

企業倫理で問われる経営責任 —コンプライアンスを越えて—

三 木 佳 光

Administrative Responsibility Required in Business Ethics — Beyond Compliance —

Yoshimitsu MIKI

Abstract

This study note refers to business ethics from the perspective of business administration as well as theoretical assessment of management. Following to the incidents by Snow Brand Dairy Inc and Nippon Ham Inc, bribery to high officer of Mongolian government by Mitsui Industry Inc, atomic power trouble by Tokyo Electronics Inc were found in 2002 August, both of which incidentally happened and could not be prevented beforehand. One of critical points here in those incidents is the attitude and behavioral norm that Japanese corporations are above all trying to hide negative incidents by all means to the public. Corporations should be judged not so much by how they look as by what they are aware of. When CEO and employees of corporation maintain a high ethical awareness, and when its ethical norm is firmly preserved in each worker's mind, business ethics can take into effect throughout the corporation only with a minimum systematic reform of ethical standard. Ethical nature of corporation must represent the idea that while business evaluation must basically be reflected in economic value of pursuit for efficiency and profit, corporation must have, as an indispensable element for existence and growth of the corporation., “expressed awareness” to emphasize on social value dictated by stakeholder management.

◎はじめに

今年（2002年）9月上旬、社会資本整備を事業領域としている東証一部上場某社の取締役人事部長が求人の中で、文教大学湘南キャンパス就職委員長である拙宅を訪ねてきた折、雑談で次のようなことを話された。

「最近の若手社員の中には“わが社の将来ビジョン”の具体的展開とも関係して、われわれ従業員に経営幹部は何を期待しているのですか”とか“この会社に一生捧げても後悔するようなことはないでしょうね”“雪印のようなエクセレントなブランドが消えていくような、さらに日本ハム・日本フーズ偽装行為といったことが報道されていますが、わが社には企業倫理に反することは絶対はないとい

えるのでしょうか」といった質問を、なんの遠慮もなく投げかけてきます。こんなことを聞かれても、企業の社会的責任で先達企業の役割を財界活動の中で果たしてきた東京電力でさえ内部告発で原発トラブル隠しが発覚するなど、わが社でもなにが発生するのかわからず不安です。不祥事がないと信じていますが、もしあって発覚すると、途方もない致命傷の痛手を負うことになる今日、わが社の企業理念や長期計画がどんなに立派なものでも、社員一人ひとりがどんなに真面目で優秀であっても、会社の将来のことに私自身不安で、はっきりしたこともいえない。しかし、経営幹部としてまともな回答ができないようでは無能といわれても仕方がない。もっと知識武装した知的経営に徹しなければいけないですね。」

彼は誠実で、会社の発展のために骨身を削るような献身的努力を捧げてきた有能で勤勉な役員であることを筆者は承知しているので、“知識武装した知的経営”という言葉に強い感銘を受けた。

以下の論及は、今日の企業経営幹部にとって“企業不祥事多発の時代潮流と企業倫理の実践の知識武装とはいったいいかなる意味のものなのか”について、経営学もしくは経営管理論アプローチからの企業倫理の考察である。

I 繰り返される企業の不祥事

1 失敗から学ぶ姿勢の欠如

世界で初めて企業倫理の必要性が明確な形で指摘されたのは、1970年代の米国においてである。これに遅れること約20年、1990年代に日本で、企業倫理とか、コンプライアンスという言葉が市民権を獲得し始める。これはちょうどバブル景気の崩壊と時を同じくしているという意味で、きわめて感銘深いというか、興味深いものである。1990年代に、景気が失速するとともに、それまで世界的に賞賛を浴びていた日本的経営の影の部分が次々に明るみに出てきた。

経営的視点では、企業の責任は経済的責任と社会的責任から構成され、企業倫理は企業の社会的責任として論ずるのが通常である。経済的責任は企業存続のベース、社会的責任はまず基礎レベルが法の遵守とそれを担保する情報公開（企業倫理）、次のレベルが寄付や社会貢献活動、最終レベルがステークホルダーマネジメントを経営戦略として実現することである。

第2次世界大戦後の日本における企業の社会的責任の系譜をみると、大きく3回^(註1)、2000年のスノーブランド崩壊を含めると4回になる。企業不祥事を考えてみても、証券会社の損失補填、金融業界の不正融資、建設業界の談合とか、政治献金、住宅金融業界の経営破綻、製薬業界の薬害、百貨店業界の総会屋対策、それから軍事関連企業の水増し請求等が指摘できる。これらは単一企業でなくて、同一産業内での複合企業がそういう問題を起こしているという、経営学を学ぶ人には興味の尽きない現象である。さらに、医療ミス、エネルギー分野での臨界事故、廃棄物処理分野でのダイオキシン等、安全を脅かすものに加えて、地球環境問題に対する社会意識の高まりが現在起こってきている。これにプラスアルファとしてPL法の施行、株主代表訴訟もある。

こういうことが噴出してくる要因は、やはり20世紀末の産業規模の広がりを持った企業の不祥事多発と考えられる。と同時に、日本的経営に対する自信と誇りが打ち砕かれたことも無視できない。1985年ごろの日本的経営のすばらしさは今どこに行ってしまったのかということで、失われた10年と言って、既に15～6年が経ってしまった。

