

経営倫理学序説

岩 田 浩

<目 次>

序

- I. 問われる経営倫理
- II. 経営倫理研究の現状とその問題点
- III. 動態的経営倫理の基礎
- IV. 動態的経営倫理の展開
- 結

序

アメリカにおける経営と社会との関係をめぐる論議—いわゆる経営の社会的パフォーマンス (Corporate Social Performance) 論—の歴史を振り返るとき、そこには大きな3つの波があることに気がつく¹⁾。

第1の波は、1950年代から70年代半ばにかけて、経営が無制限な環境汚染、職務差別、不公正な競争などの反社会的行為を犯したことに注意を向けさせる時期である。消費者運動をはじめとする社会運動の影響下、「経営の社会的責任」が活発に論じられたのが、この時期である。

このような社会的要求に対して、倫理的・価値的問題に直接触れることなく、経営が操作的・技術的に応答することのできる施策を問題にしたの

が、第2の波である。1970年代半ばから80年代にかけて「経営の社会的感応」のフレーズの下、社会監査、PR活動、公共政策等が問われた時期である。

そして最近、この領域に新たな波が押し寄せて来た。「経営倫理」への関心がそれである。その盛り上がるの程は、研究書や論文の数の増加のみならず、専門雑誌 *The Journal of Business Ethics* の出版(1982年)や大学カリキュラムへの躍進²⁾という形で如実に現れている。今や研究・教育の両面で、経営倫理が大きくクローズ・アップされているのである。

こうしたアメリカの動向に比して、わが国では、経営責任や経営倫理の研究にあまり関心が払われていないというのが実状であろう。とはいえ、ビジネス・モラルをめぐる問題が間断無く顕在化してくる以上、現状に甘んじるわけにはいくまい。経営倫理の問題は、アメリカのみならず、わが国でも十分考慮されるべき研究課題なのである。

本稿は、こうした経営倫理の問題をめぐるの一考察を示すものである。もっとも、一口に経営倫理と言っても、一義的に決まった解釈があるわけではない。ここでは、それを経営行為の正邪を示す規範あるいは規則として理解することにしておこう。

論を展開するに先立ち、若干の見通しを立てておきたい。まず初めに、経営倫理が問われる背景を概観する。次に、経営倫理問題に関するアメリカにおける研究の現状とその問題点を指摘する。そして、現代に即応した経営倫理の基礎をなす人間観と倫理観を示し、それを受けて動態的な経営倫理の展開を試みることにしたい。

I. 問われる経営倫理

今なぜ経営倫理が問われるのか？ まず、この素朴な問題から考察することにしよう³⁾。

いうまでもなく、現代の「物質的・経済的豊かさ」は、高度に合理的な

テクノロジーを駆使した経営行動によってもたらされた結果にはかならない。今後の社会の繁栄もそれに負うところ大であろう。しかし、経営の影響力は常にポジティブに作用するわけではない。すなわち、大量生産活動の結果として生じた環境汚染や資源・エネルギー問題、過度の効率性志向の結果としてのテクノストレスなど、それは社会的・自然的領域にわたるさまざまな「症候群」を引き起こすことにもなった。

また、合理的な経営行動は、物質的豊かさを通じて人々のニーズにも影響を与え、その欲求をより高次なものへと移行せしめた。例えば、消費者は価格よりも製品の「安全性」への関心を高め、労働者は賃金とともに「経営参加」や「職場の安全性」等を要求し、さらに女性やマイノリティーは「社会的地位の向上」を主張するようになった。こうした動きが相まって、種々の社会運動が喚起されるようになった。

このように、経営行動の影響力は単に経済的領域にとどまらず、社会的・自然的領域にわたる広範なものになってきた。それに加えて、社会からの圧力も激しくなり、正邪が問われる一層質の高い経営行動が要請されるようになった。もはや、経営は経済的責任以外の責任にも配慮せねばならなくなってきた。

ところで、このような状況に対して、一般に経営は倫理的判断の基準を法律に求めること、いわゆる「倫理的遵法主義 (Ethical Legalism)⁴⁾」によって対処する傾向にある。しかし、このアプローチでは不十分であろう。というのも、法律は本来、最低限の行動基準であり⁵⁾、社会現象を後追いしながら成文化されるものであるから、経営の行動規範をこれにのみ求めることは、今日の社会の多様化・流動化にうまく対処できず、社会から遊離した行動になりかねないからである。倫理的遵法主義は、経営にとっての社会的義務ではあるが、社会が経営に期待するのは、倫理を法律よりも広く認識し、しかるべく行動することなのである⁶⁾。

