
経営倫理にもとづく経営労務論の革新

水 谷 雅 一

(一) 注目される倫理的観点

去る10月に発表された1998年度のノーベル経済学賞の受賞者がアマーティア・セン博士（ケンブリッジ大学教授）であったことは、何よりも今日の経済や経営における倫理的観点がいかに重要であるかを世界の最高の知的評価基準が具体的に示した証左だと言えよう。セン博士がインド出身で同賞の初のアジア人の受賞者であったという画期的なこともさることながら、スウェーデン王立科学アカデミーが博士の受賞理由を「経済学の倫理的側面の復権への貢献」と特筆・強調していることは、経済学がとかく経済の方法論や数理論に偏重される近年の傾向から経済の目的論や価値論の重視が必要とされる時代になってきたことを示しており、洵に欣快に耐えない。因に、97年のノーベル経済学賞はいわゆる金融デリバティブ考察という金融経済の方法論的専門分野に優れた業績を残した三人のアメリカ経済学者であったことを考え併せると、今や世界の関心が経済や経営の倫理という本質問題にようやく向かいつつあることを意味しているとも言えよう。

さて、経営倫理については、アメリカをはじめ欧米先進国諸国において、1960年代後半頃から、産学における関心が徐々に高まってきたことは周知の通りであるが、わが国でも、バブル経済の崩壊が始まった1990年代初頭から

ようやく注目され始めるようになった。彼我における関心と注目の最初の一つの大きな契機が、企業社会の不正・腐敗による経営の非倫理的状況にたいする市民や国民の不安と批判にあった点では共通である。つまり、企業社会が一般社会におけるきわめて常識的な善悪の判断に適応し得ない状況にたいする社会からの受容拒否反応が、企業経営に倫理を求めるようになったわけである。もちろん、今日の米・日における経営倫理は企業の社会的不祥事への批判・拒否・是正の問題だけではなく、地域社会をはじめ地球環境に至るまでの人間・人類・社会の全てに企業が迷惑をかけないように自制することから、さらに、これらに貢献することが出来るように経営することが求められている。したがって、経営倫理の範囲は、企業経営の全ゆる活動を通じた幅広い分野に互るもので、その全てについて、一般社会の善悪の判断基準にもとづいた対処と適応を企業社会に求めるものである¹⁾。

今や、企業が社会の中で特別な、いわゆる特権的な存在である時代は終焉に近づいたとも言えることができる。そもそも近代的工業化社会における企業の存在は、とくに自由主義的資本主義経済体制を支える重要な担い手として重要視されてきた。そこでは、国民所得の向上をはじめ国家経済の成長が国民や人類社会の発展に貢献するという理由で、経済優位の社会を当然視し、それを支えるものとしての企業第一主義が何の不思議もなく受容されていたわけで、それは企業を特別視したり、企業のパフォーマンスにたいする、寛大な評価を認めていたためである。つまり、企業の資本の論理中心の行動による飽くなき利潤追求が一般社会から受容され一定の評価を与えられていたからである。そのことが、企業の一般社会への経済的貢献であったことは紛れもない事実ではあっても、他面で一般社会への迷惑とそれにたいする一般社会からの批判や是正要求につながるものとなってきたわけで、これが経営倫理誕生の原点であることは銘記されねばならない。その場合、企業の資本論理と違った観点である、一般社会の善悪の価値判断基準が企業社会に持ち込まれていることに留意する必要があるだろう。

(二) 企業による人間性と社会性の重視

言うまでもなく、資本の論理は資本の自己増殖のために、利益の極大化を目指すものであり、そのために必要な全ゆる手段・方法を駆使することが求められる。そこでは最小のインプットで最大のアウトプットを目指す「効率」の向上が、また、他社に打ち勝つための市場における「競争」力の強化が必要とされる。

まさに、企業の最終目標ではこの「効率」と「競争」の発揮によって齎されるものであり、企業は窮極的には、この二つの向上と強化による全ゆる経営活動を通じて資本の論理を貫徹するものと言えよう。しかし、いかなる場合でも自由主義経済体制下の企業とは、この効率と競争を中心とする利益の極大化を目指して経営活動を進めるものではあるが、今後はそれだけではなく、新たに、企業が「人間（人類）」や「社会」を重視しないと、この企業の資本の論理の貫徹さえも困難となる時代が到来しつつあるわけである。アメリカでは今世紀後半の初めから、わが国では約10年近く前からこのことを企業社会が徐々に認識するようになってきた。それが、すなわち「経営倫理の時代」到来なのである。