企業の不祥事多発は何も日本企業だけのことではない。米国通信大手ワールドコム巨額の粉飾決算、これが2002年6月に明るみに出て、アメリカの資本主義が揺さぶられている。エンロン事件か

ら半年しか経っていない。エンロンは金融技術を使って巧みに帳簿の操作をしたが、大手ワールドコムの実態は設備投資のつけ替えであるので、素人でも発見できるような会計処理の不正をやっていた。これらをなぜ発見できなかったかという、90年代後半に超一流優良企業というお墨付きを得ていたことにある。このようなエクセレントな企業がまさかこんなことをすることはないということで発覚が遅れたのである。エンロンに端を発して、いわば会計不信によって、米国では株式会社そのものの信頼性を失ってきているという由々しき事態である。また、企業倫理先進国^(注02)における倫理面での模範モデル企業であった米国ゼロックス社の粉飾疑惑もあり、超一流企業と言われるところですら、こういうことをやっているということで、企業倫理についていろいろな問題が山積・噴出してきている。

最近、日本企業を取り巻く社会環境は激しく変化してきている。国際ビジネス面では、グローバリゼーションが進展するし、日本企業のグローバルスタンダードへの対応、国際市場ルールへの対応が急がれているのはまぎれもない。2000年に三菱自動車の30年に及ぶリコール隠しが発覚し、社会の激しい批判を受けた。それから三菱電機グループも太陽光発電パネルの出力に虚偽記載があった等、そこからあたりから急激に消費者であるわれわれの意識は、こういう不祥事という企業倫理問題にものすごく敏感になってきたといえる。1990年代にそういう芽がどんどん出てきて、雪印事件が起きた2000年、21世紀の初めの年を契機に、企業倫理に対するわれわれの認識は新たな展開をしてきていると考えられる。

全体としてみたら、日本企業は、経営学的観点からすると、失敗から学ぶという姿勢が余りにもみられない。雪印の衛生管理上の仕組み、言ってしまうとルール無視が起こした1万3000人にもおよぶ食中毒事件は、スノーブランドが超一流であったがゆえの自己自信過剰による放漫経営がもたらしたものと指摘できる。雪印の場合、何回も同じようなことを起こしているという意味では、失敗から学ぶという姿勢がみられない、かなり深刻な事態である。

2 スノーブランドを崩壊させた内部指向の企業体質

創業50年の歴史を持つ上場企業雪印乳業の品質管理問題が論議されているところに、BSE（牛海綿状脳症）不安を無視して牛肉をすり替えるという雪印食品事件が加わった。ブランドは長期に亘る商品開発や企業行動を通じて顧客の中に醸成されていく“顧客と企業との価値観の共振現象”^(注03)で、企業に関係する経営者、株主、従業員、顧客が一体になって作り上げていくものでもある。ブランドロイヤリティを決定するのは企業評価で、それは主に経済価値と社会価値で形成されるという統計分析に基づく一つのモデルがある。このモデルでは企業倫理が企業価値の3割弱の影響因子^(注04)であるので、雪印事件の具体的な事実の経緯^(注05)をみていくと、六角形の雪の結晶の中に北極星を配したスノーブランドが日本の消費者から完全に拒絶されてしまうであろう。

雪印乳業という会社の今日の企業体質の芽はワンマン社長時代が14年間も続いた1980年代に既にあったといえる。当時、約1万名弱の社員数の会社で、生産系の技術職、いわゆる現在の総合職の採用は5名程度であった。1965年入社の社員数をピークにした菱形の年齢構成で、若手技術社員人数が殆どいないことから、その時点で既に年齢構成が歪びつになっていて、技術伝承とか、技術社員による顧客の満足等、社内のいろいろな経営事項の総合的な調整ができなくなりつつあった。要するに、まず、顧客志向に徹することが出来ないことから倫理的な価値観を明確にできず、社員の倫理への認識を高めることができなかったこと、次に、社内のみに社員の眼が向けられていたことから、組織に直接関与する外部環境の諸問題に対して倫理的側面から総合的に掘り起こした倫理的な意思決定の判断基準を明確に確立できなかったこと、これが今日の雪印の企業体質を形成してしまう芽であった。

食中毒事件の被害者やマスメディアへの対応が続けたのは組織全体が商談相手を含めて顧客の声に耳を傾ける習慣がなかったことが原因である。牛乳業界の生産構造は非常に単純で、いわゆる酪農機械メーカーの機械をそのまま持ってくれば牛乳製品が簡単にできるものであった。そういう業界であったので、目新しい技術は殆どなかった。そこで、労働生産性を高めるために現場では人を減らしたので、サービス残業が急増して事故が頻発した。省力化が進んだ反面、顧客不在の生産体制が日常化することになっていったといえる。1970年後半には、雪印の商品は、たとえば店頭に置いてもらう商談が簡単に成約できたという。雪印商品は営業努力をしなくても店頭が一番目立つ棚に置いてもらえたとし、工場現場もつくれば売れるということで、殿様（左団扇）営業が全社的に黙認していたという。当時、悠々と殿様営業していた人たちが、現在ではベテランの部長・課長で、今回の食中毒事件を対処した当事者である（注06）。

管理部門は1970年から80年頃の省力化の後遺症としてのトラブルも抱えていた。1990年代半ばに四谷駅で時々労組のシュプレヒコールが挙がるが、この時に、ある役職の高い社員がたまたま頭を下げてしまったという言動を契機として、人事・総務部門が今日の企業体質を学習してしまったといえる。