かくて、合理的な経営行動に伴う種々の問題に対して、経営は経済的責任や法的責任だけでは、必ずしも十分には対応できなくなってきた。ここ

に、経営倫理の問題が大きくクローズ・アップされるのである。

こうした状況の下、アメリカにおいて経営倫理の研究が盛んになってきた。次節で、その一端を探ることにしよう。

Ⅱ．経営倫理研究の現状とその問題点

—フレデリック・デイビス・ポストの所論をめぐって—

アメリカにおける経営倫理の研究は、かなりの盛り上がりを示しているとはいえ、緒に就いたばかりであり、そこには明確な体系が確立されているとはいえない。

しかし幾人かの研究者の所論を一瞥すると、彼らの主要な関心のひとつとして、経営者が倫理的問題に直面した際に拠りどころとする論拠や信念を解明することがあるのに気づく⁷⁾。以下の論述では、その中でも比較的よく体系化されている W. C. フレデリック = K. デイビス = J. E. ポストの所論⁸⁾を検討する。かれらの所論を通じて、現下の経営倫理研究の一端を概観することにしよう。

フレデリックたちによると、倫理的ジレンマにある経営メンバーにとって必要なのは、倫理的問題の性質を識別し、どのコースの行為が最も倫理的な結果を生み出すかを決めるのに役立つところの一連の指針、すなわち倫理的論拠(Ethical Reasoning)をもつことであるとされる。かれらはその論拠として、功利性(Utility)、権利(Right)、および正義(Justice)の3つをあげている。以下、各々の論拠について簡単に触れよう。

功利性の論拠は、全体としての成果が害悪よりも多くの善—否定的な結果よりも多くの有用性—を生み出すかどうかを決定することにかかわる。いわば結果志向的な論拠である。それは、決定、政策、あるいは行為の費用と便益を比較するので、「費用—便益分析」として言及される。その分析によると、便益が費用を上回る場合、それは社会における人々に「最大多数の最大幸福(the greatest good for the greatest number)」をもた

らすので、その行為は倫理的であるとされる。その逆の場合は非倫理的である。かれらによると、この功利性の論拠には2つの限界がある。そのひとつは、費用と便益（特に貨幣単位で測定され得ないもの）を正確に測定することの困難さである。もうひとつの限界は、少数者の権利が多数者によって無視されるかもしれないことである。こうした限界があるにもかかわらず、功利性の論拠は経営メンバーによって広く使われている。というのも、経済的および財務的成果に利用される場合、うまく機能するからである。とはいえ、その限界やあるいは経営意思決定の倫理的性質を改善するかもしれない他の論拠の利用可能性を意識しないで、重要な倫理的問題を経済的に限定された功利性論拠にのみ基づいて決めるのは危険である。そこでかれらは、第2の論拠—権利—を提示する。

人間の権利は、倫理的判断をするためのひとつの基礎である。最も基本的なのは、生きる権利、自由な選択をする権利、および人間としての可能性を悟る権利である。それらの権利を否定したり、あるいは他の人や集団の権利を保護し損なうことは、一般に非倫理的であると考えられる。この倫理的論拠は、個人がまさしく人間であるがゆえに、価値のある存在として本来扱われるべきであることを主張する。人間の権利の保護と促進は、矛盾した権利のバランスをはかる点で困難ではあるけれども、個人と組織の行動を判断するための重要な倫理的水準点である、とかれらは指摘する。

倫理的論拠の第3は、正義にかかわる。正義は、便益と費用が公正にかつ承認された規則に応じて分配される場合に成り立つ。この論拠は、功利性の論拠と同様、便益と費用を正確に測定することの困難さという限界をもつけれども、多くの経営状況—例えば、従業員への給与の支払いや製品価格の設定など—に適用されうる倫理的分析のひとつの手法である、とされる。

以上が、フレデリックたちの主張する3つの倫理的論拠の概要である。次に、かれらは、存在する倫理的複雑性の不完全な理解や偏向した倫理的結果の現出を避けるべく、これら3つの論拠を同時に適用するための分析

