

Title	企業倫理の再生と組織学習の視点：制度化の限界を超えて
Sub Title	Regeneration of business ethics and organizational learning : beyond institutionalizing of ethics
Author	山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.323- 341
JaLC DOI	10.14991/007.20070800-0323
Abstract	本稿は、企業倫理再生の本質をとらえ、従来の企業倫理の制度化や仕組みづくりの限界を示すとともに、企業倫理再生に向けた新たな視点として組織学習の有効性を明らかにすることを目的とするものである。これにより、企業倫理の再生という現象をより厳密に説明するための理論構築の基礎を提示することができるものと期待される。企業の倫理問題は、ステークホルダーからの要請の変化あるいは新たなステークホルダーの出現という形で表面化する社会理念の変化、企業責任に対する社会的合意の水準が企業の理念や価値観と乖離することで生じる。このような乖離を埋め合わせていく作業が企業倫理の再生であり、それには計画的なものと自発的なものとが存在している。再生の有効性の視点からみると、事前に乖離の兆候を発見し、有効な変革行動に移行できる自発的な再生活動の生起ということが重要になる。企業倫理の制度化のアプローチには、①合理性やコントロールへの偏重、②個人の行動や思考の標準化、規格化の促進、③法令や規則遵守の強調、④個人の倫理性の向上を究極の目的としている点、⑤仕組みづくりの目的化といった問題があるため、自発的な再生を生起させるには限界がある。これを回避するには、組織内で自発的な問題発見、原因探索、変革行動が生起されるような倫理自律性を身につけ、個々人の相互作用により支配的な価値観の修正を行い、同時に構造や仕組みの創造プロセスまで遡って批判・検討する組織学習の視点を導入することが重要になる。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0323

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.

企業倫理の再生と組織学習の視点

——制度化の限界を超えて——

山 田 敏 之

<要 約>

本稿は、企業倫理再生の本質をとらえ、従来の企業倫理の制度化や仕組みづくりの限界を示すとともに、企業倫理再生に向けた新たな視点として組織学習の有効性を明らかにすることを目的とするものである。これにより、企業倫理の再生という現象をより厳密に説明するための理論構築の基礎を提示することができるものと期待される。企業の倫理問題は、ステークホルダーからの要請の変化あるいは新たなステークホルダーの出現という形で表面化する社会理念の変化、企業責任に対する社会的合意の水準が企業の理念や価値観と乖離することで生じる。このような乖離を埋め合わせていく作業が企業倫理の再生であり、それには計画的なものと自発的なものとが存在している。再生の有効性の視点からみると、事前に乖離の兆候を発見し、有効な変革行動に移行できる自発的な再生活動の生起ということが重要になる。企業倫理の制度化のアプローチには、①合理性やコントロールへの偏重、②個人の行動や思考の標準化、規格化の促進、③法令や規則遵守の強調、④個人の倫理性の向上を究極の目的としている点、⑤仕組みづくりの目的化といった問題があるため、自発的な再生を生起させるには限界がある。これを回避するには、組織内で自発的な問題発見、原因探索、変革行動が生起されるような倫理自律性を身につけ、個々人の相互作用により支配的な価値観の修正を行い、同時に構造や仕組みの創造プロセスまで遡って批判・検討する組織学習の視点を導入することが重要になる。

<キーワード>

企業倫理、企業倫理の動態性、社会的責任ピラミッド、企業倫理の再生、企業倫理の制度化、組織の倫理自律性、組織学習

1. はじめに

企業の法令違反や不都合情報の隠蔽などに起因する不祥事が相次いでいる。厳しい競争環境の下に置かれている企業としては、存立基盤である社会との良好な関係を構築し、さらに本質的活動である価値創造プロセスの活性化を図る基礎を確立するためにも、企業倫理の再生を図ることが求められている。¹⁾

企業倫理の再生を達成するため、一般には倫理綱領の制定、倫理教育の実施、倫理委員会の設

置、ヘルプラインの設置など制度や仕組みを社内に整備するという方法がとられることが多い。実際に不祥事を起こした企業は、その再生を誓う場で制度や仕組みづくりといった点を強調する。しかし、制度や仕組みをどれだけ立派に整備しても、同じような不祥事を繰り返す企業が多いこともまた事実である。このような現実を踏まえると、企業倫理の再生といった課題にどのように取り組めばよいのだろうか、あるいはそもそも企業倫理の再生とはどのような本質をもっているのだろうか、という点を深く考えざるをえない。

本稿は、以上のような問題意識のもと、企業倫理再生の本質をとらえ、従来の支配的な見方である企業倫理制度化の限界を示すとともに、企業倫理再生に向けた新たな視点として組織学習の有効性を明らかにすることを目的とするものである。これにより、企業倫理の再生という現象を、より厳密に説明するための理論構築の基礎を提示することができるものと期待されるからである。

2. 企業倫理の動態性と倫理問題の本質

企業倫理の対象範囲は論者によって異なっており、コンプライアンス、CSR（企業の社会的責任）、企業の社会貢献などが類似の概念として使用されている。Carroll (1991) は「社会的責任ピラミッド」の概念によって企業が果たすべき責任を経済的な責任、法令遵守の責任、倫理的責任、慈善的責任に区別している。筆者はこの概念を参考に、企業倫理の対象範囲を法令遵守と倫理的責任に限定することを提案してきた²⁾。この意図は、とりわけ慈善的責任とそれ以外の責任との性質の違いを明確にし、議論の混乱を避けることにあった。

しかし、この区分はある一時点での静態的な側面をとらえたものに過ぎない。むしろ企業倫理の対象範囲は、社会理念の変化、企業行動の責任に対する社会的合意の形成の程度³⁾によって変化する動態的なものとしてとらえることが重要である。なぜならば、この点に企業の倫理問題およびそれに伴う企業倫理再生という課題の本質が潜在しているからである。

(1) 企業倫理の対象範囲の変化

社会理念や企業責任に対する社会的な合意水準の変化は、ステークホルダーからの要請の強化や新たなステークホルダーの出現といった形で現れる。現在の企業は、古典的な企業概念を超え

1) 最近の論稿あるいは実態調査の結果から、企業倫理の再生により、公正性、透明性、他者への配慮、誠実性といった価値観が組織内に浸透することで、信頼が醸成され、それが価値創造のプロセスのためのマネジメントが機能する基盤となることが明らかにされている（十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社、2005年；十川他『『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査（2）』『三田商学研究』47巻6号、2005年；Branco, M. C. and Rodrigues, L. L., "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives," *Journal of Business Ethics* 69, 2006; Brockner, J., "Why It's So Hard to Be Fair," *Harvard Business Review* March 2006（マクドナルド京子訳「フェア・プロセス：負の感情を緩和する方法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2006年12月号）。

2) 山田敏之「企業倫理研究の理論的背景と基礎的概念——組織論の視点からの考察——」『三田商学研究』第49巻第1号、2006年、pp.111-113。

3) 十川（2005）『前掲書』p.216。

た存在として経済性と社会性の両立を求められており、ステークホルダーからの要請の範囲や強さは確実に拡大している。⁴⁾ そのような傾向に伴って倫理的責任にあたるグレーゾーンの範囲が上方へ移動する可能性も出てきているのである。これは2つの側面からとらえることができる。第一は、従来から認識されてきたステークホルダーの要請水準が高くなってきたというものである。⁵⁾ 例えば、顧客が多少高くとも環境に配慮された製品を購入するような行動、金融機関がエコ投資や社会的責任投資によって、より社会性の高い企業の資金調達を支援するような現象である。