雪印乳業の社員は外部のマスコミ取材を受けたり、いろいろなところで講演すると叩かれる、外部で目立つ社員は評価されない。要するに余分なことをやるなという企業風土であった（注07）。役員・部長クラスは他流試合として社外の公開セミナー等に派遣しても主体的に参加しないし、常に社内に関心が向いており、それも上のみを見ていた。どの企業でも多かれ少なかれある親分子分の関係の強い企業風土であった（注08）。

雪印事件が発覚した際に、「現場がちゃんとしていたはず……」と経営トップが発言してしまったのは、情報がトップに上がっていく途中で、都合のいいように変わってしまったということで、トップの側も、現場の情報に接する努力を常日頃していなかったことと、組織上の欠陥があったためと考えられる。トップに上がってくる情報が変質していたということの具体的な例としては、1992年頃から1995年にかけて、営業部門の余剰人員を生産部門に異動させる「ホープ21」という活動の展開である。生産現場は“確かに社員が送り込まれてきたけれども、そのうちの1人は腰痛で仕事ができない、一人はペースメーカーが入っていて生産現場に張りつけられない”といった状況であったという。数字上は辻褄が合っているけれど、現場では戦力にならないという現場情報が上には伝わらない企業風土であった。トップや管理部門は結果を出せと繰り返すが、現場の実情を知ろうとしなかったので社員にモラルハザードが生じていた。雪印食品事件に関与した社員の多くはBSEの影響で在庫が急増し売上が急落して、目標達成が出来ない不安を動機のひとつに挙げているように、目標管理制度が結果至上主義で運営されていたのである。

現在の牛乳は成分無調整というのが殆どであるが、以前は乳脂肪分3.6とか3.8、もっと遡ると3.0であった。牧場から入ってくる原材料としての牛乳は、乳脂肪分が品質規格よりも高いので、大きな遠心分離器に入れ、ほぼ品質規格になるようにする上限と下限があった。いろいろな意味で歩留りのぎりぎりのところで成分品質を3.6に維持するためには $+a$ の目増しが必要となっていた。食品衛生法上では何かほかのものを添加すると加工乳であるので添加は禁止されている。しかし、何かを取り出すのは問題とされていないので、上限、下限の中で脂肪調整がきくことから品質問題を軽視していた。さらに、衛生管理軽視の業界体質を引きずっていた（注09）。要するに、信賞必罰のうち必罰の考え方が必要とされなかったのである。

スノーブランドは非常に高い確率で将来消えるであろう。それは、経営者の責任を明確にしないという、ボタンを掛け違えたままにしているからである。最初の書類送検された時に社長の石川と専務

を大阪の地検が不起訴処分にしたことも危機意識の欠如に火を注いでしまった。経営者の責任を問わないまま、いろいろな施策を打っても、そんなものでリカバリーできない。顧客アンケートでは経営者の責任が明確でないということにすべてが尽きている。急遽、対策チームを編成したりして甘い再建計画を立案しているが、それらは真の反省であるとみることはできない。

Ⅱ 内部告発不可避の時代

1990年代からいろいろな企業不祥事が出てきた。これらは、集団主義的日本経営構造である“社員が企業の利益に反する行動を妨げる終身雇用・年功序列の仕組み（従業員相互の牽制・制裁のシステム）”が崩壊してきたことにもよると考えられる。つまり、あらゆる局面で、集団の利益の追求を優先させることが個人の利益に直結するという日本的諸システムが機能しなくなってきた〔山岸、1999〕ということである。

企業不祥事が表に出てきた契機は、内部告発によるものが大半である。今日では、昔と違って集団内で不祥事を隠すことが困難になり、「蓋をしておきたい反則行為やグレー部分」は厳しく暴かれる傾向にある。こうした状況を嘆き、昔はよき時代であった、という人がいる。果たして内部告発は憂うべきものかどうか。確かに仲間を売ることは歓迎されてはいけないし、個人的な恨みから、些細な問題を取り上げて告発するのも非難されなければならないと思う。しかし、社会全体からみれば、公正さを取り戻す動きとして、私は歓迎していいのではないかと考えている。

東海村臨界事故を受けて原子炉規制法が改定され、内部告発者を守る条項が加えられた直後、通産省に東電原発虚偽記載の内部告発文書が届き、2年後ではあるが、これによる東京電力の原発トラブル隠しに対する経済産業省原子力安全・保安院の立ち入り調査が行われた。強調しなければならないのは、今後、日本において欧米社会と同様な内部告発が急増することを前提におかなければならないということである。終身雇用・年功序列といった閉鎖的企業内人間関係秩序の中で機能した社員相互牽制による外面化された個人行動規範が弱まることは一人ひとりの日本人が自発的に企業の利益を重視して行動する欧米社会の内面化された行動規範を強めることになる。その結果、個人と企業の集団主義的閉鎖関係から生ずる呪縛行為をとらなくてよくなったのである。

外面化された個人行動の規範が弱まる現象の第1は正規社員の割合の減少である。パート、契約社員、派遣労働者、請負社員、取引先スタッフという労働者以外に、一部業務のアウトソーシングの比率がどんどん多くなってきている。たとえば非正規社員の割合が全体で大体30%弱ぐらいになってきた。そうすると、比較的帰属意識の低いパートとか契約社員が解雇されると同時に、企業の中の情報が簡単に外に出ていってしまう。

