

---

# ビジネス・エシックスと経営理念・労務

——経営倫理学の基本原則をふまえて——

水 谷 雅 一

---

## 目 次

はじめに

### 第一章 ビジネス・エシックスと経営理念

- (1) 経営の基本的価値判断と四原理システム
- (2) 経営理念の内容と明示
- (3) 経営理念の組織浸透性
- (4) 組織活動におけるビジネス・エシックスの実現

### 第二章 ビジネス・エシックスと経営労務

- (1) 人間性原理実現に向けての人事・労務の新思想と実践
- (2) “人”の管理の原点見直しと倫理教育
- (3) 効率性原理との均衡的両立とチェック体制

### 第三章 自己制禦と共生の理論

- (1) 四原理システムにおける相補性
- (2) ビジネス・エシックスにおける『自己制禦』の重要性
- (3) ビジネス・エシックスと『共生』の理論

### 第四章 国際化時代とビジネス・エシックスの評価

- (1) 成熟化社会におけるビジネス・エシックスの比重増大
- (2) 発展途上国におけるビジネス・エシックスの現実
- (3) 経済社会の発展段階とビジネス・エシックスの対応

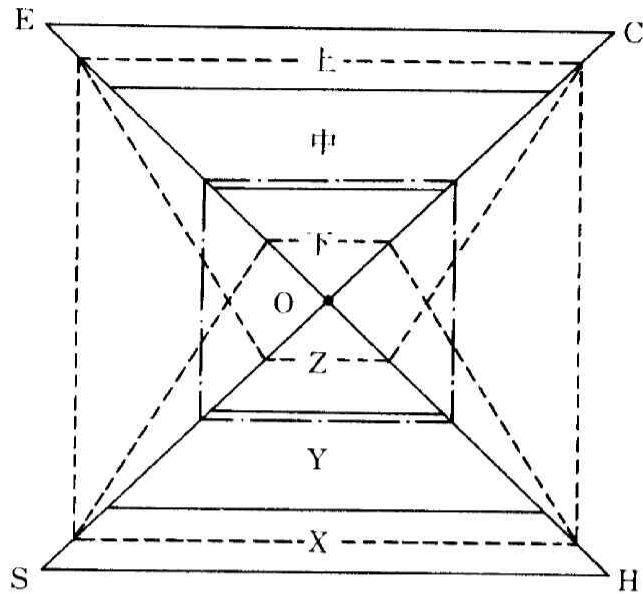
あとがき

## は じ め に

本稿は、本誌（神奈川大学経営学部『国際経営論集』）の第6号（1994年2月発行）に掲載された拙著論文『経営倫理学の必要性和展望—一日・米間の格差の認識—』の続編である。したがって、同論文からの承前である以上本稿の読者の便に供するため、ここにまず、同論文の骨子を紹介しておこう。

最近のわが国において、まず経営倫理（学）がなぜ必要となったかについて、その基本的理由を、①近時の幾多の贈収賄事件の頻発による企業不信の増高、②わが国の成熟化社会到来、③国際化の一層の進行、④自由主義経済体制の進展、そして、⑤地球環境問題の重要性、の五つに分けて論述した。つまり、わが国企業を取り巻く内外の環境条件が、かつてないほどに変化し、21世紀へ向けてこれら五つの潮流が今日のわが国企業に『経営倫理』（ビジネス・エシックス）を必要とせざるを得ない状況に導いたといえる。こうした時代的要請にもとづいて、経営倫理を考究する学問としての『経営倫理学』は、経営実践の学問として、いかなる原理によって成立するものなのかを考察した。20世紀初頭から始まった企業経営の近代化の歴史が示すように、旧来からの経営管理論は、畢竟するに『効率』と『競争』を最優先する立場と考え方によって一貫して発展してきたことに鑑み、こうした『効率性原理』と『競争性原理』重視のみの経営姿勢では、これからの企業が新しい環境状況に適応し難いことを述べ、これら二つの原理中心の経営パラダイムの転換の必要を縷説した。新しい時代に相応しい新しい原理として、効率性原理に対して『人間性原理』を、競争性原理に対して『社会性原理』を夫々提示し、新しいこの二つの原理の重視なくしては、21世紀へ向けてのこれからの企業経営の維持・発展が困難となることを論述した。そこで、旧来からの両原理と、新しい二原理を功くバランスさせ両者を実現させることがきわめて重要となることから、『人間性原理』と『効率性原理』並びに『社会性原理』と『競

別表 I 経営倫理四原理システム X 図



E=效率性原理      C=競争性原理

S=社会性原理      H=人間性原理

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

• 相補的關係—— $E \longleftrightarrow C$ 。  $S \longleftrightarrow H$

上—E・Cが優れている。 X—S・Hが優れている (促H・S)。

中—E・Cがまあまあである。 Y—S・Hがまあまあである。

(下—E・Cが劣っている。 Z—S・Hが劣っている (反S・H)。

大多数の普通の会社——中／＼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／＼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

争性原理』の夫々に関して、企業の内外における均衡的両立を図る必要について図表（別表ⅠのX図参照）によって説明した。ただ、この均衡的両立も、縮小均衡ではなく、あくまでも拡大均衡を目指すものでなければならないことは言うまでもない。その拡大的均衡を実現するためのキイ・ポイントは、経営イノベーションに尽きるが、人間性や社会性を阻碍しない範囲での、また、出来れば、人間性や社会性を促進し得る限りでのイノベーションが求

められる。いわば技術革新や事業革新を中心とした経営革新が最も強く望まれているわけである。経営倫理学は、企業の利益追求や、そのための最高の効率と最強の競争を否定するものでは決してない。もしそれを否定すれば企業そのものの自己否定になって了うからである。しかし、同時に、利益の飽くなき追求が、反人間性・社会性を齎すことを拒否し、人間性と社会性をも尊重し重視し得る限りで、効率性と競争性を最大限に発揮することを求める考え方が望ましいことを述べた。

次に、これらの四原理の拡大均衡を指向する新しい四原理価値システムの運用課題として、二つの基本的問題を提示した。その一つは、デレンマ論とバランス論である。上述のごとく、新・旧両原理間の均衡的両立を図るとはいえ、両者間は往々にして、相反的關係になる場合が多い。それだけに組織における意思決定権者である経営・管理者たちがその間のデレンマ（板挟み）に陥る可能性は大きい。企業内の管理活動の中で、業務の効率性を追求することが従業員を阻碍したり、軽視したりすることにつながる恐れのある場合に管理者が悩むのが、デレンマの一例である。

デレンマに悩むことが経営倫理の第一歩だとも言われるように、デレンマ論は経営倫理学にとって基本的に重要なテーマである。具体的にデレンマの知覚とその調整・克服をいかに進めるかは大いに考究されなければならない。組織の効率要請と社員の人間性尊重との間の葛藤をどう調整してゆくべきかは、日常の管理活動におけるかなり難しい実践課題であることは言うまでもない。第二に指摘した基本問題は、個人倫理の限界と組織倫理の確立である。古今東西の思想家たちが個人倫理に関する幾多の考究を重ねてきた実績が示すように、個人の倫理問題は企業人ひとりひとりにとってきわめて有用であるが、今日の現代法人資本主義企業では社員の個人倫理の確立だけでは、充分に経営倫理を実現することが難しい。つまり、企業における個人倫理の確立と併行して組織倫理の確立が重要であることを指摘した。つまり、組織倫理が確立されていないために個人の倫理観からは好ましくないと思う行動を

とらざるを得ない幾多の事例の防除のためにも、経営倫理学にとって個人倫理が生かされる組織の実現方法や組織倫理確立の方法などについての考究が必要であり、実践的にも重要な課題となることを述べた。

さいごに、経営倫理に関する日・米の産学における比較を通じて、わが国の場合は米国の実状に比べて、約20年ばかり著しく遅れていることを紹介した。

さて本稿では、これらの論述を承けて経営倫理学の四原理価値システムにもとづき、経営理念や経営労務が新しい時代に向けてどうあるべきかを具体的に考究することを主眼としている。また、前論文で述べた経営倫理学の基本課題であるダレンマ・バランス論や組織倫理確立の観点からも折りにふれてこれらの考究について検討するとともに、もう一つの基本課題である『自己制禦と共生の理論』についても触れてみたい。なお、別の機会に論述予定している『ビジネス・エシックスと経営取引並びに社会貢献』問題を含めて、経営倫理と経済社会の発展段階との関係が、国際的観点から今日きわめて重要であることに鑑み、本稿で『国際化時代とビジネス・エシックスの評価』問題についても述べることとした次第である。

## 第一章 ビジネス・エシックスと経営理念

企業におけるビジネス・エシックスの実現にとって、経営理念 (Business Ideology) の重要性はきわめて大である。それは、経営理念が企業活動そのものを左右する最も基本的な要因であって、企業経営のあり方を決める根幹的要素だからである。したがって、経営理念の中に、ビジネス・エシックスの考え方がビルドインされているか否かは、企業活動にビジネス・エシックスを実現する上で決定的に重要だと言えよう。そこで経営倫理学の基本原則としての四原理価値システムの狙いとこの経営理念並びにその実現との関係を考察してみることにしよう。

## (1) 経営の基本的価値判断と四原理システム

記述の通り、旧来からの『効率性原理』と『競争性原理』に新しく『人間性原理』と『社会性原理』を加え、四原理の考え方によって企業経営を推進してゆく場合、新・旧原理間の拡大的均衡両立を実現する方向で経営管理されることが望まれる。したがって、経営理念の策定（最高意思決定）においてもこの四原理システムの考え方と方向性が導入されることが必要である。

元来、経営意思の決定は大きく分けて二つの側面が考えられる。A・サイモン<sup>1)</sup>にみられるように、価値前提と事実前提に分けて考えるとすれば、前者は企業経営における高度の意思決定レベルであり、後者は日常的レベルでの意思決定に用いられる場合が多いことになる。組織の上層部がくだす意思決定は、事実をキッチリ積み重ねて検討した上でくだす意思決定ではなく、きわめて不確実性の高い状況の中で総合的な状況判断にもとづく意思決定である。そこでは、主観的な価値判断がベースとなる。つまり、事実前提ではなく価値前提であり、それはまた、すぐれて『戦略的』意思決定につながるものである。

これに対して、事実前提による価値判断はむしろ、戦術的意思決定に適している。それは戦略が、総合性、長期性、計画性を具備するものであるの<sup>2)</sup>に比べ、戦術は当面の目的を実現するための局所性、短期性、即効性を重視するものだからであると言えよう。

ところで、経営理念の策定に関して、一般的には従来から経営理念のごとき『経営のビジョン』づくりには、組織の最高トップ層の思想や意思つまり価値判断が決め手であるとする見方が支配的であったように思われる。前記の価値前提のアプローチがまさにそれに該当すると言えよう。そこでは企業の創業者やトップ経営者の価値判断によって経営理念が形成されるのは、けだし当然とさえ言えよう。だがこれについて、経営理念の構築プロセスの観点からいわゆる還元主義アプローチと機能主義アプローチに分けて、両者の長所を総合的にとり入れる第三の道の探索を提唱する考え方もある<sup>3)</sup>。前者は

トップによって専断的に与えられる経営理念を意味し、これに対して、後者は組織の構成員の民意を反映させる経営理念である。何れの一方のみではなく、両者の長所をとり入れた第三の方途がもし可能であればその最大のメリットは策定された経営理念の組織への浸透性に関してであろう。

さて、経営管理活動における『効率』と『競争』の重視と優先の考え方は、これもトップによる価値判断であるが、従来は、経営管理の合理性追求の観点から、それが企業経営にとって必然的であり、したがって、価値的大前提として疑いもなく企業内外に受容されていたというも過言ではなかった。言い換えれば、企業の利益追求のための管理活動にとって当り前過ぎるほどのことで更めてその価値判断を根本的に問い直す必要すら感じないものであったと思われる。したがって、この価値判断を再検討するなどということは、経営の合理性を疑ったり否定したりする好ましからざる考えととられがちであった。実は、一つの価値判断であるにも拘わらず合理性追求なるが故に恰も客観性があるから正しいと錯誤されていた嫌いさえあったと言えよう。