つまり、今日は企業社会の基本的価値観が大きく変わりつつある時代であって、これからの企業が重視すべき価値が旧来とは著しく異なったものに転換されるわけである。この大転換を筆者は、「経営価値二原理システム」から「四原理システム」への転換と呼び、企業の目的や基本的価値の変化を説明している。すなわち、経営倫理の登場以前の時代は、効率性と競争性の重視のみによる資本の論理の貫徹の時代であったので、効率性原理と競争性原理中心の二原理システムで通用した。しかし、経営倫理の時代には、前述のごとく、人間性や社会性という新しい重視原理が加えられる必要から、旧来からの効率性と競争性の二原理にこの新しい二原理を加えた四原理システムにし

ないと、資本の論理の実現が困難となるわけである。そこに、旧来からの効率性原理と競争性原理と同等に新しい人間性原理と社会性原理を重視するシステムへの転換が求められる理由がある。なお、これら四つの原理間の関係について述べれば、効率性重視が強過ぎると、たとえば人間労働の酷使から過労死や準過労死のごとき人間性の無視乃至軽視の結果を招く傾向があるし、逆に人間性重視が強過ぎて、弛緩した業務活動を認めると効率が低下する傾向となるなど効率性原理と人間性原理は相反的關係になり易いという特性がある。また、競争性の過度の重視が競争のために手段を選ばない結果、談合や賄賂など社会的な不正手段を用いることになりがちな傾向があるし、逆に、この社会性を過度に重視すると企業の競争力が弱体化する恐れがあるという相反的關係になり易い特性がある。因に効率性と競争性は相補的關係にあり、²⁾また、人間性と社会性も同じく相補的關係にあることは言うまでもない。

そこで、旧来からの二原理と新しく加えた二原理との間に適度なバランスを維持することが必要である。しかも、新旧二原理間の均衡は拡大的均衡でなければならない。効率性や競争性が二流・三流であり、人間性や社会性も特に重視しない縮小均衡的なバランス型は企業として発展性もなければ、また、社会における存在価値も少ないという好ましくない企業経営ということになりかねない。効率性も競争性も高く、したがって業績もすばらしいとともに、人間・社会にも常に積極的に配慮する企業こそ、これからの21世紀へ向けても真の意味での優良企業とすることができる。

(三) アメリカ労務管理における「人間」観と「社会」観の変化

欧米における19世紀から今世紀にかけて企業の近代化が進められるにつれて、とりわけアメリカにおける経営管理の科学的近代化の進展にともなって、人間労働の科学的管理をベースとする労務管理の近代化が推進された。F. W. テーラーの科学的管理法を初めとする「人間物化」の歴史は、企業におけ

る人間労働の合理的使用による効率向上への歴史であった。モーション・スタディとタイム・スタディによる労働の標準化と、それにもとづく合理的な能率給制度や流れ作業化（フォーディズム）の多用が、生産労働の効率向上に大きく貢献したことは疑う余地がない。しかし、いわゆるホーソン実験に始まるヒューマン・リレーションズの登場により、20世紀中葉から労務管理におけるこの人間物化の流れが徐々ながら変化してきたことも明白である。つまり、働く者の人間としての気持ちや意欲という人間の感性重視の新しい考え方が導入されてきたからである。これは「労働すれば仕事賃金が得られる」（No Work No Pay）や「余計働けば余分に賃金を貰える」という経済的利害を人間理性に訴える合理的アプローチだけに頼る労務管理から、人間感性にも訴えて労働意欲の喚起を図ろうとする労務管理への大きなシフトを意味する。人間労働の捉え方や扱い方に関する基本的な考え方のコペルニクス的な転換とも言われる所以である。

この人間関係論をベースにアメリカではいわゆる行動科学が生まれ、目標管理制度が用いられるようになるが、人間の自主性や自立性にもとづく、やる気を基に仕事への動機づけ（Motivation）を図る労務管理は明らかに企業経営における企業人の人間性回復である。その意味では、20世紀におけるアメリカ企業の労務管理の歴史は近代的工業化による「人間物化」から人間本来の「人間らしさ化」への変化の軌跡とも言えよう。

別言すれば「企業人」即ち「経済人」（Home Economics）思想からの解放の歴史でもあったわけである。

他方において、この新しい変化の歴史と並行して、労務管理における「社会」との関係も著しい変化をみるに至っていると言えよう。それは労働組合運動の大きな発展と、企業自体の社会的責任度の増大化である。前者についてはアメリカでは社会労働立法であるワグナー法（1935年）と公正労働基準法（1938年）を契機として社会的労働勢力の伸長が図られて以降、戦後にかけて労働組合運動が隆盛をみるにつれて、企業の労務管理における労使関係

