、「組織体の経済的成果（収入・費用・利益から測ったもの）と社会的成果（組織体内外の人々への義務という観点から述べたもの）の間で葛藤を生み出すものが、経営上のいわゆる“デレンマ”であり、このデレンマに関してその葛藤の中から“正しい” (Right) “適切な” (Proper) あるいは、“丁度良い” (Just) バランスを見出すこと」こそデレンマ論を中心とするビジネス・エシックス論の最大の課題といえよう。そこで、ハーバート・ビジネス・スクールの経営倫理学者J・L・パダラコのこのデレンマに関する分析とその解決の方法は示唆に富むので紹介しておこう。¹³⁾¹⁴⁾

まず、前者については、経営・管理者の①人間個人としての責任、②特定の経済的代理人としての責任、③社員の暮らしや生計の管理人としての責任、そして、④会社外の関係する人たちにたいする責任、の4つの分析枠組みをあげ、デレンマがこれらの責任相互間でどのような葛藤状況になっているかを分析し理解することを提唱している。つぎに、後者の、その解決の方法については、次の4つの基本的な質問を準備している。すなわち、

A どういう意思決定（行動）が最も良くまた、害の少ないものか。

B どの代案が株主の利益をはじめ他の利害関係者（上記分析枠組みの②，③，④）に最も好ましいか。

C どの計画なら自ら受容できるのか(上記分析枠組み①)，自社の基本的な価値や使命にどの計画が一致しているのか。

D どの行動が，世界中にそのまま通用するものなのか。

ちなみに，これらの質問の中，Bは前記のホスマーの「正しく，適切な，そして，丁度良い“バランス”」を求める考え方と軌を一にしていることはいうまでもない。また，このバランスこそ筆者のいう均衡的両立の考え方そのものだといってよいであろう。さらに，バダラコの指摘する経営・管理者にとっての4つの責任の中，③は筆者のいう人間性原理に，そして④は社会性原理と競争性原理に，また，②は効率性原理と競争性原理に関連・該当するものである。なお，①に関しては，個人倫理の問題として人間本来の道德や倫理的価値判断に関する分野であるが，ホスマーも指摘する通り，各個人間の差異があるなど，実践面で困難な問題を内包している。

したがって，組織の中での個人倫理の限界を認識する必要があるだろう。

(3) 個人倫理の限界と遵法思想

個人倫理に関しては，これまでの倫理学の中心的課題であり，古今東西を問わず幾多の思想家が利益や経済との関連で検討を重ねてきている。古くは古代ギリシャのアリストテレスをはじめ，中世紀の聖トマス・アクイナスに代表される個人倫理のあり方論は，基本的に利潤追求の全面的否定から制限的肯定への歴史であった。近代に入って，A・スミスの有名な「道德感情論」は近代経済社会における利己心と利益追求システムの是認を前提とした個人倫理の問題についての原典であり，また，M・ウェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」は近代的資本主義の発達にピューリタニズムの宗教的起動力の寄与も認め，自己統御的勤労という個人の倫理的資質を

資本主義精神の形成過程において重視したことはいうまでもない。ちなみに、スミスの「自己支配」とウェーバーの「自己統御」とを連続的な文脈の中で把握する新しい考え方もあり、企業における個人の倫理思想に関する論議は、¹⁶⁾倫理学・哲学的アプローチのビジネス・エシックス論を中心に、きわめて興味深いものがある。わが国を含む東洋においても儒教・仏教・道教をベースとした「人の道」「徳」に関する倫理思想の歴史は長く多様であり、且つ、身近な実践思想としてわが国の幾多の企業人が馴染んでいる状況ではある。しかし、こうした思想の研究や実践にも拘わらず、わが国企業において前記したように経営倫理の必要性がますます増嵩している現況を見ると、企業における個人倫理の限界を痛感せざるを得ない。

すでに触れたように、意思決定プロセスにおけるジレンマは、①組織内外の利害関係間の調整（関係するステイクホルダー間の調整）問題と、②個人と組織（集団）の関係の調整問題との2つの場面に大別することができるが、①におけると同様に、②においても前述の2つの両原理間の相反関係を両立関係とするための調整・克服・統合が、内容的には求められていることはいうまでもない。この両原理の両立化をめぐる個人倫理と組織倫理のコンフリクトが問題となり、その調整・克服・統合が難しい場合に企業人への忠誠を強いられるために組織倫理が優先して個人倫理を支配する関係となり易い。別言すれば、「公人」の立場と「私人」の立場の倫理上の葛藤・相克でもあ¹⁷⁾る。この調和が最終的にはかれずに、経営倫理的なトラブル問題が発生する場合が多い。私人として倫理的価値判断がいかに優れていても、それが公人としてそのまま通用し得ない処に、個人としての悲劇が生まれるとともに、組織倫理にたいする個人倫理の限界を認めざるを得なくなるわけである。その意味で、組織倫理そのものを4原理システムにもとづいて、人間性と社会性の2原理が実現されるようなパラダイムに転換し、新しい組織倫理を確立することが一層望まれる次第である。