的手順を展開する⁹⁾ (図1参照)。

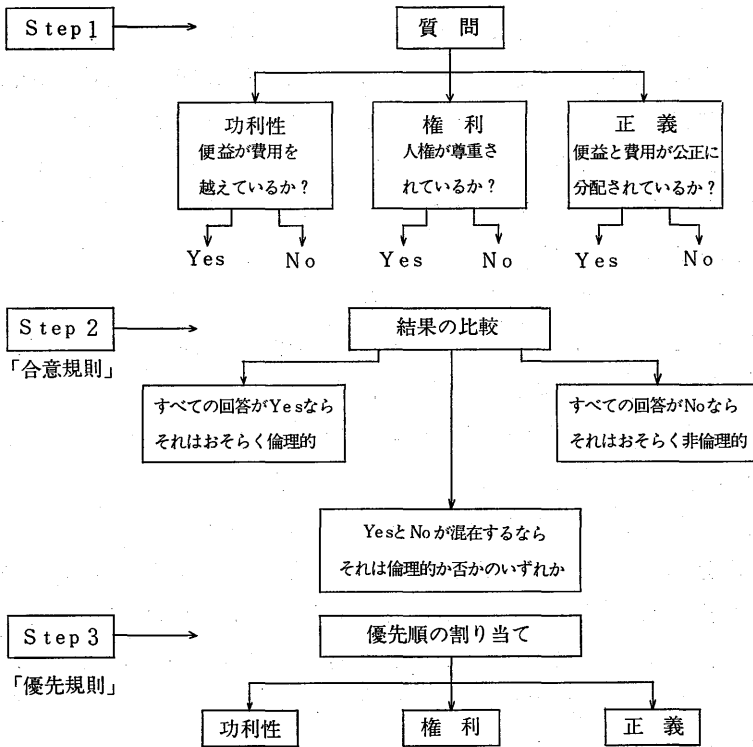


図1 倫理的問題に対する分析的アプローチ

(出所) Frederick, W. C., Davis, K., and J. E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics* (6th ed.), McGraw-Hill, 1988, p. 63.

まず決定、政策、あるいは行為が倫理的であるか否かを知るために、前述した3つの論拠に関する質問が提示される (STEP 1)。その回答のすべてが Yes なら、それはおそらく倫理的であり、他方すべてが No なら非倫理的であろう。かれらは、この分析手順を「合意規則 (Unanimity Rule)」と呼んでいる (STEP 2)。そして、この規則が適用できない場合、つまり

Yes と No が混じった回答になる場合には、「優先規則(Priority Rule)」に従って、3つの倫理的論拠に優先順が割り当てられる(STEP 3)。こうした一連のプロセスを経営メンバーが経験することによって、経営は倫理的に望ましい仕方で行うことが可能になる、とかれらは主張する。

以上がフレデリックたちの所論のエッセンスである。要するに、彼らの主張の核心は、経営の構成員、特に最高経営者が合意規則と優先規則を使いながら、3つの倫理的論拠に依拠して意思決定すれば、倫理的な行動が可能になるといっているところにある。確かに、その主張は合理的であり、複雑な倫理的問題に対するひとつの明解なアプローチといえるかもしれない。しかし、それでもって現実の経営倫理を十分に解明できるかといえば、いくつかの疑問が生じる。

第1に、かれらの所論は、経営倫理を孤立した個人の問題に還元しているように思える。個々の構成員、特に経営者が倫理的論拠に基づいて清廉に行うこと自体を否定するつもりはないが、そのままでは単に自己自身の領域にとどまった倫理的行為にすぎないのではなからうか。そこには共同倫理の地平が見えてこない。孤立した個人の倫理的行為の総計が倫理的な経営行動になると考えるのは、あまりにも素朴すぎるといわざるをえない。

第2に、かれらは倫理的論拠の普遍妥当性と当為的性格を強調するあまり、倫理的行為が実現されるべき場としての特殊的・具体的な経営状況を軽視しているように思える。経営の置かれた具体的状況における行為に即して倫理を考えない限り、乱流的な現況の中で経営と社会との倫理的接点を見い出すのは困難であろう。

かくて、われわれはフレデリックたちの所論を全面的に受容するということはできない。次節では、かれらへの問題点を踏まえ、現況に即応した経営倫理のあり方を考えることにしよう。

Ⅲ．動態的経営倫理の基礎

—その人間観と倫理観—

フレデリックたちの所論に典型的にみられる経営倫理の研究は、実践に先立って既に現前している一定の価値尺度たる普遍的な倫理的論拠を個々の意思決定者に外挿的にあてがうという意味で、形式的・外在的な倫理観に立脚しているものと解せよう。現下のタービュレントな経営状況を鑑みるとき、われわれは、こうした静態的な経営倫理の展開には同意しえない。ここに、現況に即応した新たな経営倫理の構想が待たれるのである。このような経営倫理を、ここでは「動態的経営倫理」と呼ぶことにする。