第2には、離職率が高くなっていることである。その傾向は、15歳から25歳の若年層が高く、企業へのロイヤリティがこの層では低い。この層の離職率が高くなれば、会社の中の情報は必然的に外部に漏れることを覚悟しなければならない。因みに、1997年3月学卒新規就職者の離職率は高卒が1年目24.6%、2年目13.8%、3年目9.1%、大卒がそれぞれ13.8%、10.4%、8.3%であるので、就職して3年以内に、辞めるのが高卒で2人に1人、大卒が3人に1人である（厚生労働省、2001）。

第3は、大企業の1万～2万人という規模のリストラで、不本意な形で解雇された人々が内部告発に走る可能性が高い。希望退職制度によるのではなく、本人の意思に反して解雇された場合は、多分強い恨みを持って企業内の問題を暴露していくことになるであろう。

第4は、新しい世代の価値観が大きく変わってきていることで、とりわけインターネット、IT時

代にあって、社内の結びつきよりもネット網の結びつき、外部の専門家集団との結びつきみたいなものがかなり強くなってきた場合に、外部への情報流出はやむを得ないということである。企業内部にとどまって社員相互に協力し合う集団内部協力体制の維持で安心できた行動原理がIT時代には機能せず、逆に足枷となっていくということである。

これに関連して言えば、誰でもが発信者になりうるネット時代の消費者対応の難しさの象徴でもあるインターネットクレーマーがだんだん多くなることがかなり懸念される。インターネットクレーマーは、製品に欠陥があるとか、サービスが悪いとかの文句をつけて、ホームページで欠陥製品告発キャンペーンを行うとか、企業がこれに応じなければ、マスコミに訴えたと脅して賠償金名目の金銭を要求してくるタイプのクレーマーである。確かにインターネットは通信手段としては革命的にすばらしい。場所とか時間に関係なくアクセスできる。しかし、よくよく考えてみると、悪質なホームページが開設されたからといって大騒ぎしなくてもよいと思う^(注10)。要するに、マスコミに取り上げられない限り、ホームページに何と書かれようと別に問題はない。クレーマーたちも充分にこのことを自覚しているので、マスコミへの接触を何回も何回も行うが、良識ある報道機関であれば、根拠がなければそれを報道すること自体が、取り上げた報道機関のリスクになってしまうので、それほど恐れることはない。しかし、こういうことも、やはり念頭におかなければならない。

インターネットクレームと並行して、多発する契約トラブルから消費者を保護する“消費者契約法”が2001年4月1日からスタートしている。クレームは、一般には、耳の痛いものであるが、その発想をまず改めて、前向きに、むしろ企業にとって有益なものと捉えなければならない。製品に欠陥があった場合、企業にとってクレームという有益な情報があつた時点で、事前にそれに気づいて対応していれば、リコールなどはなくて、被害を最小限に食い止めることもできる。したがって、クレームに対して誠実に対処すべきであつて、それを恐れることは何もないといえる。

Ⅲ コンプライアンス、クライシス、リスクへの企業の対応の仕方

コンプライアンスという言葉の意味を辞書とか用語類で調べてみると、服従、応諾とか、追従、承諾という言葉が出てくる。ビジネス用語としては法の遵守で、法令とか社内規則などを守ること、法律や社会規範を尊重することである。

リスクは、広く捉えれば、経済活動すべてに関わる危険である。クライシスは、日常的な手続きや取り組みではうまくコントロールできないことで、それが社会的に及ぼす影響が極めて大きいものである。考え方としては、クライシスマネジメントは応急処置的な対応で、一方リスクマネジメントは再発防止の対策である。そうすると、クライシス、リスクへの対応の仕方は、次の5点ぐらいに集約できる。

第1は、いかなる組織も、何らかのクライシスを抱えている。クライシスを抱えていること自体は恥ずかしいことではない。第2は、自然災害を除くと、ほとんどのクライシスはコンプライアンス体制を構築することによって回避できる。第3は、もし、クライシスを回避できない場合があつたとしても、誠実なコンプライアンスへの取り組みが認められる場合、社会はこれを高く評価してくれる。批判を受けるのは、そうした取り組みもなく、当然の帰結としてクライシスを経験する場合である。第4は、クライシスを経験した時に最も大切なことは、その経験から学ぶ、失敗から学ぶという、クライシスマネジメントに留まらずリスクマネジメントへ発展する発想である。企業倫理の出発点はコンプライアンスである。一口に法令遵守といっても、企業活動に関しては、法律の条文をみても判然

としない、判例なども明示していない。つまり第5としては、グレーゾーンが存在するのである〔田中、2002〕。ビジネスマンは企業競争の中で利益を追求し、業績を上げなければならないということで、意識的あるいは無意識的に、グレーゾーンに入ることを自ら容認している。そういう人の個人的な判断が、企業判断とみなされてしまうのである。残念なことに、その判断行為が、後で法律違反、法令違反と判明すると企業は多大な損害を被る。従って、経営者は全社員に対して、このグレーゾーンに対する考え方をまずはっきりさせておかなければならない。これがコンプライアンス経営の重要な要件の1つである。

