

Title	企業倫理と日本型経営
Sub Title	Business Ethics and Japanese Management
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1997
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.40, No.5 (1997. 12) ,p.45-
JaLC DOI	
Abstract	企業倫理の本質は,企業がもつべき啓蒙された利他主義の考えである。企業倫理と企業の社会的責任との違いは,前者は経営者の道徳的内省に焦点をあてて考えられるのに対して,後者は企業の組織的行為に焦点をあてて考えられることである。いま何故企業倫理問題が多発しているのか。本来制度とか法律とかは,ヒトの意識の固定してできるものであり,ヒトの意識の変化よりあとに変化するものであるが,それが現代の情報化・グローバル化の急展開によって,制度とか法律がヒトの意識より先に変わってしまい,それに追いつけない人々の意思決定,行動が,
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19971200-00685888

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業倫理と日本型経営

清水龍瑩

<要約>

企業倫理の本質は、企業がもつべき啓蒙された利他主義の考えである。企業倫理と企業の社会的責任との違いは、前者は経営者の道徳的内省に焦点をあてて考えられるのに対して、後者は企業の組織的行為に焦点をあてて考えられることである。

いま何故企業倫理問題が多発しているのか。本来制度とか法律とかは、ヒトの意識の固定してできるものであり、ヒトの意識の変化よりあとに変化するものであるが、それが現代の情報化・グローバル化の急展開によって、制度とか法律がヒトの意識より先に変わってしまい、それに追いつけない人々の意思決定、行動が、法律などとコンフリクトを起こしているからである。情報化・グローバル化の方向の中で企業経営に最も大きな影響を与えるものは、日本型経営からアングロサクソン型経営への変化である。日本型経営の底にある人本主義、協調主義、信頼取引原理がアングロサクソン型経営の底にある資本主義、個人主義、市場競争原理と衝突する。ここから大きな企業倫理問題が発生した。

<キーワード>

企業倫理、企業の社会的責任、経営者の内省、利他主義、企業文化、経営者の哲学、経営理念、雇用維持、日本型経営、アングロサクソン型経営、人本主義、協調主義、信頼取引原理、資本主義、個人主義、市場競争原理、証券・金融スキャンダル、田中角栄首相、カネ中心思考、情報化・グローバル化、メディア支配、倫理綱領

1. 企業倫理の概念

1-1 企業倫理とは何か

企業倫理とは、究極的には企業行動が及ぼすすべての影響について、啓蒙された利他主義の立場から深く考えていく価値観である。¹⁾ 利他主義は本来宗教の根源にある価値観であり、利己主義の対極にある。ただ企業社会にいる人々は、修道院のように隔離された存在ではなく、会社員であると同時に地域住民であり、ボランティア集団の一員であり、趣味クラブの一員である。複数の集団に

1) 拙著『日本企業の活性化・個性化』pp.204~216, 中央経済社, 1993

重複して帰属しているため、その利他主義は宗教家のそれと比べて緩やかなものになっている²⁾。ある種の宗教集団では、集団内では利他主義の考えが浸透しているが、信念や思い込みが強すぎ、集団外に対しては、非常に排他主義、利己主義になることがある。ここでいう企業倫理の底にあるべき利他主義は、バランスのとれた、思い込み (teleopathy) のない、利他主義³⁾である。これを啓蒙された利他主義と呼ぶ。利他主義の対局にある利己主義は、ゼロサムの状態のとき、人々が利益を追求する場合おきるものであるから、利他主義のためには、そのような状態のときは利益の追求について自己抑制しなければならない。ゼロサムでない状態、たとえば市場が成長している場合、人々の嗜好が異なっている場合には、それほど大きな自己抑制は必要ではない。ただ現在の情報化・グローバル化する時代で、しかも、市場が停滞している場合は、ゼロサム状態に近く、自己抑制を求める企業倫理が不可欠になる。

企業倫理は、道徳的、内省的なものであるが、これが貫かれるときは、経済的成果も向上する。これは、根本的には人間が自分を倫理的であると自覚するとき、心の深いところで大きな満足をもたらすことによる。事実通産省調査でも企業倫理問題に熱心な企業では、従業員のモラルは高く、業績も高くなっている⁴⁾。倫理的であるということは、人間を愛することを学ぶことである⁵⁾。これはいわゆるマズローの欲求5段階説の最上位の自己実現の欲求の中でも、最も高い位置にある欲求である。倫理的欲求の充足は、深いところで人々の知識、好み、責任を結びつける。さらに企業倫理がガイドラインとして、企業の中に浸透してくると、たとえば中間管理者が自らの意思決定に迷うとき、それを参照できるため、個々の意思決定、行動の選択が非常に効率的になる。このように企業倫理が重要なのは、その価値観が企業にとって最も大切な経済的成果の源泉、すなわち、人々の創造性の発揮に非常に大きな影響を与えるからである。米国のリハビリ・サービスをする NOVA CARE 社は、目的、信条を簡単な言葉で表現する倫理実践で成功したという。それは個人の尊厳、顧客へのサービス、優秀さの追求の信念で支えられ、これによって労働移動率は、8年間に57%から27%に半減したという。また中小電子部品メーカーのWS社は、正しい行動というものを倫理的に定義した。金銭的インセンティブでなく、正直、思いやり、尊厳を基準にした。これを基準にしてチームワーク、顧客サービスに力を入れた結果、従来と比べて高い業績をあげている⁶⁾。このように一見、経済的成長と矛盾するような倫理的思考は、人間の心のより深いところで、人間

2) Mabry, Bevars D.; Ethical Behavior in Labor Relations, in Business Ethics & Common Sense, Edited by Mcgee, Robert W., Quorum Books, London, 1992

3) Goodpaster, Kenneth E.; Ethical Imperative and Corporate Leadership in Business Ethics, Edited by Freeman, Edward, the Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, pp.89~110, 1991

4) 通産省産業政策局企業行動課『総合経営力指標』(製造業編), 平成8年度版

5) López, Juan A. Perez; "I am the boss. Why should I be ethical", in People in Corporation, Edited by Enderle, Georges and others, KLUWER ACADEMIC PUBLISHERS, 1996

6) Paine, Lynn Sharp; Manazing for Organizational Integrity, HBR, March-April, 1994

の欲求を満たすため、人間の多局面の欲求を統合する力があり、結果として経済的成果まで高めることになる。

日本の経営者も利益の増大と、倫理的行動とが一致することをよく知っている。大和証券の土井定包社長は、郷に入っては郷に従え⁷⁾というが、日本のいいところは海外へ行っても残す。アメリカの証券会社は、株価暴落後、大量のレイオフを行った。イギリスの会社はアメリカほどドラステックではないが、レイオフを行っている。わが社の現地法人は、ほとんどレイオフしない、という。レイオフせずに雇用を安定させると、人々のモラルが高まるという。八佰半の和田一夫社長は、宗教はすべて究極的には人間の幸福を追求している。それぞれ自分の宗教を大切に⁸⁾しなさい。人間の生命を尊重することが、お客さんを大切にすることに通ずる、という。人間の倫理を強調するが、それが顧客、利益につながることを強調する。

グローバル化した企業は、多くの異なった価値観をもった人々に、創造性を発揮してもらい、財務業績を上げてもらうために、彼等に共通した価値観を強調する。その最も一般的な価値観は、「個人の幸福の尊重」である。これならば、キリスト教、ユダヤ教、イスラム教など、いかなる宗教国でも通用する。このような万国で通ずる倫理基準を表明することによって、彼等の欲求を共通に満足させ、業績を向上させる。キャノンの賀来龍三郎社長は「世界人類共生」⁹⁾を、八佰半の和田一夫社長は「万教帰一」¹⁰⁾を、エーザイの内藤祐次社長は「人類の健康、幸福に貢献するオリジナル商品の開発」¹¹⁾を経営理念として強調する。異なった価値観をもつ人々を、1つの方向に統合してリードしていくためには、人々の心の広さとかの利他主義の倫理性が重視される。