第二は、新たなステークホルダーの出現という側面である。今までとは性質の異なる多様なステークホルダーの出現が、グレーゾーンの上昇をもたらす現象といってよい。例えば、グローバル化の進展によって、自国で操業しているのとは異なる価値観に直面する機会が増加しており、その場合には進出先の社会理念によって、企業倫理の対象範囲も変化させねばならないことになる。さらに、近年 NGO や NPO の活動が世界的に展開されており、彼らの社会問題への監視や発言によって、今まで合意されていた以上の活動を企業が求められる可能性も高まっている。例えば、最近、海外での腐敗防止に取り組む国際 NGO 「トランスペアレンシー・インターナショナル」が企業行動に厳しく目を光らせており、かつてないほど、腐敗防止熱を生んでいるという。⁶⁾ 現地でのビジネスに賄賂は必要悪であると判断したり、現地の取り締まりが緩やかなために、問題ないと軽く考えたりするような感覚は、数年前ならば許されたであろうが、現在では早急に改める必要があるということである。⁷⁾ さらに、欧州を中心に、経済統合によって引き起こされた貧困や失業といった社会問題など、従来は政府や公的機関の役割と考えられてきたものを、個別企業のコミットメントにより解決しようとする社会的合意が形成されつつあるという。⁸⁾

このような状況を考えると、倫理基準といったものは、全体の原理原則とその基盤には適合していなければならないが、特殊な状況に合わせて改められる必要もあるという性質をもつものといえる。⁹⁾ この意味で企業倫理は静態的なものではなく、動態的な性質をもつものとしてとらえることが必要である。

(2) 倫理問題の本質と創造性

ここで、企業倫理の動態性という性質を踏まえて企業の倫理問題の本質を考えてみたい。図1

4) Logsdon, J. M and Lewellyn, P. G., "Expanding Accountability to Stakeholders: Trends and Predictions," *Business and Society Review* 105(4), 2000.

5) 梅田はステークホルダーの発言力が増し、CSR への取り組みが遅れた企業や法令違反の企業に批判を加えたり、ある種の制裁を加えるような役割を「ステークホルダー・アクティビズム (stakeholder activism)」と呼んでいる (梅田 徹『企業倫理をどう問うか：グローバル化時代の CSR』NHK ブックス, 2006年, p.92)。

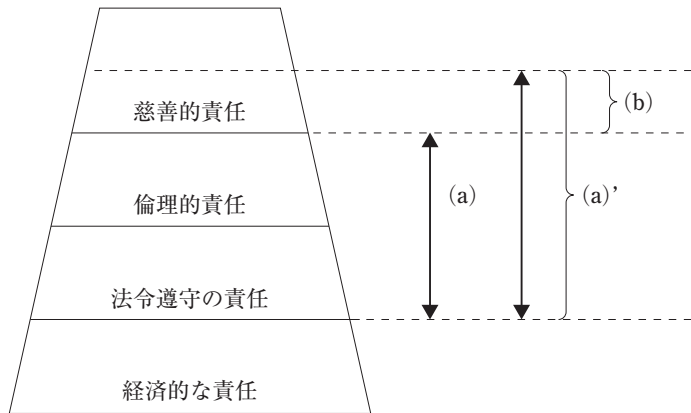
6) 梅田『前掲書』p.146.

7) 梅田『前掲書』p.147.

8) 梅田『前掲書』p.63.

9) Driscoll, D-M. and Hoffman, W. M., *Ethics Matters: How to Implement Value-Driven Management*, Center for Business Ethics Bentley Collage, 2000, 菱山隆二、小山博之訳『ビジネス倫理10のステップ：エシックス・オフィサーの組織変革』生産性出版, 2001年, p.256. 同書では業種、組織内の部門などによって倫理基準の適用が異なる場合が出てくる点を指摘している。

図1 企業倫理の対象範囲の動態性



(a) : 当初の対象範囲

(a)' : 社会通念, 社会的合意の水準向上に伴う新たな対象範囲 (対象範囲の上昇)

(b) : 対象範囲の上昇に伴うギャップ

出所) Carroll (1991), p.42 Figure3 を参考に筆者作成。

によると, 従来 (a) であった企業倫理の対象範囲が社会通念や社会的合意の水準が向上したことにより, (a)' に上昇する可能性があり, それに伴って, 従来の対象範囲である (a) との間に (b) という乖離が生じることになる。この乖離を感知し, 迅速に埋め合わせることができない場合, 企業の倫理的な問題が発生することになるのである。

従来は考慮する必要のなかった範囲の問題への対処を求められる場合, 企業の経済的効率の実現と社会性の両立といった問題が発生し, 「経済的実体としての企業の維持・発展に負担が生じ, 価値創造プロセスの活性化が困難に直面¹⁰⁾」することになる。これは, 主たる経済的主体である企業が経済性と社会性の両立を考慮し, 本質的活動としての価値創造プロセスの活動やその活性化を行う際に, 企業倫理の視点を組み込んでいかなければならないということを意味している。

これを実現するためには, 従来の考え方や既存のやり方を大胆に見直す発想の転換が求められることになる。これは経営トップや一部の人間だけの問題ではない。まさに現場の従業員の発想の転換であり, 彼らが創造性を発揮してこれら困難な問題を解決していかねばならないということになる。¹¹⁾つまり, 倫理ははじめから誰かに与えられたものではなく, 組織の全メンバーがその

10) 十川 (2005) 『前掲書』 p.217.

11) しかし, 創造性の発揮といっても, 通常の経営諸問題, 例えば新製品開発や新規事業開発といったイノベーション創造の活動と, 企業倫理の問題を解決していく際に必要とされる創造性の発揮とを全く同じものとしてとらえるわけにはいかない。Ramus は, 環境マネジメントが既存のマネジメントと異なる点の一つとして, 前者が経営課題として比較的新しい問題であるため, 通常のビジネス・プロセスの中に十分に統合されていないという点を指摘している (Ramus, C. A., *Employee Environmental Innovation in Firms: Organizational and Managerial Factors*, Ashgate Publishing Ltd., 2003, p.40)。企業倫理は企業の本質的な活動を円滑に進めるための促進要因, サポート要因である。つまり, 企業倫理の確立や再生の活動そのものが, 企業の存在意義の中核として位置づけられていないため, 他の創造性発揮の活動に比べ, 経営トップやミドルなどによる積極的な関与, 彼らによる従業員へのより強い支援が必要になるということである (Ibid., p.4)。

創造・構築に共同であたるべきものとしてとらえることができるのである。¹²⁾

3. 企業倫理の再生と組織変革

ここで、企業倫理の対象範囲の変化という議論から、企業倫理の再生の特質についてまとめ、企業倫理の再生を組織変革の視点からとらえる際の2つの見方について検討を加えることにする。

(1) 企業倫理の再生

企業の倫理問題は、具体的には企業倫理の対象範囲の規定で表される企業の価値観と、社会の中で合意されている理念や価値観との乖離に帰着させることができる。つまり、企業倫理の再生とは、企業の価値観と社会理念との乖離を迅速に感知し、自社の規定する企業倫理の対象範囲を認知すると同時に、外部の力を借りず自らその対象範囲を移動させていくような組織の体質をつくり上げること、である。

この時に重要になるのは、いずれの組織にも倫理的な価値観が存在しうることである。例えば、組織に浸透している倫理的な価値観を組織の倫理風土・文化と考えるならば、Victor と Cullen の一連研究で指摘されているように、自己利益を重視するエゴイスティックな倫理的価値観に強く支配された組織がある一方、他者への配慮を重視する倫理的価値観、あるいは普遍的、抽象的な倫理原則に従うことをより重視する倫理的価値観をもった組織も存在するというのである。¹³⁾問題は自らの組織にどのような性質、傾向をもった価値観がより強く根づいているか、ということである。最近の研究では、エゴイスティックな倫理的価値観をより重視した組織ほど非倫理的な行為を発生しやすいこと、他者への配慮を重視する組織ほど信頼の醸成度が高く、従業員の組織へのコミットメントやイノベーション創造に向けた行動が促進されること、などの発見的事実が得られている。¹⁴⁾つまり、企業倫理の再生とは、真空状態に何か新たな価値、特に唯一絶対の価値を注入するというよりも、むしろ社会理念や社会的合意との乖離を生み出した自社の倫理的価値観の特性を認識し、そのような価値観を転換していくことにほかならない。

そのような視点で考えると、従来の倫理学で伝統的に提示されてきた、例えばミルの功利主義の原則、カントの義務論といった倫理の大原則を意思決定や倫理判断の際に適用できることが企

12) Lozano, J. M. and Sauquet, A., "Integrating Business and Ethical Values Through Practitioner Dialogue," *Journal of Business Ethics* 22, 1999.