そもそも、その構築プロセスやアプローチとは関係なく、経営理念そのものは、価値的なものであって、事実的なものを前提とするものではない。最終的には経営トップの意思と思想が齎す価値判断であればあるほどトップの交替によってどうなるのか、トップとミドル以下のギャップはどうするのかなどの問題はつねに存在すると言えよう。そこに前記のいわゆる機能主義的アプローチの主張とそのメリットが可能となる理由があるとはいえ、経営理念が基本的に価値論の範疇に属することに変わりはない。二原理システムに代わって新しく四原理システムを提唱するのは、旧来の二原理中心の価値判断に対して新・旧あわせた四原理システムにたいし、より重要な価値を企業として置くのが好ましいとする価値判断からである。

人間性原理と社会性原理という新しい原理に、旧来の効率性と競争性の両原理と同等の価値を置くところの四原理価値システムの基本的考え方は、ビジネス活動において効率や競争だけでなく人間性と社会性の重視・尊重が好

ましいことだとする価値判断に依拠していることはいうまでもない。したがって、それは旧来の企業経営と比べれば経営理念レベルにおける価値基準の転換であるとも言える。

## (2) 経営理念の内容と明示

そもそも、経営理念の内容は時代とともに変化する部分と不変の部分とがある。<sup>4)</sup>たとえば、独特の企業哲学を有する創業経営者が策定した経営理念が一般的に時代を超えて未来永劫に続き得る普遍性を有するとは限らない。長い間には時代の要請によって新たに追加すべきものもあり得よう。したがって元来、経営理念は前記のごとく戦略ベースにより長期的観点から策定されるべきものであるからいわゆる朝令暮改であってはならないが、同時にそれは決していわゆる不磨の大典ではない。時代の潮流変化によって変化するべき内容部分を積極的に肯定すべきものと思われる。他方、不変部分については、いかなる時代にも共通する普遍的真理は、存在するものであり、その多くは、いわゆる『人の道』やそれらにもとづく商業道德に関する部分である。倫理学におけるいわゆる規範倫理の提供するものが、功利主義的な目的(社会善)倫理的アプローチによるものであろうが、形式主義的な義務論(道德律)的アプローチによるものであろうが、人間こそ価値の中心であってそのニーズを充足させることこそ最も価値あるものという判断に立っている。その意味で倫理の根源をなす人の道は、人間存在の続く限り、時代を超えて不変だと言えよう。現代企業の経営理念のルーツとも言える昔日の家訓や家憲のたぐいにも、人の道に関して触れているものがあるが、それは今日でも充分に通用する部分が多い。家訓に示されている個人の道徳的価値観や社会への奉仕的価値観が重視されねばならないとする古くからの考え方は、現代企業の経営理念においても立派に適用される。たとえば家訓の『誠心誠意に徹せよ』『人を欺くな』『世のため人のため』などの素朴な表現に示される考え方は、明らかに今日の人間性原理や社会性原理の考え方に基本的に通ずるものと言

えよう。

21世紀へ向けて、わが国企業をとり巻く新しい変化の潮流に<sup>6)</sup>適応してゆくために、人間性と社会性の重視を期待する新しい価値パラダイムこそこれからの企業にとって必須の基本条件であるが、それだけに現代企業の経営理念の中には、人間性原理と社会性原理も重視し、いわゆる均衡的両立をはかる四原理価値システムの思想を価値ある内容としてビルドインさせるべきであると思われる。

因に、松下電気、住友金属、藤沢薬品工業、旭硝子、十条製紙などわが国の大手企業20社の経営理念の中、<sup>7)</sup>約半数余りの会社では経営理念の中に明確に人間性尊重と社会性重視について述べている。たとえば人間性尊重については『働く人々の物心両面のゆとりと豊かさ』（旭硝子）、『社員の個性を伸ばし十分に発揮させる』（日本電気）、『従業員が希望に満ちて楽しく働くことができること。従業員がその収入によって豊かな生活を営むことができること』（東陶機器）、『労働時間短縮によるゆとりある生活時間と高収益にリンクされた高福祉・高賃金』（湯浅電池）などである。また、社会性重視については『良き企業市民として行動し、収益性を高め活力ある発展と社会への還元を図る』（日本電気）、『社会・文化活動の充実を図り、社会への貢献を更に進める。《企業は社会的存在であり社会と離れて存在しえない社会の一員としてできる限り貢献するのは当然のことであり、義務でもあるという考え方にたって進める》』（旭硝子）、『経営のすべての活動は企業倫理をベースに顧客のために役立つことを最大の目的とする』（藤沢薬品工業）、『環境問題に積極的に取り組む企業であるとともに文化の発展に貢献する企業』（十条製紙）などである。その記述の抽象・具体度はマチマチではあるが、明らかに人間性原理と社会性原理を意識し、両原理が当該企業の経営の基本的価値判断の中で重視されていることが窺われる。つまり、これらの企業は、四原理価値システムの考え方によるいわば経営倫理的経営を目標としていることが経営理念の内容を通じて明らかにされていると言えよう。

### (3) 経営理念の組織浸透性

言うまでもなく、経営理念の策定は基本的に当該企業の社会的適応と企業内統合を狙って行われる。経営のビジョンとかミッションとか、あるいはドメイン（生存領域）などと言われるこの経営理念に期待される場所は、企業の外部社会にたいする企業のアイデンティティのPRを通じての適切な対応と企業内部の人々の思想やそのベクトルを一つに合わせることにあると言われている。したがって、前者の場合は、いわゆるCI(Corporate Identity)や企業イメージに深く関わり、また後者の場合は、企業の体質や社風といういわゆる企業文化に関わるものである。経営理念は、企業の経営が目指す目標や目的を明示することにより、これらの期待される機能が果されることを期待するわけである。従って、その経営の基本的な思想や価値判断を明確に示すものでなければならない。表現の簡潔性やアピール性などが必要とされるのもこの明示のためであると言えよう。

第二の要件は、この明示と関連があるが、明示された内容が企業の関係者(Stakeholder)に十分に誤りなく伝達されるものであることと言えよう。かりに明示されていても、それが関係者に十分に的確に伝達されることがなければ、経営理念の決定者やその周辺のみにとどまってしまい、関係者が充分に知るところとならず、いわゆる“宝の持ち腐れ”ともなりかねない。したがって、伝達の努力は明示性と同等に重要と言えよう。

第三の要件は、伝達されるだけに終わらず、その内容、意味が充分に関係者に咀嚼され理解されることである。つまり、経営理念の関係組織への浸透性が重要となる。この点についての経営者の意識がどうかについて興味ある調査結果があるので紹介しておこう。<sup>8)</sup>それによると、経営理念が組織の中に『完全に浸透している』が9%、『かなり浸透している』が37%、『平均的なところまできている』が7%であり、これに対し、『まだまだ浸透させる必要がある』47%、『全く浸透していない』0%であるので、過半数の企業の経営者が程度の差はあるにせよ、経営理念が組織内に浸透していると認識している

ことが明らかである。因に、同じ調査で『経営理念がどの程度役立っているか』に関する経営者の意識を調べたところによると、全体の90%近くの企業経営者が経営理念の効果を評価していることが示されている。従って、この調査が特定地域の陸運中堅企業に限っているとはいえ、経営者が経営理念の有効性を評価して組織内への浸透に努め、少なくとも半数以上の企業の経営者がその浸透性を認識していることが窺える。したがって、経営サイドは、経営理念の組織浸透度がかなり進んでいるとみていることが解かるし、このことはこの特定の調査の結果だけではなくある程度一般的な傾向と推測してもよいであろう。しかし、経営理念の組織浸透性を真に裏付けるためには、組織における関係者——主として従業員のサイド——が経営理念をどう受けとめ、どのように位置づけ、また、その理念を関連業務活動にどう活かしているかといった問題についての組織内の実際を把握することが不可欠であろう。言い換えれば、多くの場合に経営理念が経営者からのトップ・ダウンによって示されるからといって、経営者サイドによる組織浸透度だけで浸透性そのものを判断するのではなく経営理念の受け手であるミドル以下の社員の意識も併せて把握することが望ましい。

#### **(4) 組織活動におけるビジネス・エシックスの実現**

つぎに経営理念という比較的抽象レベルの高いビジョンやミッションが経営組織活動を通じて実践されるためには、具体的には、単なる伝達や理解だけでなく、組織内の個々の業務活動に有機的に結び付くことが必要であることは言うまでもない。このためには、まず経営方針(Business Policy)、経営戦略計画、経営行動指針、経営管理諸制度といった具体的な経営諸方策の中に経営理念の思想・意思・価値判断の内容が具体化されてゆかねばならない。そこでビジネス・エシックスの考え方にもとづく新しい経営理念の内容に常にリンクされた経営の方針・戦略・指針・制度などが実現されているか否かがきわめて重要となる。

別表Ⅱ (自己診断)

項 目		0P(%)	2P	5P	8P	10P
賃金・給与指標	モデル従業員の年間給与額 <sup>1)</sup> (万円)	400万円未満	480万円未満	620万円未満	800万円未満	800万円以上
	ベースアップ率 (%)	2.5%未満	3.5%未満	5.0%未満	6.0%未満	6.0%以上
	年間賞与(月数表示)	4.0未満	5.0未満	6.5未満	8.0未満	8.0以上
	時間外割増賃金率 (%)	通常	20%未満	25%未満	30%未満	35%以上
		深夜	30%未満	40%未満	60%未満	65%以上
		休日	20%未満	25%未満	40%未満	50%以上
労働時間指標	国家資格等特殊資格手当(基本給比率の上限)		なし	3%未満	6%未満	9%以上
	年間労働時間(従業員平均)(時間)	所定内	2060以上	2060未満	1960未満	1860未満
		総実	2400以上	2400未満	2240未満	1950未満
	年間休日数 (日)		95以下	105以下	120以下	125以下
	年次有給休暇取得日数・取得率(従業員平均)	日数	5日未満	7日未満	13日未満	15日未満
		取得数	15%未満	35%未満	65%未満	75%未満
	年次有給休暇が20日に達する入社後年数 (年)		13年以上	12年以下	11年以下	7年以下
	未消化の年次有給休暇の繰り越し処理		繰越なし		翌年限り繰越し可	翌年以降も繰越可使用目的の条件無
	連続休暇 <sup>2)</sup>	回数(種類)	長休なし	年1回	年2回	年3回
		最大日数	2日以下	4日以下	7日以下	9日以下
	時間外労働時間の管理と手当の支給		時間外労働の実態把握なし		労使協定等により職場単位で運営	時間外労働完全把握・手当完全支給
	フレックスタイム制度		なし	検討中 <sup>3)</sup>	全社員の5割未満	全社員の8割以上
	リフレッシュ休暇制度		なし	検討中	有り・1週間以内	有り・2週間以内
	メモリアル休暇制度		なし	検討中		有り
	自社の時短促進策		なし	検討中		有り
	下請け企業時短支援策		なし	検討中		有り
福利厚生指標	住宅手当支給制度		なし	3万未満 or 家賃の3割未満	5万未満 or 家賃の5割未満	5万以上 or 家賃の5割以上
	育英資金融資制度(進学・在学)		なし	検討中		進学・在学の一方
	人間ドック補助制度 <sup>4)</sup>		なし	検討中		有り・対象者限定
	私傷病生活費補填制度		なし	検討中		有り・全社員対象
	育児休暇制度		なし	検討中		有り
	社員ボランティア活動支援制度		なし	検討中		有り・有給
	退職準備制度		なし	検討中		有り・退職1年以上前から実施
	企業年金制度	支払期間	制限なし	5年以下	10年以下	15年以下
		スライド制	なし			適宜実施
	定期健康診断制度		なし		年1回	年2回
	介護休暇制度		なし	検討中		年3回以上

