

# アメリカにおける企業倫理

鈴木 由紀子

## 1. はじめに

今日の日本における企業倫理 (business ethics) に関する研究や取り組みは、アメリカ合衆国 (以下アメリカ) でのこの分野の学問的、実務的な展開の影響を受け、1990年代に入ってから進展してきたといえ、学問としての展開もこれからである。

一方、アメリカにおいては、企業倫理という概念は新しい概念ではなく、管理の領域において長い伝統を有し、その議論は、20世紀においては3つの大きな波があったとされ、第1が1920年代、第2が1950年代から1960年代初頭、第3が1970年代後半から現在に至っているとされる<sup>1)</sup>。いずれにしてもその関心は、「国民的な危機の時期 (第二次世界大戦、ベトナム戦争、ウォーターゲート事件) の後に、もしくは芳しからざる企業行動の証拠が暴露されたときに、最も活発に表面に現れる」<sup>2)</sup>ものである。

本稿においては、主にアメリカにおける企業倫理を中心に、企業倫理がどのように捉えられているかについて述べ、学問的系譜を概括する。つぎに、1960年代以降のアメリカにおける社会変化を踏まえ、経営学の領域で議論されてきた企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility) の概念との関連から、企業倫理へとつながる展開を述べる。そして、各企業が企業倫理を推進するための方法 (手法) についてふれ、さらに連邦量刑ガイドラインの改正にみられるようなその課題と企業に求められるリーダーシップの重要性について考察していく。

## 2. 企業倫理とは

アメリカで企業倫理に対する学問としてのアプローチには、応用倫理学 (Applied Ethics) の領域と、経営学の領域からがあった。前者は、アメリカ企業倫理学会 (Society for Business Ethics 以下SBE) の研究者を中心とするものである。後者は経営学の中では、特に「企業と社会 (Business & Society)」という領域で、アメリカ経営学会 (Academy Of Management 以下AMA) の経営における社会的課題事項 (Social Issues of management 以下SIM) 部会の研究者たちを中心として進められた<sup>3)</sup>。(このように1つの専門領域としての企業倫理は、「倫理学とビ

1) エプスタイン (1996) p. 133

2) 同上書, pp. 154-155

ジネスの相互作用」<sup>7)</sup>によって展開されてきた。

ベラスクィーズ (Manuel G. Velasquez) によれば、学問としての企業倫理は「現代社会において財やサービスを生産し分配する組織に関わる個人の規範に道徳的基準をいかに適用するかを研究するもの」<sup>4)</sup>とされている。

そして、企業倫理の分析レベルは、3ないし4に分けて捉えられ、エプスタイン (Edwin M. Epstein)<sup>5)</sup>によれば、政治経済体制の性質や業績を分析するマクロまたは「体制レベル」、多数の個人や組織的な企業の実態を含む、集団の企業主体の行為を分析する「中間的レベル」、特定の企業の政策と行為を分析する「組織的レベル」、特定の人間の行為主体を分析する「個人的レベル」の4つに分けられ、特に組織体のレベルの分析が強調されるようになっている<sup>6)</sup>。

アメリカにおける企業倫理という学問分野は、デジジョージ (Richard T. DeGeorge)<sup>8)</sup>、エプスタイン (Edwin M. Epstein)<sup>9)</sup>によれば、1970年代に独立した学問分野として登場し、1980年代に確立、展開していったものとされる。

この企業倫理が扱う社会的諸課題というものが現れたのが、1960年代であり、それ以前からもビジネスに対する倫理的な関心というものはあったが、それらは「ビジネスにおける倫理 (学) (ethics in business)」として位置づけられ、ビジネスのはじまりにまでさかのぼることができる<sup>10)</sup>。1960年代以前は、資本主義のモラルリティという観点から、カトリック系の大学や神学校の社会倫理学コースで論じられたとする<sup>11)</sup>。

また、エプスタイン<sup>12)</sup>によれば、アメリカの経営学教育における企業倫理の領域を概観してみると、企業倫理に関する学問的関心は、19世紀後半にまで遡るとされる。さらに、ビジネス・スクールの前身とされるカリフォルニア大学バークリー校なども1898年に設立され、経営教育の中に倫理関連の科目が設置されていたと指摘されている。20世紀に入ってわずかな学問の流れはあったが、企業社会に対する懸念は見られ始めていたが本格的なものにはなっていなかった。

企業と社会の関係に関する学問的領域への関心が高まったのは、1960年代であり、様々な社会運動が影響し、この時期、企業倫理と経営社会政策が経営教育に登場したとされる。

さらに、1970年代には、この領域が1つの「学問の専門分野として十分な発達をした時期であ

3) 中村 (1994b) pp. 253-254を参照のこと

4) Velasquez (1992) p. 20

5) エプスタイン (1996) pp. 131-132

6) R. T. デジジョージにおいては、企業倫理の分析レベルを、第1はアメリカの自由企業という経済システムの道徳的評価、それに代わりうるシステムあるいはその修正というマクロレベル、第2はアメリカの自由企業システム内の企業研究、第3はシステム内の個人の道徳的評価、あるいは経済取引における彼らの行動の道徳的評価の研究の3つに分けられる。デジジョージ (1995) p. 40