問題の比重が増大してきたことに表れている。つまり、企業経営は、労使関係問題を通じて好むと好まざるとに関わらず、広く「社会」との関係に対応せざるを得なくなるわけである。企業の自由裁量で人間労働を雇用し使用・処遇・解雇する旧来の雇用関係を労働組合という企業外の社会的存在との関係の中で処理することを通じて、「社会」との関係を重視するように労務管理も変化したわけである。

後者については、資本と経営の分離の進展にともない企業が資本株主への従属的立場から、従業員や消費者を含めたこれらの三位一体的な経営を進める社会的必要が生まれてきたこともあって企業の社会的責任が次第に重視されるようになってきた。そこでの変化は、企業が株主のみの重視から従業員や消費者といった社会の他の利害関係者（Stake Holders）との協力・協調による経営の成長戦略を進めることによってはじめて社会的存在として認められる状況が現出されてきたと言えよう。つまり、社会的存在としての企業は雇用する人間労働を私物化することなく、社会的な常識や良識にもとづいて使用し、社会的公正を実現し得る処遇に努めることが、労務管理に求められるように変化したわけである。その意味では、企業の労務管理は「社会」から乖離せずに、「社会」の変化にたいする不断の注目と把握により、それへの適応を図るような社会観に自らを改変しなければならなくなったと言えよう。

（四） わが国企業の労務管理における新しい変化の流れ

終戦を契機に、それまでの統制経済体制から一転してアメリカを中心とする占領軍の指導の下で自由主義経済体制へと転換したわが国の経済が零からの復興を遂げて、次第に成長への過程を歩むようになったが、この間、陰に陽にアメリカの少なからざる影響も受けつつ、わが国企業における労務管理の近代化が推進されていった。この間、戦前からの古い体質をかなり残したままとはいえ、封建的温情主義に対して近代的合理主義が、年功重視主義に

たいして職務・能力重視主義が、さらには集団中心主義に対して個人尊重主義が、また、労使間の対立闘争にたいして、協力・協調が様々な新しい方法や制度の紹介・導入を通じて登場してきた。

この流れは前節で述べたアメリカ労務管理における人間観や社会観の大きな転換の流れから見ても決して無縁どころかむしろ、大きくはほぼ類似の方向性を有する転換の流れである。

国民意識の中に深く個人主義や民主主義が根付いているアメリカに比べれば、たしかに、わが国の場合はこうした転換の新しい流れは定着しにくい面があるとはいえ、最近ではむしろ、その新しい方向を当然視する企業の労務管理すら現れている。とくに、バブル経済の崩壊によって、それまでのいわゆる右肩上がりの成長経済が望めなくなったことに伴い、従来のような雇用体制を維持することが困難となってきたことにより、この新しい転換の流れが加速してきたことは、戦後のわが国企業の労務管理史の中でも画期的な新しい動向と言えよう。つまり、企業のいわゆる生涯雇用体制にもとづいた新規学卒者を主とする採用と社員の生涯育成による独自の愛社精神の喚起などといったいわば企業によるクローズドな管理を進めにくい状況が、労務管理の新しい流れの定着化を進めているわけである。企業が人材を抱え込み、不況で仕事が無くなっても他日を期して雇用を維持し続ける生涯雇用体制はもはや通用しなくなりつつある。したがって、年功序列による処遇も不可能となるし、社員一人一人の個人能力中心の管理を進めざるを得なくなる。そこでは、個々人の能力が集団の中に埋没されることのないように、旧来の団体的統制や規制を可能な限り緩和したり排除することが求められるようになる。現場の労務管理でみると元来、社員の職場における時間と空間の規制・固定化の管理が必須であった時代が長い間続いたが、今日では、その規制を可能な限り自由化する動きが進行している。これは明らかに、個人の裁量権を尊重する動きであって、従業員の人間性重視に通ずるものである。人間労働の時間と空間における規制の自由化は、労務管理の基本的な思想や基本的な人

間観の改革であると言えよう。

具体的に言えば、労働時間に関してはたとえば、始業・終業時刻や休憩時刻の厳しい統制管理は旧い労務管理において、職場集団規律の維持のため当然のことであった。それが今日では、時刻管理のみならず、労働時間の長さも含めて、全く自由な裁量が労働者に権利として付与されている。フレックス勤務制は、最近の調査によれば、導入企業が増加しつつあるばかりか、適用職場もホワイトカラーの職場のみでなく、ブルーカラーの職場にも徐々に普及し浸透している。