13) Victor と Cullen による組織の倫理風土 (ethical climate) に関する研究では、倫理的判断基準 (ethical criterion) と社会学的な分析の視点 (locus of analysis) の2軸によって9つの倫理風土の理論タイプ (①自己利益: self-interest, ②友情: friendship, ③個人の倫理・道徳: personal morality, ④企業の利益: company profit, ⑤組織の団結・まとまり: team interest, ⑥企業の規則・手続き: company rules and procedures, ⑦効率: efficiency, ⑧社会的責任: social responsibility, ⑨法律・職業倫理: laws and professional codes) が構築され、それを基盤に実証分析から実際の企業で出現する倫理風土のタイプを抽出している。

14) Martin, K. D. and Cullen, J. B., "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: Meta-Analytic Review," *Journal of Business Ethics* 69, 2006.

業倫理の再生ということにはならない。このような大原則の主張はあまりに概括的なものであるため、問題の核心からはずれてしまうこと、また、互いに矛盾する内容を主張する場合もあって、問題の解決をより困難なものにしてしまう可能性もあるということである¹⁵⁾。重要なことは、外部からの強制力や基準に適合するだけでなく、社会からの要求や働きかけといったものを敏感に察知し、それを自己変革に結びつけていけることなのである。

(2) 組織変革の視点

前節の議論から、企業倫理の再生には組織変革の視点が必要であることがわかる。では、企業倫理の再生はどのように起こるのだろうか、またその起点をどこに置くことができるのだろうか。

1) 組織全体を巻き込んだ再生

企業が社会的な影響の大きい不祥事を起こした場合、経営トップを辞任させ、その首を挿げ替えるだけで再生は成し遂げられるのではないか、という考えをもつ人も多いのではないだろうか。しかし、新たな経営トップが着任して抜本的な改革を始めたいと考えても、実際の作業は企業をゼロからつくり上げるのとはわけが違うため、ただ外からやってきただけで社内を刷新するわけにはいかない¹⁶⁾。経営トップを入れ替えても、組織のメンバー全員を入れ替えることなど不可能である。つまり、実際の再生活動はたとえトップが交代したとしても、従来からの多くのメンバーによって行われるほかないということである。

さらに、企業倫理の問題は社会的な大事件だけではない。日々、組織内で発生する上司と部下の関係、組織の慣行やルールの問題というように、法律にふれるものだけに限定されるものではない。むしろ小さな組織的現象、問題点に対処してこなかった結果として、社会的事件につながるものと考えられる。これら小さな予兆をとらえ、必要な対応をしていくことも含めここでは再生ととらえている。このような再生は、現在の経営トップを辞任させるだけで成し遂げられる性格のものではない。組織による企業倫理の再生とは非常に困難で複雑な問題なのである。

2) 計画的な再生

組織再生のパターンは計画的な変革か、あるいは自発的に発生する変革か、という2つの視点に分けて考えることができる。まず、計画的な変革であるが、これはさらに①事後的な再生計画の実施および②事前予防的な計画的対応という2つのパターンに分けることができる。①のような再生計画は、何か社会的に大きな事件、不祥事が発生した後で、問題解決のための計画、あるいは再生プログラムが組まれることで変革がスタートするものである。このような再生計画はトップダウンで下され、コンサルタントの導入など外部の力で変革を推進しようとする傾向が強くなる。したがって、コンサルタントが用意する標準的な規格など汎用的な仕組みの導入が進めら

15) Badaracco Jr., J. L., *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*, Harvard Business School Press, 1997, 金井壽宏監訳、福岡俊造訳『「決定的瞬間」の思考法：キャリアとリーダーシップを磨くために』東洋経済、2004年。

16) Huy, Q. N., "In Praise of Middle Manager," *Harvard Business Review*, September 2001, 沢崎冬日訳「トップが認識すべきミドル・マネジャーの貢献」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2000年2月号, p.71.

れる可能性が高く、変革の中心は、他社の成功事例から得られたベストプラクティスの導入、あるいは模倣という性格が強くなる。

しかし、このような再生計画のプロセスは性急な対応となる可能性が高い。これは、早急に強い結果を出したいという欲求を計画遂行の担当者たちに起こさせ、その結果、管理過剰の弊害を招くことになりかねないという指摘もある。また、性急な取り組みは、単なる他社のプログラムの模倣となるか、あるいは既成のパッケージ導入につながる可能性が高いといった弊害も出てくるだろう。¹⁸⁾さらに、外部との関係の早急な修復あるいは外部に対する体裁づくりに偏重する結果、自社の組織風土や価値観の見直しなどが忘れられてしまい、再生のためのプログラムの理念や趣旨が従業員に理解されず、再生失敗となる危険性も指摘される。¹⁹⁾事後的な対応における計画的な再生は、自社の既存の価値観の見直しという深い部分での改革がおざなりになってしまう可能性があるということである。また、再生計画の主体となる一般の従業員にとっても、上から押しつけられたものといった気持ちが強く出てしまうことになり、当事者意識をもった取り組みへのインセンティブが湧き上がってくるのが難しいという問題も出てくる。

一方、②のような計画的な再生は、より長期的な観点から継続的な問題解決を図っていこうとする際に行われるものである。Cramer の研究でとり上げられている NIDO (the National Initiative for Sustainable Development) プログラムは、このような計画的再生の事例といえる。²⁰⁾NIDO プログラムは「財務的な業績から持続可能な成長へ」をテーマに、財務、環境配慮、CSR を実務の中でリンクさせるため、複数の企業が集まって、CSR を学習し意識改革を進めようとするものである。プログラムへの参画企業（の代表者）は、CSR のメリットなどを他のメンバーと共有し、相互に学習しあい、その結果を自社の変革にフィードバックすることで組織変革を遂行しようとする。また、プログラムのフェーズの中に、ステークホルダーからの要請についての洗い出しが含まれており、ステークホルダーから発信された情報を把握する場を提供するものにもなっている。その意味では、このような計画的な再生の方法も、事前にステークホルダーの要請を感知できるような体質に変革するという点で一定の効果があると推察される。

しかし、これらは通常の経営活動とは異なった場所で行われるものである。したがって、多くの経営幹部や一般従業員にとって、本業とは別の次元で行われているイベントとしてとらえられる可能性も高い。本業と切り離されてしまった問題に対して、変革の必要性への理解や変革への意欲を高めることは大変難しい。まして、CSR の背後にある原理といった深いレベルの価値観を学習し、変革に結びつけることは至難のわざであろう。²¹⁾

17) ドリスコル『前掲訳書』pp.221-223.

18) Aguilar, F. J., *Managing Corporate Ethics: Learning from American's Ethical Companies How to Supercharge Performance*, Oxford University Press, 1994, 水谷雅一監訳、高橋浩夫、大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部、1997年、pp.40-41.

19) アギュラー『前掲訳書』pp.230-242.