まず、グレーゾーンに入り込むことを絶対的に禁止する領域がある。このグレーゾーンの中には入ってはいけないということを明示することが必要である。米国の優良企業、例えばIBMは、グレーゾーンに入り込むことを全面的に禁止している。次に、グレーゾーンの中で、違法行為となる可能性の大きい領域は、顧問弁護士とか法律の専門家の判断によって、認めるか、認めないかをはっきりさせておくことが必要となる。3番目は違法行為の可能性の小さいゾーンで、これはいかなる場合に禁止するのか、経営判断の上実行するのかどうかを、ここでも明確にしておくことが必要である。

こういうグレーゾーンの中で、ビジネスマンは企業活動をせざるを得ないのが実態である。不祥事が発生すると、顧客離れが生じ、売上げが減少し、利益が落ち込み、市場のペナルティとしての格下げが下がり、株価が急落、資金繰りが悪化して企業倒産に至る。社員の士気が落ち、あるいは顧客離れで取引が減少、業績が悪化して利益が減少する。企業の不祥事はこのようなルートで巨額な損失とか罰金支払いで、経営上大きなダメージを受けてしまう。したがって、これらグレーゾーンをどのよう to 扱うのかを、各企業ともしっかり考えておかなければならない。

IV 企業倫理のコンセプト

1 企業倫理の空洞化

企業倫理という言葉の本来の意味は、公正かつ適切な経営を実現するための企業内活動である。ここでいう公正とは、第3者から見て許容可能ということであり、適切とは、利益を上げ得るほど合理的なことである。多くの企業はこうした経営行動がとれずに、企業倫理の空洞化を起こしている。

企業倫理がなぜ必要なのかということで、たとえば学生などにゼミで議論させると、“明らかに不正と判ることを会社のために行う社員がいたとしても、これを良くないこととして誰れも止めさせることができないことがあるので、企業が生き残るために不可欠なこととして、社会から企業倫理が問い質されなければならない”あるいは“不正を行っていて摘発をされない企業が存在することが不快で不公平であるので、公正なる企業活動を展開する上で避けて通れないのが企業倫理である”という。どちらの意見も企業倫理をコンプライアンスと同義として捉えてのものである。

企業倫理は、今や企業行動のグローバルスタンダードの1つである。フリードマンが主張するのは“企業の社会的責任とは金儲けのことであり、それ以上でも以下でもない”ということである。企業が資本主義を標榜する限り、これは真実であるので、違法でなくても世間から非難されると思われる行為をあえてするかどうかは、利益・不利益を判断する功利主義で決めればよいことになる。この場合、短期的立場（行為功利主義）でなくて、長期的立場（ルール功利主義）であることを原則とすることが重要なこととなる〔竹内、1998：248〕。企業がステークホルダーとの長期的信頼関係を築くことで、競争優位のポジショニングを獲得していく経営行動は、利益追求という利己主義がベースでな

ければならないが、時代の要請は、宗教家や慈善団体が主張するものとは異なった利他主義に昇華する自己抑制の意思と行動であり、それが利益の源泉である個人一人ひとりの創造性の発揮につながるという企業倫理の実践である。どのような説明を持ってくるにしても、企業倫理が必要とされる背景には、企業の影響力が想像を絶するほど大きくなったということである。

影響力が絶大になったとしても、企業が常に理性を持って、公正かつ適切な行動がとれるならば企業倫理の実践の必要性を訴えることはない。問題は、どのようなエクセレントカンパニーといわれる企業でも、また経営者がどのように立派であったとしても、倫理的に完全無欠ではあり得ないということである。個人が善意をもって行動しても、いつも適切に倫理的判断ができて、しかもその判断に合致する行動をとることができるわけではないということである。組織に属している限り、必ず倫理的行動をとる合理性がどこかで歪んでしまうことがあり得る。たとえば、組織に忠実に働いている個人が、倫理的問題の存在に気づいても、個人レベルにおけるこの気づきが、必ずしも組織全体の意識にまで上ってくるわけではないということである。雪印食品の社長は「真面目な社員が多いので問題が起きても表に出せないかもしれない」[日経産業新聞 2002・1・24]という。考えて見れば、経済的、社会的、政治的影響力を持ってしまった企業が、個人側から見れば受け入れ難い行為がはつきりしたとしても、そこに働く個々人の良心・倫理とは無関係に、もしくは個々人の良心を無視して、不正な、あるいは無責任な行動をとってしまう場合、それに対して個人がどのように対処、対抗できるのだろうかという問題である。