次に、空間の規制自由化については、たとえば同一の社内や工場内などでの仕事の繁閑に応じた人の配置換えである。「助っ人派遣」や「助勤制度」などを頻繁に行うことや、技術・技能などの指導のための海外その他企業への専門社員の中・短期の派遣などが屢々行われるなどのように、職場空間を固定化する旧来の職場管理では規制し切れない状況が増えてきている。その上、社内の職場空間の下で仕事を遂行するように定めた旧来の監視的管理が通用しなくなる例として、居住地に近いサテライト中小オフィスの設置とか在宅勤務制の導入などが加わることも、社員労働の空間的規制や束縛が一層自由化される動向を示していると言えよう。

(五) 労務管理の変革の四大諸相（その一）

よく職場組織におけるリーダーの行う部下の管理は大別して「仕事」の管理と「人」の管理だと言われる。この「人」の管理に関し、最近の労務管理の新しい変化の流れが前節で述べたように人間労働の時間・空間にわたる規制的・拘束的管理からの自由化である以上、それにつれて社員一人一人の自主性と自律性が強く求められることを意味している。つまり、リーダーの「人」の管理は個々の社員が自主性を発揮して、自律的に「仕事」に取組み、その能力を最大限に発揮して、その成果である業績を向上させることを狙う必要

がある。したがって、これからの労務管理はその制度と運用において、この狙いを実現するように図らねばならない。この観点から、労務管理の変革の基本的諸相を大きく四つに分けて次に検討してみよう。因に、「人」の自主性や自律性の発揮を促進することは（二）で述べた経営倫理における「人間性原理」の実現に通ずるものであることは明らかである。何故なら、人間性原理とは企業が人権の重視、個性の尊重・発揮、個人の自由度増進などをより重視することに一層の価値を置く考え方だからである。したがって、この新しい観点はまさに、経営倫理の実現そのものを指向していると言えよう。

さて、企業における人間性原理の実現の基本的方向に沿って、労務管理に大きなインパクトを与える第一は「労働市場の流動化と人材調達の多様化」である。近年のわが国労働市場はかつての新規卒者（未経験労働者）供給中心の体制から、既存経験労働者の随時供給中心の体制へと大きくシフトしてきた。全国ネットで結ばれた職安機能の強化や人材供給業者の登場と発展によって、この変化は益々加速されている。近時の長期不況の下では企業のリストラによる失業者の増大、採用手控え、人材の需給のミスマッチなどにより失業率・求人倍率とも戦後最悪の水準に落ち込んでいるが、供給労働市場の流動化・多様化は着実に進んでいる。企業側も固定費である人件費の削減のため正規社員数を必要最小限に絞り、社内の必要な業務担当に派遣社員、パート、アルバイトなど非正規社員の多用化を図っている。加えて、社内必要業務を社外にアウトソーシングすることにより、社員労働力の必要を抑制する動きも加速している。つまり、企業の人材調達の抑制と多様化が急速に進行しているが、これは前述の労働市場の流動化と多様化の動きと符合対応しているもので、それは、旧来からの労務管理の中の雇用管理に大きな変革を齎していると言えよう。すなわち、①正規社員の管理を基軸にしながらも多種の非正規社員の管理制度の構築と運用に注力する、②非正規社員の募集・採用を随時に実施し、即戦力ある要員の確保に努める、③派遣業者などとの労働の条件・期間などの交渉と契約業務を処理する、など旧来の新卒定

期採用中心の雇用からみれば、雇用業務の大幅な多様化による変化が必要とされているわけである。さらにこの変化は、実はこれらの新しく必要とされる雇用業務がいずれも常に社外との接点を維持し、労働市場の動向や派遣業者との折衝に配慮するといういわば「社会性」を意識した業務活動をより一層必要とするように変化していることも意味している。