20) Cramer, J., *Learning about Corporate Social Responsibility: The Dutch Experience*, IOS Press, 2003; Cramer, J., "Company Learning about Corporate Social Responsibility," *Business Strategy and the Environment* 14(4), 2005.

21) アギュラーによると、変革のプロセスは秩序だって計画的に進められたものというより、偶然になされたメ

確かに、参画者にとっては、今まで気づかなかった CSR の原理や背後にある価値観、ステークホルダーからの要請の存在をとらえる機会を与えてくれる「場」とはなりうる。彼らの変革への「思い」をどう組織に浸透させていくか、どう変革へのベクトル合わせを行って、全体を巻き込んだ活動にしていけるか、が重要な問題になる。Cramer も指摘しているように、自社の CSR への取り組み段階の程度、ステークホルダーからの要請の認知の水準といった要因によって変革の成果に差が出てくるということになるのである。²²⁾

3) 自発的な再生

多くの企業が実際に行っているのは計画的な再生であろう。しかし、企業倫理の再生には、職場やグループの有志が集まり、自発的な活動を展開する中で、徐々に全社的な変革活動に移行して、目的を達成するといった方法も存在している。ここでいう自発的な企業倫理再生の遂行という概念である。自発的な再生行動の起点には、組織内の経営トップから、ミドル、一般従業員までがなりうる。

従来の組織変革の中心は、ベストプラクティスやベンチマーキングの結果が外部の専門家などから発見され、それをトップダウンで組織内に導入しようとするものであった。しかし、上意下達で上から押しつけられたという意識のもとでは、「やらされ感」から従業員の変革への意欲は高まらないことになってしまう。特に、倫理問題のように原因が複雑に絡み合っているような解決困難な問題は、考え方や行動に修正が求められるものである。また、しかるべき対策が未だ確立されているとはいえず、これまでに成功を取めている方法があるとはいえ、一部で使われているだけで一般化していないといった特性をもっている。このような問題の解決には、従来行われてきたようなトップダウン型の変革は有効とはならない。²³⁾むしろこのような変革は、外部の力よりも内部の力を利用した方がよいといえる。²⁴⁾

要は、社会と組織の価値観や理念の乖離を感知した者が、組織内の階層にかかわらず、再生の起点となることができるような組織の体質をいかに構築していくか、そのためには何が必要か、といった視点が重要になるのである。経営トップから変革の号令がないと動かないというのではなく、変革の必要性に気づいた誰もが、変革のための行動に移行できるような組織をつくるということである。

また、変革の起点を組織内から発見するという視点では、組織の中で自社の常識とは異なった方法や思考で倫理性と経済性の両立を成し遂げている者（部署）、あるいは誰もが思いつかないようなやり方でステークホルダーとの関係づくりを行っている者（部署）を探し出し、彼らの思

ㄨ あるいはやらざるを得なかった、時に衝撃的な事件や失敗によって引き起こされたケースが多いという。彼は秩序だった計画により変革に成功した事例としてテキサスインスツルメント社を挙げているが、これを「希な」ケースと評価している（アギューラ『前掲訳書』p.201）。

22) Cramer, J. (2005), *op. cit.*

23) Pascale, R. T. and Sternin, J., "Your Company's Secret Change Agents," *Harvard Business Review*, May 2005, 松本直子訳「ポジティブ・デビアンズ：「片隅の成功者」から変革は始まる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2005年9月号。

24) バスカル&スターニン「前掲訳稿」p.41.

考や方法を学習していくといったことも重要になるだろう。これは Pascale & Sternin (2005) の主張する「ポジティブ・デビアンス (参考²⁵⁾にすべき逸脱者)」の探索による変革のスタートという考えとも一致するものである。本稿では、自発的な再生をいかに喚起し、組織変革に結びつけていくか、という視点から問題を考えていくことにする。

4. 企業倫理の再生と制度化：意義と限界

企業倫理の再生のための有効なアプローチとして、企業倫理の制度化 (Institutionalizing of Ethics) という考え方がある。企業倫理確立に向けての企業自身の努力であり、様々なシステム、メカニズム、組織的な仕掛けを通じて組織内に倫理的な価値を浸透させていこうとするものである。²⁶⁾ 具体的には、企業倫理規範の制定、企業倫理委員会の設置、企業倫理担当役員の配置、オンブズマン制度の導入、社会監査の実施、従業員に対する倫理教育プログラム、従業員の倫理的行為に対する表彰、反倫理的行為に対する懲罰システムなどのフォーマルな制度を組織内に導入、整備していくことが中心となる。²⁷⁾ このような方法は、これまで述べてきた企業倫理の再生といった課題を解決していくために有効なものなのだろうか。ここでは、企業倫理の再生における制度化手法の有効性と限界について議論していくことにする。

(1) 制度化の意義と有効性

制度化の意義あるいは有効性については、まず、外的諸力による方法の持つ限界を克服・補完するという点が挙げられる。これまで企業倫理の再生という問題の性質を検討してきたように、これを法令や規則という形により外部からの圧力によって成し遂げようとするには限界がある。例えば Donaldson (1982) は、外的諸力による方法について、種々の規制の一般的・標準的適用の困難さ、強制力の問題、規制－抜け道のいたちごっこ、「……してはならない」というネガティブ・アプローチへの偏り、経済活動の効率の低下、企業と外部勢力の間のコンフリクトや敵対意識の高揚など、様々な欠点を指摘し、より実質的な企業倫理の改善のためには、企業の主体的な取り組みを促進することが不可欠であると述べている。²⁸⁾

第二に、個人の倫理観や良識への過度の依存を克服することである。つまり、西欧の規範倫理学を源流とする倫理学の史的展開の中で、倫理を単なる個人の心情の問題、あるいは社会一般の倫理としてとらえるのではなく、「組織レベルの倫理」の問題としてとらえる視点が新たに加え

25) パスカル&スターニン「前掲訳稿」p.42.

26) Sims, R. R., "The Institutionalization of Organizational Ethics," *Journal of Business Ethics* 10, 1991; Weber, J., "Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda," *Business Ethics Quarterly* 3(4), 1993; 山田敏之, 野村千佳子, 中野千秋「第1回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第5号, 1998年。

27) Center for Business Ethics, "Are Corporations Institutionalizing ethics?," *Journal of Business Ethics* 5, 1986; Center for Business Ethics, "Instilling Ethical Values in Large Corporations," *Journal of Business Ethics* 11, 1992.

28) Donaldson, T., *Corporation and Morality*, Prentice-Hall, 1982.

られたということになる。²⁹⁾ 論者によっては、倫理を個人の価値判断の問題であり、個人の生い立ち、生活習慣の中での躰や規律、宗教観といったものに大きく影響される極めて個人主義的色彩の強いものであるという考え方をする者もあるが、状況主義的傾向が強いといわれる日本社会においては、個々人に明確な価値基準の確立を求めることは容易ではない。³⁰⁾ 会社の企業倫理制度化の努力は、そのような日本のビジネスマンが適切な倫理的意思決定を行う上での極めて重要かつ有効な拠り所になると考えられる。

(2) 組織変革の視点からみた制度化の限界

制度化や仕組みづくりは、企業倫理の再生にとって全く有効でないということにはならない。しかし、特に自発的な組織変革という視点からみた場合、制度化の手法にはいくつかの限界も存在していることに注意が必要である。

1) 合理性、コントロールの重視

企業倫理の制度化を中心に企業倫理の再生を行う場合、まずは ISO14001 の認証規格に準拠するガイドラインを導入する傾向が近年強まっている。³¹⁾ 周知のとおり、ISO14001 の背後には品質管理に実証科学の方法を応用し、科学的プロセスの導入によって効果を上げることを目指したデミングの PDCA サイクルの思想がある。そこには本質として「合理的な視点」が潜在しており、これは「物事を正しく行う (doing things right)」ことを目指し、そのために合理的なコントロールの考え方を重視する見方といっていよい。³²⁾ つまり、潜在的な問題や危機を事前に察知し、経営トップを中心にそれを防止するための綿密な計画をたて、従業員がそれを忠実に実行することで問題解決が図られるということである。ここには、あらゆる潜在的な問題には、唯一最善の解が存在するという考え方が前提としてあり、それは経営トップが合理的に把握できるものとされる。³³⁾

しかし、このような合理性の視点だけでは、自社の様々な部署や職場で発生する倫理的な問題の洗い出しを現場からの発信によって行うことはできない。現場の従業員は経営トップから方針や理念、綿密な計画を強制され、その意味を理解したり、内面化することなく、計画を遺漏なく

29) 梅津光弘「企業倫理の促進・支援をめぐる諸問題：概念枠設定の試み」『明大商学論叢』2001年，p.91.