- (注) 1. モデル従業員の属性は、大卒男子、勤続10年、事務管理・技術労働者とする。  
 2. 連続休暇の最大日数は、連続休暇の中で一番長い休暇のその休暇日数  
 3. 検討中は、この1～2年以内の実施を検討していることを意味する。(以下同様)  
 4. 人間ドック補助制度の対象者とは、勤続年数や年齢等を意味する。

$$\text{賃金・給与指標得点} = \text{合計点} \times \frac{100}{70} \quad \text{労働時間指標得点} = \text{合計点} \times \frac{100}{150}$$

$$\text{福利厚生指標得点} = \text{合計点} \times \frac{100}{110}$$

# チェックポイント)例

	項 目	0P(ボイ)	2P	5P	8P	10P
人事・雇用指標	複線型人事制度	なし	検討中		専門職限	全職種有
	社内公募・チャレンジ・独 方奨励・社内起業制度	なし	検討中	1種類の み有り	2種類以 下有り	3種類以 上有り
	人事考課内容の本人公開と 面接制度	なし	検討中		本人公開 のみ	公開・面 接有り
	加点評価による人事考課 (特別表彰・加給等)	なし	検討中			有り
	女子の総合職採用	全女性比率 総合職比率	採用なし	3%未満	15%未満	20%未満
	定年延長・継続雇用制度 (延長・継続期間)	制度なし	3年以下	5年以下	10年以下	制限なし
	自己啓発・教育機会の提 供 <sup>5)</sup>	なし	検討中	会社が提 供するも ののみ		会社＋社 員の希望 も受入
	服務規定・職場規範の有無 とその運用 <sup>6)</sup>	明確に規 定し徹底		弾力的に 運用		基本的に 自由
	事務処理部門の一人当たり スペース <sup>7)</sup>	3㎡未満	5㎡未満	10㎡未満	15㎡未満	15㎡以上
社会貢献・環境問題対応指標	社会貢献活動費の経常利益比率 <sup>8)</sup>	0.1%未満	0.5%未満	1.5%未満	2.0%未満	2.0%以上
	社有施設の一般開放	なし	検討中			有り
	ボランティア活動の実施	なし	検討中			有り
	社内資料の再生紙利用度	1割未満	2割未満	5割未満	7割未満	7割以上
	ゴミ類の分別処理	なし	検討中			有り
	製品・商品の環境対策	なし	検討中		一部商品	全商品
	海外との文化・学術・人的 交流活動	なし	検討中			有り
消費者対応指標	各種イベントの実施 <sup>9)</sup>	なし	検討中		プロフィ ットブル のみ	コンプロ ットブル 含む
	消費者教育・研修の実施	なし	検討中	消費者部 門社員限		全部門に 実施
	消費者対応部門長の役職	消費者部 門なし		課長職以 下	部長職以 下(非役)	取締役員 以上
	消費者窓口への人材配置	特段の配 慮なし		社内教育 実施社員		資格取得 社員
	消費者からの苦情・相談の 報告	部門限り		担当役員 まで		社長まで
	消費者への専門員の派遣	なし	検討中			有り
	アンケート・モニターの実施	なし	検討中			有り
	取扱説明書・マニュアルの 作成方法	設計者が 作成及び チェック		設計者が作成 し専門員がチ ェック	設計者が作成 し社内モニタ ー等を実施	専門員が作成 し社内モニタ ー等を実施
	製造打切り製品の部品類の 保管期間	業界の申 合せ期間 以下		業界の申 合せ期間 まで		業界の申 合せ期間 以上
	取扱い説明書・マニュアル の提供	送料とも 有料配布		送料有料		送料とも 無料配布
	製品・商品の危険な使用法 の説明書き	特段の配 慮なし		常識的な 範囲まで		あらゆる 使用方を 想定

5. 自己啓発・教育機会とは、各種セミナーなどの受講、留学、社内勉強会、教育休暇の付与等を意味する。
6. 服務規定・職場規範には、社是・社訓は含まない。
7. 事務処理部門の1人当たりスペースは、共用部分を含む。
8. 社会貢献活動費とは、学術、芸術・文化、ボランティア活動、国際貢献活動等への支出(寄付含む)の合計。
9. 各種イベントとは、主催或いは協賛により実施するスポーツ大会、コンサート、演劇等を意味する。

$$\text{人事・雇用指標得点} = \text{合計点} \times \frac{100}{100}$$

$$\text{社会貢献・環境問題対応指標得点} = \text{合計点} \times \frac{100}{80}$$

$$\text{消費者対応指標得点} = \text{合計点} \times \frac{100}{100}$$

(調査結果)例

企業 諸別 得点	企業規模別				企業業種別			企業所在地別			内外資本別	
	500人 以下	1000人 以下	5000人 以下	5000人 以上	建設業	製造業	サービ ス業	首都圏	関西圏	地方	国内 資本	外国 資本
賃金給与	60.0	50.0	50.0	55.0	55.0	50.0	60.0	55.0	50.0	50.0	55.0	55.0
労働時間	45.3	45.3	48.7	56.0	41.3	50.7	43.3	48.7	43.3	57.3	45.3	52.7
福利厚生	11.1	11.1	31.1	40.0	36.7	22.2	31.1	22.2	31.1	11.1	22.2	65.6
人事雇用	38.0	33.0	28.0	28.0	22.0	20.0	38.0	23.0	28.0	25.0	28.0	41.0
社会貢献等	15.0	25.0	25.0	51.3	28.8	41.3	28.8	32.5	31.3	28.8	28.8	53.8
消費者対応	58.0	78.0	78.0	73.0	0.0	78.0	73.0	68.0	78.0	78.0	73.0	78.0
総合 指標(計)	227.4	242.4	260.8	303.3	183.8	262.2	274.2	249.4	261.7	250.2	252.3	346.1

したがって、経営理念の浸透性を検討するに当たっては経営者サイドの意識のみならずミドル以下の組織の従業員の意識を調査し、さらに組織活動における具現状況把握のために経営諸方策の実践における経営理念具現化の状況調査も併せて行うことが肝要と思われる（別表Ⅱの自己診断チェックポイント例<sup>9)</sup>参照）。

もとより、経営理念の思想・内容が経営方針・戦略・指針・制度などに的確に組み込まれていたとしても、必ずしもそれを以て経営理念の実践が完全に保証されたわけではない。人間性と社会性が具体的な経営組織活動の中でどれだけ実現し得るか否かは、経営諸方策の具体的な実行の如何に懸っている。組織の関係者ひとりひとりの意識が経営倫理に目覚め、それらの人々が担い手となって経営諸方策の目標実現に向かって努力することこそこの具体的実行の“要”であることは言うまでもない。ここに組織倫理実現にとっての個人倫理の重要性を指摘することができる<sup>10)</sup>。

なお、前記(1)で述べたように、経営理念策定に機能主義アプローチを加味することが従業員の民意の反映と意見参加を通じて、経営理念の組織浸透性とその実践をトップ・ダウンのみの還元主義アプローチよりも増高させる効果を期待することが出来ると思われる。

さいごに、わが国の経営理念の最近の研究によれば<sup>11)</sup>、経営理念には、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る経営理念の階層制があるとの指摘がある。すなわち企業理念、企業目的、行動指針の三つの層からなっているというものである。また、経営理念の領域性の指摘もあり、企業、企業環境、管理・行動の三つの分野だとしている。たしかに、階層制が認められる場合もあるが現実の経営理念と呼ばれるものには一つの経営理念にこの三つ全てが含まれているとは限らないし、三つを切り離している場合もあるので画然と階層的と言い切れない面があり、必ずしも实际的ではない。しかし他方、領域性に関しては三分野にまとめることは可能だと思われる。ただこれも、一つの経営理念がその全てを内容としてカバーしているものばかりではないことは当然である。ビジネス・エシックスの観点からすれば企業の存立そのものに関する理念は、人間性原理と社会性原理の両方に根差した内容が殆どであり、企業環境に関する理念は (Cooperate Environmentalism を含めて) 主として社会性原理に根差すものであり、また、管理・行動の領域の理念は、主として人間性原理に依拠するものであることは縷説を要しないであろう。もとよりビジネスの効率や競争に関して、経営理念の主として企業と管理・行動の二領域において誠意努力と公正維持の内容が強調されている場合が多いことは言うまでもない。なお、この誠意と公正による競争を心掛けることはすぐれて筆者の言う社会性原理と競争性原理の均衡両立に適合するものであることを附言しておこう。

## 第二章 ビジネス・エシックスと経営労務

ビジネス・エシックスの基本的な狙いは、あくまでも企業経営を経営倫理の重視と、経営倫理に適う企業活動の実現とによって進めることにあると言える。その観点から、経営における『労務』分野で具体的に何が最も重要であり、また何をしなければならないかを考究する必要がある。

まず、やや抽象的レベルの労務理念や労務方針などとビジネス・エシックスとの関係を考えると、前章で述べたように経営理念の中で経営における“人”の要素に触れる部分がかなりあることが明らかである。したがって、人間性の実現に向かつての理念内容も決して少なくないことが窺えるが、本章ではこうした労務理念や労務基本方針レベルから一段下がった日常の労務管理レベルを中心に検討することにしよう。

### (1) 人間性原理実現に向けての人事・労務の新思想と実践

企業における“人”の管理に関し、わが国の場合、この80年代から90年代にかけて、大きな転換期にあることは何人もこれを否定し得ないと言うも過言ではない。

この一大転換期は、企業人——企業のなかで働く全ての階層・職能の人々——についての見方や考え方の転換である。それとともに企業そのものについての見方や考え方の転換でもある。後者については、よく言われるように企業が社会的存在として、常に社会の中で生かされ生きていることの基本認識がきわめて重要である。この単純明快な実際の真理が長い間、企業人から無視乃至は軽視されてきた歴史が実は、今世紀初頭から始まったいわゆる企業の近代的管理体制の育成・発展の歴史でもあると言える。この歴史の中で、企業人はいわゆる“経済人”(Homo・Economics)として把握され、管理(Management)のときには道具として、ときには担い手として位置づけられてきたと言えよう。いわゆるH・R(Human Relations)は1920年代のアメリカ・ホーソン実験を契機に20世紀前半から中葉にかけて、この管理のための合理的経済人の考え方に対する批判を惹起したとはいえ、実際の経営におけるH・R思想にもとづく管理が実は従来からの管理の効率化への寄与に貢献する結果となったのではないか。つまり、企業経営の中で人間の理性だけしか見ない考えを人間の感性の部分にも光を当てて一般の市民生活と同じように企業内でも人間を全人的存在として把握するように説いたH・Rの思想

も結局は、企業の効率向上に利用されたものではないかという問いについて検討する必要がある。

H・R 管理の中心は、労働意欲の喚起によって社員のやる気を引き出し、それを業務効率の向上に結び付けてゆくものであることは周知の通りである。人間のやる気は感性にもとづくものであり、昇進・昇給・賞与増などへの期待とつながり、働く意欲をかりたてるわけだが、こうしたシステムは20世紀初頭のアメリカで大流行した理性に訴える能率給システムによる労働能率の向上方策に次いで用いられた労働能率を高める手段として位置づけられるとも言え<sup>12)</sup>よう。別言すれば、H・R 思想にもとづく労働意欲の管理から行動科学にもとづく目標管理へと展開された一連の管理活動が、本当の意味での人間性原理による労務管理になっていたと言えるであろうか。

言うまでもなく人間性原理にもとづく人事・労務の基本的な狙いは、何よりも働く場における人権の確保であり、働き易い職場環境の実現であり、労働条件（労働時間・賃金）などの向上である。そこで、たとえば、折角適切な目標管理制度や能力主義による報酬制度が実施されている職場で、過労死に準ずるような過重労働による疾病の発生があれば、それは人権の尊重を無視した労務管理である<sup>13)</sup>。また、いわゆるセクハラによる女性差別も働き易い職場環境の実現がなされていない一つの事例である。さらに、労働時間の短縮を推進することは、人間性原理による労務管理の主要な柱であるが、そこにはきわめて重要な意義が含まれている。労働時間の短縮をより可及的速やかに欧米水準に近付けようとする官民の最近の努力は、単に国際批判に対応すべく日本の企業人の“働き過ぎ”を抑制するためだけではない。そこには、社員が企業に拘束されている時間をより減少させるというメリット、換言すれば一般市民としての自由な生活を増大させるというメリットを看過してはならない。それは、企業人が企業の拘束性から少しでも多くの時間解放され自由時間を多く持てることに価値を見出す考え方がその根底にあるわけである。つまり企業人＝経済人観の一大転換である。これはまた、企業そのもの