ところで、この個人倫理の組織（集団）における限界を出来るだけ減少さ

せるためにも、また、組織倫理の改善・底上げをはかる意味からも、組織による法規範の遵守が強く求められる。倫理と法の問題は古くからの倫理上の重要課題であるが、法律遵守は社会ルールを守るための最低の要件であり、“倫理の最低線”である。反社会性や反人間性の最悪のケースの多くが、法律違反であるから、法律遵守は組織の最低の義務であるといえよう。わが国の場合、一般に、個人にたいするのに比べて、企業にたいする法の適用が緩やかで甘いといわれてきた¹⁸⁾。しかし、今後は企業に厳しい社会を覚悟しなければならない時代であるから、企業はとくに前記の社会性原理の確立に向けて自律的な自覚と自主的な努力が大きな課題となろう。

(4) 研究・教育における日米の比較

さいごに、経営倫理学をめぐって、日・米間の学問への取り組みと教育の状況について比較すると、総じてアメリカに比べわが国の場合は約15年以上の遅れがあって、残念ながら、このギャップは当分の間埋めることが難しいであろう。よくいわれるように、1970年代から本格化したビジネス・エシックスの専門研究は、アメリカの産学において、その後着実に定着と発展がはかられてきたが、すでに、経営倫理学に関する専門の学会は3つを数え、各々が多数の会員を擁して活発な活動を行っており、欧州諸国を含めた国際学会もアメリカを中心に組織されている¹⁹⁾。

加えて、ビジネス・エシックス専門の啓蒙・教育団体は、全米で約40近いといわれており、その各々が数百人以上の企業人や学者を所属メンバーとしている。これらの団体はビジネス・エシックスの企業研修用のプログラムや資料の作成頒布をはじめ、経営倫理思想の普及と教育に注力しているばかりか、国内・国際の研究・実例の発表を中心とした交流イベントの開催など精力的な活動を続けている。アメリカの企業の多くはビジネス・エシックスの研修に熱心に取り組んでいるといわれるが、これは、これからの企業が社会性と人間性の両原理を確立し両立的に実行しなければその生存・発展が難し

い時代環境にあることの的確な認識にもとづくものと思われる。関連の学界・大学・専門団体の専門的研究の成果を活用しながら、実践的な経営倫理の定着と発展を推進しているのがアメリカの産業界の現況といえよう。

これに比べ、わが国企業の場合はそうした企業側からの支援協力体制も殆んどなく、僅かな例外は別として、一般にただ不祥事を惹起した企業・業界が“^{あつもの}糞にこりて”急拠、経営倫理に取り組み始めている程度にとどまっている場合が多い。

次に、大学におけるビジネス・エシックスの教育についてみると、全米のビジネス・スクールやカレッジの過半が正科目として「経営倫理学」を位置づけており、学生は卒業までに本格的に勉強する機会を正式に与えられている。²⁰⁾

教育のための研究もかなり進んでおり、何よりも経営倫理に関する多数の事例の蒐集、蓄積と、それを用いたケース・スタディが準備されていることは実学尊重のアメリカならではの感が強い。これに比べ、わが国の場合は、上智大、麗沢大など僅かに数校が経営倫理問題を正式に教科として取り上げているとはいえ、企業環境論や社会貢献論や途上国発展論や企業文化論など部分的な分野に限るものが多く、経営全般にわたるビジネス・エシックス論の教科や総合的研究は殆んど皆無に等しい状況であった。また、わが国の場合、巷間の専門団体も殆んど無く、一部の教育・研修団体が片手間で経営倫理の問題を取り上げようとする動きがある程度である。

本年4月によりやうく、筆者らが中心となって「日本経営倫理学会」が設立された。これはわが国初の専門学会であり、経営倫理研究に関する本格的な協同組織がスタートすることとなったといえよう。産学に開かれた組織を目指す新学会は今後の産学協同による研究成果が期待されている。この新学会発足にたいして、アメリカの学会や国際学会から祝福と賛意が寄せられ、今後の国際的な連携と協力に向けて新学会の動きが注目されている。