1-2 企業倫理と企業文化の違い

企業文化とは、その企業構成員に共有されている価値観、行動であり、過去の長い歴史の間に積重ねられてきたものである。経営理念とは、経営者の個人の哲学と、この企業文化との積にあたるものであり、その中核に企業倫理がある。企業倫理は、経営者個人の哲学、企業文化、経営理念を貫く、内的、道徳的な価値観である(図1参照)。企業文化は、トップ→戦略→組織→製品→環境→成果→トップ→…という全経営過程の好循環をベースにした、螺旋的な企業成長¹²⁾のプロセスで、人々の意識や行動の蓄積ででき上がったものであり、容易には変わらない。特に過去の創業者社長の個性が強く、その哲学が代々の社長に継承されてきたような場合、過去の経営の原点となる経営理念が同じようなものになり、過去の経営の仕方も同じようになり、その積重ねである企業文化は容易に

7) 拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定 (I~III)』p.443, 千倉書房, 1992

8) 同上書 p.933

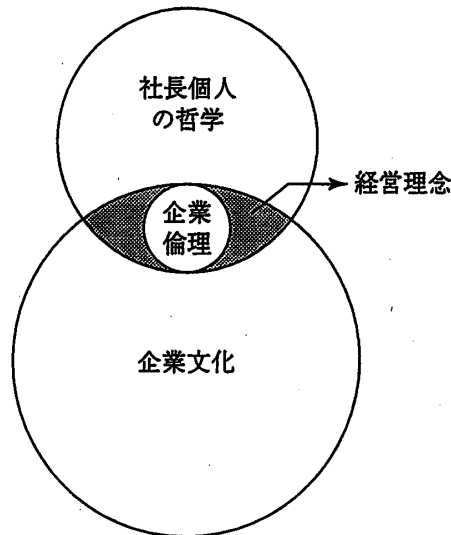
9) 同上書 p.234

10) 同上書 p.933

11) 同上書 p.458

12) 拙著『大企業の活性化と経営者の役割』pp.1~33, 千倉書房, 1990

図1 企業倫理と経営理念と企業文化の関係



変化しないものになる。この企業文化の継続性、不変性は、従業員の意識によっても強化される。各従業員はその文化規準によって選抜され採用された。その採用された何千人の従業員によって、その文化は実践される。しかも、これらのことが無意識に行われるので、文化に挑戦したり、批判したりすることが困難になり¹³⁾、企業文化は強化される。特に安定した環境のもとで個性化・活性化をつづけてきた企業の文化は、安定している。環境が安定せず、たえず変動している場合でも、その対処方法、経営戦略が、たとえば新製品開発・新事業開発などの積極的戦略で組織を活性化させて、変化に適応してきたならば、その「積極的経営の企業文化」は同じようなものになる。

企業文化は慣習に根ざすところが多いから、どうしても柔軟性が少なくなる。それでも、もし柔軟性が保たれ、組織内に倫理基準が明確にされているならば、それらによって新しい環境に対応しうる。すなわち、一般に、予測不能な新しい環境に対して客観的、合理的な分析では対応できず、直観でしか対応できないが、そのような場合は、倫理基準だけを用いて直観的判断する。従って企業文化を変える主要な要因は、その底にある倫理前提になる。ダイナミックな柔軟性のある企業文化というのは、倫理前提をふくむ意思決定や、情報システムによって、積極的に学習する文化である¹⁴⁾。具体的には、経営者は適応的挑戦 (adaptive challenge) をするために、部下にたえず新しい戦略の学習を求め、新しい事態への挑戦に向かわせ、彼等の価値観を変え、新しい習慣を学ばせる¹⁵⁾。こ

13) Kotter, John P.; Leading Change, Harvard Business School Press, 1996, 梅津裕良訳; 21世紀のリーダーシップ, p.236, 日経BP社

14) Soler, Ceferi; Management as the Symbolization of Ethical Values, in People in Corporation, above mentioned book

15) Heifetz, Ronald A. and Laurie; The Work of Leadership, HBR Jan/Fed 1997

のような新しい挑戦に向かわせるためには、経営者は部下からつねに信頼をえなければならず、そのためには、部下からの要請をうける前に、積極的に新しい方向への方策・戦略の策定をしていかなければならない。

事実、日本の通産省調査でも、過去20数年間の大変革期を通してみると、客観的分析を重視し、役員中心の意思決定する企業よりも、社長の洞察力・直観を重視して、社長中心の意思決定する企業のほうが業績がよくなっている。¹⁶⁾ただこの場合も、企業倫理をふみはずすような戦略を意思決定し、実践している企業は、確実に業績が低迷している。

1-3 企業倫理と企業の社会的責任

企業の社会的責任とは、企業の自発的な行動を原因として生じた直接的、間接的結果について、その企業そのものが負わされる意識、責務、制裁をいう。企業の社会的責任の遂行とは、企業倫理の自己抑制、利他主義の考えを、企業の利害者集団の中に実現し、社会的責任を果たすことである。この責任の遂行によって、企業に対する直接的・間接的批判を少しでも減じ、長期の維持発展をとげようとする。この企業の社会的責任の考えは、基本的には、企業と環境との相互作用についての人々の認識の向上から生まれてきた。企業は、社会経済全体をトータルシステムとするサブシステムにすぎず、企業の行動は、短期的にこのトータルシステムにマイナスのパフォーマンスを与えたとしても、長期的にマイナスを与えつづけることはできない。この社会的貢献を怠ることは、企業と利害者集団との信頼関係をそこね、企業の長期の維持発展を阻害するからである。

企業倫理は根元的には、経営者の道徳的内省に焦点をあてて考えられるが、企業の社会的責任は、企業の組織的行為に焦点があてられる。また企業倫理は、経営者の道徳的内省からはじまり、企業一般に浸透していく心の持ち方であるのに対し、企業の社会的責任は、特定の課題、特定の利害関係者、特定の成果に注目する。企業倫理を研究するには、正義、効用、正邪、善悪などの道徳哲学用語を用いるのに対し、企業の社会的責任の研究には、権力、合理性、正当性などの客観的な社会科学的な用語が用いられる。¹⁷⁾

企業の社会的責任遂行の対象は、利害者集団の対象別に従業員、地域社会、消費者、地球環境などにわかれる。従業員との関係で、1997年現在最も重視されている企業の社会的責任は、雇用保障である。日本の多くの企業がバブル崩壊後、コスト削減のために人件費削減に力を入れた。いわゆるリストラクチャリングという名の人件費削減策に、まずはじめに力を入れた。しかし1994年の時点まで、人員削減を「積極的に」口にする経営者は、筆者のインタビューに関する限り1人もい

16) 拙稿『大変革期における社長のリーダーシップと意思決定』——21世紀に向けての新しい変化の方向——東京国際大学商学論叢 未定

17) 中村瑞穂他訳；企業倫理と経営社会政策過程 p.136, 文眞堂, 1996.

なかった。¹⁸⁾人件費削減は、定年退職などの自然減に対して、新規採用を控えるというのが、大企業の一般的な人件費削減政策である。人本主義をかかげる日本型経営では、雇用保障が企業倫理の根元にかかわる問題であるからである。東京海上の樋口公啓社長は、¹⁹⁾人員1割削減のようなりストラはやらない。一般職事務をパートに代替して、一般職がふえないようにする。あるいは、本部要員をなるべくスリム化して、現場にむける対処策をとっているだけだ、という。また雇用保障だけでは十分でない。企業の社会的責任として、従業員に生き甲斐、働き甲斐を与えることが重要だという経営者も多い。ユニチャームの高原慶一郎社長は、²⁰⁾その経営理念の中で、「社員の幸福と企業の成長及び社会的責任の達成」を述べ、具体的方策として、独特な従業員持株制度をかかげる。子会社を上場するとき、その株式を額面で分配しておけば、退職するときには、莫大な資産になる、という。このように雇用保障、さらに従業員の財産形成援助までを、企業の社会的責任だと考えている企業もある。まさに後述するように人本主義が1つの日本型経営のベースになっている。