本節は、その展開に向けての第一歩として、動態的経営倫理の基礎をなす人間観と倫理観について試論的に論じることにはしたい。いかなる人間観、倫理観をとるかによって、ここで展開される経営倫理の射程もおのずと定まるにちがいなからう。

まず、人間観から考察することにしよう。フレデリックたちの研究を含め、これまでの経営倫理の研究、特に応用倫理学の一領域としてそれをとらえようとする研究¹⁰⁾の多くが、暗黙のうちに前提としていた人間観は、近代科学的な個人主義的人間理解であったように思える。行為主体としての「われ」を孤立した自我とみなすこの人間観に立つ限り、自己自身の領域内に限定されたエゴセントリックな倫理しか展開することができない。ここに、大きな限界がある。経営がひとつの協働事象であることを思えば、この人間観を容易に受け入れるわけにはいくまい。

そこで、ここではC.I.バーナードの人間観¹¹⁾に立ち、わけでも「われ」というものを他者と共にある存在、本質的に社会的・共同体的存在とする彼の主張¹²⁾に着目したい。この主張によると、行為の選択や判断は、孤立した諸個人の意識においてではなく、具体的状況における人格相互間の応答作用を考慮して行われなければならないと考えられる。ここに、従来の

限界を克服した脱エゴセントリックな倫理を展開する可能性が開ける。かくて、現況に即応した経営倫理が前提とする人間観は、理性的人格の抽象的レベルではなく、状況内の主体的存在として具体的レベルで人間をとらえる必要があろう。

次に、倫理観の考察に移ろう。フレデリックたちの所論にもみられたように、従来の経営倫理の研究は、倫理的価値の問題を形式的な原則によって考え、それを直接機械的に個々の意思決定者に適用する傾向が強かった。倫理的原則の普遍妥当性を必ずしも否定するつもりはないが、それを適用するだけでは、倫理的問題に対する受動的対応しか展開しえない。

ここでは、そのような立場をとらず、倫理的価値の問題を個々の行為主体の実践的決断の問題として取り扱いたい。この点について、プラグマティズムの哲学者、J. デューイの興味深い一文を引用しよう。

「道徳的状况というのは、眼に見える行為に先立って判断および選択が要求されるような状況のことである。この状況の実践的な意味つまり、それを満足させるのに必要な行為一は、自明のものではない。それは、探し求めねばならぬものである¹³⁾」。

このデューイの指摘は、個々のおかれた具体的状況の中で倫理的価値を主体的に決断する自由と責任の存在を端的に示している。これを経営事象の中にあてはめて考えるとき、実際の判断や選択における多様性・柔軟性が認められることから、現代のタービュレントな状況への積極的対応の姿勢が顕示されてこよう。かくて、現況に即応した経営倫理の基礎をなす倫理観は、具体的コンテクストに即して行為主体の自由と責任においてなされた判断が尊重されることを根底に据えた、「実践的かつ創造的なもの¹⁴⁾」として理解される必要があろう。

以上、現代の動態的経営倫理を考察するうえで、不可欠と思われる人間観と倫理観について論述した。次節では、それらを基礎にした経営倫理の展開を試みたい。

Ⅳ．動態的経営倫理の展開

—バーナードからの照射—

ここでは、前節で提示された人間観と倫理観を受けて、現代に適應した経営倫理のあり方を探ることとする。その展開にあたり、個人・組織・管理の各レベルでの道徳¹⁵⁾を論じているバーナードの理論を導きの糸としたい。

まず、経営構成員の協働状況の中で経営倫理をいかにとらえるかということから考察することにしよう。

1. 経営倫理と経営文化

「経営は、そのメンバーの個人的な道徳には還元できない独自の道徳的特性をもつのか?」¹⁶⁾。T.ドナルドソン＝T.H.ウェルハンによって提起された、この経営観そのものにかかわる問題は、およそ経営の倫理や道徳について語る場合、避けては通れないものであろう。これを吟味することからはじめよう。

バーナードも指摘するように、倫理や道徳の問題は、厳密には個人的な問題である¹⁷⁾。しかし、前節の人間観の文脈で明らかのように、間人間的関係によって規定される事象の連関の中で行為主体たる人間が存在する以上、個人の保持する倫理的価値が同じ時間的・空間的状况下にある他者によって共有されることがありうる。つまり、具体的協働事象における構成員間の相互的応答作用を通じて、かれらの間にはある程度の共通した倫理や道徳が成立しうる。バーナードは、この構成員によって共有された道徳を「組織道徳」と呼ぶが、これを経営のコンテキストの中でとらえたのが、経営倫理にほかならない。その意味で、組織道徳や経営倫理は、相互作用的な社会的プロセスを通じて、利己と利他を超越した「共同善 (common good)¹⁸⁾」の性格をもつものといえよう。かくて、経営はその存続過程において、特定の倫理的ないし道徳的性格をもつのである。ドナルドソンた