30) 中野千秋，山田敏之「日本企業における倫理確立に向けての取り組みと管理者の倫理観：10年前との比較」『麗澤経済研究』14（2），2006年。

31) 国内では麗澤大学経済研究センター（当時）が ECS2000 という企業倫理プログラムを作成している。また、海外では ISO を中心に近年、企業倫理の規格化という議論が高まっている。ペインらは各種ガイドラインを体系的に分析し、「グローバル・ビジネス・ガイドライン（GBSC: Global Business Standard Codex）」という形に集約している。これは、実際に企業がグローバルな行動規範を新たに制定したり、あるいは自社の行動規範を見直したり、する際に活用できるチェック・リストを提供するものである。詳細は Paine, L. S., Deshpandé, R., Margolis, J. D. and Bettcher, K. E., "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standard?," *Harvard Business Review* December, 2005, 山本冬彦訳「8つの基本原則を検証せよ GBSC：企業行動規範の世界標準」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2006年3月号を参照のこと。

32) Zwetsloot, G. I. J. M., "From Management System to Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics* 44, 2003.

33) *Ibid.*

実行することだけを求められるからである。これでは、自発的な企業倫理の再生行動は起こらず、従業員は何のための活動か全く納得しないまま機械的に取り組むだけとなってしまう、活動に対する「やらされ感」が蔓延することになってしまう。個々の従業員が当事者意識を持たなければ、自身の仕事、職場に潜在する倫理的な問題の本質を洗い出し、その解決にどのような新たなアイデアが必要なのか、といったことを考えることはないだろう。合理性やコントロールが重視された ISO の認証規格に依拠する制度や仕組みだけでは、現場からの自律的な問題発見や問題解決へのアイデアの創出、自発的な変革行動を喚起することは難しいということである。

2) 個人の行動や思考の標準化、規格化

第二の限界は、個人の行動や思考が標準化、規格化される危険性である。制度化の主眼は、期待された行為に関する意見表明、評価、規定によって組織内の行為を標準化、規格化しようとするものである。³⁴⁾しかし、個人の行動が一律的に規格化されてしまうと、環境変化や状況変化に対応可能な柔軟性、思考の幅広さを喪失することにつながってしまう。このような画一化された個人は、倫理規定を遵守することに過度に注力し、個々の細目について現場でいちいち上司の判断を仰ぐといった行動を引き起こしかねない。これでは自己の判断基準は育たない。自己の自由な発想や判断基準があつてこそ、現実には発生した複雑な失敗の要因を、従来とは異なる視点でとらえ、新しい教訓を引き出し、既存の組織の価値や構造を変革していこうとする積極的な行動に結びつけることができるのである。³⁵⁾

3) 法令や規則の遵守の強調

第三に、法令や規則の遵守だけで従業員が満足してしまう危険性である。³⁶⁾企業倫理の再生は単に法令や規則の遵守だけを徹底させればよいというものではない。法律に違反しているか否かという視点や、法律や規則に受身的に対応するだけでは、再生が必要となった社会理念と自社に浸透する価値観の乖離の原因を探り、問題解決のための変革行動に結びつけていくことは難しい。

4) 究極的な目的としての個人の倫理性向上

第四に、制度化の究極的な目的が個人の倫理性向上を目指すものであり、個人の倫理性の向上をいかにして組織レベルの倫理性向上に結びつけるか、という視点が欠けている点である。例え

34) Verkerk, M. J., de Leede, J. and Nijhof, A. H. J., "From Responsible Management to Responsible Organizations: The Democratic Principle for Managing Organizational Ethics," *Business and Society Review* 106 (4), 2001, pp.356-357.

35) この点について、清水は特に企業倫理教育のやりすぎが、人々の新しいことへの挑戦や発想を拘束してしまう危険性を指摘し、企業倫理確立の方法として、トップの理念の浸透、倫理的リーダーシップが制度化に優先し、前者が主で後者が従であることを主張する（清水龍瑩『実証研究30年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房、1998年、p.192）。

36) 最近の研究では、企業倫理の制度化にも、コンプライアンス型と価値共有型の2つの形態が存在することが指摘されている。コンプライアンス型は法律遵守を第一の目標に掲げるアプローチであり、法律に違反する行為を回避することに重点が置かれ、規則、管理、基準を維持するための厳格な統制に依存するものである。一方、価値共有型はコンプライアンス的アプローチで採用される企業倫理プログラムに加え、組織の価値基準や行動原則に重点を置き、組織の分権化、権限委譲なども同時に進めていこうとする制度化手法であり、全社的な価値観の共有が重視され、従業員には法律遵守以上のものが求められる。なお、ここでの限界は、特にコンプライアンス的なアプローチに当てはまるものであり、価値共有的なアプローチでは、法令遵守だけでなく、法律を超えた価値観や理念の浸透を図ろうとしていることに注意が必要である。

ば、倫理綱領は個人の意思決定の判断基準となり、教育・訓練は個人の倫理学習により倫理性を向上させることを意図しており、倫理相談窓口の設置は個人の倫理性を補助、支援する役割を果たしているものといえる。しかし、個人の倫理性の向上、あるいは組織内での個人の倫理性の適切な発露ということが、必ずしも個人相互の批判的検討や対話を促し、新たな倫理判断の基準を創造したり、職場での自由な倫理対話を促進させるわけではない。ここには、個人の倫理性向上を組織の倫理性向上にいかに関結びつけていくか、という視点が欠如していると言わざるをえない。

5) 仕組みづくり自体の目的化

最後に、統一的かつ形式的な仕組みづくりという側面が過度に強調され、それ自体が目的化してしまう点である。これは、制度化が組織変革のための行動を喚起できるか否かというより、制度化の考え方自体の問題点でもある。そもそも組織内の制度や仕組みは、ある日突然出現するもの、あるいは外から与えられるようなものではない。組織を構成するメンバーの行動が行為準則³⁷⁾によって、コントロールされることにより制度が生まれるということである。つまり、「はじめに制度ありき」という議論では本質を見失うことになりかねない。制度を背後から支える行動準則は時間軸の中で形成されてきたものであり、この行動準則を変革していくことこそ、企業倫理の再生に必要なのである。これは外からあるいは出来合いのパッケージ化された制度構築マニュアルにより達成されるものではない。さらに、仕組みをどれだけ精緻に構築しても、その行為自体は倫理性を帯びた行為ではなく、組織の倫理性向上を保障するものでもないということもいえる。つまり、制度によって形成されるものは企業倫理を促進する手段であり、それ自体は企業倫理の主体的実践そのものではないことを意識する必要があるということである。³⁸⁾

5. 新たな視点の導入：組織学習の役割

確かに、制度化は組織の倫理問題の解決や再生を個人の倫理観の問題から解き放ったという意味で有効な手法である。しかし、前章で指摘したとおり、従来の制度化の概念だけで、企業倫理の再生といった問題を解決するには限界がある。制度化は目標が明確にされ、その目標を達成するための綿密な計画がたてられ、それを実行に移し、その結果をトップレベルの見直しによって評価、必要な修正を行うものであり、組織運営文書やルール、手続きを重視した経営のあり方を重視するものであって、PDCA サイクルを回すことで組織運営の方法や価値観を定着させるという意味合いが大きい。制度化それ自体に現場レベルからの自律的な問題の発見、解決策の提案などを促す機能が備わっているわけではないということである。

これまでの考察から、企業倫理を再生するためには、上からの計画された変革のプロセスに加え、現場レベルからの創発的な変革プロセスも同時に生起することが必要であることがわかる。また、企業倫理の再生においては、表面に現れた制度や仕組みを変えるだけでなく、組織に浸透している価値観、行動パターン、風土といった目に見えない要因に対しても疑問を投げかけ、新

37) 十川広国『現代企業理論』森山書店、1983年、p.145.