経済性と社会性とのどちらを企業が追求すべきか。企業が企業自体の長期の維持発展を目的とする以上、経済性、すなわち長期の利潤の最大化を求めるのは当然である。そのとき倫理性は制約条件となる。しかし、LPのモデルでもわかるように、制約条件と目的関数とはデュアルプロブレムで考えると、制約条件は、どうしても達成しなければならない1つの目的とも考えられる。企業が長期に維持発展するためには、経済性と社会性の目的をともに達成されなければならない。対象を農協の経営者に移してみると、そのことがよく解る。農協はその維持のため、ある程度の経済条件をみたせば、その目的は構成員の社会的な福祉の向上となる。たとえば、東伯町農協の組合長は、²¹⁾農協の経営理念は儲からなくてもいいが、赤字にならないようにすることである。そして農業に関係のあるもので雇用を確保しようとすることである。プロイラーの加工工場をつくり、500頭の和牛飼育を目標にする、という。²²⁾篠山町農協の組合長も、自然にこだわった農産物、みんなとの協力が当農協の基本方針である。私はボーナスで農業機械を買う。赤字になっても家と村が守ればいい、という。経済的利益追求が目的でなく、経済利益は社会的目的への制約条件となっている。すなわち、雇用保障、村社会の維持が目的であり、そのために最低の条件として赤字にならないよう、あるいは生活できる範囲でという、経済的条件がついてくる。しかし現在、条件の厳しくなっている一般の農協の状態では、社会性の中の利他主義の倫理は、ほとんど消えてしまっている。倫理性が議論されるのは、未だ経済的条件に余裕があるときであることがわかる。

18) 拙稿「大競争時代の問題把握と戦略策定」、三田商学研究40巻2号。

19) 拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(26)」、三田商学研究

20) 拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定(I~III)』、p.1033、千倉書房、1992

21) 上掲拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(22)」、三田商学研究38巻5号

22) 上掲拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(23)」、三田商学研究39巻1号

2. 企業倫理問題発生 of 歴史的経緯

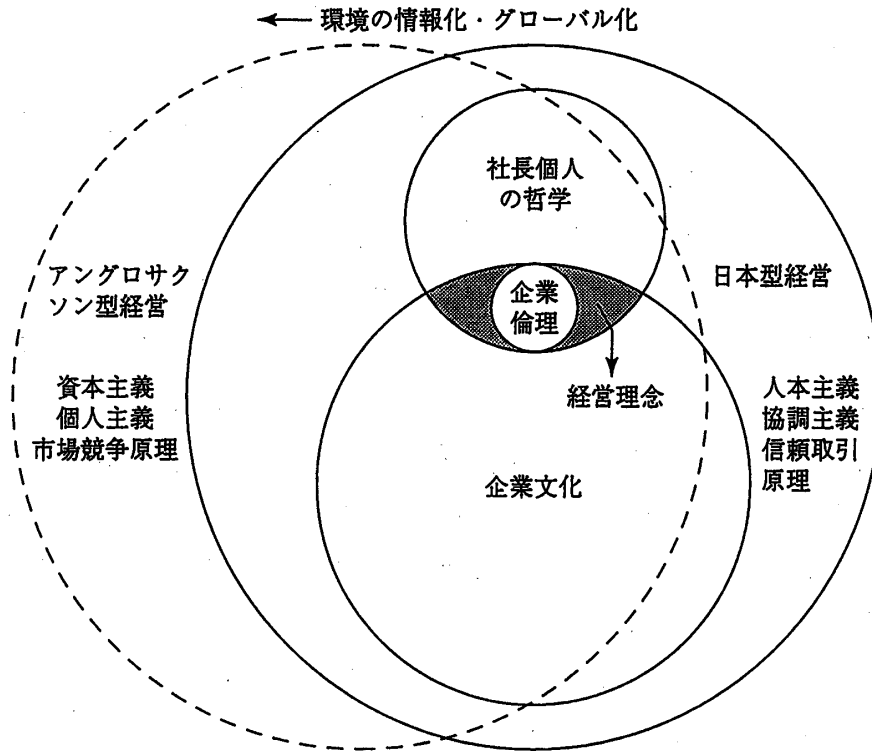
2-1 日本型経営と企業倫理の発生

何故いま企業倫理が問われるのか。一言で言えば、情報化・グローバル化の速さに、人々の意識、生活態度、嗜好、体力・能力が追いつけなかったために、種々のコンフリクトが生じたからである。このコンフリクト発生を考えるために、筆者は「変化の速度の差の原理」を提唱する。現在、カネと情報はリアルタイムでアフリカまでいく。モノは飛行機で運べば、1週間でつく。ヒトはビザの関係で10日はかかる。ヒトの意識は、日本からナジェリアへ行っても2~3年は変わらない。さらに一般に制度、法律といったものは、ヒトの意識の固定したものであるから、これらが現実に合わなくなっても、20~30年は変わらない。さらに人々の無意識の価値観は、100年タームでしか変わらない。これらの事物の変化の速度の順位は、一般的には変わりにくい。しかし、情報化・グローバル化の速度が早すぎ、これがこの一連の変化を短縮する方向に引っばっていると同時に、さらにこの順位までも変えるようになってきた。

1970年代、公害問題などの企業の社会的責任が問われたのは、高度経済成長でカネ、モノが急拡大したのに、ヒトの意識、価値観が追いつけなかったことによる。1990年代後半、企業倫理が問われたのは、本来ヒトの意識が固定してできる法律とか制度が、情報化・グローバル化の急進展により、外国からの圧力で、人々の意識より早く変わってしまい、それに追いつけない人々の意識が、従来通りの意思決定・行動を行い、大きなコンフリクトをおこしてしまった。

企業をとりまく環境の情報化・グローバル化への方向のうち、企業経営に最も大きな影響を与える流れは、日本型経営からアングロサクソン型経営への移行である(図2参照)。日本型経営の底には人本主義・協調主義の考えがあり、アングロサクソン型の経営は、資本主義・個人主義がその底にある。この基本的な考えの上に、日本型経営には「信頼取引」原理が働き、アングロサクソン型経営では、市場競争原理が働いている。筆者は取引には、「現金取引」「信用取引」「信頼取引」の3つがあると考えている。「現金取引」は、環境が非常に不安定のあるときに行われる取引である。砂漠の中での隊商同士の取引では、品物を手渡したら、そこで現金を受けとらなければならない。次の日には砂嵐で相手がいなくなってしまう可能性があるからである。「信用取引」は、環境がある程度安定している場合の取引で、品物を渡してから何日後、何ヶ月後現金をうけとるというもので、現在の大部分の資本主義社会で行われている取引である。「信頼取引」というのは、もっと安定した日本のような国の取引である。この信頼取引は、ある相手との1回の取引で利益がでなくてもいい、何回も取引を行って、その合計で利益ができればいいと考える。さらにまた、その取引相手が信頼できる新しい取引先を紹介してくれたりして、多角的、長期的な取引によって利益ができればいいと考え

図2 情報化・グローバル化による企業倫理問題の発生



る。「今回は泣いてくれ」「カシ・カリの論理」などはこの「信頼取引」原理の1つの現れである。

1997年の野村証券、第一勧銀の金融スキャンダルは、損失補填（証券取引法違反）、総会屋への利益供与（商法違反）で問題化した。損失補填は、従来の日本の商慣習で「今回は泣いてくれ」の論理である。今回は損させたけど、次の機会に得させるから我慢してもらいたい。そしてあとで得をする取引をもってくる。一見客にはこういうことはしない。長い取引のある、顔なじみの客についてこういうことをする。これが損失補填の行為になる。従来「一任勘定」というものも、この顔なじみの客についてあったが、これも1991年の証券・金融スキャンダル後の商法改正で、禁止されることになった。また与党総会屋に対する利益供与も商法違反として起訴された。今回の小池容疑者は、野村証券の株30万株をもつ大株主であり、しかも与党総会屋として、他の総会屋をおさえ、株主総会を円満に運ぶ、いわゆる味方であり、野村証券側はそれにカシを感じ、小池側はカシをつくっている。従来の日本型経営の典型であるカシ・カリの論理であり、信頼取引原理の1つの表現であった。これが完全に否定された。特定株主を優遇して利益を供与することは、会社に損害をあたえると同時に、他の株主に損害を与えるというアングロサクソン型資本主義の考えから、否定されるからである。野村証券の経営者は、与党総会屋をうまくリードして、株主総会をスムーズに運営するのは、会社にとって有効と考えていたのである。

このように情報化・グローバル化への急速な展開によって生じた、日本型経営のアングロサクソン型経営による代替が、あまりに急激に行われたため、日本の経営者の意識の変化が制度の変化に追いつけず、多くのスキャンダルを生ぜしめた。これが現在の企業倫理問題発生引き金となっている。