このような行動の裏側は、経営学的に見れば、第1に、企業が官僚制化せざるをえないということである。企業が成長し、発展すれば、必ず官僚制化が進む。より精緻な規則とか、それを実行するための手続きが必要になってくる。そうすると、この規則とか手続きをできるだけ適用しようとする人の恣意的な解釈とか運用といったものがどんどん発展してしまう。官僚制化は業務の効率化にはものすごく役立つ。ある職場で働く人が突然退社しても、仕事の内容が規則化されていれば、組織全体としてはそれほど効率は低下しない。反面、各人の道徳的責任がきわめて不明確になってしまう。仮にある労働者が規則に従って行動していたとしても、意図せぬ結果を招き、社会に多大な影響を与えた場合、彼はルールに従っただけで、自分には非はないと主張するかもしれない。特に管理者と労働者の関係が思わしくないような職場では、規則や手続きだけに従うという態度がよく見られる。そこでは労働者は、ある規則に従って行動すれば、現実にそぐわないようなことになって、いつか大きな事故や不祥事に発展するのではないかと感じて、それをあえて声を大にして言わない。雪印の場合、そうだったのだろうと推測できる。個人の良心の問題を管理者のところに持ち込んでも無駄なことだった。現場の従業員の意見など、それほど重要視してくれないし、その責任はその規則を守らない現場従業員にあるという意識になっていた。つまり責任の空洞化が起きていたといえる。これは雪印だけのことでなく、多くの企業で起きていることであり、これをどうするかが大問題である。企業が発展し、大きくなって、優良企業になろうとすればするほど、こういう官僚化の弊害はどんどん出てしまう。組織の階層化が進めば進むほど、経営学的に言えば、命令を出す者とそれを実行する者との間の距離が広がっていく。つまりこれは空間的なものばかりではなくて、心理的な距離でも出てくる。たとえば心理的距離は、中央とか本社からの情報が疎いとか、本社は逆に、支店現場の無責任な行動が問題であるという言い方をする。つまり中央の意図が末端に伝わらない、逆に末端の情報も中央に伝わらない。

これに関連したものとして、1960年代米国のBFグットリッチ社の事例が参考になるであろう。これは空軍のA7D型機に搭載するブレーキを開発し、その模擬実験をしていた会社の例である。実

験の途中でブレーキに構造的な欠陥のあることが判明した。実験に従事した従業員と責任者たちは実験結果に手を加えて、偽りの報告書を作成した。このために数か月後、本格的なテスト飛行を行ったときに、ブレーキが熱で溶けて、飛行機が150フィート横すべりしたという最悪の事態を招いた事例である。この事例で最初に責任が問われなければならないのは、もちろん、偽りの報告書を作成した従業員、それを黙認した管理者である。しかし、彼らは決して個人的には犯罪を犯すような人物ではなかった。皆、その会社にとっては、十分に尊敬に値する従業員であった。どうして従業員が報告書を偽り、管理者が黙認するというような、無責任な行動をとったのかというのが問題の所在である。事件当時、BFグットリッチ社は、階層間のコミュニケーションがうまくいってなかった。上層部である技術関連の政策決定階層と現場の人たちとの間のコミュニケーションがうまくいかなかった。つまり、上層部は、どんな犠牲を払ってでも、ブレーキ契約を獲得するという決定を下して、その旨を現場部門に伝えている。“どんな犠牲を払ってでも——”という表現がひとり歩きをしたということが真の原因であった。つまり現場のところで問題が出て、それを上に伝えるコミュニケーションルート、情報伝達ルートがないと上層部が下に伝達した意図のみを優先することになるという事例である。責任の空洞化現象を阻止するための最大の施策は、コミュニケーションツールとルートの整備にあると私は言いたい。

もう1つの事例は大手水産会社のマルハである。2001年5月、発展途上国を支援する目的の特恵関税制度を悪用して、脱税容疑で東京地検の強制捜査を受けた。冷凍のタコを輸入する際に、それにかかる関税が7%であるが、特恵関税制度では、セネガル産は5%であるが、隣国のガンビア、モーリタニア産は無税である。マルハは、セネガル産の冷凍タコを、ガンビア産とか、モーリタニア産と偽って申告して、約4億円脱税した〔2001・5・9、日本経済新聞夕刊〕。

新聞を読んで驚いたのは、マルハの説明で、東京地検が強制捜査した当日、マルハは、総務部長等が記者会見してこんなことを言っていた。この脱税事件は、「逮捕された元社員らの独断である。また脱税に走った動機としては、部門としての業績を上げるためであった。だから個人の利益目当てでない」、さらに「会社ぐるみの犯行ではないので、上層部は全く知らなかった」という説明である。マルハの対応は、違法行為に対する企業の誤った認識を示す典型例であろう。日本のいろいろな企業犯罪の大半は、社員が個人的利益を図るために行ったものではないという説明である。法律に触れる行為かもしれないけれども、会社の業績向上のために行ったのだから、あまり強く非難しないでほしいという主張である。個人のためでなく会社の業績のためにと主張することで、個人の責任の所在をすごくあいまいにしてしまう。

第2の点はもう1つ、業界全体、あるいは企業全体に一定の考え方が定着して、習慣化されてくると、それ自体が力を持ってきて、各人の思考パターンを支配するようになってくる。業界内の暗黙の了解がいろいろなところで成立しているということである。

建設業界の談合体質がものすごくマスコニで攻撃されたのは、1990年頃であった。現在は、当然のことながらこのようなことは絶対にないが、当時、公共工事を発注する側では、慣習として発注する時に、業界団体に工事の設計価格を伝えて、業界団体内で落札価格と業者を決めさせていた。この発注談合支援体質は、当時の新聞を見るとよくわかるが、過去からずっと価格を教える習慣ができていて、建設会社の営業担当者が“これはおかしい”と感じても、この流れに従わざるを得なかったと、関係者全員が述べている。また、この価格漏らしは、官公庁の所長とか次長であって、その上の幹部は黙認していたとも語っている。このような慣習の枠内にいて正しい判断ができなかったという、業界慣習の弊害も無視できない。慣習化の進んだ企業で働く人々がこれに疑問をなぜ投げかけなかった