ちが提起した問題への回答が、ここに示される。

このように、一定の倫理や道徳をもつようになった経営は、もはや技術的あるいは経済的な手段の存在としては把握しえない。バーナードは、一定の道徳的性格を具現するようになった組織を「自律的な道徳的制度¹⁹⁾」としてとらえ、技術的・経済的あるいはその他の側面とは一線を画している。最近になって、ようやく注目されるようになった組織文化²⁰⁾や文化システムとしての組織観²¹⁾の基礎になる概念を、バーナードは既に、組織道徳と道徳的制度観という形で用意したのである²²⁾。ともあれ、経営倫理は現代的にいえば、経営の文化システムとして経営に内在化するものと解せよう。ここに、経営の独自性・特殊性が生じる基盤ができるのである。

それでは、経営事象の中で、経営倫理はいかなる機能を果しているのだろうか。この点について考えることにしよう。

2. 経営倫理の順機能と逆機能

一般に、倫理とは行為の正邪を示す規範あるいは規則であるから、それが経営内で共有され、文化システムとして構造化されることは、経営の解釈様式を安定化させ、ひいては経営の凝集性を高める働きをするものと考えられる。倫理があればこそ、経営は一貫した行為をとれるのである。その意味で、経営倫理は、その構成員にとって行為の準拠棒として機能するのである。経営は、構成員によって共有された倫理を通じて、行為を有意義に方向づけることができる。

また、経営倫理は環境を解釈するうえでも重要な役割を果す。というのも、そこには暗黙の世界観が反映されているからである²³⁾。現実の経営は、「所与の環境」に受身的に従うのではなく、それ固有の倫理的価値—世界観を通じて自己にとって意味のある環境を創造し、それに積極的に働きかけているのである。同一産業の中でも、企業によって異なった行動がとられるのは、そのためである。かくて、経営にとっての環境とは、外部から単に与えられた客観的なものではなく、経営倫理を通じて創造された主

体的なものであるといえよう。その意味で、経営倫理は解釈システム²⁴⁾の機能を果しているのである。

このように、経営にとって、状況の多義性を削減し行為に一貫性を与えるには、なによりも行為規範たる倫理が不可欠である。経営は、それ固有の倫理をもつことによって、自律的に環境を創造し、行為を方向づけることができる。経営の安定性は、こうした経営に内在的な倫理の存在に依存するのである。

ところで、経営構成員の間の意識に浸透した経営倫理は、一般にひとつの慣習として、比較的持続して守られる傾向にある。とりわけ、経営に成功をもたらした倫理ほど、その傾向は強くなる。しかし、特定の倫理的価値に過度に固執することは、大きな危険をはらんでいる。すなわち、過去への執着、変革を促進する風土の欠如、および偏った認識といった変化への抵抗²⁵⁾を生み出し、ひいては経営の硬直化を招きかねない。ここに、経営倫理の逆機能がみられる。現代の動態的な多元的社会²⁶⁾の中であって、これは経営にとって深刻な問題である。というのも、価値観の多様化・流動化を特徴とするこの社会の中で、経営が過去の倫理に固執した活動を取りつづけることは、社会との対立を生み出すような独善的行動になりかねないからである。経営が引き起こす種々の社会的問題の根源も、おそらくそのあたりに求められよう。

かくて、経営倫理の機能には、プラスとマイナスの両面が併存していることになる。いうまでもなく、経営の存続と発展にとっては、このマイナスの面をいかに解決するかが問題である。そのためには、なんらかの管理作用が必要になってこよう。われわれは、これを経営者のリーダーシップ職能に求めることにする。

3. 経営倫理とリーダーシップ

経営倫理の硬直化を避け、現況に即して行為を方向づけるためには、なによりも経営者による道徳的なリーダーシップが不可欠である。「人の行

動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える²⁷⁾」、このリーダーシップなしには、経営全体の道徳的トーンを上げることはできない²⁸⁾。この重要な職能を考察することが、ここでの課題である。