2-2 モノ・カネが重視される時代

現在多くの金融・証券スキャンダルがおきているが、ここでもう一度、日本人のカネに対する心情、考え方について考えてみよう。戦後のカネ中心思考が強くなったのは、田中角栄氏がカネと票の循環をあからさまに行い、首相の地位を獲得してからだと言われるが、はたしてそうだったのだろうか。この節ではモノ・カネが強調されるとどのような倫理問題がおきるのか、次節では情報化・グローバル化が強調されると、どのような倫理問題がおきるのかを考察していく(図3参照)。まず日本人は人前でカネのことを口にすることは、卑しいと思うようになったのはいつ頃だろうか。徳川幕府ができる前までの戦国時代は、敵の首をいくつとればどのくらい領地を与えるというような、経済的取引は一般の慣行であり、経済合理性はその頃の武士の心情であった。だから武士は敗けいくさになればすぐ寝返るし、勝ちいくさになればどんどんそちらへついていく。「二君に仕えず」などという考えは全くなかった。ところが徳川幕府になり、平和になって戦いがなくなると、そのような武士の仕事はなくなってしまった。武士は官僚になってしまった。カネは給料だけである。江戸中期、元禄頃より貨幣経済に移り、カネが必要になってきた。当然武士は不満をもつ。そこで幕府は儒教の中でも最も保守的な朱子学を政治支配体制の中心におき、五倫五常を説き、カネに対する欲望を精神的なものへの欲望に転換、定着させようとした。その究極のかたちが武士道であり、「君、君たらずとも、臣、臣たれ」という、全く非合理的な考えを浸透させていった。経済合理性を最も尊ぶ商人は「士農工商」の階級制度で、最下層におしとどめられてしまった。商人も武士の反感、ひがみをかうことを恐れ、家訓の中にも「利より義を重ずる」などと言わざるをえなくなった。²³⁾ これらが日本人のカネについて、ホンネではどう思っている、公に口にすることは卑しいことだ、という心情、無意識の価値観を浸透させ、文化として定着させていった。明治以降、明治4年の地租改正によって、資本主義体制のベースになる貨幣経済への移行は、形式的には達成され、またその後の富国強兵政策の遂行、日清戦争後の日本の産業革命などの発生によって、カネ志向は強まってきた。しかしカネに対する羞恥心はなくならなかった。現実には給与の多寡によって、職業をえらんでいるとしても、それはあまり口に出さなかった。

戦後日本型経営は、人本主義、協調主義、信頼取引原理をベースにし、長期の維持発展目的をかかげて成長してきた。この中ではカネを全面に出そうとする態度は避けられていた。西欧でも、中

23) 拙著『能力開発のための人事評価』, pp.23~37, 千倉書房, 1995

図3 カネから情報重視の時代背景の変化と企業倫理問題の発生

	一般的環境・時代背景	日本型経営からくる企業倫理問題
1967~69	第一次石油ショック, 不況, 自然科学的知識と平等意識の浸透	→ 公害訴訟盛んになる (企業社会的責任問題発生)
1972	田中角栄氏首相就任, 列島改造論, 土地・株式高騰, カネと票の好循環	→ ロッキード, リクルート事件
1986	バブル景気・円高	→ 過剰消費, 人件費高騰, 海外進出加速
1991	バブル崩壊・不況	→ リストラ (失業者増加)
1992	国内資金過剰, 銀行離れ進む	→ 銀行による企業に対するコーポレートガバナンス力急減 不良債権急増 (ノンバンク倒産, 金融機関弱体化) ゼネコン倒産 (連鎖倒産, 失業者増) 金融機関の経営問題発生 (金融不安を取除くために税金投入, 生保の約束不履行)
	モノ・カネが重視される時代	
	情報の生産・加工・伝達・保存・活用のために投下される人的物的資源が相対的に多くなる	
	通信・交通技術の発達 (コンピュータ, 光ファイバー, 人工衛星, センサー, 航空機, 新幹線)	→ 情報の加速 (集団内協調意識の変化が, 法律・規則の変化に追いつかない)
	イノベーションは情報の新結合 (不定型情報は結合しやすい, ヒトの集まるところに情報が集まり, 情報の集まるところにヒトが集まる)	
	富の偏在の拡大 (情報の偏在, 情報結合・発信の偏在, 都市集中)	→ 情報の共有化 (談合, インサイダー取引, 証券スキャンダル) 証券・金融スキャンダル多発 (総会屋への利益供与など)
	メディア支配増大 (偏差値信仰, メディアによるカネ・権力選択)	→ 過剰投機 (東南アジアの通貨不安発生)
	Very Reality より Virtual Reality のほうが大きな影響力をもつ (大衆社会ばかりでなく専門領域までも)	→ 人々の判断力・価値観の低俗化 (企業内の倫理意識の低下)
1997	メディアの公共性喪失 (各種メディアが私企業に買収される)	
	情報化・グローバル化が重視される時代	

世キリスト教、イスラム教では、利子の取得は禁ぜられる程、カネについて抑制があった。しかし近世になり貨幣経済が浸透しはじめると、日本とは逆に、プロテスタントの、自らの職業に励み利益を出すことは、神の恩寵をうけられるという、プロテスタンティズムと資本主義の融合がなされるようになった。カネは恥ずかしいものではなくなった。ここでアングロサクソン人は、カネに対して免疫をもつようになる。アダム・スミスの「見えざる手」もその文脈上にある。アングロサクソン型の企業経営では、日本型経営とは異なった資本主義、個人主義、市場競争原理をベースにし、その企業目的は発行済株式の現在価値の最大化、というかたちで明示され、カネに対する羞恥心は全くなくなっている。そして日本のように「家」とか「生活共同体」の論理も存在しなくなった。

このように、カネを前面に出すのを躊躇する日本型の企業経営に、戦後のカネ重視風潮が揺さぶりをかけてきた。その最も大きなエポックは、田中角栄氏の首相就任である。彼は権力を得るに票が最も大切であり、票をうるためにはカネが大切であり、権力を得れば情報がえられ、カネがえられるということを自らの「土建屋体験」から、身にしみつけていた。これが日本の資本主義の以人为本主義、集団主義、信頼取引原理とコンフリクトをおこすというよりは、それによって逆に増幅・強化され、とうとうロッキード、リクルート、近年の金銭スキャンダルにまで拡大していった。ロッキード事件で受けとった5億円は、みな選挙資金として子分に分けてやって、自分では何も貰っていないという。手に入ったカネは自分の仲間、集団のものにする。自分は欲ばりではなく、皆のためをやったという。倫理性の本質たる利他主義を実践している、と田中氏は思い込んでいる。決して日本人の倫理には反していない。しかしこれは仲間の中での利他主義であって、仲間以外には排他主義である。これによって仲間をふやし、票をふやしていった。また、ロッキード事件での5億円受領については、彼の信条からすると全く間違っていなかった。土建業は請負業であり、請負うだけで、すなわち話をつけるだけで、口きき料を貰うことは当然のことだった。首相として日本の自衛隊に、ロッキード機を紹介し売り込みを手伝ったのだから、当然の報酬である。これはいままでの信頼取引の延長線上にあると考えている。この集金、集票マシンは、日本に昔から存在していた信頼取引、特に「カシ・カリの論理」の上によく作動し、田中軍団を肥大させていった。

そもそも田中首相誕生の直前は、長期の佐藤栄作政権のもと、安保闘争、公害問題、第一次オイルショック後の不況などで、世の中は閉塞状況が続いていた。官僚主義的な「待ちの政治」方針をとる佐藤栄作氏に、国民は皆あきあきし、何か明るいものを希望する空気が蔓延していた。そこに現われたのが、今大閣を標榜する田中角栄氏であり、その「列島改造論」は、人々に期待をもたせ、経済に活力を与えることになった。ただそれに抑制がなかったことに問題があった。個人にとって倫理性とは自己抑制である。倫理性とは換言すれば、その人の品性であり、それは何々することではなく何々しないことで測られる。田中角栄氏は、その明るいザックバランな性格は、庶民宰

相として人気を博したが、一面それがこの自己抑制を欠いてしまったのである。それがカネと票との循環をおこし、日本全体に次第に大きな歪みを生み出してしまったのである。事実総理府の青年意識調査²⁴⁾によると、田中首相登壇直前の1972年には「働く目的」として、日本人青年の54.5%が「収入をうるため」と答えていたのが、田中首相登壇10年後には59.2%とふえ、「働く目的」を社会人としての義務を果たすこと」と答えたのは、逆に10.9%から8.9%に下がっている。この間、アメリカの青年は同じ質問に対して、「収入をうるため」が59.4%から55.8%に下り、「社会人としての義務を果たすこと」が11.2%から13.6%にふえている。この10年間の日本人のカネ志向の上昇と、アメリカ人のカネ志向の下降とがよくあらわれている。