のかというと、慣習が抱えている問題が問題として見えてなかったからである。つまり認識上の限界があった。長年勤めて管理者になればなるほど、そういう傾向が強くなっていた。しかもこのタイプの管理者は新入社員教育とか、若手社員教育の場で、この商慣習に疑問を投げかけてくる社員がいたら、必ずこう言ったものである。“君はわかっていないね、早く学生気分から抜け出さない”“世の中そんな甘くないよ……”。それと同時に、こうした慣習を受け入れること自体が所属会社の組織社員の一員になるための儀式になっていた。踏み絵的な役割を各種の社内研修に果たさせて、個々の社員が慣習に内在する問題に気がついて、共同体のメンバーとなるために、どうしても周りに合わせる態度をとってしまうように躰けていた。つまり労働市場への出入りという労働移動のない、大企業であればあるほど、この種の儀式が定着していたのである。

2 個人倫理・職業倫理・組織倫理・社会倫理の4層構造

1999年には日本原燃の試験データ改竄事件があり、世間を騒がせた。今回の東電事件は80年代後半から90年代までの29件とされているが、その後も続いていたのである。原子力安全・保安院の検査を潜り抜け13年間も隠し続けた東京電力の原子力発電所トラブル記録改竄の発覚の発端は2年前の内部告発（2000年7月）であるが、高度な専門知識が要求される原発部門は専門家以外は関与でき難い“聖域”であったので、調査の発動が遅れたと感じる。最近、政・財・官界でこれまで聖域といわれていた人が告発されているが、専門知識のない素人には何を信用していいのかわからない領域が存在する。今回の東電原子力発電所の記録改竄の箇所の損傷について、電力会社自主点検担当下請企業は繰り返される隠蔽が重大な事故につながると懸念する一方、東電原発部門の専門家は軽微なもの（“いつまでも新車でないが安全である”という新車論）であるので現行の厳格な法規制を緩和する改定が必要であるとの見解を述べている。このような専門知識が介在するケースの場合、企業倫理で問われる責任は4層でとらえることが大切になる。

その第1は、組織を構成する社員が、人間としてどう考えるのかという個人の信条・道徳に関する個人倫理である。第2は、仕事をする、いわゆる職務を遂行する職業倫理、それから第3に、企業としてどうあるべきかという組織倫理、第4に常識・良識といった社会的許容範囲の内での企業行動という社会倫理、この4つの層の相互の関連づけが重要である。

この4つの倫理は行動する立場によって、それぞれ大きく重要視する局面が変わってくる。たとえば、個人商店であれば商売を行う上での人生観、自らの身を守ろうとする個人倫理が強く前面に出てくるが、公認会計士、弁護士とか医者、もしくは企業内における研究職とか技術職、いわゆるプロフェッショナルな業務を行う人は、職業倫理が強く意識されてくる。組織倫理は、経営者とか、経営戦略企画職の人たちの中に意識されてくる。フィランソフィーの要請もさることながら、社会倫理は企業の社会的責任として社会的倫理選考が問い質され、日本の文化に根付く日本的ビジネスの特質として糾弾されるものである。日本の場合、どうしても職業倫理と組織倫理が前面に出てきて、個人倫理と社会倫理は裏面に後退してしまう。

この4つの倫理がうまく重なるためにはどういうことを行なったらいいのかということが大きな課題である。1993年緊急炉心冷却装置の配管の一部のヒビが発見されたが国に報告せず、無断で留め金をつけ、国の検査時にははずし、検査後にはまたつけて6年間も運転していたことや福島第2原発3号機シュラウド（炉心隔壁）のひび割れ隠しの事例をみると、“これぐらいは大丈夫との社内専門家の判断”が隠蔽の発端ということであったので、職業倫理を方向づける経営理念を軸にして、この4つが一貫性をもって結びつくことが重要であると再確認できる。

ところが、一流企業と言われているところほど、高邁な経営理念を掲げているが、現在、経営理念自体が空洞化していることが問題であろう。自社の創業の精神とか、社是・社訓、経営哲学などがいっつの間にか言葉だけになって、文章だけ掲げられて、実態は空洞化しているところが多く見られるからである。

企業が経営理念に方向づけられた職業倫理に基づいて、コンプライアンスを最優先させる社内体制のもとで運営されていれば、不祥事の発生は未然に防げたと思われる事例があまりにも多い。そうした事態になってしまう理由としては3つぐらいあげることができる。その1つは、企業が過度の業績至上主義を推進していて、企業倫理を二の次と考えている場合、2番目は、取締役会とか、監査役会が十分に機能せず、企業行動とか経営手法が依然として日本的経営慣行のままであるので、急速なグローバル化が進行していることへの対処不十分の場合、第3番目は、企業倫理という言葉が市民権を得てきていることに対する認識不足がある場合である。

V 国際ビジネスにおける倫理性

国際ビジネスにおける企業主導の行動指針としては、1986年以来、毎年スイスのレマン湖畔のコーに、日米欧のビジネスマン、学者、国連・OECD等の国際機関の代表者が集まる「コー円卓会議」(www.cauxroundtable.org)が有名である。1992年の第7回会議で、キャノン会長賀来龍三郎を代表とする日本参加者が“企業行動指針”を提案した。ここで強調された「共生」という言葉が世界的に流布することになった。このほかにも1976年の“OECDの多国籍企業ガイドライン”などがある。