7) 同上書, p. 40

8) 同上書, pp. 69-88

9) エプスタイン (2003) pp. 203-204

10) デジジョージ (1995) p. 69

11) 同上書, p. 70

12) エプスタイン (2003)

り、企業倫理が重要な調査領域として出現してきた時期<sup>13)</sup>とされている。この間に、AMA の中に SIM 部会が設立され、SBE も設立された。

さらに、企業倫理が学問分野として確立されていくのは1980年代であるとされている。その根拠の1つとして、企業倫理関連の著作の出版数が急激に増加していることがあげられる。

中村によるアメリカにおける企業倫理の基本文献の出版状況の調査では「1984年以前の13点、1985年以降の52点、以上合計65点<sup>14)</sup>」となっており、1980年代がその確立の時期と捉えられる。さらに、「わが国のカレッジやユニバーシティやビジネス・スクールにおいて500以上のコースが開講され、4万人以上の学生がこの分野の単位の修得を目指して学んでいる。これは1つの市場を提供し、現在少なくとも20冊以上のビジネス倫理（学）に関するテキストが公刊され、ケースを扱った書物が少なくとも10冊以上出版されている。」<sup>15)</sup>と指摘されている。

さらに、大学だけでなく、研究機関などの「様々なタイプのセンターが出版活動を行い、コース、会議そしてセミナーを主催後援している。そしてビジネス界もこの時流に乗ってきた。」<sup>16)</sup>という動きも重要であった。

そして現実社会でも企業に関わる倫理的問題などによる社会的関心の高まりが生じたとされている。この倫理的問題は1980年代前半が企業とその外部との間で生じる課題事項が多かったのに対し、後半では、前述のとおり企業の主要な利害関係者である従業員、顧客、株主に関連した企業内部に関連したものになっているとされる。

### 3. アメリカにおける社会問題と企業の社会的責任

#### 3-1 1960年代の社会変化

1960年代は、アメリカにおいて様々な社会運動が興隆した時期であり、それらが企業活動にも多岐にわたって影響を及ぼした。まず、1950年代半ばから始まった人種差別の撤廃を求める公民権運動が起こり、それが女性の平等権を求める動きにもつながり、1964年には公民権法第7編が成立した。さらに、大都市における大気汚染が深刻化し、また“Silent Spring”（1962）で化学物質の危険性を主張したレイチェル・カーソン（Rachel Carson）の自然環境の保護の訴えは、当時の大統領も動かした。消費者問題では、ラルフ・ネーダー（Ralph Nader）が“Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile”（1965）を著し、消費者保護を主張した。

この社会変化の長期的影響は企業活動に期待される『ゲームのルール』上の劇的な変化であった。

すなわちアメリカの法規制は、高ら<sup>17)</sup>によれば、不正なビジネス慣行から生ずる「社会的損

13) エプスタイン（2003）p. 210

14) 中村（1994a）p. 223

15) デイジョージ（1995）p. 74

16) 同上書，pp. 74-75

失」を防止するという目的から法整備が進み、独占禁止法、証券取引法が成立した。「これが、二〇世紀後半、とくに六〇年代から七〇年代にかけ、大きく変わっていった。公民権、情報公開とプライバシー権、消費者保護、労働の安全性、環境保護、健康問題などが連邦レベルのビジネス規制の対象となっていた」のである。

### 3-2 企業の社会的責任概念の展開

企業の社会的責任の概念は、米国では現実の社会との関わりの中から、3段階の展開を遂げながら内容を充実させてきた。企業の社会的責任は、まず1950年代から1970年代にかけて論じられ、定義の1つとして「社会的責任とは自分と組織の意思決定と行動が社会システム全体に及ぼす影響を意思決定過程で考慮する義務<sup>18)</sup>とされている。この時期先に述べたように特に消費者・地域社会が企業活動から深刻な影響を受け<sup>19)</sup>、その責任を追及された企業側は責任を取ることを拒否し問題化した<sup>20)</sup>。これは行き過ぎた私益の追求が公益に一致しなくなっていることを示した。そして企業はこれらへの対応を迫られるだけでなく、1960年代に頂点に達した社会問題の解決に企業も取り組むべきであるという観点から生じた企業の社会的責任であった<sup>21)</sup>。

第2にアッカーマンとバウアー (R. W. Ackerman, R. A. Bauer)<sup>22)</sup>によって提示された「企業の社会的即応性」(Corporate Social Responsiveness)によって課題事項管理 (issue management) の要請とともに企業の社会的責任はさらなる展開を遂げる。