アメリカ社会経済を支えるアングロサクソン型企業経営の中で、カネ志向がどうしてふえていかなかったのであろうか。アメリカでは、日本のようにカネ志向をムリにおさえるような考えがなく、カネに免疫性ができていたのではないか。アングロサクソン型経営は前述のように資本主義であるが、個人主義である。個人はカネ志向になってもいいが、カネ志向の発言、行動に対して、個人が責任をもたなければならない。ロッキード社からワイロをもらっても、仲間みんなに分けてやり、自分は1円も手にしなかった、という言いわけはできない。自分が5億円を受けとることをOKしただけで、実物を手にしなくてもワイロは成立してしまう。田中角栄個人の責任である。資本主義と個人主義とは、責任という点で完全に一体になっている。アメリカの鉄鋼王アンドリュー・カーネギーは、約100年前に、30歳の若さでビリオネアとなったが、信仰心が厚く、過度の蓄財は罪悪だとして、個人財産をことごとく社会還元し、カーネギーホールや、カーネギー・メロン大学などの文化遺産を残した。現在のアメリカンドリームの実現者、マイクロソフトのゲイツ会長は、推定総資産350億ドルをこえる富を、一代で築き上げたが、今後全米の図書館にパソコンを寄贈し、貧しい地域の子供達がインターネットにアクセスできるようにする。子孫に巨額の財産を残そうと思わない、と公言し、今後個人資産の95%を寄付にまわすという。さらに現在、アジア通貨不安の元凶として厳しい批判をうけている国際的投資家、ジョージ・ソロス氏は、ソ連、東欧の自由化を積極的に支援し、年間の寄付金額は3億ドルを超え、国によっては米国のODAを上回っている。米国にこのような富豪が生まれ、貧富の格差は資本主義の市場原理への極端な信仰によるものだと非難されるが、その蓄財のプロセスには、日本と比べて透明性が貫かれている。しかもプロテスタンティズムの言う、利益を得るために働くことはそのまま神の恩寵にむくい、社会の調和に貢献するのだという。信仰はそのまま貫かれ、最後には神のもとでの平等の考えは、個人の過大な蓄財は罪だという意識のもと、個人の意思で社会的な還元を行っている。寄付は節税や個人の虚栄心だと無視するのは当たらないようである。また日本の税制が悪いというのも、日米の富裕者の行動の格差を説明できない。日本の富豪の個人資産への固執には、この社会貢献の虚栄心もない。出身地に公

24) 総理府青少年対策本部；世界青年意識調査（第3回）細分析報告書，昭59年2月

金を使って道路をつくり、公会堂をつくり、建設業を盛んにし、雇用を増大し、最後は銅像をたてるのが虚栄心の発露である。自分の財産は減らさない。しかしこれらによって選挙区の人々、集団への協調主義の倫理がまっとうされる。

このように日本型経営では、人本主義、協調主義、信頼取引原理など、ムリにカネから目をそむけたような経営の仕方は、カネに免疫をなくし、カネ儲けの方法が不透明になり、個人の責任が明確でなくなる。ただ集団の倫理、信頼取引の倫理に適合すればよいとする考えが強くなってしまふ。「みんなで渡れば怖くない」「みんなに分けて俺は1銭ももらっていない」などの倫理観が十分にまかり通っていた。この日本型のみんなの倫理意識が、アングロサクソン型の「個人責任の倫理」から生まれた諸制度・法律とぶつかり、現在多くの金融スキャンダルを生ぜしめている。

2-3 情報化・グローバル化が重視される時代

シュムペーターはイノベーションは、生産要素の新結合によると言った。労働と資本を新たなかたちで結びつけると、イノベーションがおきる。現在は情報の新結合がイノベーションをうむ。たとえば技術情報と市場情報とを新たに結びつければ、新製品が生まれる。現在イノベーションこそが企業成長、利潤の蓄積のための不可欠な活動である。このため現在は情報化時代だという。情報化時代とは、情報の生産・加工・伝達・保存・活用のために投入される人的・物的資源が、他の用途に投入される人的・物的資源より、相対的に多くなる時代である。製造業では、自社内の工程管理から、最近では製造子会社から、販売会社までを結んだネットワークまで、小売業ならば、POSから、メーカー、卸までふくんだ物流ネットワークまで、相当量の物的投資が行われている。さらにコンピューターシステムのハード、あるいはソフト自体だけをつくるデータ通信企業も急増し、その投資額は加速度的に増大している。1991年から1994年までの4年間の作業別就業者の推移をみると製造業では1550万人から1496万人へと3.5%減、卸小売・飲食産業では、1433万人から1443万人へと0.7%増²⁵⁾で、ほぼ安定しているのに対し、電気通信業者だけの推移についてみると、1011事業者から1675事業者へと65.7%と急増²⁶⁾している。これらデータは比較局面がやや異なるが、情報・通信への投資の急増を明らかに示している。この急増はコンピューター、光ファイバー、人工衛星、センサー、航空機の発達など、技術革新に負うところが多い。センサーは、不定型情報をデジタル化し、このデジタル化した情報を大量に送るために、人工衛星、光ファイバーが用いられ、さらにコンピューターがその送られた情報を大量・高速処理する。さらに航空機によるヒトの交通は、不定型情報を直接伝え、その新結合を促進する。意欲のあるヒト同士の直接の話で、情報の新結合が加速化される。ヒトの集まるところに情報が集まり、情報の集まるところに優秀なヒトが集まり、情報

25) 日本経済新聞社；経済データ，p.125，日経文庫，1996

26) 国勢社；日本国勢図会，p.459，'96/'97

の新結合・発信が行われる。

企業の利潤の源泉は、ヒトの創造性の発揮にある。ヒトの創造性発揮は情報をベースにする。情報の集まるところが偏在すれば、富も偏在することになる。ある特定の地域に情報が集まりはじめ、意欲のあるヒトがそれを求めて、その地域に定着する。情報を持ち、それを結合し発信する。彼等の所得は相対的に高くなるから、消費支出も所得税の支払い額も多くなり、商業施設、社会的インフラも充実しやすい。その地域は急速に発達する。カリフォルニアのシリコンバレー、台湾の新竹団地はその萌芽としての例である。さらに既存のニューヨーク、東京、香港、シンガポールなどは、意欲のあるヒトや情報インフラが既に整備されているから、たとえ土地などの固定資産の価格が高くて多くのヒトが集まり、情報が集まる。このような既存の情報生産・発信基地には、新情報を求める金融業が発達する。あらゆる局面の大量の情報のたえざる新結合によって生産される、金融新商品はこれら大都市で生まれる。そして大都市の一部の情報所有者、結合者、発信者が富をうることになる。情報・交通ネットワークが発達すると、全国全世界同じ情報が瞬時に流れるから、富は分散化するという考えは間違いである。情報の新結合を行おうとするヒトは、他のヒトよりほんの僅かでも多くの、異なった情報を数秒でも早く得られれば、すぐそれに飛びつく。そのほんの僅かな差が新結合を生み出し、莫大な富を生むからである。特に高水準の情報をもつ人々に直接接し、その人の口から不定型情報がえられれば、新結合をおこしやすいから、そのような機会の多い大都市に移り住む。そのためたとえ窮屈な住居でも、大都市に移動しそこに集中する。

今後益々メディア支配が増大する。そして、社会全体のすみずみまでその支配力は間接的潜在的であるが浸透する。今日の受験戦争の熾烈化は、偏差値という単純な指標の出現に起因する。当初予備校のみが発表していたが、次第に大商業新聞系の週刊紙が競って大学の偏差値、入学者名などを発表するに及び、大学の偏ったランキングが形成され、定着してしまった。高校生に真に学びたいものが得られる大学を選べと言っても、この浸透してしまった偏ったランキングが怖くて、それからずれた選択はしなくなってしまった。これはメディア支配の一例である。

情報化時代のメディアは、その発信される情報量が膨大で、しかもくりかえされるから、真の現実より、メディアでつくられた「虚像の現実」のほうを、人々が本物とってしまう傾向がある。大衆社会の影響として、タレントが政治家に選ばれる弊害を論ずることはよくあるが、学問、研究、政府審議会などでもその傾向が強くなっている。研究者でもよくマスコミに登場する人間は、はじめはひんしゅくを買うが、登場しているうちに多くの情報をうるため、一般の研究者より、ややましな発信をするようになり、その評価はある程度の高さに定着し、マスコミに登場しない研究者より優れた者として考えられるようになる。ところがマスコミに出る人は、忙しくて1つのテーマについて深く考えるくせをなくしてしまう。表面的な情報の新結合しかできなくなる。一方マスコミに出ないで、深く考え、真理の探究に励んでいる人は、情報が集まらずしらずしらずのうちに