間人間的関係の中で「人間は、他人の行動や他人に対する行動を顧慮した上で自分の行為を『規範的』秩序づけることなしには、……生きることはできない²⁹⁾」という、人間存在に課されたこの厳しい現実を前にして、まず経営者がなさねばならないことは、全体状況を考慮して経営行動を方向づける倫理を創造することである。経営者を取り巻く道徳的状况は、株主や従業員はもとより一般大衆（特に消費者や地域住民）の価値観、さらには因習的な社会通念といった多数の道徳を内包した極めて複雑かつ不安定なものである。その中であって、経営者は倫理のもつ実践的・創造的性質を十分認識したうえで、これらの価値に抵触しない経営倫理を創造しなければならない。というのも、社会に容認されるような倫理を創造することなしに、複雑さを増していく社会の中で、ひとつのサブシステムとして経営が生き抜くことはできないからである。ここに、バーナードが、道徳準則間の対立をより高いところで統合しうる組織道徳の創造職能に、リーダーシップの本質と最高の意味での管理責任を求めた³⁰⁾ことの現代的意義を知ることができる。「経営の存続は、経営者による倫理の創造とその社会的受容度の高さに比例する³¹⁾」。このテーゼは、甚大なる社会的影響力をもつ現代経営の管理を担う経営者にとって、重要な意味をもつであろう。

もっとも、たとえ経営者が広いパースペクティブから自他共の利害を満たすような倫理を創造しても、そのままでは、いまだ私的な状況の定義にとどまっている。経営者によって創造された倫理は、経営の構成員が受容し、「共同善」という形で経営内に浸透することによってはじめて意味をもつ。デューイもいうように、「ある善が意識的に実現される状況は、一時的な感覚や私的欲望の状況ではなく、共有およびコミュニケーションの一公的な社会的な一状況である³²⁾」ことに留意せねばならない。したがって、道徳的リーダーシップの第2の職能は、創造された倫理を経営全般に

浸透させること³³⁾、いわゆる倫理の共有化にかかわる。そのために必要なのは、コミュニケーションを通じて経営の構成員に、その倫理が経営にとって必要であるという信念、それが経営を成功に導くだろうという信念、それが最終的には個人的動機を満たすだろうという信念を与えることである。創造された倫理は共有化されることによって、はじめて経営の文化システムとしての機能を果せるのである。

このようにして共有された倫理的価値は、日常の業務に反映されなければ定着しえない。倫理を行動に結び付けるためには、なによりも経営者が倫理の規約 (codes of ethics) や倫理教育プログラム (ethics training programs) などの制度³⁴⁾を利用し、倫理を具体化することが必要である。これが道徳的リーダーシップの第3の職能である。抽象的な倫理を具体的な行為に反映させること、いわば倫理の実践化によって、経営は社会に働きかけることができるのであるから、この段階は経営倫理の社会的テスト段階であるともいえよう。共有された倫理の社会的受容は、その実践化の成功いかにかかっているのである。

もちろん、経営の構成員は、かくして経営に定着した倫理を遵守した責任ある行動をとらねばならない。とりわけ経営者は、B. Z. ポスナー＝W. H. シュミットの調査結果が示すように、かれの行動が部下に非倫理的な決定をさせる第1要因である³⁵⁾ことを思えば、なおさらのことである。経営者の無責任な行動は、経営構成員のモラルを低下させ、ひいては経営の存続を危うくする。かくて、経営倫理に責任的であることを、道徳的リーダーシップの第4にあげておこう。

以上が、道徳的リーダーシップ職能の概要である。価値観の多極化・流動化が進行する現代社会の中で経営が存続するためには、このようなリーダーシップが不可欠である。経営と社会の価値の乖離をより高い観点から統合しうる倫理を創造し、それを経営の中に組み込み、日常業務に反映させ、それに基づいた責任ある行動をとることこそ、現代の経営者に要請される最も重要な役割であろう。こうしたリーダーシップに導かれた経営行

動のみが、真の意味での社会的責任を果せるのではなからうか。

結

本稿では、最近、殊にアメリカにおいてかなりの盛り上がりを示してきた経営倫理の問題に照準を当て、その現況に即したあり方を試論的に論じてきた。

もとより、経営倫理は単なる美辞麗句ではない。それは、経営が社会との相互依存関係の中から主体的に探し求めねばならない極めて実践的な問題である。もし経営がその行動の倫理的含意を無視するならば、G.モーガンがいうように、「大衆を脅えさせ、信頼を侵食し、特に長期的には、ほとんど常に失敗に終わる³⁶⁾」であろう。経営は、利潤の獲得を志向する経済的存在である前に、一定の道徳や倫理を反映した社会的存在であることを自覚せねばなるまい。複雑かつ相互依存的な現代社会の中で、経営が存続・発展するためには、個人と社会との価値を十分考慮したうえで倫理＝行動規範を確立し、それに基づいた責任ある行動をとることが肝要である。経済的利潤も、こうした行動の結果として有意義に確保されるにちがいない。