フレデリック (W. C. Frederick)<sup>23)</sup>によれば「企業の社会的即応性」は哲学的議論に陥りがちな「企業の社会的責任」から、外部の圧力に効果的に応えていくというよりプラグマティックな問題に焦点を当てていくものとなり、セティ (S. Prakash Sethi)<sup>24)</sup>の言葉を借りれば「先行的 (anticipatory)」「予防的 (preventive)」特徴を有するようになり、事前対応をとるようになった。

第3に後述するように1970年代に国内外での大企業による不正な政治献金などが起こったことによって、「社会的責任を遂行するには、会社権力の行使から生ずる結果責任に先立つ会社の各意思決定過程での倫理基準に基づく分析が必要となる」ことが認識されてきた<sup>25)</sup>。すなわち活動や政策の道徳的正しさを扱った企業倫理へと展開していくことになる。

このようにアメリカでは「企業の社会的責任」は「企業の社会的即応性」や企業倫理の概念の導入によって今日まで展開がなされてきた<sup>26)</sup>。結果として、「社会的責任」は実践的補足として

17) 高・ドナルドソン (2003) p. 303

18) Kieth, Blomstrom (1971) p. 85

19) 中谷・川端・原田 (1979) p. 98

20) 同上書, p. 140

21) 詳細はCED (1971)などを参照のこと。

22) Ackerman and Bauer (1976)

23) Frederick (1986) p. 131

24) Sethi (1975) pp. 62-63

25) 角野 (2003) p. 196

の「社会的即応性」と価値前提的補足としての企業倫理によって自己を充実させると指摘されている<sup>27)</sup>。そしてエプスタイン<sup>28)</sup>は「企業の社会的責任」, 「企業の社会的即応性」, 「企業倫理」の3つを統合する経営社会政策過程 (Corporate Social Policy Process) という戦略概念を提示した。また、フレデリックは、3 CSR 論<sup>29)</sup>を展開していく。

### 3-3 企業の社会的責任から企業倫理へ

1970年代から80年代には、内部告発者保護の動き、またロッキード事件がきっかけとなって海外腐敗行為防止法 (The Foreign Corrupt Practices Act)<sup>30)</sup>が制定され、さらに80年代半ばには防衛産業での腐敗が明るみになったことにより、企業倫理を求める流れが強まった。

まず、ウォーターゲート事件にともなって明るみに出た大企業の不正な政治献金の反省から、1974年9月から1年間にわたり、アメリカ大企業の経営者たち合計360名の参加を得て「過去・現在・将来における企業の社会的責任」を主題とする連続討論会が行なわれた。その内容を総括した『倫理と利潤——アメリカ企業に対する信頼性の危機——』(L. Silk and D. Vogel, *Ethics and Profit: The Crisis Confidence in American Business*, 1976) では企業における道徳性 (morality) ないし倫理 (ethics) の絶対的な重要性が強調された<sup>31)</sup>。

1980年代に入ると、企業活動のグローバル化にともない、インドのボパールの有毒ガス漏れ事故 (1984年) や南アフリカへの投資と活動をめぐる問題、国内で禁止されている製品の海外での販売など、海外での企業活動における倫理的な問題が議論されるようになった。さらに、環境問題の意識の高まる中、アラスカ沖のタンカー座礁のバルディーズ号事件 (1989年) によって、企業の環境保護の責任を問う声も高まった。このような中で、企業は自主的に、行動規範の制定を行なうようになっていった。

26) 詳細は中村 (2003) pp. 3-20を参照のこと。

27) 高田 (1989) p. 11

28) エプスタイン (1996)

29) W. C. Frederick は企業倫理を Corporate Social Rectitude と表した。そして、Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Rectitude の3つを CSR1, CSR2, CSR3 とし、その後 CSR4 (Cosmos, Science, Religion) まで言及している。Frederick (1997)

30) 1977年に成立したこの法律は事業の獲得・保持・割当のために、アメリカ合衆国の個人や企業などまたは役員・取締役・被雇用者・その代理人か株主が、外国の公務員、外国の政党かその役員、政権候補者、賄賂がなされることを知る人物に対して、公務上の立場での行為や決定に影響を与えたり、法的義務を遂行させたり止めさせたり、不適當な優位性を確保するために賄賂を支払うことを禁じている。ただし、外国公務員、政党、政党役員によって日常業務的になされる行為 (許可証や免許の取得など) を円滑にする支払いは認められている。http://www.usdoj.gov/criminal/fraud/fcpa/fcpastat.htm を参照。国外で行った不正行為も国内で行なったのと同様の罪となり、賄賂などが通常の慣行となっている国においても行なってはならないことになっている。これは他国の競争的企業に比べて米国企業の立場を不利にするものとの声も上がり、1988年に緩和されることになった。Folsom R. H., Gordon M. W. (1995) p. 441