低く評価されるようになってしまう。これがメディアのバーチャルリアリティの恐ろしさである。バンダイの山科誠社長は、²⁷⁾ “子供は他の子供の欲しいものだけが欲しく、他の子供が欲しくないものは全く売れない” と言って、大衆、迎合社会の恐ろしさを指摘していたが、日本の社会全体にこの傾向は広まっている。しかもこの仕掛人であるマスコミの編集者自身も、忙しさのあまりとり上げる対象の選択、切り口もマンネリで頭を使っていない。新聞の見出しや項目の配置は、各社とも非常に似てきていること、テレビ番組の内容、タレントの種類もみな横並びで似ている。人々の価値観を低く、平らなものにするマスコミの力は絶大である。

情報化時代のメディア支配の恐ろしさは、メディアの経営者、編集者が、公共意識を失い、カネに向かいすぎるとき、さらに増大する。いわゆる視聴率アップ、広告収入アップを目指して、つまらないお笑い番組、マンネリのスポーツ番組を放映することは、人々を低俗に導きつづけている。これに対して日本の企業でも視聴率ではない視聴質を考えると、ある程度歯止めではじめて²⁸⁾いる。しかし恐ろしいのは、最近の欧米ではじまったマスコミ企業をカネで買収する動きの拡大である。CNNのようなグローバルネットワークのある企業も、簡単に買収されてしまう。この経営者、編集者が、人間尊重の哲学を失い、カネ・権力のほうにすり寄るようになれば、世界中の人々がどのくらい毒されるかわからない。ナショナリズム、宗教的偏りの匂いがまだ感じられるうちはいいが、この毒されていることがわれわれ一般の人間に感じられないようになったら、世界の危機である。

情報化・グローバル化の進展は、日本型経営にとって、どのような企業倫理問題をひきおこすのか。日本型経営の中の協調性、集団性は、情報の共有化による価値観のすり合わせを容易にする、というメリットがある。²⁹⁾ 八十二銀行の小林春男頭取は、頭取室と役員室との間のドアを開けばなしにしておいて、その日に起きたこと、知りえたことをすべてその日のうちにお互いに話をするることによってトップ間の情報の共有化、価値観のすり合わせを行っている。また研究者同士でも花王の丸田芳郎社長³⁰⁾の言うように、研究室を大部屋システムにすれば、知らず知らずのうちに物理屋と化学屋との間に情報交換が行われ、異専門間に共同研究の雰囲気生まれる、という。このように協調主義の日本型経営には、情報の共有化が自然に発生するメリットがある。しかしこれが大きな企業倫理の問題につながる可能性もある。たとえば談合問題である。日本の同業種企業では、ライバル企業でありながら業界団体をつくり、共同の利益を守るため、いろんな意味で連絡があり、懇親などの会がある。共同で大展示会を開いたり、業界として政府に陳情したりする。企業間でも仲間意識、協調意識が強い。そしてその懇親会が知らず知らずのうちに、情報の交換による談合になっ

27) 上掲拙著 (I, II, III) p.676

28) 同上書 (I, II, III) (TBS濱口浩三社長) P.655

29) 同上書 (I, II, III) p.504

30) 同上書 (I, II, III) p.35

てしまう。公共工事のゼネコンの談合、水道メータの水道局への納入についてのメーカー側の談合など、アングロサクソン型の市場競争原理などは全く忘れたようである。ふだんの同業者仲間の協調意識が、それに罪悪感をもたせない。公共工事について、陳情をいつもやっている、それを許認可する地方自治体の役人達とも仲間意識をもつようになり、最後には、増収賄事件にまで発展する。

現在騒がれている金融・証券キャンダルは、企業内の情報の共有化と同業者間の情報の共有化の2段階の協調主義の結果、大きな倫理問題になってしまった。証券会社内部では、総務部を中心に株主総会を無難に切りぬけるために、“与党総会屋と組む”という作戦情報は、担当部員から担当役員、社長まで流れていた。総会屋は、法律で禁止されている「利廻り保証」「損失補填」を要求する。しかし“与党総会屋と組む”ことが法律違反であるということは、総務部担当者からトップまですべて知っていたはずであるが、情報の共有化が内部の協調意識を増幅させ、それに反対することを出来なくさせてしまった。さらに総会屋は、同業者間の協調主義、横並び意識を突いて、「他社でも損失補償をしています」と言って、強く損失補償を迫ったという。これは護送船団方式で大蔵省で守られてきた横並び協調意識が、情報の共有化で増幅され利用されたものである。この結果、1997年の証券・金融スキャンダルは、我国の四大証券のトップを巻き込んだ最大の総会屋利益供与事件となってしまった。このように情報の共有化は、共有者に安心感を与え、社内の「まあまあ」の協調意識、同業社間の「横並び」の協調意識を増幅させ、法律違反行為であるということを担当者全員が知りつつ、これを見逃してしまったという、恐ろしい結果を生み出してしまった。この法律違反の企業構造をチェックするコーポレートガバナンスが企業内、外にも存在しないことが現在の日本型経営の致命的な欠陥となってしまった。

3. 日本型経営の中のゆるやかな企業倫理

一般に日本のいままでの企業倫理は、社長の深い内省からえられた高い道徳的理想や良心から発し、それが経営全体に浸透していく、といったインプリットで緩やかなものであった。一方、アングロサクソン型の企業倫理は、綱領、倫理審査委員会設置などのエクスプリットで、リジットなものであって、それを犯した場合には懲罰的な、莫大な賠償金、補償金が法律によって支払われるというものである。筆者は1986年から1997年現在までの10年間に、約250人の日本の大企業経営者にインタビューを行い、そのとき必ずまず“貴社が現在かかえているあるいは近い将来かかえるだろう問題点は何か”という質問をしてきたが、それに対して企業倫理と答えた社長は、1997年になって2～3人の社長がはじめて現れただけであって、殆どの社長はこれを問題点として答えなかった。それも野村、第一勧銀の総会屋に対する利益供与、経営者の逮捕という金融スキャンダル

が起きてから後のことである。ただ昭和電工の大橋光夫社長は、その事件発生以前に、社会正義と企業倫理が経営の基本姿勢であり、ルールとフェアネスを絶対に守らなければならない、という経営方針を明確にしていたが、これは例外である。大部分の日本の社長は、自らの内面的な道徳心を高くもつことに主眼をおき、それを全社員に浸透させるために、たえず口にする程度にとどまっている。少なくとも1997年現在まで、企業倫理対象は非常に穏やかなものであった。

ただ、日本の経営者が心の中で堅く決意していたことは、「雇用の維持」こそが企業倫理の最高のものだという考えである。1991年以降のバブル崩壊後の不況に、一部の企業がリストラの名の下で希望退職の募集を行い大きな社会的非難をうけたが、大部分の日本の経営者は雇用の維持という姿勢を貫ぬき、日本型経営の人本主義を強調していた。そのリストラを行わない代替策は、定年による自然減と新規採用の削減による人件費の削減であった。これは現在、在職している従業員とは暗黙の終身雇用の契約があり、企業を生産の場であると同時に、生活の場であることを経営者自身が認めているからである。まさしく人本主義の発露である。事実、通産省調査でも、製造業、小売業に共通して重視されている企業倫理問題として、やはり雇用維持があげられる。すなわち製造業では、業種の性格からくる「PL法対策部門の設置」(85.67%)、「環境汚染物流出防止設備の設置」(78.82%)とならんで「雇用維持を最重要政策とする」(79.82%)が上位にあげられ、「株主へのIR活動」(46.20%)、「フィンランソロピー部門の設置」(12.06%)などはほとんど重視されていない。また小売業でもその業種の性格からくる「店舗周辺における地域環境の維持」(79.5%)「PL法対策部門の設置」(71.2%)につづいて「雇用維持を最重要政策とする」(67.6%)が重視され、「株主へのIR活動」(26.0%)、「フィンランソロピー部門の設置」(4.6%)は低位になっており、日本型経営の人本主義・雇用維持の方向が明確にあらわれている。