別表Ⅲ 人間尊重・個性尊重の人事哲学にもとづく人事制度・施策

・職種別採用	・キャリア・ディベロップメント・プランニング (COP)	・スピークアップ制度 (目安箱制度)
・障害者雇用の拡大		・カウンセリング制度
・限定勤務地制		・女性の上級管理職登用
・在宅勤務制度		・女性就業支援制度 (再雇用制度・短縮勤務時間制度等)
・社内公募制	・ヒューマン・アセスメント制度	・中高年転進援助制度
・コース別人事管理	・キャリア・カウンセリング	
・専門職制度	・自己申告制度	
・職歴の初期段階における計画的ローテーション	・自己啓発援助制度	
	・長期リフレッシュ休暇・研修制度	・ボランティア活動制度 (ボランティア休暇等)
	・目標管理制度	・生涯総合福祉施策
・アプレーザル・アンド・カウンセリング制度 (A&C)	・中高年退職準備研修プログラム	・多角的事業展開
・敗者復活制度	・小集団活動	・企業ベンチャー
・人事情報システムの公開	・フレックスタイム制・勤務時間自主管理制	・組織のフラット化・ネットワーク組織化
	・提案制度	・組織風土の改革 (集団主義から個性主義へ)

が人間の社会生活のための一つの重要な手段として位置づけられる考え方に通ずるものである。つまり、企業や企業活動がそれ自体目的ではなく、人間の社会生活の充実化が本来の目的であって、そのための手段の大きな一つが企業と企業活動だから、企業人が企業の拘束時間からすこしでも多く解放されることが歓迎されるわけである。したがって、人間性原理は旧来からの企業人による会社中心主義や企業内外からの企業第一主義の考え方を否定するものと言えよう。企業人と企業のあり方を根本から問い直し、人権と無差別の尊重、労働時間の短縮などを企業の職場の中で実現しようとするものが、新しい人間性原理による労務管理の目指す具体的内容となるわけである。

この観点から、人間性原理の考え方にもとづく労務管理の諸制度としてさ

らに次の幾つかを挙げることが出来よう。すなわち、企業人の個々の生活のマイペースをまもることが出来る方向で価値のある『在宅勤務制』『自由裁量労働制』またそれに近づく意味での『フレックスタイム制』の実施である。労働時間短縮の一方法でもある休日・休暇の増加もまた自由な市民としての自由な時間確保を可能ならしめ、ゆとりある生活を可能にするという意味で人間性原理の施策に適うものと言えよう。たとえば、週休二日制の普及と週休三日制の導入や一斉長期連休制の推進などがそれである（別表Ⅲはこれらの他にもこの方向での各種の人事制度、施策があることを示している）。

## (2) “人”の管理の原点見直しと倫理教育

人間性原理による労務管理の基本となる人間観はいわゆる性悪説ではなく性善説であると言われる。そこでは、誠実と信頼が職場における人間関係のベースでなければならない。その意味で、旧来からの人事労務管理における“人”の管理の大前提が真にこの人間性原理の思想にもとづいたものであったか否かを再検討する必要がある。つまり人の管理の原点見直しの必要である。そもそも、嫌々働かされている人間と喜々として働いている人間との開きは奈辺から出てくるのであろうか。“やる気”の有無がその開きを説明できよう。旧来の管理では、就業規則や職場の規律や管理監督者の指示、命令、規制などによって働かされるのが一般的な労働の姿であって、そこでは働く人の自由裁量や、社員の自由度は相当に制約されるのが通例である。旧来はそうした制約がなければ企業人は怠惰になり、働きやその効率が悪化すると信じられてきた憾みがある。つまり“人”の管理の性悪説である。人間は、仲々信頼できない存在で監督の手綱を緩めると働きが悪くなるという考え方が基本にあるからである。

因に、筆者の言う旧来の管理基準<sup>14)</sup>に代わる新しい活性化基準の五原則は、①性善・信頼、②公明・正大、③信賞・必罰、④適材・適所、⑤支援・指導であるが、この考え方は性善説にもとづく人間観をベースとする人間性原理

の人事・労務の原点なのである。したがって、労務管理における人の配置や処遇の諸制度の運用もこの五原則に準拠して行われることが望まれる。

具体的には、たとえば能力や資質に見合った④のための適正配置もさらに一步進めて①の信頼・性善を加えて、当人の意思と希望の尊重を導入すること。これが『自己申告制』の確立であるが、まさに人間性原理の実現につながるものと言えよう。また、たとえば③のための適切な人事考課制度に②の公明・正大な運用を加える他に⑤の支援・指導を行えば真に部下の立場に立った能力開発制度である。

さて、人事労務分野において、とくに中・長期的観点からも企業にとってきわめて重要な『人材育成』において、21世紀に向けて不可欠なのはビジネス・エシックスの教育である。従来から、多くの企業が個人並びに集団の能力開発にたいして注力しているが、その大半は業務能力の開発である。従来からのいわゆる階層別乃至職能別の教育・訓練から新しいケイパビリティ開発<sup>15)</sup>に至るまで、ますます多様化する業務遂行能力を如何にして社員に具備させるかに集中している。業務効率の向上にとってそれらもきわめて重要ではあるが、それらの殆どはノウハウ教育であって、価値教育ではない。これからの人材育成にとっては、価値教育もきわめて重要であって、これなくしては真に経営に役立つ人材を育成することは難しいとさえ言えよう。

何故なら教育受講に励んだり、上司の指導を仰いだりする社員が単に自己の個人的能力の私的な向上だけを指向しているわけではなく、会社の必要とする能力向上が求められていることを承知している筈であり、それだけに会社の要請がいかなる価値基準にもとづいてそもそも求められているのかを社員ひとりひとりが熟知することが必要だからである。つまり、会社の求める価値が今日では既述の通り、人間性と社会性も重視する経営活動であるということを先ず充分に知悉することが肝要となる。その上で、そのためには日常の経営管理諸活動の中でどうすればそれが実現できるかのノウハウを含めて能力の開発育成することが求められるのである。

前述の経営理念や経営方針・行動指針などに明示され、伝達された人間性と社会性の重視の思想が往々にして、組織活動の実践レベルに実現定着しないのも、一つには、この教育活動において単なる業務効率向上のみからのノウハウ教育に終始しているからであると言えよう。換言すれば、折角経営理念レベルで四原理価値システムを指向しながら社員教育では、相変わらず効率性と競争性にのみ資するノウハウ能力の開発しか進めないという非一貫性が是正されなければならない。<sup>16)</sup>

最近、経営理念教育を計画的に進めている松下電気産業の事例は、この非一貫性という乖離を埋めるための実践的な教育として注目に値する。<sup>17)</sup> 同社は、『経営に必要な人材の育成』を社員教育の最大のポイントに据えている。したがって、各種の基礎研修も経営理念セミナーを軸に展開されている。その理念を実践する手段としての各種の業務能力研修も含めて同社の社員教育体系は、経営理念の社員への明示―伝達―理解―実践が一貫システムとして行われていると言えよう。同社の経営理念は既に一部触れたようにビジネス・エシックスを十分に踏まえた内容となっているから、経営理念の社員教育は社員への経営倫理教育でもあるわけである。

同社の優れているのは経営理念の実践と全社員の業務能力開発とを有機的に関連付けて、わが国の多くの企業にみられる経営理念と実際の業務活動の乖離を皆無にしようとしている点であろう。因に、この方向で徹底した努力を重ねているのが日本 IBM 社である。同社は、米国 IBM 社に倣って、経営倫理に最も積極的な経営管理を行っていることで有名であるが、同社の倫理行動基準（Business Conduct Guide Line）<sup>18)</sup>の社員への周知と遵守の徹底ぶりは模範とすべきものと言えよう。たとえば、入社に際して全社員が倫理行動基準遵守の誓約書を提出させられ、それを一年毎に更新されるばかりか、同基準に関する研修をコンスタントに実施し、つねに社員が業務活動において反倫理的行動をとらないように組織を挙げて、相当の努力を傾注している。社員個人の倫理観の育成を組織がかりで徹底して行うことは、組織自体の倫

理性も高められることは当然であるが、それはまた、組織自体が倫理的価値判断を優先させていることの証左でもあると言えよう。

### (3) 効率性原理との均衡的両立とチェック体制

人間性原理が企業経営の諸活動の中で効率性原理と衝突するようなケースが現実に関々あり得ることは前論文で既に述べた。つまり、両原理間には相反的關係になりがちな傾向があるわけである。何れかの一方を立てれば他方が成り立たない関係は、日常の各職能・各階層における意思決定において屢々企業人によって経験されることである。人事・労務分野で人間性の尊重を強く推進することが、従来からの効率性の減少につながる恐れのある事例は、およそ枚挙にいとまもないほどである。しかし、だからと言って、両原理は既述の通り、これからの新しい経営として何れも必要とされるからには、その相反関係を調整・克服して均衡的両立関係にしなければならない。四原理価値システムの中の他の二原理である競争性原理と社会性原理の間にも同じような相反関係があり、これも調整・克服して均衡的両立関係にしなければならない点では同様である。因に、競争性原理は主として企業外の取引などで発現されるとはいえ、企業内においてもあり得る。つまり、旧来の人事管理において効率性原理に資するため競争性原理が意図的に用いられ結果として人間性原理からみて好ましくないケースもあり得たと言えよう。たとえば、社員間を競わせて業績を上げさせるために競争を扇動するケースであり、その結果、確かに効率は上昇するが、競争激化による疲労困憊、足の引っ張り合い、情実利用などおよそ前記の人間性原理による人事・労務管理からみて反人間性の状況を招来することもある。したがって、競争性原理は、反社会性であると同時に反人間性にもつながる可能性があると言えよう。

さて、相反的關係を均衡的両立関係に転換させるに当たって、既に経営倫理学の基本課題として述べた『デレンマ論—バランス論』の観点からも検討してみよう。

人間性原理と効率性原理の両原理間の相反的關係を知覚すること自体がきわめて重要であり、これが経営倫理実践の第一歩である。そこから両原理間におけるデレンマに苦悩する意思決定権者が初めて生まれると言えよう。まさに『デレンマの知覚なくしてビジネス・エシックス無し』というも過言ではない。両原理の価値の相反性が生ずる場合の最終的意思決定において、効率性原理を優先させれば、折角の人間性原理の価値は後退して企業経営における人間性の無視や軽視を齎すこととなり、新しい時代の要請に反して旧来からの効率性原理中心の価値基準が罷り通って了うことになる。逆に人間性原理の価値を優先させれば、効率性原理が減退し経営として望ましくない非能率、低生産性の企業経営になりかねない。したがって、意思決定権者は両原理の価値的板挟みとなり苦悩するわけで、この苦悩がないことは、多くの場合旧来からの価値観で割り切り押し通して了うことを意味するから、ビジネス・エシックス的な価値判断をしていないこととなる。

人間性原理の人事・労務における基本的狙いが前記したように、人権・無差別の尊重や労働時間拘束からの解放の可及的増大化による社員個人ペースの増加の確保などにある以上、両原理間の調整・克服において何よりも留意すべきことは、この基本的狙いに反しない限りでの効率の向上を図る方途を見出すことである。つまり、人間労働へのシワ寄せを回避しながら労働の生産性を高める方途の追求であり、いわゆるOA化・機械化・自動化・ロボット化・省力化など一連の合理化措置もその一部であるが、労働のやり方ややらせ方の面での人間性への配慮の有無が大きく問われなければならない。よく少数精鋭主義による効率性確保が言われるが、少数になったために1人当たりの労働超過がより過酷となって了うケースは超長時間労働化や個人能力の限界超越労働化などの現象を惹起し、人間性原理の基本的狙いを阻碍する恐れが多い。また、最近の不況の中で、しばしば、バブル後遺症を治癒すべく経営スリム化を目指す現有人員削減措置は、余程のことがない限り行えない最終的な手段と考えるべきであり、今後は決してこの安易な方法に飛びつ