31) 中村 (1994b) pp. 252-253

## 4. 企業倫理の制度化

### 4-1 DII 原則

この行動規範の制定にみられるような企業による企業倫理の取り組みである企業倫理の制度化 (Institutionalizing business ethics) とは、「企業倫理の実践を確実なものとするために考案された特定の制度・機構・手段などを整備・設置・採用することにより、企業倫理の実現を客観的に保証し、組織的に遂行すること」<sup>32)</sup>である。1980年代終わりから1990年代初めにかけてこの制度化のための企業倫理プログラムの導入の関心が大きく高まるきっかけとなったのが、DII 原則や連邦量刑ガイドラインである。

まず DII 原則 (Principles of Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct) は 1980年代半ばに防衛産業の構造的な腐敗が露見したことに端を発するものであり、当時のレーガン大統領がその調査と再発防止策のための特別委員会を設置し、対応を委任した。その結果、市場原理が働かないこの産業分野において、自主的な行動の是正を求めるしかないという結論に達し、32の防衛関連企業が1986年に DII 原則を採択することとなった。その本質的な目的は、国防総省などとの取引において倫理や正しい行動の文化や慣行に参加企業が専心し、連邦調達政策や法の下での組織的責任を認め、以下に示すような6つの原則を遂行していくことである。

- (1) 各参加企業は、文書化されたビジネス行動規範を有し従う。その規範はその組織内ですべての者に期待される高い倫理的価値を定めている。
- (2) 各参加企業は、その規範の下で個人の責任に対する組織内のすべての者を訓練する。
- (3) 各参加企業は、報復がないことを保障し規範の違反の内部からの報告を奨励する。
- (4) 各参加企業は、連邦調達法への遵法の監視の遂行と、連邦調達法への違反の当局への自発的公開の手続きの受容による自主運営の義務を有する。
- (5) 各参加企業は、DII 原則を遂行する上でベスト・プラクティスを互いに共有する責任を有する。各参加企業は年間ベスト・プラクティス・フォーラムに参加する。
- (6) 各参加企業は、公衆に対して説明責任をもつ。

これらの原則を採択、遵守することに加え、各参加企業は防衛産業の基準、そして他の産業のモデルとなる役割を果たすことを受け入れる<sup>33)</sup>。この6つの原則は、つぎに述べる連邦量刑ガイドラインを作成する上での重要な参考事例になり、ガイドラインに規定される「有効な倫理法令遵守プログラム条件」の雛型となったと指摘されている<sup>34)</sup>。

### 4-2 連邦量刑ガイドライン

アメリカでは、1987年にアメリカ下院の司法制度改革の一環として、同程度の犯罪行為であっ

32) 中村 (1994b) p. 254 pp. 257-258

33) <http://www.dii.org/Statement.htm> 2008年12月18日

34) 高・ドナルドソン (2003) p. 308

たとしても裁判官の裁量のもとで量刑にばらつきがあったため、どのような基準で、量刑を科すべきかの基本的な原則を明示したものが求められてきた<sup>35)</sup>。その検討の結果、連邦量刑ガイドライン (THE FEDERAL SENTENCING GUIDELINES FOR ORGANIZATION)<sup>36)</sup>が1991年11月に制定され、その第8章では個人と同様に組織も不正行為によって有罪となった場合の罪の算定基準が定められた。この組織に関する量刑ガイドラインは企業、パートナーシップ、労働組合、年金基金、トラスト、非営利組織、政府機関に適用される。

ガイドラインは、犯罪者の罪の程度に応じた「懲罰」と、犯罪を見つけ防ぐ「抑止」の2つの目的で立案されている。

従業員が会社の方針や指示に反して直接行動したとしても、雇用の範囲内で組織の従業員がある行為に関与した時はいつでも、犯罪責任は組織に帰するのである。不正防止の最良の努力をしても、組織は従業員の違法行為に犯罪上の責任が問われる。

したがって、委員会 (合衆国量刑委員会) は組織のためのガイドラインを公布し、体系的なコンプライアンス・プログラムの防止的かつ抑止的視点を量刑構造に組み込むことによって、この制度的な無防備さの粗暴な側面を軽減しようとした。そして以下のような基準を設定した。

#### 効果的なコンプライアンス・プログラム確立の7つの重要な基準

- ・ 高い地位の人員 (High-level personnel of the organization)<sup>37)</sup>による監視
- ・ 重要な裁量的な権限の委譲における相当な注意
- ・ あらゆるレベルの従業員との効果的なコミュニケーション
- ・ 報復の恐れなく疑わしい違反を監視、監査、報告するためのシステムを含むコンプライアンスのための合理的な措置
- ・ 訓練メカニズムを含むコンプライアンス基準の一貫した実施
- ・ 違反の発見におけるさらなる同様の犯罪への応答と予防のための合理的な措置

このように組織的ガイドラインの基準は、すべて合わせても、企業の「良き市民」モデルを述べる広い原則を包含し、実行のための正確な細目を提供するものではない。個々の状況に最もふさわしいプログラムの作成という点で、組織による柔軟性と自主を促すために、このアプローチがあえて選択された。