ここでもう一度、1986年から1997年までの社長インタビューの中で、企業倫理に関するものをいくつか拾い、日本型経営者の企業倫理に関する考え方、方向を鳥瞰してみよう。日本型経営は前述のように人本主義、協調主義・集団主義、信頼取引原理の3つの特色をもっているが、これらが倫理性の中にもはっきりあらわれている。まず人本主義について、セコムの飯田亮社長は、企業は利潤を生まなければならないが、素直に考えていくと、そこにいる個々人の幸せが企業より重要である。そして企業経営について内省を深めていくと、人間の尊厳が最も重要なものとして、クローズアップしてくるという。この考えの延長線上に「人間の尊厳と企業の経済価値観との共有部分を最大にする」(セコム飯田亮社長)、「世界人類の共存共栄」(キャノン賀来龍三郎社長)、「万教帰一」(八百半の和田一夫社長)など、「人間個人の幸福の追求」という、企業倫理の共通点があらわれてくる。これ

31) 拙稿『社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ (25)』, 三田商学研究40巻3号

32) 通産省産業政策局企業行動課『総合経営力指標』(製造業編), (小売業編), 平成8年度

33) 上掲拙著 (Ⅳ) p.216

らの人間の道徳観を高めた倫理性は、世界に共通するものであり、日本型経営でもアングロサクソン型経営でも共通に適用しようと筆者は考えている。

ただこれを経営に適用するときには、もう少し具体化しなければならない。それが経営者の哲学、経営理念になってくる。たとえば住友の事業精神は「信用」「堅実」「浮利を追わない」(住友軽金属内田克己社長³⁴⁾)であり、名古屋銀行の経営理念は「不良債権の処理を誤れば、頭取が責任をとらなければならない」(加藤千磨頭取³⁵⁾)などのかたちで具体化する。これら日本型経営の以人为本主義は、人々の心を高め企業倫理と一致するので、少なくとも企業倫理とコンフリクトをひきおこすことはない。ただ、以人为本主義の中の終身雇用の考えは、今後の企業倫理の一つの問題になる可能性はある。この考えはアングロサクソン型経営の経済合理性と真正面からコンフリクトをおこすからである。しかしこの終身雇用ないし、長期雇用の考えは、いまのところ上述のように日本の経営者の重要な企業倫理となっており、以人为本主義の中心にすえられつづけている。住友電工の川上哲郎社長³⁶⁾は、苦しいなかでもなるべく終身雇用を維持したい、といい、大成建設の里見泰男社長³⁷⁾は、企業の社会的責任として終身雇用制度を維持しなければならない、といい、さらにキャノンの賀来龍三郎社長³⁸⁾は、産業人にとっては、自分の繁栄は世界の繁栄と一致する。世の中の人に職を与えるのは企業。これが倫理国家構想だと強調する。以人为本主義の日本型経営の企業倫理の原点は、未だこの終身雇用制度にあるようである。バブル崩壊後、リストラを言った企業経営者が多くの非難をうけたのはこの理由による。

次に、協調主義・集団主義を企業倫理の立場からみてみよう。協調・集団主義は、1つの集団内では、お互いの気持ちが「なあなあ」とか、「あいまい」なものの言い方で通じ合い、お互いに比較的寛容である。しかし対内的であっても個人が突出することには非寛容であり排他的である。あまり個性を出すこと、細かいことを主張すること、自己主張の強いことなどは、集団内では嫌われる。明治生命の波多建次郎社長³⁹⁾は、人間はどうもシビアでないあいまいな評価を好むようだ。人事評価でAは本社で2割しか出さないが、現場では4割出す。しかし現場の評価がシビアなので、みんな本社勤務を望むという。イトーヨーカ堂の伊藤雅俊社長⁴⁰⁾は、情報とコンセプトとは一致しない。だから細かい情報よりアバウトなコンセプトの捉え方が大切だといい、東急電鉄の横田二郎社長⁴¹⁾も、いわゆる競合脱線がおきたとき、規則通り運転をし、保守をしたのに事故がおきたのは規則をつくっ

34) 同上書(Ⅳ) p.288

35) 拙稿『社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ(22)』三田商学研究38巻5号

36) 上掲拙著(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.780

37) 同上書(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.383

38) 同上書(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.234

39) 同上書(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.1,063

40) 同上書(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.597

41) 同上書(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.971

た部署が悪いという意見が必ずできる。犯人探しをやっても結局何もわからない。そういう場合、責任の不明確性もある程度はいいんじゃないか、という。さらに味の素の鳥羽薫社長は、個性のはっきりした個性的な人の下には人が育たない、など、「あいまい」なものの言いの重要性や、メリットを説く社長が多い。またトヨタの豊田一郎社長は、会社の研究は1人でやっているのではない。いくら頭がよくても協調性の素養のない人は困る。トヨタは大部屋主義である。現場のQCサークルも個人の争いではなく、集団で競争する、と言って集団性を強調する。凸版の鈴木和夫社長も、わがままがいいなどという最近の論調があるが、それがいいのは小さな会社だけ。グループの力を必要とする会社では、わがままだけの人間は働けない、とはっきり言う。ソフト開発の多いユニシスの西川晃一郎社長も、SEの評価基準は協調性だと明確にいう。

しかしこの「協調性」「集団性」「あいまいなものの言い」は、メリットばかりでない。日清精粉の正田社長は、これからは皆人あたりがよくなっていくと思う。だからやはり能力のある人を取りたい、とやや「反協調性の面」を主張する。東京放送の濱田浩三社長は、個性のない日本人が会議をやるのは、責任をとりたくないからだとはっきり「反協調性」を言う。今回の金融スキャンダルでも、総務部のスタッフは、総会屋からの損失補填要求について、これはおかしいと思っても、まあ株主総会を無事に通すためならば、まあまあいいや、と瞬時的な判断で話を通してしまった。1つの部署の中で、波風をたてずにおさめる協調主義がまかり通ってしまった。しかしそれがリジッドな法律をおかしてしまったのである。

日本型経営の信頼取引原理は、現在の企業経営のいろんな局面にあらわれている。森ビルの森泰吉郎社長は、地上げについて「相手の立場にたつてものを考える哲学」を強調する。小さなタバコ屋をやっている老夫婦には、ビルになっても角店をたばこ屋とし、その上、老夫婦の住い用に一室、貸家用に一室、計2室を提供し、今後の生活を保障する、と言い、またあまり売れない洋品店主には、売れるような品揃い、陳列のアドバイスをし、さらに絶対売らないという地主には、何も言わずにそのままにしておく。するとまわりの6割が土地を売ると、向こうから買ってくれと言うようになる、と言う。つねに相手の立場に立ってものを考え、時間をかけて取引をし、信頼をうるという。ユニシスの西川晃一郎社長は、アメリカでは取引交渉するときマニュアルに従って丁々発止となりながら注文をとるが、日本ではゴルフ場でインフォーマルに接しながら注文をとる、とい

42) 同上書 (I, II, III) p.1,071

43) 同上書 (I, II, III) p.323

44) 同上書 (I, II, III) p.550

45) 同上書 (I, II, III) p.717

46) 同上書 (I, II, III) p.343

47) 同上書 (I, II, III) p.655

48) 同上書 (IV) p.318

49) 同上書 (I, II, III) p.717

う。100年も続いた古河電工の友松建吾社長は、⁵⁰⁾新事業分野へ進出するとき、原料メーカーである当社(古河電工)は、必ずいままでの得意先と新事業とが競合しないかを、まず考えてからきめる、といい、古い顧客との信頼関係の維持を強調する。またユニチャームの高原慶一郎社長は、⁵¹⁾たとえばあるコンピュータメーカーが新型機を売り込みにきたとき、その場では契約せず、必ず従来から取引のあったコンピュータメーカーに新しく提示されたものと同じ機能、価格で提供できるかをきき、導入の可否をきめるという。これらは明らかに日本型経営の「信頼取引」の企業倫理を踏襲している。

一方、アングロサクソン型の経営では、資本主義、個人主義、市場競争原理がそのベースになっている。近年の情報化・グローバル化の急速な進展のため、アングロサクソン型経営が次第にグローバルスタンダード化しはじめ、従来の日本型経営がいろいろな局面で、このグローバルスタンダードと抵触し、企業倫理問題をひきおこしはじめています。