第二に「情報・通信革命を中心とした企業の業務活動の著しい革新の進行」を挙げることができる。社員一人に一台のパソコン、インターネットの活用、電子メールの普及など今日の情報・通信革命が齎す業務活動への影響は測り知れないほど大きいと言わねばならない。それによって進められる業務の合理化が人間労働に与える影響もきわめて大きく、この流れは21世紀へ向かって益々加速されることは確実である。かつてのオートメーション化が齎した人間労働の省力化以上に、知的頭脳労働を中心とした省力化・合理化が進む一方で、前述の労働時間・空間の自由化とも関連して勤務態様や勤務条件の新しい変化が不可避となり、これへの的確な対応が雇用条件管理において求められている。しかもこの変化は、労働時間管理、賃金管理、教育・訓練管理などの各分野にも旧来からの制度と運用に少なからざる変革を迫るものとなっている。たとえば賃金管理でみれば、働いた労働時間にたいする報酬体系では最早通用しなくなる。前述のごとき労働時間・時刻と労働空間の規制的拘束的管理からの自由化に対応して時間報酬ではない成果乃至業績報酬へと転換する必要が出てきている。それとも関連して、旧来からの暦日や暦月単位の報酬支払い期間ではなく、成果・業績の測定評価可能単位としてより合理的な長期の報酬支払い期間の設定が必要とされる変化も現れている。年俸制度もその一つの例であろう。これは言うまでもなく、いわゆる業績賃金管理の時代への変革を象徴していると言えよう。

(六) 労務管理の変革の四大諸相（その二）

第三には、労務管理における「人間労働の精神的側面の重要性増大」を挙げることができる。人間労働のいわゆる経済的・物的な労働条件である賃金・労働時間・福利厚生などの側面に比べて、旧来からの労務管理における人間労働の精神的・心的側面は必ずしも重視されているとはいえなかった。しかし、最近はこの主として四つの理由から、精神的・心的側面の管理の比重が相対的に徐々に高まってきている。すなわち、

- ① 国際的にも遜色のない高賃金水準に達したわが国企業における賃金問題への労使の関心と対応が低調になってきたこと
- ② 既に述べたごとく、労働時間の規制・拘束管理からの自由化の進展と年間総労働時間の短縮化が進んできたことにより、企業の労働時間管理への関心と重視が一時ほどではなくなってきたこと
- ③ 右肩上がりの経済が当分の間望めない状況によりバブル期における企業の福利厚生重視から一転してそのスリム化による経営負担の軽減へと企業の関心と施策が変化してきたこと
- ④ 経済の減速や停滞と経済構造のソフト化・サービス化の流れからも社員の経済的・物的処遇諸条件よりも、社員の“やる気”や意欲あるいは精神衛生などといった“心”の問題に注目する企業が増大してきたことである。

とくに、④の傾向は単に不況の克服策として社員の集団的な精神昂揚乃至は意欲喚起を図るということばかりでなく、むしろ社員一人一人の“個立”にもとづく自主性・自律性の喚起をベースとした精神面の重視とその対応であることが特徴と言えよう。そこでは担当の仕事や所属する職場のために、自らの意志による積極的な参画的態度を発揮する“意欲”の発現が期待されており、組織の上から、あるいは横からの強制・半強制・義理・習慣などに

よる他律的な職務態度は考えられない。つまり、自らの発意と意欲によるいわば個人のマイ・ペースの心的状態で仕事に取り組む姿勢が重視されるものである。この限りでは人間性原理の実現に通ずるものであって、その仕事の成果を中心に人事評価が進み、業績賃金が支給され社員による仕事の達成感と自信が生まれれば、企業も社員も満足する状態が期待される。その意味では、社員個々人のモチベーション管理こそ、これからの労務管理が一層注力しなければならない分野ということができよう。因に、このように人間労働の精神的・心的側面の重視によって労働への自主的意欲を喚起する上で、職制・組織のあり方が時にはその桎梏や障碍となる恐れがあるが、いわゆる組織の動態化・弾力化やフラット組織化など近時の組織管理の新しい動向は、この社員の自主性や自律性の発揮を促進するものと言えよう。

また最近、社員個人の家庭生活の尊重と仕事との両立を視野に入れた育児と介護のための休業制度の拡充などの福利厚生管理が重視されるようになってきたことは、社員が私的生活についても安心して働ける環境整備による人間重視へと労務管理の重点が変化していることを示している。なお、この変化は同時に企業の労務管理が企業の枠を超えて家庭社会との関係に一層踏み込んで、社会に役立つ企業を目指すことを意味し、社会性原理の実現にも通ずると言えよう。