そして、企業が犯罪を行なった場合に、基本点数に、過去の犯罪歴や、司法妨害の有無などの

35) 梅津 (2003) pp. 19-21

36) An Overview of the Organizational Guidelines <http://www.ussc.gov/corp/ORGOVERVIEW.pdf>

37) 高い地位の人員とは、組織に対する重要な管理を行う、または組織方針を決定する上で重要な役割を持つ個人を意味する。取締役、経営責任者、主要事業または販売・管理・財務などの職能単位で責任を有する個人、重要な所有利害を有する個人を含む。

(§ 8A1.2. Application Instructions - Organizations Application Notes: [http://www.ussc.gov/2007guid/8a1\\_2.html](http://www.ussc.gov/2007guid/8a1_2.html) 2008年12月18日)

点数を加えていくが、このようなプログラムを持っている場合や、調査に対する協力や責任を認めた場合に有罪点数が引かれていくことになっている<sup>38)</sup>。企業にとっては、プログラムの作成は、リスク回避の手段ともなることから、積極的に取り組まれるようになった。

#### 4-3 企業倫理プログラム

以上のようなDII原則や連邦量刑ガイドラインの基準をもとに企業が取り組む倫理プログラムの一般的な構成は、「訓練活動、倫理的行動の監査・評価の公式化された手続き、倫理的期待の不履行に対する懲戒的処置、倫理ホットラインや公式の倫理担当部署・役員や倫理的政策・手続きを設定および評価する職能横断的委員会の設置など」<sup>39)</sup>といわれている。つまり、①企業行動指針、倫理綱領（code of conduct）の制定、②倫理担当部署の設置、③倫理担当役員の任命、④倫理教育、⑤相談窓口の設置、⑥倫理的監査以上の6つが主要な手法（倫理プログラム）である。①については、企業行動指針、倫理綱領の項目には、典型的には、供給業者からの贈答の可否、利益相反の回避、所有権情報の安全保持、差別的人事慣行の回避、環境保護などがあげられている。最も効果的な指針は、従業員の協力と広範な参加によって作成されたものである<sup>40)</sup>。②について、倫理委員会は取締役会レベルの高いもので、通常トップマネジメントとは無関係の外部取締役をつかせる。他の場合には委員会メンバーはトップマネジメントの地位から出される<sup>41)</sup>。そしてその役割は、企業内の倫理的活動の調査や倫理に関する企業方針の展開や行動指針の見直しなどである<sup>42)</sup>。③については、各企業において企業倫理担当役員が任命され、彼らによって、相互の情報交換や研修を目的として、1992年にEthics & Compliance Officer Association (ECO)という組織が19社で創立されたが、現在1,300人以上の倫理・法令遵守の専門家のネットワークとなっている<sup>43)</sup>。④については、入社時に行われたり、ワークショップやセミナーを開き<sup>44)</sup>、大企業でよくみられる<sup>46)</sup>。⑤については、社内あるいは社外の弁護士事務所等に電話、FAX、Eメール等を利用して、匿名性を確保しながら相談がなされる。⑥については、内部情報として経営者・役員の間で共有され、監査に含まれる内容は公平な雇用機会、コンプライアンス、地域社会との関わり、職場の安全性などである<sup>45)</sup>。

表1は、Center for Business Ethicsによる1984年と1989/90年のフォーチュン製造業・サービス業1000社の企業倫理プログラムに関する調査である。当時としては、回答企業においても行動規範の制定が主であり、その他の取り組みはこれからの状況であった。

38) 詳細は梅津（2005）を参照のこと。

39) Weaver et al. (1999) pp. 539-540

40) Post et al. (2002) p. 140

41) Post et al. (2002) p. 142

42) Center for Business Ethics (1986) p. 87

43) <http://www.theecoa.org/AM/Template.cfm?Section=Membership> を参照のこと2009年3月16日。

44) Center for Business Ethics (1986) p. 88

45) 同上書, p. 88

46) Post et al. (2002) p. 145



表1 企業環境に倫理的価値を組み込む方法で以下のどの方法用いているか。

	1986年回答数223		1992年回答数229	
	はい#	%	はい#	%
行動規範	208	93.3	212	93
倫理委員会	40	17.9	57	25
倫理訓練	99	44.4	118	52
企業構造を変える	46	20.6	30	13
その他	2	0.9	26	11

注：1986年は1984年にフォーチュン製造業・サービス業1000社の調査

1992年は1989/90年にフォーチュン製造業・サービス業1000社の調査

出所：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

これ以降、まとまった形でも調査は行われていないが、2005年のEthics Resource Center (Washington, DC) が行った “the National Business Ethics Survey: How Employees View Ethics in Their Organizations” では、倫理綱領が86%、倫理オフィス／アドバイスが65%、倫理ホットラインが73%、倫理訓練が69%、監査／評価が67%となっている。