アングロサクソン型経営では、一般に企業倫理問題は詳細にエクспリットに表現され、その規則を破る場合は、法的に厳しく罰せられる。日本では同じ行為でも罰せられないことがある。また法的に罰せられる規定があっても、現実問題として、それが集団意識の中に埋没されて、当事者に認識されていないものがある。上述のように1997年の証券、金融スキャンダルは、まさしくその例である。集団意識の中に埋没して認識されなかったこの例より、もっと恐ろしいのは、アングロサクソン型社会では、ブラックゾーンとはっきり規定されている事実を、日本人が知らないことによって引き起こされた企業倫理問題の例である。たとえば、IBMで新型機種を開発したとき、従来からの得意先を優先して、申し込み順位を変えたら独占禁止法違反になるという。

また、アングロサクソン型社会ではっきり規定されている企業倫理条項を、日本の当事者、経営者が知らない例としては、大和銀行事件がある。この事件によって大和銀行は、アメリカからの撤退を余儀なくされ大損害をこうむった。もし向こうの法律を知っていれば、あれ程の打撃をうけずにすんだものである。アメリカのForeign Corrupt Practices Act (1997, 1988修正)の中で、「不正支出を隠すことを回避する厳密な内部強制システムの要求」⁵²⁾を満たしていれば、あのような厳罰が課せられなかったはずである。また三菱自動車のアメリカ子会社におけるセクハラ問題も、倫理綱領さえ明示されていれば、あれ程の問題はおこらず懲罰的罰金は課せられなかったと思われる。

このように日本型経営の倫理基準は、人本主義、協調・集団主義、信頼取引原理の瞬味さの中に埋れているため、あるいはアングロサクソン型倫理規定を知らなかったため、企業倫理問題が大きくクローズアップされてくる。これからの情報化・グローバル化時代には、アングロサクソン型の

50) 同上書(Ⅳ) p.272

51) 同上書(Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ) p.1033

52) 大山泰一郎『日米企業の倫理制度化』日本経営学会第71回大会発表, 1997

厳しい倫理基準によって懲罰を受けることは、財務的打撃をうけるとともに、社会信用をグローバルな規模で失うことになる。従って少なくとも、そのような客観的倫理基準が発表されている場合は、日本の経営者はこれを知って対処策をこうじておく必要がある。

以上のように、日本型経営の中の人本主義、協調主義、信頼取引原理は、日本人の無意識の価値観に支えられた面も多く、そう簡単に変わらないし、人本主義に基づく長期雇用、協調主義に基づく協同作業、信頼取引に基づく長期安定取引などは、情報化・グローバル化時代にも通用する考えでもある。しかし情報化・グローバル化の急速な進展のため、アングロサクソン型の資本主義、個人主義、市場競争原理は、日本企業の中に確実に浸透してくる。そしてある局面では日本型経営とコンフリクトを起し、企業倫理問題を引きおこす。これは必然的傾向である。

この急速な企業内外の環境変化に対して、どのように対処したら企業倫理問題を回避できるのだろうか。いままでの論述からわかるように、その対処策には2つあると筆者は考える。1)まず社長が、企業は何のために存在するのかという原点を考え、そこから利他主義、自己抑制がいかに必要かをつねに考えなければならない。その上で自分自身の内的な道徳的理想・フェアネスの精神の向上をはかると同時に、毎日それを口にしてその企業内への浸透をはかることである。社長がそれを毎日口にすることによって、自分自身のフェアネスの精神を向上させることができ、従業員のフェアネス精神も同時に向上させる。さらにそれが組織内に浸透していれば、従業員は自分自身の仕事が社会貢献しているという満足感がえられ、勤労意欲が向上し、企業成長にも大きく貢献する。また社長も一般従業員もちょっとおかしいと思ったとき、従来は「まあまあ」の協調主義で見逃していたものも、待てよ、と原点に立ち戻って考えられるようになる。2)次にアングロサクソン型経営の中でグローバルスタンダードになりつつある企業倫理基準を明文化して、従業員に教育することが重要である。エキスプリシトな文書で教育され、それが人々に共有されていれば、新しい倫理問題がおきたときも、誰かが一早く気がつき、それこそ協調主義のコミュニケーションによって、組織全体の即座の対処行動が可能になる。ただ倫理教育をやりすぎ新しいことに挑戦ができないほど、人々の発想を拘束してはいけない。企業倫理はあくまで企業成長のベースのため必要であって、それを阻害するものであってはならない。やはり現在の社長の内的道徳心の向上と、それを口にすることが、日本企業の企業倫理に対する主なる対処策であり、公式的な倫理教育を、総務部、教育部が行うのは、副としての対処策である、と筆者は考えている。

4. 要約と結び

企業倫理の本質は、企業がもつべき啓蒙された利他主義の考えである。企業倫理は一見、企業成長を阻害するようにみえるが、それは企業構成員の心に満足を与え、企業成長に貢献する。企業倫

理は、経営理念の中核をなす。その経営理念は、経営者個人の哲学と企業文化の積として表されるから、経営者が変わりその哲学が変われば、その示す方向は変わる。従って、企業倫理も万古不易ではない。一方企業文化は、企業経営の長い歴史の間に積重ねられてきたものであり、なかなか変わりにくい。企業倫理と企業文化との違いはいろいろあるが、その柔軟さからみて前者の方が後者より柔軟である。企業倫理と企業の社会的責任との違いは、根元的には前者は、経営者の道徳的内省に焦点があてられているのに対して、後者は企業の組織的行為に焦点があてられて考えられる。また前者は、経営者の道徳的内省からはじまり、一般に浸透していく、心の持ち方について論ずるのであり、後者は特定の利害者集団、特定の課題に注目している。

いまなぜ企業倫理問題が多発しているのか。本来ヒトの意識が固定してできる法律とか制度は、ヒトの意識よりあとにできるものであるが、現代の情報化・グローバル化の急展開によって、法律・制度がヒトの意識より先に変わってしまい、それに追いつけない人々の意思決定、行動が、法律などとコンフリクトを起こしているからである。情報化・グローバル化の方向の中で、企業経営に最も大きな影響を与えるものは、日本型経営からアングロサクソン型経営への変化である。日本型経営の底にある人本主義、協調主義、信頼取引原理がアングロサクソン型経営の底にある資本主義、個人主義、市場競争原理と衝突する。

日本において、カネがあからさまに重視されるようになったのは、土建屋体質をもった田中角栄氏の首相就任以降である。アングロサクソンのアメリカでは、資本主義と自己責任を重視する個人主義とが定着し、カネに対してある程度の免疫ができていた。利益をうるために働くことは、神の恩寵に報いることだという、プロテスタンティズムの精神があった。情報化・グローバル化が加速されたのは、プラザ合意以降の円高、バブル経済のあとである。通信交通技術の発展は情報の集中・偏在をもたらし、それが新しい富の偏在をもたらしていった。さらにくりかえされる同じ情報の発信は、メディア支配を強化し、人々を真のリアリティよりバーチャルリアリティを本物と考える傾向を生ぜしめ、人々の判断力、意思決定をにぶらせるようになった。情報化・グローバル化の進展は日本型経営の協調主義によって、情報の共有化を促進し、合意の形成、共同作業などにメリットがあったが、一方談合とか総会屋との癒着など、企業倫理問題を自然発生させた。今回の証券・金融スキャンダルは、担当者からトップまで、利益供与、損失補填は、法律違反であることは知識として知っていたが「まあまあ」の協調主義、信頼取引原理から見逃してしまい、大問題をひきおこした。

日本型企業の企業倫理は、社長の深い内省から生まれた高い道徳的理想・良心から出発し、それが企業組織全体に浸透していくといった、インプリントで緩やかなものである。一方アングロサクソン型企業の企業倫理は、綱領・倫理審査委員会設置など、エクスプリントでリジットなものであって、それを犯した場合は、個人の責任が問われ、懲罰的賠償金を法律によって支払わされる、

という非常に厳しいものである。

今後日本の経営者がとるべき企業倫理問題の対処策は、自らの深い内省によってフェアネスとは何かをつねに考え、これを毎日口にすることによって、自分自身に納得させるとともに、企業構成員全体に経営理念として浸透させることがまず重要である。次に、現在次第にグローバルスタンダードになりつつあるアングロサクソン型経営の企業倫理を文書によって明示し、教育し、何か企業倫理にふれそうな事態がおきたら、誰かが一早くそれに気づき、その問題が発生しないようなシステムをつくる必要がある。