いてはならない。たとえばワーク・シェアリングや一時帰休や配転・転職紹介など削減や切捨での代替方途を徹底的に探究するばかりか、業績回復のための経営事業のイノベーションを中心とする積極的方策展開の中で吸収する中・長期的努力も怠ってはならないことは言うまでもない。人事・労務施策は“人”の取扱いを通じて企業の信用評価に直接的に反映される場合が多いだけに、人間性原理にトコトンまで配慮する経営の姿勢がないと社員の本当の協力や労使間の協力体制の構築にこと欠く恐れがあると言えよう。つまり、経営の中・長期的観点も視野に入れてみると労使の不信・反目の禍根を作らないことに価値優位を置く現在の意思決定が望ましいわけである。

さいごに、両原理間のジレンマを感じて苦悩したり、その間の均衡的両立を図るために工夫したりする努力とその結果について、当該個人として自らチェックして反省と改善に資することは、とくに経営・管理者にとって当然成すべきことである。しかし、それだけでなく経営組織として、このチェック機能をシステム化しておくことも経営倫理の実現にとって肝要である。既に前論文の“<sup>19)</sup>おわりに”でも触れたが、このチェックシステムをアメリカでは多くの大企業が確立している。多用されているのは、いわゆる委員会方式の“Compliance Comittee”（規制遵守委員会）であり職制分掌で担当する場合は、法務関係部門中心が多いようであるが、これらの組織における期待される機能は経営倫理の観点から、法律・規制などの社会的な一般ルールに違反するケースが企業内外における経営活動において存在しないか否かをチェックすることが主である。企業自体が自らの経営活動を自己チェックにより自主的にコントロールする体制を持つことは、経営倫理を組織ぐるみで実現しようとする場合、不可欠の要件とも言えよう。ビジネス・エシックスが企業人の個人倫理のみに任せられるのではなく、組織として日常活動の中にチェックの機能を制度化しているアメリカの多くの企業に比べ、わが国の場合は、Compliance 委員会のごとき機関も殆どなく、職制上も特定部門にこのチェック機能を恒常的に担当させる例もきわめて少ない現状は、いわゆる組織

倫理の必要性にたいする認識が著しく遅れていることを示していると言えよう。したがって、縷説した四原理価値システムの思想的確立とその実践的構築や原理間の相反性の調整・克服を通じた均衡的両立の実現のための運用と並んで、経営倫理状況の自主的なチェック体制の確立はわが国企業にとって今後の重要な課題であろう。

### 第三章 自己制禦と共生の理論

経営倫理学の中心的な課題の一つとしての『個人倫理の限界と組織倫理の必要性』については、現代企業におけるビジネス・エシックスの実現にとって企業人個々の個人的な倫理観にのみ依存するだけでは不充分であって、いわゆる個人倫理の限界があること、したがってまた経営組織の枠組みと運用の中でビジネス・エシックスが実現され易いような経営システムを構築する必要があることを前論文でも述べた。その具体的な姿としては前章までに述べたごとく経営理念における経営倫理的な価値基準の確立と明示・伝達・理解による実践への結び付けの体制確立、また人事・労働諸制度における人間性重視の観点からの改廃・新設など、ビジネス・エシックスの実現に相応しい関連諸制度の整備とその適正なる運用が組織倫理として求められているわけである。つまり、前論文でも触れたごとく企業経営における最低の経営倫理が『遵法』であることも含めて、個人と組織の両面の倫理を追求することがきわめて望ましいと言えよう。

次に『ジレンマとバランス』に関し、前述の通りビジネス・エシックスの第一歩はジレンマの知覚から始まるだけに、相反的価値関係の間でのジレンマの認識からスタートし、そのジレンマの調整・克服に向かって努力し、最終的に両相反的価値間の均衡的両立であるバランスを実現することが強く望まれる。因にこのジレンマ・バランス論も個人の意識レベルではもとより、組織レベルでも実現されることが求められている。組織における諸制度の整

備運用においても全体的なバランスを維持し、偏倚なき価値関係を実現できることが好ましいことは言うまでもない。前述の通り四原理価値システムの均衡論はまさにそれを指向しているわけである。

そこで本章では、デレンマ・バランス論とともに経営倫理学のもう一つの中核的課題と思われる『自己制禦』と『共生』について述べることにするが、それに先立って四原理価値システムにおける前述の相反性と並んで重要な相補性の関係について触れておこう。

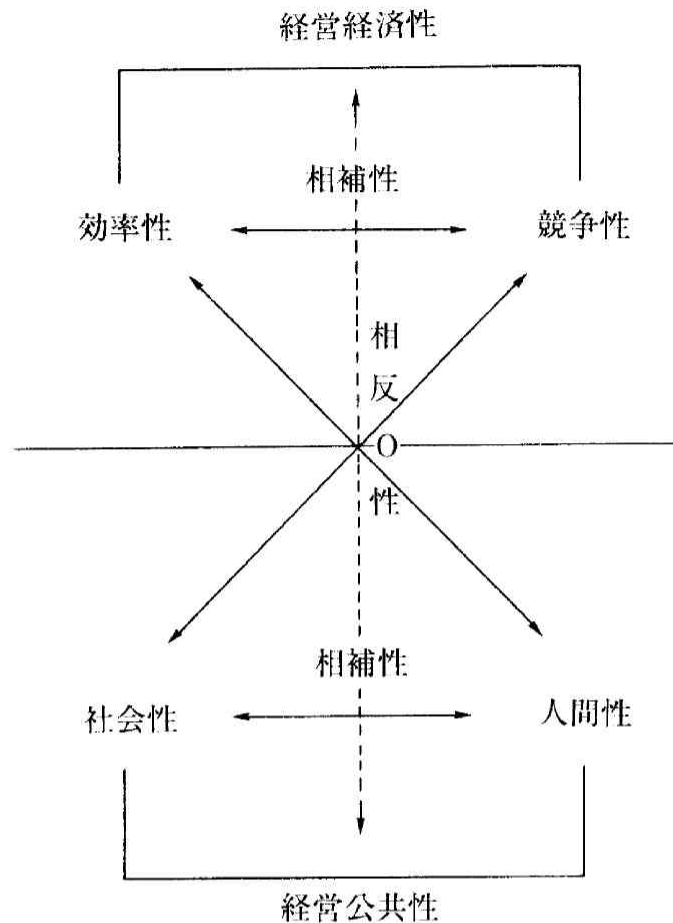
#### (1) 四原理システムにおける相補性

前述したごとく四原理システムの運用の目標は効率性原理に対しては人間性原理を、競争性原理に対しては社会性原理を、夫々対等に重視する企業経営が望ましく、そこでは夫々の原理間の『相反的關係』を調整・克服する均衡化（バランス化）が肝要となる。つまり、ビジネス・エシックス実現の第一歩であるデレンマの知覚の前提として『相反性』があり、それ故に、経営倫理的価値判断が問われることになる。その意味で両原理間の『相反性』はきわめて重要な関係であると言えよう。ところで四原理価値システムにおけるもう一つの重要な関係に『相補性』があることを指摘しておかなければならない。それは、旧原理と新原理の夫々の中における原理間の関係である。具体的には、効率性原理と競争性原理の間の関係であり、また人間性原理と社会性原理の間の関係である。前者における二つの原理間には往々にして相互に補い合う関係があり、いわゆる効率的経営が競争優位を齎したり、市場における競争に優れていることが生産効率を高めたりすることは言うまでもない。また、前記したようにたとえば生産効率を高めるために社員間の能率を競わせることもある。これも効率性を高めるために競争性が役立つ事例であるが、逆のケースもあり得る。販売員の業務効率の向上を追求することが、競争性の向上という形で販売増につながることもその一つであろう。したがって、効率性原理と競争性原理の間には相補的關係があり、両者は決して相

反的でなく、むしろ同方向の価値を目指す原理として相互に補い合う関係とみられる。つぎに後者の人間性原理と社会性原理についても同じように両者間には相補的な関係がある。前論文でもすでに述べたように<sup>20)</sup>両原理間に有機的関連のあることは、そもそも社会が人間集団であることにより明らかである。厳密に言えば、社会性原理の考え方の中で高い価値の置かれる対象の中には、原生自然としての地球も当然に含まれることから、その対象とする社会とは人間集団と地球ということになるが、地球問題も畢境するに『人間』の生存と発展という視野で検討されるので、その限りでは人間問題と深い関連があるとも言えよう。人間性原理が人権の尊重から始まって、究極的には『人間らしさ』の実現を指向するものである以上、人間性原理が社会性原理と相反的關係になる可能性は殆どなく一般的に価値的な同一方向を指向する関係にある。企業による反社会性行為を抑制することは、人間社会にとってプラスであり、また企業が社員の取扱いにおいて反人間的措置を構ずることは、社会的にも好ましからざる行為であることは言うまでもない。その意味で両原理間には決して相反的關係はあり得ずむしろ相補性があるとも言えよう。

そこで、これら新・旧夫々の中の両原理の間における『相補性』的關係から両原理を一体化して纏めてみることも可能である。つまり、人間性原理と社会性原理の間の相補的（同調的・同方向的）関係をベースとした両原理のドッキングを『経営公共性』と呼び、効率性原理と競争性原理の間の相補的關係をベースとした両原理のドッキングを『経営経済性』と呼称することができる<sup>21)</sup>（別表Ⅳ参照）。『経営公共性』は従来屢々企業の社会的責任論などに登場する『企業＝社会的公器』説に近いコンセプトであって、元来、企業が私的財産をベースに運営されているとはいえ、社会的存在である以上は、“公に”つまり“社会的に”認知されている存在であるから人間性や社会性を重視し、『公器』としての使命と役割を担うべきだという思想に根差すものである。他方、『経営経済性』は効率と競争によって利益増大化をはかる経済合理性の追求思想であることは言うまでもない。効率性と競争性を高めれば最大

別表Ⅳ 『経営経済性』と『経営公共性』の関係図



の経済的成果を実現することになるという点で『経営経済性』は私企業の根源的な特徴を表すコンセプトであり、それは明らかに現代の企業経営が求められている基本的な目標を端的に明示するものである。したがって、両コンセプトによって表される両思想が、これからの企業経営にとって必要のものとえよう。因に『経営経済性』と『経営公共性』との間には恰も効率性原理と人間性原理の間や競争性原理と社会性原理の間における『相反性』と同様に相反的關係がある。したがって、両コンセプトの間においてもこの相反的關係を調整・克服するための努力とそれによる両コンセプト間の均衡的両立が望ましいことは言うまでもない。実際の現代企業に求められる理想像はまさに、この経営における経済性と公共性が共にバランス良く実現される状況であることは、今日、何人も否定し得ないところであろう。

## (2) ビジネス・エシックスにおける『自己制御』の重要性

前記の経営労務におけるビジネス・エシックスの実現を例にとってみれば『人間性原理』の重視を中心として『人間らしさ』が経営において具現されることが経営倫理的に好ましいことはすでに触れた。そこでは人の取扱いにおける『空間』と『時間』の自由化によってそれが実現される場合が多いとも言えよう。つまり、旧来からの企業内の職場という『空間』と就業規則による時間拘束という『時間』との二つを、かなり制約的に管理する考え方からその制約を自由化する考え方による管理に移行させることによって、企業における人間性重視が実現されつつあるわけである。職場空間は、従来から販売活動で企業外を飛び廻る販売社員にとって必ずしも固定的・拘束的なものではなかったが、生産現場の社員といえども最近は従来に比べ一定の職場だけに固定配置されるケースがやや減少する傾向にさえあるとも言えよう。たとえば最近増えつつある国際化の進展に伴う海外派遣や好、不況による他社派遣、さらには多能工化に向けての頻繁なジョブ・ローテーションなどもその理由である。つまり、これら社員にとって職場は必ずしも旧来のような拘束的な固定空間ではなくなりつつある。ときには、上司が不在の場合すらあり得るというまさに往時には考えられない職場管理態様の場合もある。たとえば海外派遣の熟練技能工にとって現地における上司は存在しないし、助勤制度による短期応援派遣先の職場には仮りの上司しか存在しない。かかる状況を直視するとき、旧来の管理・監督者による職場の『人』の管理のあり方も旧態依然とした空間固定的な上下関係の管理を持続するだけでは、現実に対応し難いケースも間々発生するであろう。つぎに、仕事時間について言えば、すでに縷説したようにフレックスタイム制から在宅勤務制・労働時間自由裁量制に象徴されるように、時間的な拘束から解放する自由化が進行中である。つまり、労働時間に関する企業による規制管理から社員による自主管理へと移行せざるを得ない状況である。