## 5. 企業倫理の制度化の意味

### 5-1 企業倫理の制度化の課題

このように、企業倫理プログラムの導入が進められてきたが、2001年のエンロンの破綻、2002年のワールドCOMの破綻は、アメリカにおけるコーポレート・ガバナンス、企業倫理の意味を改めて問うこととなり、Sarbanes-Oxley法の成立へとつながった。破綻した企業は、整備された企業倫理プログラムを持っていたので、プログラムの導入が「企業倫理の制度化」を必ずしも意味するものでないことを露呈した。

連邦量刑ガイドラインは、懲罰と抑止という点に主眼がおかれ、必然的にアメとムチとして企業側には捉えられ、それは、コンプライアンス志向を強めた。しかし、企業に倫理的行動を促すことにつながるかどうかには、エンロン問題などが起こる以前からペイン (L. S. Paine)<sup>47)</sup> や、ウイーバーら (Weaver et al.)<sup>48)</sup> によって疑念が持たれ、単なるコンプライアンス・プログラムではなく、企業文化や価値などの重要性が指摘されていた。

さらに「ある制度化された行動とは、2人以上の個人によってなされ、持続し、組織の日々の職務として存続するものと定義される。」<sup>49)</sup>したがって、日常の企業活動において、経営者、従業員が、行動規範などに記されている倫理的行動を実践していることが制度化といえるのである。その意味で、「企業倫理の制度化」とは、単なるコンプライアンスではなく、企業の構成員に

47) Paine (1997) 邦訳

48) Weaver and Trevino (1999)

49) Goodman and Dean (1989)

よって倫理的な価値が共有され、実践されている状態といえる。

ペインはこのような価値共有（value sharing）による企業倫理の制度化を「誠実さを目指す戦略」と呼び、表2に示すように「法律順守を目指す戦略」と対比させる<sup>50)</sup>。特に海外での経営において「法律的な基盤が整備されていないところで、責任ある行動の基準として法律順守を口にするのは無意味だ」<sup>51)</sup>とする。非合法的な行為を防止することを目的とした「法律順守を目指す戦略」に対して、責任ある行為を実行することを目的とする「誠実さを目指す戦略」は、会社の価値観を実践の基準とし、意思決定と価値観の教育に重点を置いている。

表2 倫理を管理するための戦略

		法律順守を目指す戦略	誠実さを目指す戦略
特 徴	精神的基盤	*外部から強制された基準に適合する	*自ら選定した基準に従って自己規制する
	目的	*非合法的な行為を防止する	*責任ある行為を実行する
特 徴	リーダーシップ	*弁護士が主導する	*弁護士、人事担当などの協力を得て、経営者が主導する
	方法	*教育 *個人裁量範囲の縮小 *監査と統制 *罰金	*教育 *リーダーシップ *明確な責任 *組織全体の諸システム *意思決定プロセス *監査と統制 *罰金
	行動の前提となる人間像	*物質的な自己利益に導かれる自立的存在	*物質的な自己利益だけでなく、価値観、理想、同僚にも導かれる社会的存在
実 践	基準	*刑法と行政法	*会社の価値観と願望 *法律を含む社会的責任
	スタッフ	*弁護士	*経営者と管理者（弁護士などの協力）
実 践	実施内容	*適法基準の設定 *教育とコミュニケーション *不正行為の報告の取扱い *調査の実施 *順守状況監査の監督 *基準の強制	*会社の価値観と基準を自ら作成 *教育とコミュニケーション *会社のシステムの中への組み込み *指導と相談の実施 *価値観達成度の評価 *問題発見と解決 *順守状況の監督
	教育	*適合基準とシステム	*意思決定と価値観 *適合基準とシステム

リン・シャープペイン著、梅津光弘・柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理—組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会、1999年、p. 82

50) Paine (1997) 邦訳書、pp. 79-92ただし、これら2つは相互に排他的なものではない。

51) 同上書、p. 84

## 5-2 連邦量刑ガイドラインの改正

エンロンの破綻以前から、検討が続けられていた連邦量刑ガイドラインの改正が、2004年に行われた。

ヘスら (Hess, et al.)<sup>52)</sup>によれば、主要な改正は次のような点である。それは、「名目上の」コンプライアンス・プログラムでは十分ではないとし、効果的なプログラムのための要件の修正が行われた。

第1に、プログラムの更新は、組織で違反が生じた場合に要求されるものであったが、新しいガイドラインのもとでは、組織は変化する環境や新しいリスクに取り組むためにプログラムを継続的に更新しなければならない。

第2に、リーダーシップの役割は、高い地位の人員がプログラムを監督することを求めるものであったが、リーダーシップの責任をより明確にすることが求められた。具体的には、以下のとおりである。