お わ り に

経営倫理学は既述の通り、経営システム全体をその考察範囲とするものであり、決して経営の特定分野に限定されるものではない。それは、人間性と社会性を重視して、それぞれの原理を経営システムの中に確実にビルトインする考え方を基本とするものであるから、経営倫理学の範囲は、たとえば企業の内部活動あるいは、外部活動だけとか、特定の経営機能とかに限ることはできない。経営そのものが人間集団の活動であり、企業そのものが社会的存在であるという最も基本的で当り前のことから帰結である。その意味で、最近の社会貢献論、企業環境論、企業文化論などと同一視するわけにはいかない。むしろ、これら各々は、経営倫理学の一分野として位置づけることはできるものの、経営倫理学に代る学問ではない。かつての企業社会責任論にしてもこれら各論に比べれば、その考察範囲はより広いとはいえ、その重点はとくに社会性原理に関する領域が中心であり、また、「反」社会性・人間性の排除・改善にも主眼が置かれた嫌いがなしとしない。具体的には、従業員一人一人の自主性とゆとりの追求や、企業の非経済的な社会貢献活動の推進などの領域がどの程度含まれるかの問題もある。他方、経営倫理学が前記の如く、企業における組織倫理を経営システム問題として本格的に取り上げようとする新しい視点を有することは、従来からのこれら各論のいずれにも見られないアプローチと考察である。加えて、組織を構成する一人一人の個人倫理を組織活動の中でどのように具現させるかというモラル発現の領域、つまり、倫理問題における組織と個人の関係考察も経営倫理学ならではの問題である。²¹⁾

経営倫理学は、効率性と競争性の両原理偏重に過ぎた旧来の経営管理学に代って、人間性と社会性の両原理を対等に経営システムの中に確立し、縷説したように、その拡大均衡両立を目指す経営活動を狙う立場から構築され

る新しい学問であるから、旧来の経営学の再検討であり、新しい最先端の経営学だともいえよう。また、このことは、企業経営の目的論における新しい変革を意味し、経営活動における価値基準の抜本的見直しでもある。「倫理」が人間の「価値観」や「価値判断」をベースに成り立つことと、それらが往々にして時代や社会の変遷とともに変化することがあることを考え併せると、第1章で述べたように、ますます成熟化し、国際化する日本社会の今後の推移見通しから、わが国企業が21世紀へ向けて経営倫理的思想とその実践に積極的に取り組むことが必須の課題であり、その途は、今やようやく、開かれようとしているといえよう。

さいごに、前記したように日本経営倫理学会は、その構成メンバーが産学両界から半々となることを目指している。それは経営学や経営倫理学などがいわゆる実践学であって、産学の本格的な交流の上に発展が期待できるからである。

したがって、研究活動の対象としては比較的抽象度の高い理念・哲学レベルから経営倫理の企業における実現方法の研究のごとき実践レベルに至るまで多層レベルが望ましい。その意味からも、後者の実践に有用な関連情報やデータの蒐集・蓄積も新学会の重要な仕事と思われる。具体的には多くのアメリカ企業ではかなり一般化しているといわれる「Code of Conduct」(経営倫理綱領)や「Compliance Committee」(規制遵守委員会)²²⁾の実例紹介や、ようやく幾つかのわが国企業でも作成・設置されつつあるこの種のものに関する資料の調査・蒐集などが挙げられる。さらに、自らの企業がどの程度、経営倫理的な経営となっているか、人間性と社会性の実現において経営諸施策の何が不足であるかなどに関するアンケート、その他の方法の考究も必要となろう。²³⁾経営倫理の不充分さを自ら把握できれば、社員にたいする経営倫理のための組織と個人両面での研修プログラムの作成も容易となろう。