もっとも、経営倫理の研究は、緒に就いたばかりであり、理論・応用の両面で残された問題はまだまだ多い。ただ、社会全般にモラルを問い直す機運が高まり出したいま、経営学にとって、その問題は不可避の研究課題であることは確かであろう。本稿は、その解明に向けての予備的考察であった。

<注>

- 1) cf. Frederick, W.C., "Theories of corporate Social Performance," in Sethi, S. P., and C. M. Falbe (eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, 1987, pp.142-161. フレデリック

- クは3つの波を順次, CSR1=Corporate Social Responsibility (経営の社会的責任), CSR2=Corporate Social Responsiveness (経営の社会的感応), CSR3=Corporate Social Rectitude (経営の社会的清廉)と呼んでいる。
- 2) 経営倫理センターの調査によると, 調査(1980年)した655のビジネス・スクールの内, 約半数が経営倫理のコースを設置している(そのコースの80%強が1973年以降の設置)。当時設置していなかった中で, 48のビジネス・スクールは設置を計画し, 144のスクールは近い将来の設置を希望していたので, 今ではその数はかなり増えているように思われる [cf. Buchholz, R. A., "The Business/Government/ Society Relationship in Management Thought," in Karen Paul (ed.), *Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral and Political Dimensions of Management*, Ballinger, 1987, pp. 28-31.]。
 - 3) cf. Steidlmeier, P., "Business Ethics: Reconciling Economic Values with Human Values," in Sethi, S. P., and C. M. Falbe (eds.), *op. cit.*, pp. 102-104.
 - 4) cf. Boling, T. E., "The Management Ethics 'Crisis': An Organizational Perspective," *Academy of Management Review.*, Vol. 3, No. 2, 1978, pp. 361-362.
 - 5) cf. Mintzberg, H., "The Case for Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Strategy.*, Vol. 4, No. 2, 1983, pp. 13-14.
 - 6) 一例として, 清涼飲料水会社アンハウサー・ブッシュ社のケースをあげよう。同社は, 適法なアルコール入りソフト・ドリンクを青少年向けに販売したが, 消費者団体や世論の抗議を受けて, やむなくその商品を撤退せざるをえなかった [Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review.*, Vol. 4, No.4, 1979, p.504.]。
 - 7) cf. Velasquez, M. G., *Business Ethics: Concepts and Cases* (2nd ed.), Prentice-Hall, 1988, Chapter 1 and 2; Hosmer, L. T., *The Ethics of Management*, Irwin, 1987, Chapter 4; Buono, A.F., and L. Nichols, *Corporate Policy, Values, and Social Responsibility*, Praeger, 1985, pp.43-51.
 - 8) Frederick, W. C., Davis, K., and J.E.Post, *Business and Society: Corpo-*

- rate Strategy, Public Policy, Ethics* (6th ed.), McGraw-Hill, 1988, Chapter 3.
- 9) この展開は、第5版では見られなかった [cf. Davis, K., and W.C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics* (5th ed.), McGraw-Hill, 1984, Chapter 4]。この点が、倫理的論拠の列挙でとどまる他の研究と比較した場合の、かれらの研究の特徴でもある。
- 10) cf. Beauchamp, T., and N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, 1979; Donaldson, T., *Corporations and Morality*, Prentice-Hall, 1984.
- 11) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。その中で、バーナードは「人間にはつねに選択力があり、同時に、人間は主として現在および過去の物的、生物的、社会的諸力の合成物である」(p.15)と規定している。環境に制約されながらも、自由意志を具備した自律的な人間理解に気がつくであろう。以下、同書からの引用を Barnard, C. I., (a) とする。
- 12) cf. *Ibid.*, p.11. 『同上訳書』12ページ。
- 13) J. デューイ著、清水幾太郎・清水禮子訳『哲学の改造』岩波文庫, 1968年, 143ページ。
- 14) cf. Steidlmeier, P., *op. cit.*, p. 107.
- 15) バーナードは、道徳を「何が正しいか、何が間違いであるかについての信念ないし感情」と規定している。本稿で扱う倫理は、それと同義である [Barnard, C. I., *Elementary Conditions of Business Morals*," in Wolf, W. B., and H. Iino (eds.), *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, Tokyo, 1986, p.165. 飯野春樹監訳, 桜井信行・坂井正廣・吉原正彦訳「ビジネスモラルの基本的状況」飯野春樹監訳『経営者の哲学』文真堂, 1986年, 239ページ。原文は, *California Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1958. に掲載]。以下の引用では、これを Barnard, C., (b) とする。
- 16) Donaldson, T., and P. H. Werhane (eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (2nd ed.), Prentice-Hall, 1983, p. 101.
- 17) Barnard, C. I., *op. cit.* (b), p. 166. 『前掲訳書』239ページから240ページ。