- ① 新しいガイドラインのもとでは「統治機関（取締役会）」がコンプライアンス・倫理プログラムについて「熟知して (knowledgeable)」いなければならないし、このプログラムの評価、監査、管理に「事前対策的 (proactive)」でなければならない。
- ② ガイドラインは「高いレベルの人員」が、組織が効果的なプランを持てることを「保証」しなければならない。
- ③ 最高倫理役員のような日常の活動の責任を持つ個人には、「適切な情報や権限統治機関やそのサブグループへの直接的アクセスが与えられて」いなければならない。

第3に、委員会は倫理とコンプライアンスのトレーニングが義務化され（すなわち、単にプログラムの情報を広めるだけでは不十分である）、取締役会や高いレベルの従業員を含むすべての従業員がトレーニングを受けなければならないことを明確にした。

さらに、アドバイザリー・レポートではコンプライアンス要求について従業員に教育を受けさせることでは不十分で、また組織はすべての従業員が従うように動機付けなければならないことを示した。

第4に、従業員が報復の恐れなく違法行為を報告し指導を求めることを可能にするシステムは義務化されていなかったが、これを含むプログラムが求められる。

このようには、新しいガイドラインは、プログラムの作成や更新において企業により事前対応的であることを求め、またより実効性を持たせることが強調されている。法令遵守と倫理的な行動を奨励する組織文化を促進する効果的な倫理コンプライアンス・プログラムの確立が求められている。そして、その実現のために経営者によるリーダーシップが強調されている。

52) Hess et al. (2006) pp. 741-743

## 6. 企業倫理, 企業文化, リーダーシップ

企業文化についてシャイン (E. H. Schein) は、文化のレベルが可視的なものから暗黙の目に見えないものまでとする中で、「共有された暗黙の仮定」を重視し、文化の本質は集団として獲得された価値観、信念、仮定であり、組織が繁栄をつづけるにつれてそれらが共有され当然視されるようになったものであるとする<sup>53)</sup>。つまり、企業文化はある価値観が組織の生成・発展の中で、その有効性が学習され一定の仮定、組織としての前提になったものと捉えられる。

価値観自体は、「個人（グループ）に望ましいとされる信念や原則の中核態度」<sup>54)</sup>で、人ごと、グループごとに異なるという面がある。そこには客観的な正邪、善悪などの判断は加わらない。一方、「倫理は何が正しく公平な行為や行動かの概念」<sup>55)</sup>として捉えられ、正邪、善悪の問題が関わる。経済的組織としての企業には、いうまでもなく道徳とは無関係な (amoral) 経済的業績としての企業価値も存在する。

そして、企業の価値観によって形成された企業文化についてみるならば、倫理的な (ethical) 文化、道徳とは無関係な (amoral) 文化、非倫理的な (unethical) 文化が考えられる。そして企業文化の有効性がその組織の成功によって評価されるため、経済的業績だけによってそれが測られる場合には、企業文化の有効性と倫理的な正しさが必ずしも一致するわけではない。

図表3は道徳的文化の種類と変化の類型を示したもので、縦軸に「企業倫理プログラム導入水準」すなわち、企業倫理の制度的枠組みが整っていて外部に対してもアピールするものであるかどうか、横軸は、組織文化の倫理性の程度を示している。Iの道徳的前慣習主義（偽装無し）(Moral Preconventionalism) は、制度的枠組みもなく倫理的な文化でない企業である。IIの見せかけの倫理 (Window-Dressing Ethics) は、倫理プログラムの枠組みが整っていても、倫理的な文化でない企業である。IIIの集団的道徳的良心 (Collective Moral Conscience) は、企業倫理を意識せず倫理的な文化の企業（道徳的企業の旧式のタイプ）である。IVの道徳的役割モデル (Moral Role-Modeling) は、倫理プログラムの枠組みも整っていて、組織文化も倫理的であり、マーケティング、PR時代のモデルである。ここで問題となるのは、対外的には企業倫理への取り組みをしているように見せながら、実際には非倫理的な文化であるIIの見せかけの倫理であり、

図表3 道徳的文化の種類と変化の類型

企業倫理プログラム導入水準	組織文化の倫理性	
	低	高
高	II：見せかけの倫理	IV：道徳的模範
低	I：道徳的前慣習主義（偽装無し）	III：集団的道徳的良心

出所：Sims, Brinkmann (2003) を訳出

53) シャイン (2004) p. 22

54) Joyner and Payne (2002) p. 299

55) 同上書, p. 299

エンロンなどがそうであった。

これまで、企業文化の文化的要素を定着させるために、リーダーシップが強調されてきたが<sup>56)</sup>、特に倫理的行動を促進するためのリーダーシップは倫理的な企業文化の構築、維持にとって重要となる<sup>57)</sup>。

リーダーシップの具体的内容として、ペインは組織の誠実さを構築するために、「倫理の枠組みをつくる、組織を構築する、行動で模範を示す、外部からの挑戦に立ち向かう」の4つを、経営者の役割とする<sup>58)</sup>。

改正された連邦量刑ガイドラインにも示されていたように、現在問われているのは、外部からの圧力による単なるコンプライアンスではなく、企業内部からの自発的な倫理的風土を構築していかうとするリーダーシップである。