したがって、これからの経営労務は空間と時間の管理に関して旧来からの

固定的体制からいかに脱却して、弾力的体制に切換えるかのいわば根本的な管理改善の追求が重要課題となると思われる。

そこでかかる空間と時間の自由化が進めば進むほど、言い換えれば人間性重視のビジネス・エシックスにもとづく経営労務になればなるほど『自己制禦』(Self-Control) がきわめて重要となることを看過してはならない。要約するとその理由は次の二つである。①何よりも空間・時間的に常に監視されながら働く状況が減少するため、社員ひとりひとりが他律的な労働から自立的な労働へ、他人の監視を意識する労働から自主的な労働へ、言い換えれば管理される労働から自らを管理する労働 (Self-Management) への転換が企業にも社員にも求められるようになること、②上記①とも関連するが近時の能力主義化の流れに沿った業績中心の能力評価がこの空間、時間の自由化の進行に伴ってより一層増加することになるが、各社員に対して自らの業績に責任をもって取り組み業務の成果を挙げることが強く求められている。そのためにも、各社員は自らの全生活を責任をもって自主的にコントロールし、持てる能力の発揮を自らの成果に結び付けることがますます必要となる。なお近時、企業が社員に求めているいわゆる大小様々の創意工夫や創造性発揮もこの自主的な姿勢、目標に向かっての自らの言動に関する自己コントロール、そして主体的な発想などがベースとなって可能なことは言うまでもない。

そもそも経営倫理にとって、自己制禦は社員個人レベルでも組織レベルでも共に必要な機能であるが、従来から伝統的に個人倫理中心に『自己制禦』が重視されてきたと言えよう。たしかに個人の倫理の確立にとって何よりも『自由』は『責任』を伴う立場から自らが恣意放漫に走らぬように自らを自律性をもってコントロールすることは最も基本的な要件である。<sup>22)</sup> それだけに、これについて古今東西の膨大な研究蓄積がこれまでなされてきたし、この自己制禦機能は個人倫理の実現に不可欠のものである。経営倫理においても、自己制禦機能は組織内の個人に期待される社員個人倫理の実現にとって不可欠ではあるが、現代企業がこの個人倫理レベルの自己制禦だけに依拠してい

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

て、果して経営倫理を全体（組織）として功く実現し得るかと言え、それには前記したごとく自ら限界があると言わざるを得ない。したがって、組織そのものの倫理もこの観点から問われなければならない。言うまでもなく、A・スミスから M・ウェーバーに至る多くの学者、研究者は個人の倫理が組織人として充分に実現されることが可能であり、また、そうなれば近代資本主義企業という組織も倫理的に経営されるという前提があったように思われる。しかし、現代の資本主義企業では必ずしも彼等が考えたようにはゆかないところに、個人倫理の限界があり、経営倫理学として組織倫理論を考究しなければならない理由があると言えよう。この点に関して、奥村宏氏や間宮陽介氏の最近の指摘から<sup>23)</sup>も明らかなように、20世紀の現代資本主義の最大の特徴は、証券の大衆化、〈所有と経営の分離の進行〉によって『法人資本主義』の企業を現出させている。したがって、法人自由主義による企業権力の自己

拡大が懸念されるわけであり、A・スミスやM・ウェーバーの時代の個人資本主義企業〈所有と経営の本格的分離以前〉とは本質的に異なるものとみななければならない。そこで、組織として現代企業が、自己制禦機能を組織の中にビルド・インさせることが経営倫理の実現にとって不可欠となる。

具体的には、企業ないし企業人にとって“やってはならないこと”を明確に認識させ、実行させることであるが、その具体的項目事例は前論文で触れた『反人間性と反社会性の諸項目』（別表Ⅴ参照）を自己制禦によって禁止することである。そのための制度的措置としてすでに前章(3)で述べた次の二つの実施も挙げられる。その一つはCode of Conduct（行動憲章）の制定と周知徹底であり、他はCompliance Committee（規制遵守委員会）の措置と活用である。前者は反人間性・社会性の行動を企業として起こさないことの明定でありその伝達であるが、これを遵守するために企業自身が自らチェックするための機能システムとして後者の設置がある。つまり、後者は、行動憲章の周知徹底が本当に図られ、経営倫理が実現されるように企業自身が『自主的に自己コントロール』するシステムの有力な一つということが出来よう。因に、アメリカの大企業の大半が両者を所有し、前述の企業の社会的公共性促進の観点からも有効に使われていることは、わが国企業も大いに参考とすべきであろう。

### (3) ビジネス・エシックスと『共生』の理論

『共生』というコンセプトがわが国において一般的に多用されるようになったのは、最近のことであるが、このコンセプトは、必ずしも最近しばしば用いられる地球環境との共生に限定されるものではない。これを広義に考えれば、他人との共存、他社との共存、企業のステイクホルダーズとの共存、また社会との共存も全て含まれる広範なものである。個人の倫理における最も基本的なコンセプトの一つとして、『共生』がきわめて重要であることは、古くはA・スミスの『共感』（Sympathy）にもみられる通りである。つまり

他人への思いやりや配慮もこの共感をベースとするものであり、共生思想の原点は人間の共感にあると言っても過言ではないであろう。因に前記の『自己御禦』が基本的に人間の理性にもとづくものであるのに比べ、この『共感』は人間の感性をベースとするものであり、それだけに人間のより本性的な共通の感情とでも言うべきものである。そこで、この共感にもとづく『共生』の思想を個人倫理レベルだけでなく、組織倫理のレベルでも適用することが求められるが、他への同情、同感、配慮の組織における実現は、いわゆる『他との共存システム』の確立である。その場合の『他』とは企業内の同僚、上司、部下という従業員並びにその集団であることもあるし、株主、取引先(顧客、金融機関、仕入先など)をはじめ、地域社会の住人、自国民、他国民、さらに地球などを包含するものである。したがって、共生の思想は、企業という共同体の運営においてもまた地球環境との調整においても、常に必要不可欠のものである。他とのいわゆる共存共栄が夫々の場において達成できるような経営システムが可能となること、換言すれば、共生の思想による諸々の他との共存が可能となるシステムづくりが求められるわけである。経営労務分野でたとえば、労使協力はもちろん、職場集団における社員間の協働体制 (Team Work) 職場間の協力体制などの確立が挙げられる。経営取引分野では最近の CS (消費者満足) 重視のシステムづくりや外国を含めた同業他社との公正競争のシステムづくりなどもその例であろう。地球環境との共生問題もそうだが、これは多くのわが国企業でも最近経営の重点課題の一つとして認識され始めているが、企業にとってどのような具体的なシステムづくりが可能であるかが今後の課題である。このように経営の様々な分野で進められるシステム化が真に共生の思想にもとづき構築されて、共存システムとして適正な運用が図られることが期待されている。因に最近のいわゆる共感マネジメントの提唱とわが国におけるその実施企業の幾つかの事例<sup>24)</sup>は注目されるがこれも広くは、共存システムと言えよう。

ところで、共生思想による共存システムを考える場合に最も基本的な次の

二つの留意点を指摘しておこう。その第一は、組織集団とその構成員個人との関係についてである。集団における共存の場合、構成員個々人同士が協働関係になることは当然だが、その協働は個人の確立を前提とした集団内の協力・協調である。しかし、とかく共存システムの奨めは、わが国企業の場合、集団主義的価値観が強調され易い土壌が残っている場合が多いだけに個人の確立が軽視される懸念がある。旧来からのわが国企業におけるいわゆる会社第一主義や企業優先主義の思想は、実は、この集団主義的価値観に根差すものであり、会社のためならその集団構成員である社員の個人としての立場を無視及至軽視してもよいとする暗黙の了解が前提となっていたと言えよう。集団の価値が個人の価値を上廻る考え方では、個人は集団に従属するものとして位置づけられ、個人の犠牲の下で集団が成長、発展する恐れもある。しかし、集団の繁栄が構成員1人1人の人間らしさや人間としての幸福追求のためにも役立つべきものであるという価値観であれば、個人が集団に無視乃至軽視されたり埋没されることはあり得ない。企業という集団と個人との関係は、共存システムづくりにおいてきわめて難しい問題ではあるが、組織内個人の取扱いにおいて人間性原理にもとづく経営倫理の価値観が確立されれば、集団主義の弊を防除することが可能となろう。

第二の問題は、利他主義と利己主義の問題である。元来共生の思想は、利己主義を排除するものであり、自己中心で他を顧みない考え方の否定の上に成り立っている。したがって、共生思想からすれば、企業が企業優先・企業中心主義をとることは、企業の自己否定につながるものである。現に、企業の地球環境との共生は、企業の利己では到底対処できない問題であるが、同時に中・長期視点に立ってみれば共生思想によって企業は利己抑制することが結果的には、自らの利とも適うこととなる。その意味で共生思想の実現のために前記した自己制禦機能の発揮が必要なのである。<sup>25)</sup>したがって、共生と自己制禦とは、企業におけるビジネス・エシックスの実現にとってきわめて重要な思想と方法であるということもできよう。

さて、共生の思想にとって利己主義の否定が即ち利他主義のみの肯定につながらないことも留意されるべきである。たしかに、地球環境問題をはじめ、社会との共存を目指しての企業によるいわゆる社会貢献活動にしてからが、一見、他への配慮にもとづく共生の思想に適う企業行動ではあるが、これは新しい時代における企業の存立条件として企業が主体的にかかる行動をとるものであって、決して慈善団体の社会活動と同一視すべきものではない。結果的に利他となることはあっても、企業は企業に課せられた社会的使命を全うするための活動としてこれらの行動を積極的に進めるべきものである。その意味では、それは四原理価値システムにおける社会性原理の実現という位置づけによって進められるべきものであって単に利己が拙いから利他という発想によるものでないことは言うまでもないであろう。したがって、企業の社会や地球との共存は、中・長期的にみて企業の企業によるサバイバル戦略だと言うこともできよう。

さいごに、よく『共生はカルテルの別名』<sup>26)</sup>と言われるが、共生が同じ利益を有する仲間同士の結束によって他に対処して自己の利益を確保するためにカルテル的行為を行うとすれば、それは共生の動機が利己的であって、洵に好ましからざる共存システムに墮するわけである。つまり、あるべき共存システムの構築と運用は利己的動機を排除し、結果的に利他を図る自制が必要とされると言えよう。

なお、企業の共生の対象として①従業員、株主、取引関係、消費者等との共生、②自然環境、社会的環境との共生、③海外との共生の三つを挙げ得る（経団連『共生に関する検討委員会』による）が、その中で③の海外との共生をいかに進めるかは、政府レベル、企業レベル、消費レベルの利害が必ずしも一致しないので合意形成が難しい面が多い。<sup>27)</sup>

## 第四章 国際化時代とビジネス・エシックスの評価

21世紀へ向けてますます増進する国際化の時代においてわが国企業の国際化、とりわけ海外企業進出が増嵩することは不可避の趨勢であるが、それがグローバルな展開になればなるほど進出先の地域や国が多様化することになる。そこで、ビジネス・エシックスはこうした多数の地域や国を越えて共通するものなのか、それとも地域や国によって異なるものなのか。さらに、同じ地域や国であっても時代によって異なるものなのかという点はわが国企業にとって、看過し難い重要な問題である。つまり、わが国において通用する経営倫理の思想、たとえば、この四原理価値システムの考え方が東南アジアや中国でも適用され得るのか、適用され得ないとすれば、それはどの部分で、しかもその将来に向かっての近・遠の見通しはどうかと言った問題は、グローバル化する企業にとって事業戦略や経営管理を左右するきわめて重要な基本的課題ともなるわけである。