第四には、社員の能力開発における「創造性開発と自己啓発の必要性増大」である。企業による社員の能力開発の重要性は日増しに増大しており、それも前節で述べた労働市場の流動化に支えられた人材調達の多様化と情報・通信革命の進展に伴う業務革新の必要に適応できる有用な人材の能力開発が強く求められている。定例的・定型的業務ですら雇用の多種・多様化と技術革新による業務方法の変革がスピード・アップする今日では、仕事のやり方・やらせ方の変化が常態化する傾向を否めない。したがって、仕事のやり方に関する技能・知識を教え込むための教育訓練の内容も新しい変化への適応を図らねばならない時代である。ましてや、社員自らの変化への適応を可能な

らしめるための知識付与を中心とする能力開発は今日のごとき内外環境条件の激しい変化の中では常時、強化が図られることが必要である。なかんずく、新しい変化への適応を効果的に進める“要”とも言うべき「創造能力の開発」こそは必須であろう。既存・現行の業務活動のブレーク・スルーによる改善や革新は、創造性の開発によってのみ可能だからである。因に前記（二）で経営価値四原理システムにおける旧来からの効率性原理と新しい人間性原理、旧来からの競争性原理と新しい社会性原理、それぞれの新旧間には相反性のあることを指摘したが、この相反性に基づいて、各意思決定者がジレンマを感じる場合にそれを克服・調整し、新旧両原理を両立させることが出来るか否かを懸念する向きがある。しかし、それを可能ならしめるのは畢竟するに、この“創造的能力”に他ならないだけに、経営倫理の観点からみても、社員の創造性開発は極めて重要なのである。四原理の新旧原理間を拡大的に均衡させようとすれば、二原理時代と同じ様な業務活動を続けるだけでは難しく、創意工夫によるプラス α を求める必要があるからである。

次に、この創造的能力の開発には種々の方法が用いられているが、個々の社員の自己啓発がきわめて肝要である。つまり自ら進んで必要な知識・情報を取得してクリエイティブな思考や発想を可能ならしめる自己努力が不可欠であると言えよう。創造性の発揮には知性と教養によって人が本来持っている感性を磨けるかどうかにかかっていると懸っていると言われるが、それは「個」の自覚と自発をベースとすることが明らかである。他から与え得るのは社員のこの自己啓発努力を支援・促進するための全ゆる機会を準備し、刺激を提供することのみであるが、何よりも企業のトップ自らが率先して社員の創造的能力の発揮を奨励し、創意工夫による新事業・新製品の開発と既存業務の革新へと社内の雰囲気盛り上げることが求められている。能力開発の推進がとりわけトップのリーダーシップにかかっている所以である。その意味では、これからの労務管理は精神的・心的側面の管理を考えると旧来のごとく労務スタッフのいわゆる専門職能に委ねるだけではなく、経営幹部が直接音頭をとって

推進する労務管理への変革が必要となろう。

(七) 労務管理における経営倫理教育導入の必要性

本稿冒頭の(一)で述べたように、今やわが国企業も経営倫理の実践が不可欠の時代であるから、社員一人一人の倫理意識を昂めるとともに組織としての倫理強化の体制を固めることが必要となる。最近のわが国大中企業³⁾についての各種の経営倫理実践調査によれば、新しい四原理価値システムに基づく経営倫理的価値観による組織倫理の強化のために、社員行動基準(Code of Conduct)を策定している企業が概ね過半数を占めている。つまり、わが国の多くの企業では社員が企業内外で「何をしていけないか、また、何をすべきか」についての行動の具体的基準を明確化しているわけである。この行動基準の策定に関する限り、最近はアメリカの普及状況にわが国企業の場合もかなり近づいているといえよう。しかし、策定された行動基準を守らせるための努力に関しては、わが国企業の場合はアメリカ企業に比べて著しく見劣りする状況である。たとえば、いわゆる遵守チェック機関の社内設置については、きわめて遅れている。折角策定された行動基準に基づいて社員の行動を常時チェックしその誤りを発見し、それを是正させることは行動基準の遵守を促進することになる。社内に遵守チェックのための恒常的機関を設置するアメリカ企業に比べわが国企業のこの面での改善が求められていると言えよう。行動基準の策定とその遵守のためのこうした制度化とともに経営倫理実践にとって不可欠なのは、経営倫理教育の実施である。

わが国企業で「経営倫理教育」を本格的に実施しようとしているのはまだ僅かに数社ほどではあるが、それも緒についたばかりで今後の定着化が課題である。わが国における外資系企業を除く大手企業の中で経営倫理への取り組みが最も熱心な会社の一つである(株)資生堂では昨年の行動基準の見直しを契機に全社の職場の中に「コード・リーダー」(全社で四百数十名)を任命