#### 参考文献

- ・ Ackerman, R. W., Bauer, R. A., *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston, Va. : Reston Pub. Co., 1976
- ・ 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
- ・ Committee for Economic Development (CED), *Social Responsibilities of Business Corporation : A Statement on National policy by the Research and Policy Committee for Economic Development*, June, 1971 (経済同友会編訳『企業の社会的責任』鹿島出版会, 1972年)
- ・ DeGeorge R. T., “The Status of Business Ethics: Past and Future”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 No. 3, 1987 (宮坂純一訳「ビジネス倫理学の現在、過去そして未来」奈良産業大学『産業と経済』第7巻第2号, 1992年9月)
- ・ R. T. デイジョージ著, 永安幸正・山田經三監訳, 麗澤大学ビジネス・エシックス研究会訳『ビジネス・エシックス』明石書店, 1995年
- ・ E. M. エプスタイン著, 中村瑞穂他訳『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂, 1996年
- ・ E. M. エプスタイン「経営学教育における企業倫理の領域：過去・現在・未来」(中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治：国際比較』文眞堂, 2003年)
- ・ Folsom R. H., Gordon M. W., *International business Transactions*, Vol. 1, Practitioner Treatise Series, West Publishing Co., St. Paul, Minn., 1995
- ・ Frederick, W. C., “Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs”, *California Management Review* (Winter), 1986
- ・ Frederick, W. C., “Moving to CSR4 : What to Pack for the Trip”, *Business and Society*, Vol. 37, No. 1, 1997
- ・ Goodman, P. S. and J. W. Dean, Jr., “Why Productivity Efforts Fail”, in W. L. French, C. H. Bell and R.

56) シャイン (2004) p. 100

57) Weaver et al. (1999), Sims and Brinkermann (2003)

58) Paine (1997) pp. 86-92

- A. Zawachi eds., *Organization Development : Theory, Practice and Research*, 3rd ed., BPI/Irwin, 1989
- ・ Hess D., McWhorter R. S., Fort T. L., "The 2004 Amendment to the Federal Sentencing Guidelines and their Implicit Call for a Symbiotic Integration of Business Ethics", *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 2006, 11, 4
- ・ Joyner, B., Payne, E. D., "Evolution and implementation : A study of values, business ethics and corporate social responsibility", *JBE*, Vol. 41, 2002
- ・ Kieth D., Blomstrom, R. L., *Business, Society, and Environment: Social Power and Social Response*, McGraw-Hill, 1971
- ・ 中谷哲郎・川端久夫・原田実『経営理念と企業責任』ミネルヴァ書房, 1979年
- ・ 中村瑞穂「アメリカにおける企業倫理研究の展開過程」『明治大学商学論叢』第76巻第1号, 1994年2月
- ・ 中村瑞穂「企業経営と現代社会」丸山恵也・権泰吉『現代企業経営—理論と事態』ミネルヴァ書房, 1994年
- ・ 中村瑞穂代表作新学院大学経営学研究グループ『経営学企業と経営の理論』白桃書房, 2003年
- ・ Paine, L. S., *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity : a strategic perspective*. McGraw-Hill, 1997 (梅津光弘・柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理—組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版, 1999年)
- ・ Post J. E., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 10th edition, McGraw-Hill, 2002
- ・ Schein, E. H., *The corporate culture survival guide*, Jossey-Bass, 1999 (金井寿宏監訳『企業文化—生き残りの指針』白桃書房, 2004年)
- ・ Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 1985 (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- ・ Schminke M., Arnaud A., Kuenzi M., "The Power of Ethical Climates", *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 2, 2007
- ・ Sethi, S. P., "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, Spring, 1975
- ・ Sims, R. R., Brinkmann, J., "Enron Ethics" (Or: Culture Matters More than Codes), *JBE*, 45, 2003
- ・ 高巖・T. ドナルドソン『ビジネス・エシックス 企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメント・システム』[新版] 文真堂, 2003年
- ・ 高田馨『経営の倫理と責任』千倉書房, 1989年
- ・ 角野信夫「経営学と企業倫理—その背景を考える」(鈴木辰治・角野信夫編著『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房, 2000年)
- ・ 梅津光弘「アメリカにおける企業倫理論」(中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治 国際比較』文真堂, 2003年)
- ・ 梅津光弘「改正連邦量刑ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」『三田商学研究』慶應義塾大学, 第48巻1号, 2005年
- ・ Velasquez M. G., *Business Ethics: Concepts and Cases*, 3rd edition, 1992
- ・ Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L., "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Perspective, and Corporate Ethics Practices", *AMJ*, Vol. 42, No. 5, October, 1999
- ・ Weaver G. R., Trevino L. K., "Compliance and Values Oriented Ethics Programs :Influences on Employees' Attitudes and Behavior", *Business Ethics Quarterly*, 9, 1999