### (1) 成熟化社会におけるビジネス・エシックスの比重増大

すでに前論文においても述べた通り<sup>28)</sup>、1980年代の後半には、わが国の経済が成熟化し、したがってまた、わが国がいわゆる成熟化社会の時代となったと言えるが、よく考えてみるとそれだからこそ、欧米先進諸国と同じように、企業経営におけるビジネス・エシックスを問題とするようになってきたわけである。

第二次大戦の敗戦によるゼロからの出発から復興・成長によって欧米先進諸国に追いつき追い越してきたこれまでの約半世紀弱の時代には、国家経済の要請に適う企業経営の成長・発展を最優先にするという政府・社会・企業共通のビヘービヤールが価値優位であったことは否定できない。しかし、経済大国＝成熟化社会になった今日では、欧米先進諸国が何年も以前に経験した

ようにわが国は経済や企業中心の時代から、文化や社会重視の時代へと明らかに移行しつつある。この時代の変化を無視乃至軽視することは、わが国の経済も企業も国際化時代の進展とともにますます世界の中で存立し難いことを意味する。

したがって、わが国企業の場合は、何よりも、欧米先進諸国の企業と共通の基盤に立った価値観を持つことが必要とされる。その共通基盤は、要約的に言うと、企業経営における人間性と社会性の重視である。欧米先進諸国の企業が既に当然の考えとして具備している人間性と社会性の重視は、わが国企業では必ずしも“当然”のことではなかった。むしろ前述のように、効率性と競争性重視でありそれらの追求上、必要最小限度の修正を余儀なくされることはあったが、それは決して主として効率性に対して人間性を、競争性に対して社会性を対等に重視しようとする改変ではなかった。したがって、筆者の言う旧来からの二原理価値システムを中心とするわが国企業は既に四原理価値システム中心である欧米先進国企業と価値観を共有することにはならない。しかし、もしわが国企業が前論文で述べた<sup>29)</sup>『反』人間性・社会性の諸施策を廃止し、出来れば『促』人間性・社会性の諸制度措置を強化すれば、欧米先進国企業と共通の価値観にもとづく、具体的な企業行動として評価されるであろう。しかも単に共通の価値観による諸制度の整備だけでなく、それを実践に移して行動と成果で示さなければ、これらの国々から本格的な容認を得られないことは言うまでもない。その意味で今日の日・米欧間の諸種の経済摩擦の大半は、考え方の総論賛成から愈々各論具体化の段階における調整難航の姿だとも言えよう。

価値観の相違克服の事例として人事・労務分野でいえば、たとえば労働時間短縮と過労死が挙げられる。両者とも欧米先進諸国からの強い指摘と批判にもとづいて、わが国で取り上げられた経緯は周知の通りである。前者について言えばわが国の政・労・使の夫々の努力もあって年間平均総労働時間2100時間台からようやく2000時間を割る水準まで改善されてきた。不況の追い風

もあったにせよ1900時間台のアメリカに追いつく射程距離に入ってきたことは、いわゆる“働き過ぎ”の是正による欧米流のゆとりのある人間らしい生活への道程とも言えよう。因に、この約10年間に、企業人の労働時間にたいする考え方が、著しく変わってきたことは、企業の時間管理の諸制度が大幅に改変されてきたことから窺える。前記したようにフレックスタイム制、在宅勤務制、裁量労働制などに示される労働時間や時刻に関する自由化の進行は、かつての職場定時間・定時刻主義の拘束的時間管理時代からみればまさに隔世の感がある。

つぎに、後者の過労死に関しては、わが国企業に特異な現象として世界的に有名となったが、これも欧米先進諸国の価値観からすれば信じ難い異常事態であり、わが国企業の“働き過ぎ”の象徴的現象となっている。今日でも依然として過労死110番への訴え電話は絶えないし、決して著しい改善状態とはいえないが、政府も過労死認定の基準を緩和する方向で検討するなど、官民の努力による国際的な汚名返上が期待されている。言うまでもなく、過労死を生み出す土壌は①超長時間労働、②過酷な労働環境、③会社第一主義のメンタリティなどにあるが、過労死も前者の労働時間短縮の問題にも深く関わりがあり、企業の時間管理のあり方の変化の中で解決さるべきものであろう。わが国が経済大国になり、引続き膨大な貿易黒字を出し続けるかぎり欧米先進諸国をはじめ世界の監視の目はますます強化されるであろう。したがって、ビジネス・エシックスを座標軸に据えた新しい価値観の企業経営が一層強く求められるわけである。つまり、成熟化社会の進展とともに、企業経営におけるビジネス・エシックスの比重増大が不可避となるであろう。

## (2) 発展途上国におけるビジネス・エシックスの現実

先進諸国に比べて発展途上国におけるビジネス・エシックスの問題意識は、概して低調であると言われる。わが国の主として製造業が空洞化を懸念されながらも国際化時代のサバイバル戦略として現地生産化をますます増大させ

る見通しの中で日系企業の現地経営が徹底した現地化を求められている。日本企業の単なる延長ではない現地の自主性と独立性が人、物、金、情報、の経営諸資源について必要とされている。つまり、現地の風俗、習慣、考え方などに即した経営を進めるためにも、(イ)現地企業への権限の委譲、(ロ)経営・管理者への現地人の登用、(ハ)現地資金の活用などをはじめいわゆる現地化政策を推進すべきことは、最近の円高傾向の下での日本からの派遣コストの相対的増加への対応も加えて今や当然視されるようになりつつある。したがって、ビジネス・エシックスについてもこの現地化政策との関連を検討しておく必要がある。現地の状況や現地の考え方に適応するのが現地化であるとするれば、ビジネス・エシックスに関してもそうすることが求められる筈である。

ところで、周知の通り発展途上国が昨今とくに人権や無差別の尊重、労働条件（賃金・労働時間）の改善についての先進諸国を中心とする勧告や干渉にたいしてかなり批判的であり、強く反発している。中国における天安門事件を契機とする人権問題をはじめ、東南アジア諸国に共通して先進諸国がその価値基準を押し付けることへの反対の態度などである。いわゆる『開発か環境か』の論争も然りである。発展途上国にしてみれば、環境破壊は決して好ましくないことを理解しているが、現在並びに近い将来は発展途上の経済状態であって、経済のテイク・オフから上昇、さらには高成長によって中進国からやがては先進諸国に追い付けるよう経済開発を優先することがこれら諸国にとって貧困や失業からの解放という当面の望ましい状況を達成することにつながるという考え方が根強く存在する。つまり、環境も大事だが、当面は経済開発を優先させる価値観を持つことが好ましいという判断であって、先進諸国の環境重視の価値観には俄かに賛同し難いとするものである。

因に、発展途上国側の主張には、先進諸国も過去における発展途上の経済状況で今日彼等が強調する環境問題を必ずしも重視せず、たとえば、重化学工業の発展期に公害を軽視し続けた歴史を顧みるべきだとする考え方がある。

人権や人間性重視の問題についても同じように、発展途上国側には言い分もあり、この『環境・人権』か『開発・発展』かの論議は基本的に相容れ難い面を有しているといえよう。最近は、これに加え、発展途上国からの輸出安値攻勢の激化への対応として発展途上国における低い労働条件や人権問題に原因ありとして改善させようとする WTO や ILO の動きも出てくるなど不<sup>30)</sup>公正競争の抑制として南北間の新しい経済・経営問題となりつつある。換言すれば、人間性と社会性を重視するビジネス・エシックスの思想と実践は先進諸国の価値観にもとづくものであって、発展途上国には必ずしもそのまますんなりと受容されるものではない状況である。

次に、発展途上国におけるビジネス取引に関する経営倫理の問題についてアメリカでよく引き合いに出される多国籍企業の賄賂問題についてのビヘービヤに触れておこう。

アメリカの経営倫理学の泰斗の 1 人である P・マイナス教授によれば、この<sup>31)</sup>問題についてのアメリカの経営者の対応は概ね二つのグループに分かれるようである。その一つは、自分の会社ではたとえその国（進出先国）では賄賂が通常の慣行になっていても決して賄賂を行わないとする考え方であり、もう一つは、その国の現在の事情、つまりその国の文化と企業にたいする期待の違いにより国によって会社の対応はまちまちでよいとする考え方（文化相<sup>32)</sup>対主義）である。前者の代表例の会社として IBM 社が有名であるが、IBM 社は発展途上国の実情は実情として自分の企業の基本的価値観を世界の何処の地域、国でも貫徹している姿勢は立派である。したがって、世界各地の IBM は賄賂を贈らずまた受け取らずに取引するのが当たり前であって、その結果としてたとえば現地の賄賂企業との受注競争に敗れてもやむを得ないと考えられている。その意味では、これは現地の慣習を尊重するいわゆる現地化方策に合致していないが、現地においても本国企業の基本理念や倫理思想が何らかの形で実現されるように最大限の努力を示しており、この努力がきわめて重要であることは言うまでもない。

因に、同教授によれば『われわれは経営者たちが自分の企業の基本的な価値観について深く考えて、現実遭遇する世界中の色々な国の事情や文化的環境の中でそれらの価値を実現する最も良い方法は何かを決めるように』と助言しているとの由だが傾聴に値しよう。

### (3) 経済社会の発展段階とビジネス・エシックスの対応

以上に述べたように発展途上国において、先進諸国の価値観が必ずしも充分に受容され難い面のあることから、価値観は経済、社会の発展段階に応じて変化するものと考えらるべきやに思われる。

前述のごとく、先進諸国における経済・社会の発展の歴史を繙けば、発展途上の時代には企業の人間性・社会性重視の思想と実践は殆ど顧みられなかったという現在の発展途上国の主張にみられるように、確かに同一国でも、経済・社会の発展段階によって、ビジネス・エシックスへの取り組みが変化するであろう。しかし成熟社会が到来したわが国の現在から将来へ向かっての望ましい経営倫理という価値観は、未だ成熟社会に到達していない段階の発展途上諸国においても、必ずしも不当・不適當・不必要なものではない。従って、先進諸国の各企業が発展途上国へ企業進出したりビジネス取引をする場合に、自らの経営倫理を現地社会においても実現し得る現実的方策を検討したり工夫したりすることは必要であろう。それは、そういう企業の努力の過程を通じて次のごときメリットが考えられるからである。

- (1) ビジネス・エシックスの必要性にたいする見方や考え方について、発展途上国やその企業社会が次第に覚醒される可能性があること。
- (2) 発展途上国でも企業や企業社会が社会的公正や地球環境保全などの必要性に正面切って反対できない雰囲気醸成するのに役立つこと。
- (3) わが国企業は効率と競争に長じている点で世界的に有名だが、決してそれだけでなく欧米先進諸国の企業と経営倫理的に大きく隔った異質性を有する経営では決してないことを現地社会に認識させる好機であるこ

と。

つまり、前二者は現地社会の啓蒙のメリットと言えるし、後一者は、わが国企業への現地社会の評価向上のメリットである。

わが国企業が発展途上国において欧米先進国企業と経営倫理的に同じように評価されるようになれば、日本企業の異質性にたいする批判は少なくとも緩和されるであろう。

したがって、経済・社会の発展段階に応じた変化を認めながら、機会あるごとに遅れた現地社会の意識改善を目指して啓蒙に努めることが、成熟化社会のわが国企業に求められている責務と言えよう。