経営倫理学研究の必要性がますます増嵩する見通しの中で、アメリカとの著しい格差を少しでも埋めてゆく努力が日米経済摩擦解消のためにも必要で

あるが、その可能性はわが国の産学のこれからのビジネス・エシックスへの取り組み如何に懸っているといっても過言ではないであろう。

注

- 1) Andrews, K. R., "Can The Best Corporations be made Moral?", *Ethics in Practice-Managing Moral Corporation*, H. B. S. Press, 1989, pp. 257-266 参照。
Andrews, K. R., *Concept of Corporate Strategy*, H. B. S. 邦訳；『経営幹部の会社戦略』中村・黒田共訳 産能大学出版部 1991年 参照。
- 2) 拙稿「最先端の経営学は“経営倫理学”その1」2-1「経営倫理学の考察対象」（社）企業研究会刊『Business Reserch』1992年11月号 p. 47 参照。
- 3) 柴柳英夫「目隠しシール談合事件にみる企業の倫理感覚」（社）日本能率協会刊『マネジメント21』1993年6月～8月号 参照。
- 4) 佐和隆光『成熟化社会の経済倫理』岩波書店 1993年 p. 22 第5章 参照。
- 5) Smith, A., *The Theory of Moral Sentiments*, Mdcclxaxi, 1759. 邦訳；『道徳感情論』水田訳 筑摩書房 1973年 pp. 451-505 参照。
- 6) 日本経営倫理学第1回研究発表大会（1993年）予稿集 梅津光弘「日米関係における経営倫理学の意義と役割」参照。
- 7) 岡島成行『アメリカの環境保護運動』1990年 岩波新書 参照。
- 8) 柳田仁「環境問題と企業経営会計」神奈川大学経営学部『国際経営論集』No. 4, 1993年, pp. 29-32, pp. 50-53 参照。
- 9) 梅津光弘「アメリカにおけるビジネス倫理学；その背景, 課題, 基本文献」千葉大学『応用倫理学研究』1, 1993年 参照。
- 10) 井上和雄『資本主義と人間らしさ』日本経済評論社 1988年 第3章 参照。
A. Smith の『共感』との関係を解明。
- 11) Nash, L. L., *Good Intention Aside*, H. B. S. Press, 1990. 邦訳；『アメリカの企業倫理』小林・山口共訳 日本生産性本部, 1992年 p. 3 参照。Robin, D. P. & Reidenbach, R. E., *Business Ethics*, Prentice-Hall, 1989, pp.7-16 参照。
“経営倫理はペイするか”という設問の答えが“Yes”であることに触れている。つまり不正行為その他が高くついて損をする（具体的には重い罰金, 正常

な日常業務の混乱，従業員のモラル低下，離職者の増大，採用への支障，内部不正，企業評価の低下，世間からの信頼喪失など）を防止することが出来るという意味でペイすると言えよう。

12) 前掲注2)と同じ(その2)3-3「四つの基本原理による経営倫理システム」，効率性原理に対する人間性原理確立の必要性に関しては拙著『21世紀の新経営労務論——人間性原理と効率性原理の均衡的両立』同文館 1991年に詳述されている。

13) Hosmer, L. T., *The Ethics of Management*, Irwin, 1991, p. 169 参照。

14) Badaraco, J. L., *Moral Dilemmas of Manegement*, Course Syllabus, Graduate School of Business Administration Harvard University, 1992, Spring Semester 参照。

15) A. Smith の『道徳感情論』と『国富論』との間の倫理と経済の思想的関係について19世紀以来の諸論争があるが、「不一致」説よりもむしろモローの如き対照位置づけ論に興味がある。

Morrow, G. R., *The Ethical and Economic Theories of Adam Smith*, Logmans Green & Company, 1923. 邦訳；『アダム スミスにおける倫理と経済』鈴木・市岡共訳 未来社 1991年 参照。

16) 梅津順一『近代経済人の宗教的根源』みすず書房 1989年 第4章 参照。

17) 太田利彦「テクノロジー・エシックス」フレッシュャーズ特集・現代技術論入門『金属』1993年4月号, p.42 参照。

18) 前掲注3)と同じ。

19) アメリカの経営倫理に関する学会は次の通り。

① The Society For Business Ethics.

② The Society For Professional Ethics.

③ The Social issues in Management Section of The Academy of Management.

なお、国際学会は、The International Society of Business Economics and Ethics. (R. T. George カンザス大学教授が事務局長)

20) Ewring, D. W., *Inside The Harvard Business School*, H. B. S, 1990. 邦訳；『ハーバード・ビジネススクールの経営教育』TBS ブリタニカ 第14号 参照。

21) George, R. T., *Business Eehics*, Macmillan Publishing Co. Inc., 1982. 邦

訳：『経済の倫理』山田訳 明石書店 1985年 第5章および結論 参照。

- 22) Compliance 委員会についてはわが国では余り知られていないが、アメリカ企業におけるビジネス・エシックスの実現に重要な役割を果たしている。その任務は自社の反社会性行為のチェック機能を果たすもので、特に法律規制など社会ルールを遵守してるか否かを監査・検討するための企業活動である。

対共産圏禁輸品目の輸出規制に関し、わが国の多くの企業にいわゆるココム委員会があるがアメリカ企業では、この問題も社会の規制問題の1つとしてこの委員会で取り上げられている。

- 23) 経営の『自己診断』は方法論的にも企業が自主・自律にもとづいて、自らの企業行動をチェックするという自主的コントロールであるから決して他からの強制や要請によるものでなく、その意味でも自らに厳しい倫理性を有した好ましい手段であるといえよう。例えば4原理システムの部分的（例えば企業内人間性問題）なチェックとしては日本経済新聞社による10指標にもとづく『従業員満足度ランキング調査』がある他経営システム全体については、通産省大臣官房企画室研究会（座長清家慶大助教授）による『人間本位度』調査がある。後者は人間性原理だけでなく社会性原理の問題も包含した4原理に対応した調査として、筆者の考え方と軌を一にしている。