し、先ずこれらリーダーの経営倫理研修をスタートさせている。つまり、新しい経営倫理的価値観を行動基準として制定したのに伴い、その意義と内容を全社員に徹底させるための手段として先ず各職場のコード・リーダー（組織の職制上のリーダーとは直接関係なく）を指名して、彼らを「核」にして経営倫理の組織浸透性を図っていかうとするものである。つまりコード・リーダーは経営倫理実践のための職場内推進者であると言えるが、倫理教育の徹底化への現実的対応として注目される。

もとより、直接に全社員を対象とする OFF・J・T 的な倫理研修を行う方法もあるが、先ず職場の中核者（リーダー）を定めて教育し、彼らを中心に職場の全員に周知浸透させることにより、O・J・T 的效果も期待し得るであろう。

他方、OFF・J・T の進め方も社内外の経営倫理専門の講義やセミナーを社員に聴講させる方法も決して効果なしとはしないが、出来れば旧来からある職能別・階層別教育プログラムの中に倫理教育をビルド・インさせることが望ましいと思われる。現存の常設的なこれらプログラムを活用して、その中に経営倫理教育を必ず組み込むことにすれば、一層効果的だからである。よく指摘されるように教育研修の成果は遅効性であるだけに、地道な継続的努力が必要とされるため、単発的・思い付き的な講演やセミナーをたまに実施するよりも定例的な全社教育スキームの一環に組入れたコンスタントな教育研修が望ましいと言えよう。

それにしても、既に（六）において述べたごとく教育・研修の成果は、畢竟するに社員一人一人の自発的意欲と参画への“心”が基本であるだけに、経営倫理教育も一方通行的なレクチャー方式だけでなく、受講者が自らの問題として取組むように仕向けるケース・スタディ方式も多用する必要があるだろう。アメリカでは既に、このための多くの経営倫理ケースの開発が進んでいるが、倫理問題を実際の社員行動のレベルで学ばせるために、具体的なケースをめぐる参画的討議が強く求められていると言えよう。その意味では、経

営倫理教育の労務管理への新たな導入に伴い、労務スタッフも自社内外の具体例をベースとした「ケース」造りを進めることも今後の新しい課題となるであろう。

なお、この経営倫理教育も前述の「経営における“心”の問題」であることは言うまでもないが、社員のやる気の問題と並んでこれからの経営の成否を決めるきわめて重要な鍵となる社員の倫理観の確立という最も“人間”として本質的な課題への取組みであることを最後に強調しておきたい。

(八) 後 記

本稿が神奈川大学経営学部の退職記念という筆者にとって一つの区切りの時期に当る小論であることから、経営学部教授就任以来の研究と教育を総括するに相応しい論題の設定を考えた次第である。それは、平成3年4月に当学部の専門課程(3・4年生対象)がスタートして以来、一貫して労務管理論を講義し、研究し続けてきたのと、その途中で経営倫理論を新たに発足させたという歴史があるからである。労務管理論に関しては、昭和62年頃からご縁があって神奈川大学経済学部(横浜キャンパス)で非常勤講師として講義を担当していたが(今日まで継続中)、それまでの長い間の実業界の企業体験を踏まえて考究して纏めた拙著『二十一世紀への新経営労務論』(同友館)が完成した時期に当学部における新しい講義が開始されたわけである。したがって、講義もゼミもこの著作の思想を中心に進めてきたが、そこでの基本テーマはあくまでも、企業経営における効率性原理と人間性原理の拡大均衡的両立を新しい労務管理のあるべき姿とすべきことが提唱されている。バブル崩壊直後の時期からのアメリカ企業社会の研究調査を発端として筆者が「経営倫理を考える会」を発足させて、それをベースに平成5年4月に日本経営倫理学会を旗揚げして学者研究者と企業実務家の経営倫理に関する共同の研究を推進したことが、当学部のカリキュラムに平成6年から「経営倫理論」

を導入するに至った動機である。因に、アメリカの大学の商経学部やその大学院の約8割が経営倫理の講義を行っているのに比べ、わが国の場合は昨年の神奈川大学国際経営研究所と日本経営倫理学会との共同調査によると、全国約500大学の中僅かに20校が正式の講義科目として経営倫理を設けているに過ぎない⁴⁾。当学部はわが国の大学教育における経営倫理導入に先鞭をつけた数少ない存在ということができよう。学部と大学院双方で筆者が「経営倫理」の講義を進める中にその参考書乃至テキストとして求められるままに纏めたのが拙著『経営倫理学の实践と課題』（白桃書房）である。これが図らずも「経営科学文献賞」（平成9年度）を受賞する栄に浴したが、その内容の基本はその副題にもあるごとく「経営価値四原理システムの導入と展開」であった。この四原理システムは本文にも触れたように、効率性原理、競争性原理、人間性原理、そして社会性原理を意味している。つまり、前著の効率性原理と人間性原理の均衡両立の思想を更に競争性原理と社会性原理を加えて、新旧両原理の拡大均衡の思想を提唱したものである。したがって、前著の思想を近著が発展させたものと言える。