因にわが国大手化学メーカー M 社が公害・環境問題を軽視してマレーシアに合弁進出し、現地工場の操業にたいする現地環境団体の長期間の反対を受け、最終的には勝訴しながら撤退を決めた事例は、余りにも有名だが、多くの示唆を含んでいる。進出に当たっての M 社の判断には、(イ)相対的に賃金が割安である、(ロ)公害環境問題もわが国に比べシビアでない、の二点があったと思われるが、(ロ)は予想外にも現地人の強い反対に遭遇し、その対応にかなり苦慮するハメに陥った。その間、M 社は現地からの非難にたいして現地合併会社の問題であるとして責任回避に努めたり、操業持続を強く望んだり、日本本社として必ずしも誠意ある態度を示したとはいえなかった。つまり、公害輸出という最も好ましかるざる非倫理的行動の強行が発展途上国の現地社会の反発を受けたことになる。上記(ロ)の認識や見通しが甘かったことは、経済・社会の発展段階の相違のため経営倫理的視点や配慮を必要としないと判断したことを意味する。結果からも明らかなように、発展途上国もつねに社会的に発展しつつあるし、先進諸国を中心とした世界の動きにも緩慢ながら影響を受けて啓蒙されつつあることからすれば、M 社の対応は残念ながら決して好ましいものではなかったと言えよう。したがって、この事例は、①ビジネス・エシックスにもとづく価値観が M 社に最初から確立されていたか否か、②発展途上国におけるビジネス・エシックスにたいする前向きな動向

が強まる傾向を看過していなかったか（発展途上国なるが故にビジネス・エシックスにやかましくないとただ発展段階的にのみ見ていなかったか）が問われている。しかし、M社は現地裁判所からの有利な判断が示された後、操業継続が可能であり、現地政府・パートナーも継続の意向があったにも拘わらず、敢て操業継続を断念し、合併を解消する決定を下した。

このM社の最終的な意思決定は、種々の苦悩と紆余曲折はあったであろうが、遅まきながらとはいえ称賛に値するものと言えよう。企業経営の社会性や人間性重視の基本的考え方は効率性や競争性をときには減ずるような事態を想定しておかねばならない。そのことは、前述の両原理の均衡的両立のための不可避な事態と考える必要があるだろう。しかし、それも中・長期的にみれば経済、社会の発展過程が進めば進むほど必ずや社会性や人間性の重視が企業経営にプラスにはね返ってくることになると言えよう。その意味で上記M社の最終決定は決して誤ったものではなく中・長期的にみて必ずや評価されよう。

## あ と が き

わが国企業の組織風土には、一般的に集団主義が根強く残っていると見られているが、大手企業を中心に集団主義体制の中でも以前から競争性原理が働き、決して年功序列の画一主義とはいえない昇進管理が行われていたし、それが増嵩されつつあることは周知の通りである。<sup>33)</sup> また、最近のリストラ推進の中で一層明らかなように年功序列体制が崩れつつあり、いわゆる能力主義による処遇が加速されている。つまり、わが国企業における経営労務は21世紀へ向かってさらに大きく変わりつつあるが、その主要な方向の一つは、競争性や効率性を一層指向しつつあるとも言えよう。それだけに、今後の経営には、人間性や社会性の重視がますます必要となるが、わが国の僅かとはいえ一部優良企業では、既述の新・旧両原理間のバランスを積極的にとる努

力を進めている例も決して少なくない。たとえば、社外ボランティア活動にたいして企業が資金提供の他に、社員の参加を認めるボランティア休暇制度を新たに設けたり、老親はじめ家族の介護休暇制度を導入したりして社会性原理を尊重しながら、他方では競争と効率の向上にも従来にまして積極的施策を展開しているなどである。新・旧両原理間の拡大均衡的両立を図る企業が少しでも増加することは、わが国における経営倫理の向上にプラスであり、国際的にも好ましいことは言うまでもない。

先頃（1994年8月）グラスで開かれたアメリカ経営倫理学会が国際的な観点からアジアにおける経営倫理のあり方のパネル討論<sup>34)</sup>を行い、参加者から強い関心を集めたように、今や、いわゆるグローバル時代を背景にアメリカでも経営倫理は一国内の企業の経営理念や経営管理のみの問題ではなくなりつつある。

言うまでもなく、これは関係する各共同体間の超規範（Hyper Norm）を確立し得るのか否かの問題であり、第四章でも述べた国際間という地域と発展段階の異なる共同体間における様々な困難性の中で、今後何らかの共通事項の合意形成が可能となることが期待される次第である。

さいごに、ビジネス・エシックスの立場からすでに第三章で触れた企業における経営経済性と経営公共性の両立を図る場合、経済性を少し犠牲にして、企業の“儲け”を割愛することが公共性との両立を可能にするので、経営倫理は結局“損する”ものだとする向きもあるが、それはビジネス・エシックスは儲からないという先入観に把われ過ぎた考えと言わざるを得ない。

最近の報道によれば、<sup>35)</sup>1989年に発生したアラスカ沖ヴェルディ号原油流出事故に関連して、約3500人の地域住民にたいして合計2000万ドルの和解金をエクソン社が支払うことになったと言われる。これは漁民や地域企業が起こしている複数の損害賠償訴訟のほんの一部に過ぎず、加えてごく最近アラスカ州連邦地裁はエクソン社にたいし懲罰的賠償金として50億ドルの支払いを命ずる評決を出したと伝えられている。巨額の賠償金支払要求を受けている

同社は今後もこの裁判を通じて、既に発生以来5年も経過してなお、この大事故による環境問題の『負荷』を背負い続け、何時終局を迎えるか、最終的にどれだけの企業負担になるか全く予想のつかない苦行中である。企業が昔日と異なり高い公共性を求められている現代において、社会に迷惑をかけない配慮を怠った——その原因が直接・間接に経営の効率や競争を偏重視した結果の場合が多い——がために、莫大な損害を蒙る——エクソン社の事例はその一つに過ぎない——ケースが後を絶たない。少々の儲けを犠牲にするどころか結果的に大きなダメージを企業に与えて了うのは、経営倫理的な価値を尊重する経営を常日頃から心掛けていないためだとも言えよう。経営経済性は経営公共性への配慮があつてこそ、末永く確保されるものだということが理解されなければならない所以である。“ビジネス・エシックスは損を somewhere、儲かるものだ”とするアメリカ産業界における最近の動きは、企業が人間性や社会性を重視してゆくことがいわゆる四原理価値システムの実現を齎して現代に通用する『価値』ある企業の発展につながることを示唆していると言えよう。

---

#### 注

- 1) H. A. Simon, *Administrative Behavior*. 『経営行動』松田・高柿・二村共訳  
ダイヤモンド社 1989年 pp. 7-10 第三章。
- 2) 水谷雅一『人間管理革命』講談社 1969年 pp. 9-11。
- 3) 海老澤栄一「機能主義から見た経営理念のあり方」日本経営教育学会編『経営教育年報』第13号掲載論文
- 4) 奥村真一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣 1994年 p.48。
- 5) R. T. DeGeorge『Business Ethics』「経済の倫理」山田訳 明石書店 1985年 pp.53-54, p.58。
- 6) 水谷雅一「経営倫理学の必要性和展望」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第6号掲載 1994年 pp. 3-10。

- 7) 水谷内徹也『日本企業の経営理念』同文館 1992年 pp.139-145 (付表)。
- 8) 前掲7)同書 pp.86-87。
- 9) 別表(Ⅱ)は人間性原理と社会性原理の重視の考え方と軌を一にする立場から作成されている点で評価される。なお、これは通産省官房企画室の支援協力による「人間本位の企業指標」研究会(座長清家慶大教授)の纏めたものである(週刊東洋経済 1992年2月8日号参照)
- 10) 前掲6)同論文 p.26。
- 11) 前掲4)同書 pp. 7-20。
- 12) 水谷雅一『ヒューマン・リレーションズ』日経文庫 1967年。
- 13) 『現代日本の労務管理』(社会政策学会年報第36集)お茶の水書房 1992年 pp.99-110, 兵藤 剛『総括現代日本の労務管理』参照。

経営労務における最近の能力主義管理と経営倫理の関係について言えば、同管理は両刃の剣の如きもので、一方では集団主義から個別管理への転換、個人能力の適切な伸長、実質的な処遇(賃金・昇進・配置など)平等化推進などに寄与するという意味で人間性原理にもとづく労務管理に資する面があるが、他方で人事考課制度の運用によっては、不必要な競争扇動の恐れがあり、歯止めがなければ人間性原理が求めている人間らしさ、ゆとりを減殺し人間性尊重に反する可能性がある。つまり、今後の能力主義管理の推進は経営倫理の歯止めを条件として図られることが肝要であると思われる。

同書の論調からも同じような考え方が窺えるが、歯止め方策として労組活動を期待するだけでなく経営倫理の強化も希求する立場をより鮮明にすべきではなかったかと惜しまれる。なお、前記の人事考課制度の運用に関し、従来からの相対主義評価を改め絶対主義評価へ転換することも社員間の競争扇動を改める有力な方策であることを附言しておこう。(後掲14)同拙著 pp.162-165 参照)

- 14) 水谷雅一『21世紀への新経営労務論』同文館 1991年 pp.84-85。
- 15) 森啓太郎「ケイバビリティ向上」21世紀へのニュー・マネジメント第11巻『ヒューマン・リソース』掲載 綜合法令 1993年 pp.175-214。
- 16) 梅沢 正『顔の見える企業』有斐閣 1994年 pp.190-194。

因に同書では、経営理念の検討から企業組織の価値体系を点検する方策を点検XとYに分け、点検Yによって経営の目指す価値がどれほどメンバーに共有され組織全体に浸透・定着しているかをチェックする必要も説いている。(同

書 pp.173-197)

- 17) 「経営理念の習得が軸」『週間労働新聞』1994年7月18日付。
- 18) IBM 社提供資料, Business Conduct Guide Line. (IBM の企業行動基準) による。
- 19) 前掲6)同論文 p.31。
- 20) 前掲6)同論文 pp.14-15。
- 21) L. T. Hosmer, *The Ethics of Management*, Irwin, 1991, p.3 によればビジネス・エシックスは Organization の Social Performance と Economic Performance の間の Dilemma の問題であるとしている。これは、筆者の『経営公共性』と『経営経済性』のコンフリクトに相当する。
- 22) 鈴木辰治『現代企業の経営と倫理』文真堂 1992年 pp.130-133。
- 23) 奥村 宏『会社本位主義は崩れるか』岩波書店 1992年, 並びに間宮陽介『法人企業の現代資本主義』岩波書店 1993年。
- 24) 野村総合研究所情報開発部『共感の戦略』岩波書店 1991年 (NRI) pp.17-61。
- 25) 稲盛和夫「利他と共生」21世紀へのニュー・マネジメント第1巻『人類社会時代の経営』掲載 総合法令 1993年 p.279。
- 26) 前掲24)同論文 p.278。
- 27) 橋山謹治郎「産業国家の特集」21世紀へのニュー・マネジメント第1巻『人類社会時代の経営』掲載 総合法令 1993年 pp.124-125。
- 28) 前掲6)同論文 pp. 5-6。
- 29) 前掲6)同論文 p.17, 「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」
- 30) 「ILO 新たな役割模索」『日本経済新聞』1994年8月6日付。
- 31) ポール・マイナス (Dr. P. M. Minus)『企業倫理の共同研究を』経済広報センター刊『経済広報』1993年。
- 32) 梅津光弘「超規範と倫理的合意形成手続き」日本経営倫理学会第2回研究発表大会予稿集 (1994年) 掲載によれば『倫理帝国主義』と『文化相対主義』の二つの立場以外に第三の立場として最近 T. Donaldson (米国 George-Town 大学教授) の提唱する国際共同体主義 (International Communitarianism) について紹介しているが、現地社会という共同体と進出企業という共同体の間のビジネス倫理のあり方を考える場合に権利論的な超規範をアポステリオリに

合意形成するための国際的制度手続を必要としている。これがもし可能であれば国際間の紛争が軽減され得るという意味で今後の実践的な課題といえよう。

- 33) 伊丹・加護野・伊藤編『日本の企業のシステム』第3巻『人的資源』（有斐閣 1993年）の中，花田光世「日本の人事制度における競争原理」pp.276-298。
- 34) *The Society for Business Ethics*, Annual Meeting Program (The Fairmont Hotel, Dallas, Texas, 1994/August/12-14) による。
- 35) 「エクソンが和解金200万ドル」『日本経済新聞』1994年8月25日付，及び「エクソンに賠償命令50億支払いを」同紙同年9月17日（夕）付参照。