38) 梅津「前掲稿」p.91.

たなものを構築していくといった活動が生起されねばならない。このような創発性の概念を包含し、組織に潜在する要因の変革にとって有効な概念として組織学習³⁹⁾の視点が存在する。ここでは企業倫理と組織学習との関係について考察している先行研究から導かれた示唆を提示しつつ、組織学習の視点の有効性について述べていくことにする。

(1) 組織の倫理自律性と組織学習

再三指摘してきたとおり、企業倫理の再生は単に組織が法令や規則を遵守することができるようになるといった狭い概念に限定されるものではない。自らの組織に潜在する問題を顕在化させ、解決策を打ち出し、必要な変革を実行できることが本質である。Zajac らは、組織が何らかの倫理的な問題に直面したときに、自らの倫理的な向上と社会との調和を図りながら、それらの問題について建設的な解決方法を自由に創造する能力をもつことの重要性を指摘し、このような組織の能力を「組織の倫理自律性 (organizational moral autonomy)⁴⁰⁾」と命名している。

倫理自律性の本質は、権威者、伝統、法律からの方向づけといったものを無批判に受け入れるというよりむしろ、自ら思考、決定し、意識的なやり方で自ら行動する能力を必然的に含むものである⁴¹⁾。このような能力に欠ける組織では、内部の倫理問題に目を閉ざしたり、隠蔽したり、あるいは特定の個人を罰して幕引きを図ろうとすることになってしまう。結果として、真の組織変革には至らず、表面的、形式的な変更だけで終了してしまうため、結局同様の不祥事を繰り返してしまうことになるのである。

このように考えると、企業倫理の再生には、組織の倫理自律性を獲得することが必要であるといえる。そして、組織の倫理自律性を生み出すためには、失敗の組織的原因を修正し、個人の行動に焦点を当てた行動変革のための戦略を実行するような組織的な学習が生起する必要があるということである⁴²⁾。このような組織学習が生起することで、組織の倫理自律性といった組織の能力を獲得することができるようになるのである。これは単なる個人の倫理性の向上といった段階にとどまらず、組織レベルの倫理性の向上に結びつくものといえる。なぜならば、組織の倫理学習は、組織内の個人の行動から発生するものであるが、それを超えるものであり、最終的に組織の目標、価値、文化、方針、実務に埋め込まれるような変革に結びつくものだからである⁴³⁾。

(2) 相互作用による意識や行動の修正と組織学習

Zajac らの研究は、組織学習を情報の流れ、情報の組織内での取り扱いといった視点から考察⁴⁴⁾

39) 組織学習とは、「組織の知識や価値基盤が変化するプロセスであり、問題解決能力や行動能力の改善に結びつくもの」(Prost, G. J. B. and Büchel, B. S. T., *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall, 1997, p.15) である。

40) Zajac, G. and Comfort, L. K., "The Spirit of Watchfulness": Public Ethics as Organizational Learning," *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4), 1997, p.543.

41) *Ibid.*, p.543.

42) *Ibid.*, pp.543-544.

43) *Ibid.*, p.548.

44) Zajac らの研究の理論的背景となっているのは、Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing

しているため、個々人の相互作用を通じた情報の交流から新たな考え方やアイデアが生まれてくるといった発想が含まれていない。一方、企業倫理の再生の現場では善と善の争い、あるいは個々人の価値観が相互に絡み合った複雑な問題に直面することが多い。このような状況で、互いが自らの正当性を主張するだけで相互作用や対話がなされなければ、組織全体としての誠実性は達成されず、企業倫理の再生も難しいことになる。個人の倫理性が向上し誠実な行動をとることができたとしても、それが必ずしも集団レベル、組織レベルの倫理性の向上につながっていくとは限らないのである。個人の倫理性の向上を組織レベルのものに結びつけていくためには、組織内の善悪の判断基準を集団で創造し、⁴⁶⁾ 仕組みや組織風土の中に埋め込んでいく組織学習の視点が必要になるのである。

Nielsen による一連の研究は、組織内で個人が倫理的な行動をとれるようにしたり、非倫理的な行動を修正するといった、企業倫理の再生の問題を「ポリティクス（政治力学）」の視点からとらえている。⁴⁷⁾ ここで組織は「政治的な空間」と規定され、政治的な空間である組織の中で個々人は、他の組織メンバーと交渉や対峙といった政治的な相互作用を⁴⁸⁾ 及ぼしあうものとみなされる。個人が真空の中に存在するのではなく、他者との行動、学習あるいは時として戦いのプロセスの中で存在しているものという視点が打ち出されている。

Nielsen はこのような組織内の政治力学を考慮した上で、企業倫理再生のために有効な手法としてアクション・ラーニングの考え方を導入している。⁴⁹⁾ これは行動 (praxis) と学習 (epistemology) とを結びつける視点であり、個々人が相互作用する中で行動しながら学習し、学習しながら行動することができるという考え方である。アクション・ラーニングの実践における対話や相互作用

↘ Process and The Literatures, "Organizational Science 2(1), 1991における組織内での情報の流れに着目した組織学習のとらえ方である。

45) Argyris, C. and Schön, D. A., "Reciprocal Integrity: Creating Conditions That Encourage Personal and Organizational Integrity," in Srivastva et al. (Eds.), *Executive Integrity*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988では、組織内で個人が誠実性を発揮した場合でも、個人が相互にその理由づけや立脚点を明らかにし、他の人との議論が行われなければ、逆説的な結果を招く危険性が指摘されている。その上で「相互的な誠実性 (Reciprocal Integrity)」といった概念を提示し、組織レベルの誠実性を向上させるためには、個々人の相互学習の視点が必要になることを主張している。

46) Sridhar, B. S. and Camburn, A., "Stage of Moral Development of Corporations," *Journal of Business Ethics* 12, 1993, pp.730-731.

47) Nielsen, R. P., *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*, Oxford University Press, 1996; Nielsen, R. P. and Bartunek, J. M., "Opening Narrow, Routinized Schemata to Ethical Stakeholder Consciousness and Action," *Business and Society* 35(4), 1996.