- 18) デューイは、「道徳的目的は、特定の個人的行為のすべてにとって善であるのみならず、『共同善』一個人を満足させると同時に他者をも満足させる善—たかねばならない」と論じている [Dewey, J., “Outlines of a Critical Theory of Ethics,” in Dewey, J., *The Early Works: 1882-1898*, Vol. 3, Southern Illinois University Press, 1969, p. 261]。
- 19) Barnard, C.I., *op. cit.* (b), p.162. 『前掲訳書』233ページから234ページ。
- 20) 組織文化についての概念は、一般に「組織メンバー間によって共有された意味や基準系」として定義される [cf. Smircich, L., “Concepts of Cultures and Organizational Analysis,” *Administrative Science Quarterly*, September 1983, Vol. 28, pp. 340-342.]。
- 21) cf. Morgen, G., *Images of Organization*, Sage, 1986, Chapter5.
- 22) 飯野春樹稿「組織道徳と組織文化」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード—現代社会と組織問題—』文眞堂, 1986年, 所収, を参照されたい。
- 23) cf. Steidlmeier, P., *op.cit.*, p. 106.
- 24) cf. Daft, R.L., and K.E. Weick, “Toward a Model of Organizations as Interpretation System,” *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, 1984, pp. 284-295.
- 25) N. M. ティシーは、一連の研究の中で、変化に対する組織上の抵抗として①技術的抵抗, ②政治的抵抗, ③文化的抵抗をあげている。いうまでもなく、倫理への固執は文化的抵抗に関連する [Tichy, N. M., and D. O. Ulrich, “The Leadership Challenge—A Call for the Transformational Leader,” *Sloan Management Review*, Fall 1984, pp.59-68; N. M. ティシー=M. A. ディバナ著, 小林薫訳『現状変革型リーダー：変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988年]。
- 26) 独自の道徳や価値を体現したさまざまな人々や制度が複雑に絡み合って成立する社会を、ここで多元的社会と呼ぶことにする [cf. Davis, K., and W. C. Frederick, *op. cit.*, pp. 134-135]。
- 27) Barnard, C. I., *op. cit.* (a), p.260. 『前掲訳書』271ページ。バーナードは、リーダーシップを技術的側面と道徳的側面に分けて理解している。
- 28) cf. Walton, C., “Developing the Corporate Ethics,” in Donaldson, T., and

- P. H. Werhane.(eds.), *op-cit.*, p. 166.
- 29) W.シュルツ著, 藤田健治監訳『変貌した世界の哲学4—責任化の動向—』二元社, 1980年, 125ページ。
- 30) *cf.* Barnard, C. I., *op. cit.* (a), p. 281.『前掲訳書』294ページ。
- 31) 「組織の存続はリーダーシップの良否に依存し, その良否はその基礎にある道徳性の高さから生ずる」 [*Ibid.*, p. 282.『同上訳書』295ページ。] とのバーナードの言明からヒントを得た。
- 32) J.デューイ著, 清水幾太郎・清水禮子訳『前掲訳書』178ページ。
- 33) *cf.* Sherwin. D. S., “The Ethical Roots of the Business System,” *Harvard Business Review.*, November-December 1983, p.186.
- 34) *cf.* Frederick.W. C.,Davis,K., and J. E. Post, *op.cit.*,pp. 69-71.
- 35) Posner, B. Z., and W.H. Schmidt, “Values and the American Manager: An Update,” *California Management Review.*, Vol. 25, No. 3, 1984, p. 212.
ちなみに, 第2位は公式的な企業政策あるいはその欠如, 第3位は企業の倫理的風土, 第4位は同僚の行動, 第5位は社会の道徳的風土, 第6位は個人的な金銭欲であった。
- 36) Morgan, G., *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, Jossey-Bass, 1988, pp. 14-15.

[付記] 本稿は, 1989年1月28日龍谷大学で開催された経営学会関西西部会における報告をもとにしたものである。当日, コメンテーターを引き受けて下さった高田馨教授をはじめ多くの方々には有益なコメントをいただいた。ここに, 謝意を表します。