本稿は、近著の立場から労務管理の新しい変革を見直してみようと考えたものであり、これが「経営倫理にもとづく労務管理論の変革」という論題を付した理由である。

最後に、昨今の経済を中心とするグローバル化時代の潮流に沿って、わが国企業の経営についてもグローバリゼーションの著しい進展が図られているが、その一つとして国際標準化の動きが活発である。最近になって経営倫理問題に関してもその動きが論ぜられるようになってきたことは注目される。既に経営における品質問題を中心にISO 9000が、環境問題を中心にISO 14000がそれぞれ設定され、さらに近頃は労働安全衛生問題を中心にISO 16000が話題に上るなど、企業経営活動に関連する重要問題についてのISO化が推進されていることは周知の通りである。考えてみると、前二者は「消費者＝顧客」と「地域－地球環境」というステークホルダーを対象にした

ものであるが、後者は「社員」というステークホルダーを対象にしている。経営倫理の問題を中心に ISO 化が図られるとすれば、それも主として「社員」の倫理意識や価値観を対象とするものとなろう。

社員の労働安全衛生が人間労働の物的（肉体的）側面を問題とするのに対して、経営倫理の問題はその精神的（心的）側面を問題とするものである。この最近の動きは社員の考え方・意識の根底にある価値観など精神的・心的側面についての経営の取組みが、益々経営・労務管理の中で重要性を増す時代の到来を意味していると言えよう。

（平成10年12月9日 記）

注

1)

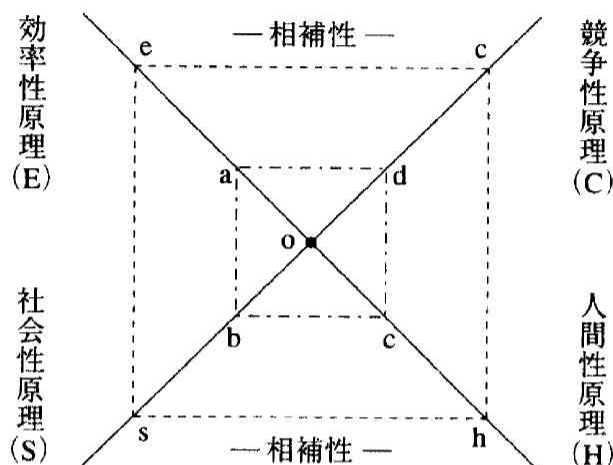
経営における人間性・社会性にかんする経営倫理の主要具体項目例示表

	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 	<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 ・ 企業行動憲章の制定と社員研修 ・ 公害防止・環境保護の積極化 ・ 社員貢献活動（メセナ，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

(注記) 「反」は人間性や社会性の重視に反する企業行動, また, 「促」は人間性や社会性を促進させる企業行動の例示項目であり経営倫理の範囲が多様多岐に互る幅広い分野であることが理解されよう。

2)

図 大正方形と小正方形の均衡的両立



(注記) 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り, 好ましくない。なお, (C)と(E)の間, 及び(H)と(S)の間には相補性があり, また(E)と(H)の間, 及び(C)と(S)の間には相反性的傾向がある。

詳しくは水谷雅一著『経営倫理の実践と課題』(白桃書房) 1995年参照。

- 3) ①(社)経済同友会「企業行動規範関連アンケート調査」(1997年4月)
- ②(社)関西経済連合会「企業と社会委員会の企業倫理に関するアンケート調査」(1998年10月)
- ③経営倫理実践研究センター「日・米共同経営倫理アンケート調査」(1998年11月)

(注記) 経営倫理実践研究センターは筆者が中心となって, わが国経済界の有数な企業の支援をベースに企業による経営倫理の実践のための啓蒙普及活動を推進するわが国初の専門機関である。

- 4) 神奈川大学国際経営研究所「1997年度 国際経営研究所年次報告」『共同研究プロジェクト「わが国の産学における経営倫理の実践状況の調査と考察」に関する中間報告』(1998年3月) より