48) 例えば、勝ち負け (win-lose) あるいは双方ともがうまく収まる (win-win) の交渉など。

49) アクション・ラーニングとは、「実務を通じたリーダーの育成、チーム・ビルディング、組織開発を行う問題解決手法」である (Marquardt, M. J., *Optimizing the Power of Action Learning*, Davis-Black Publishing Inc., 2004, 清宮普美代、坂本麻由子訳『実践 アクションラーニング入門』ダイヤモンド社, 2004年, p.2)。この手法は、教育、人材開発、組織開発、コンサルタントの実務といった文脈の中で触れられることが多いものである。組織学習そのものと同義というより、組織学習を達成する手段、手法としての意味が大きい。また、基本的にはグループ単位で問題解決を通じて学習を遂行するものであり、厳密には組織学習そのものではないとも考えられる。このため、アクション・ラーニング (の成果) をいかに組織的な学習に結びつけていくか、という視点が重要になるといえる。

の中で、互いの価値観を見直したり、あるいはさらに源流に遡って、組織に浸透した価値観、理念、組織風土を懐疑的にとらえ、どのような変革が必要なのかを考えることで、自主的に組織的な価値観や行動を修正していくことが可能になるということである。企業倫理の再生は、誰かに基準や制度を与えてもらうもの、あるいは外部の力によって強制されるようなものではないという視点といってよい。

このような学習の視点を導入した上で、企業倫理再生の課題の特性によって、シングル・ループ、ダブル・ループ、トリプル・ループという3つの学習が生起することが必要であるという主張が展開される。シングル・ループ学習は、組織の支配的価値の妥当性、適切性について疑問を抱くことはなく、それらが固定されたままで、行動の変化を促すものであり、組織内に埋め込まれた伝統システムの潜在的な強さや限界については考慮されることはない。ダブル・ループ学習は、個人の行動と支配的な価値が双方とも変化する。しかし、行動を起こす者は、組織に埋め込まれた伝統とは独立の個人ベースの判断、価値、行動を含む問題として状況をとらえることになる。したがって、この手法では企業倫理や誠実性の問題は個人の現象としてとらえられてしまい、組織に埋め込まれた社会的伝統（慣例）は無視されたり、明確には考慮されないことになってしまう。一方、トリプル・ループ学習の手法では、個人の行動、支配的な価値、組織に埋め込まれた伝統システムの全てが考慮されることになる。トリプル・ループ学習では、自身が所属する組織における埋め込まれた社会的伝統にまで遡って批判、検討を行うことになるのである。

（3）構造の転換と組織学習

会計士の倫理再生の問題を考察した研究において、Yuthas ら（2004）は伝統的な倫理再生の手法として、①会計士という専門職の個人的な倫理特性の変革に焦点を当てるエージェンシーの手法と②規範（正当性の構造）、意味の体系（重要性の構造）、権威と資源（支配の構造）といった組織内の諸構造の個人の倫理的行動への影響に焦点を当てる構造的手法の2つが存在するものの、これら伝統的なアプローチでは真の変革を達成することはできないと指摘する。⁵⁰⁾

まず、エージェンシー的手法では倫理問題の源泉を、経営トップの傲慢、横柄さ、貪欲といった単純な問題に置き換えてしまうため、倫理の再生を個人の倫理的な意思決定の問題へと限定してしまうことになる。その結果、組織（共同体）レベルに倫理問題発生の原因を探索するような活動は起こらず、組織や共同体から離れた犯人探し、責任者の探索と彼らの懲罰といったことで幕引きを図ることになってしまう。⁵¹⁾これでは組織的な要因の変革まで到達することはできないということである。なお、本稿で指摘した制度化の手法によって、例えば倫理綱領、ヘルプライン、倫理教育、倫理オフィスといった仕組みを整備したとしても、エージェンシー的視点での倫理再生では、再生の対象が個人に置かれ、あくまで個人の倫理性の向上に焦点が絞られてしまうため、有効に機能しないということである。⁵²⁾

50) Yuthas, K., Dillard, J. F. and Rogers, R. K., "Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning," *Journal of Business Ethics* 51 (2), 2004.

51) *Ibid.*, p.233.

構造的手法については、「行動に影響を与える組織的な構造の相互作用をシステムティックに検討することで、場当たりのな解決を超え、危機を扱うためのより洗練された構造を開発するための条件を創造するための基盤を提供する⁵³⁾」として、一定の効果があることは認めている。しかし、ダイナミックな変化を示す倫理的な問題に将来予想を含めて対応していくには、静的な構造に焦点を当てるだけでは不十分であり、構造が構築、創造されるプロセスを継続的に批判するような、ダイナミズムを包含した組織学習の分析枠組みを考えていく必要があることを強調している⁵⁴⁾。つまり、本稿で取り上げた制度化の手法だけでは、組織運営のあり方や組織風土の変革まで含んだ真の再生は達成されず、制度化を補完する組織学習の視点を導入することが有効になるということである。

6. むすび

企業を取り巻く社会環境の変化は激しく、ステークホルダーから企業に向けられた様々な要請の水準が向上していることに加え、今まで認知されてこなかった新たなステークホルダーの出現といった現象がみられ、企業倫理の対象範囲もダイナミックな変動に見舞われており、何らかの与えられた支配的な価値観に従っていればよいというものではなくなっている。

このような中で、社会通念や社会的合意と企業のビジョンや価値観の間に乖離が生じ、その乖離を迅速かつ的確に埋めることができない場合に企業の倫理問題が発生することになる。この乖離を埋めるには経済性と社会性の両立といった問題を考えねばならないことになるが、これは経営トップや一部の人だけが行うものではなく、現場からの創造性で自律的に解決へと導くことが求められている。つまり、企業倫理の再生とは、与えられた何らかの基準あるいは絶対的な価値基準に従うことではなく、企業の価値観と社会の理念との乖離をすばやく感知し、自社の規定する企業倫理の対象範囲を認知すると同時に、外部の力を借りず自らその対象範囲を移動させることができるような組織の体質をつくり上げることなのである。

組織変革の視点で企業倫理の再生をとらえた場合、組織全体を巻き込んだ再生が必要になる。企業倫理の問題とは、法律に触れるものや社会的大事件として表れるものだけでなく、組織の日常の中に潜む上司と部下の関係、組織の慣行やルールに根ざしたものが多いため、単に経営トップの入れ替えを行えば済むものではないからである。実際の組織変革はトップダウンで計画的に進められるものと、企業倫理の問題を感知した現場の有志によってボトムアップで自発的に進められるものが存在している。計画的な再生にはトップダウンで迅速かつ協力で再生を達成できるというメリットはあるものの、あまりに性急な対応になることへの弊害、従業員の間に「やらされ感」が蔓延して変革の当事者意識をもてなくなるといったデメリットも存在していることに

52) *Ibid.*, p.232.

53) *Ibid.*, p.237.

54) *Ibid.*, p.238. ここでの組織学習は、学習プロセス、学習が発生するコンテキスト、学習を動機付け、その成果に影響を与える仮定や価値といった要因の絶えざる考察（内省）を包含するトリプル・ループ学習という高次のレベルの学習が求められている。

注意すべきである。変革の必要性に気づいた個人が行動に移し、それが組織の変革に結びついていくような組織の体質をつくりあげていくという視点が重要になる。

企業倫理再生の有効性の視点から、よく知られた制度化の手法には①合理性やコントロールへの偏重、②個人の行動や思考の標準化、規格化の促進、③法令や規則遵守の強調、④個人の倫理性の向上を究極の目的としている点、⑤仕組みづくり自体の目的化といった限界あり、これらを克服する新たな視点として、組織学習の概念が存在している。

企業倫理の再生は、組織が自らの問題点を探求し適切な変革を、外部の力を借りず自力で行う能力としての「組織の倫理自律性」を身につけることであり、そのためには組織学習が行われなければならない。組織学習が生起することで、個人の倫理を超え組織目標、組織的な価値、組織風土といったレベルに倫理自律性が埋め込まれることになるからである。また、企業倫理の再生という問題を組織内の政治力学の視点からとらえた場合、個々人の相互作用によって意識や行動を変革するアクション・ラーニングの視点が有効になるといった点からも組織学習の視点の有効性が指摘できる。さらに、個人の行動に影響を与える組織の構造（仕組み）を変革するだけでは、これは静的な変革に過ぎず、組織内で構造が創造されるプロセスを継続的に批判・検討するような動態性の視点を有した組織学習の分析枠組みが必要になるのである。

最後に本稿の限界と将来展望について述べることにする。本稿では、企業倫理再生のために組織学習の視点を導入することの有効性を指摘するにとどまっている。また、本稿の主張は、制度化に対し一定の意義は認めつつ、新たな概念のもとでとらえなおし、最終的により広い枠組みの中で再編しようとするものである。これらを考慮すると、組織学習の視点を組み込んだ企業倫理再生の理論的なメカニズムの解明、仮説的な理論モデルの提示と有効性の検証、モデルに影響を与える要因の抽出など検討できなかった点が多い。これらの諸点を含め今後の研究課題としたい。

[謝辞]

本稿の作成にあたり、貴重なご指導を賜りました十川廣國先生に深く感謝申し上げます。筆者は修士課程の学生以来、10年以上もの長きにわたり、十川先生よりあたたかいご指導を頂いております。今日の筆者があるのは、ひとえに先生のご薫陶の賜と深く感謝致しております。先生の今後のご研究の益々の発展とご健康を心よりお祈り申し上げます。

参 考 文 献

- Aguilar, F. J., *Managing Corporate Ethics: Learning from American's Ethical Companies How to Supercharge Performance*, Oxford University Press, 1994, 水谷雅一監訳、高橋浩夫、大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部、1997年。
- Argyris, C. and Schön, D. A., "Reciprocal Integrity: Creating Conditions That Encourage Personal and Organizational Integrity," in Srivastva, S. and Associates (Eds.), *Executive Integrity*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pp.197-222.
- Badaracco Jr., J. L., *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*, Harvard Business School Press, 1997, 金井壽宏監訳、福嶋俊造訳『「決定的瞬間」の思考法：キャリアとリーダーシップを磨くために』東洋経済、2004年。

- Branco, M. C. and Rodrigues, L. L., "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives," *Journal of Business Ethics* 69, 2006, pp.111-132.
- Brockner, J., "Why It's So Hard to Be Fair," *Harvard Business Review* March 2006, マクドナルド京子訳「フェア・プロセス：負の感情を緩和する方法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2006年12月号, pp.98-108.
- Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* July-August, 1991, pp.39-48.
- Center for Business Ethics, "Are Corporations Institutionalizing ethics?," *Journal of Business Ethics* 5, 1986, pp.85-91.
- Center for Business Ethics, "Instilling Ethical Values in Large Corporations," *Journal of Business Ethics* 11, 1992, pp.863-867.
- Cramer, J., *Learning about Corporate Social Responsibility: The Dutch Experience*, IOS Press, 2003.
- Cramer, J., "Company Learning about Corporate Social Responsibility," *Business Strategy and the Environment* 14(4), 2005, pp.255-266.
- Donaldson, T., *Corporation and Morality*, Prentice-Hall, 1982.
- Driscoll, D-M. and Hoffman, W. M., *Ethics Matters: How to Implement Value-Driven Management*, Center for Business Ethics Bentley College, 2000, 菱山隆二, 小山博之訳『ビジネス倫理10のステップ：エシックス・オフィサーの組織変革』生産性出版, 2001年.
- Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures," *Organizational Science* 2(1), 1991, pp.88-115.
- Huy, Q. N., "In Praise of Middle Manager," *Harvard Business Review*, September 2001, 沢崎冬日訳「トップが認識すべきミドル・マネジャーの貢献」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2000年2月号, pp.60-71.
- Logsdon, J. M. and Lewellyn, P. G., "Expanding Accountability to Stakeholders: Trends and Predictions," *Business and Society Review* 105(4), 2000, pp.419-435.
- Lozano, J. M. and Sauquet, A., "Integrating Business and Ethical Values Through Practitioner Dialogue," *Journal of Business Ethics* 22, 1999, pp.203-217.
- Marquardt, M. J., *Optimizing the Power of Action Learning*, Davis-Black Publishing Inc., 2004, 清宮普美代, 坂本麻由子訳『実践 アクションラーニング入門』ダイヤモンド社, 2004年.
- Martin, K. D. and Cullen, J. B., "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: Meta-Analytic Review," *Journal of Business Ethics* 69, 2006, pp.175-194.
- 中野千秋, 山田敏之「日本企業における倫理確立に向けての取り組みと管理者の倫理観：10年前との比較」『麗澤経済研究』14(2), 2006年, pp.45-66.
- Nielsen, R. P., *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*, Oxford University Press, 1996.
- Nielsen, R. P. and Bartunek, J. M., "Opening Narrow, Routinized Schemata to Ethical Stakeholder Consciousness and Action," *Business and Society* 35(4), 1996, pp.483-519.
- Paine, L. S., Deshpandé, R., Margolis, J. D. and Bettcher, K. E., "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standard?," *Harvard Business Review* December, 2005, 山本冬彦訳「8つの基本原則を検証せよ GBSC：企業行動規範の世界標準」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2006年3月号, pp.125-137.
- Pascale, R. T. and Sternin, J., "Your Company's Secret Change Agents," *Harvard Business Review*, May 2005, 松本直子訳「ポジティブ・デビアンズ：「片隅の成功者」から変革は始まる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2005年9月号, pp.40-51.
- Prost, G. J. B. and Büchel, B. S. T., *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall, 1997.
- Ramus, C. A., *Employee Environmental Innovation in Firms: Organizational and Managerial Factors*, Ashgate Publishing Ltd., 2003.
- 清水龍瑩『実証研究30年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房, 1998年.
- Sims, R. R., "The Institutionalization of Organizational Ethics," *Journal of Business Ethics* 10, 1991, pp.493-506.
- 十川広国『現代企業理論』森山書店, 1983年.
- 十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社, 2005年.
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水 馨, 坂本義和, 山崎秀雄, 今野喜文, 山田敏之, 周 炫宗, 横

- 尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己「『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』47巻6号, 2005年, pp.121-145.
- Sridhar, B. S. and Camburn, A., "Stage of Moral Development of Corporations," *Journal of Business Ethics* 12, 1993, pp.727-739.
- 梅田 徹『企業倫理をどう問うか: グローバル化時代の CSR』NHK ブックス, 2006年。
- 梅津光弘「企業倫理の促進・支援をめぐる諸問題: 概念枠設定の試み」『明大商学論叢』2001年, pp.89-102.
- Verkerk, M. J., de Leede J. and Nijhof, A. H. J., "From Responsible Management to Responsible Organizations: The Democratic Principle for Managing Organizational Ethics," *Business and Society Review* 106(4), 2001, pp.353-378.
- Victor, B. and Cullen, J. B., "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly* 33, 1988, pp.101-125.
- Weber, J., "Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda," *Business Ethics Quarterly* 3(4), 1993, pp.419-436.
- 山田敏之, 野村千佳子, 中野千秋「第1回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第5号, 1998年, pp.145-159.
- 山田敏之「企業倫理研究の理論的背景と基礎的概念——組織論の視点からの考察——」『三田商学研究』第49巻第1号, 2006年, pp.103-120.
- Yuthas, K., Dillard, J. F. and Rogers, R. K., "Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning," *Journal of Business Ethics* 51(2), 2004, pp.229-243.
- Zajac, G. and Comfort, L. K., "The Spirit of Watchfulness": Public Ethics as Organizational Learning," *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4), 1997, pp.541-569.
- Zajac, G. and Al-Kazemi, A. A., "Administrative Ethics and Organizational Learning in Kuwait and The United States: An Empirical Approach," *International Journal of Public Administration* 23(1), 2000, pp.21-52.
- Zwetsloot, G. I. J. M., "From Management System to Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics* 44, 2003, pp.201-207.