国際ビジネスにおける倫理性には3つの方向がある。公正な経営を促す新たな国際標準^(註11)を遵守し、2国間・多国間の国際合意による共通の法令・諸法制を活用しての倫理の実践がその1の方向である。三井物産はODA事業に絡むディーゼル発電所施設供与に関し、国後島の不正入札事件の捜査の過程で、被告者がモンゴル政府高官に資金提供したことが発覚し、東京地検の本格捜査を受けた。これは1997年にOECDが採択した規定に基づき日本国内法を改正した“外国公務員への賄賂禁止規定”による賄賂罪の初適用である。

進出企業に対する法令規則や倫理規定の整備の要請がその2の方向である。進出先の市場が、進出してくる企業にかなり厳しい基準、より高い倫理性を求めるものである。米国でセクハラ問題の解決に積極的に取り組まなかった日本の自動車会社の例がそれに該当する。日本におけるセクハラ倫理規定よりも、進出国米国のそれがものすごく厳しかったということである。1990年代初頭の米国では、組織に対する連邦量刑ガイドラインが施行され、米国で企業活動するすべての企業は、このガイドラインに積極的に対応しなければならなくなった。このガイドラインは、組織で働く者の有罪が確定した時に、組織に対して罰金額を算定する手続きを纏めたもので、たとえば企業が常日頃から倫理法令遵守を徹底させるための取り組みを行っていたとすれば、罰金額がそれなりに低く査定されるというものである。セクハラ問題で日本企業がかなりの罰金を払われたというのは、セクハラ防止の社内体制の整備を怠っていたことへの見せしめであった。

第3の方向は、この逆で、進出国よりも厳しい国内の法律や倫理規定を、海外の子会社まで適用しようとするものである。海外子会社が、進出先の法律だけを遵守すればいいのではなくて、本国の倫理規定そのものに従わなければならないというものである。これは倫理絶対主義の立場であり、IBMはこの主義で経営している。これとは正反対なものが中東地域、東南アジア地域で営業活動する常識として賄賂の供用を当然とする倫理相対主義の考え方である。IBMは社員が賄賂を、たとえそれを

供与することで IBM の利益になった、売上げが上がった、契約がとれたとしても、もしそういうことが発覚したら、すぐ解雇する。IBM は社員を本国の IBM で決められた倫理規定に、各個人全員が 100% 従わざるを得ないようにしている。倫理規定の 1 つでも犯すと解雇されてしまう。今日のグローバル化時代の国際ビジネスを考えると、日本でも社会的倫理選考の形成とディスクロージャーが避けて通れないものになっているといわざるをえない。

かなり以前のことであるが、日本国内の工場で公害問題を起こしていた日本企業が、環境基準のものとすごくゆるい途上国に出て行って、その地で、環境を破壊していた。本国での基準とホスト国のそれとのどちらかに従って行動するかというダブルスタンダードの問題である。勿論、こうしたことを進出国地域住民から訴えられて良識ある操業停止や撤退をした企業もなくはない^(注12)。しかし、日本人は、高度成長期において日本国内に問題がなければ、海外でどんなことをしていても、自分たちの知ったことではないと、またそうすることで製品価格が低く押さえられるなら、あえて他国の環境問題まで言及する必要はないと考えていたと指摘する人もいる。本国では禁止されている低賃金児童労働を雇用してコスト競争力を得るとか、移転価格を不正に操作することで特定国の現地子会社に利益を計上するといったこと、さらに、自国のやり方を正当なものとし、ホスト国の文化・商慣習を無視することで発生する問題である^(注13)。

日本の場合、企業倫理の選好基準の導入は出発点で挫折していた。要するに、倫理問題に敏感な社会や市場が形成されなければ企業倫理は言葉だけになってしまうということである。社会的倫理選考が形成されるということは、倫理的な企業が報われる、倫理的な企業行動をとれば、業績向上の糧になるという、“企業倫理がビジネスチャンスになる社会をつくる”ということであり、国際ビジネスにおける企業倫理の意義もここにある。つまり倫理選考の形成が不十分な社会はグローバル世界では許容されないというのが現在の世界の潮流である。環境問題をビジネスにおける制約条件と捉えていた一時期があったが、今日では環境問題をビジネスチャンスとしてとらえて、企業成長の機会にしている国際企業は数多い。米国の SRI（社会的責任投資）という投資手法^(注14)の発祥は“環境対策は企業のコストアップ要因とはならず、省エネや省資源対応などを通じコストダウンに寄与するビジネスチャンス”という環境効率性の考え方である。投資家が不祥事を起こすリスクの高い企業に対して投資を避けることが欧米では定着しており、日本でも大和証券グループや三井住友アセットマネジメントが 2002 年内にも SRI 投資信託を開始する予定である。現在、企業倫理を企業活動の制約条件ではなくてビジネスチャンスと捉えていくように、ビジネス意識が変わってきつつあることを自覚することが大切である。

この捉え方を可能にするためには、どうしても倫理ディスクロージャーの推進が必要である。企業側から発信される一方的な情報公開では不十分で、誰もが信頼できる情報提供の枠組を社会全体でつくっていくことが大切である。このような倫理関連の情報ディスクロージャーが進めば、国際市場は、徐々にではあるが、倫理的企業には追い風になるし、非倫理的企業には逆風が吹く。これは考えてみれば、米国の連邦量刑ガイドラインのような制度の導入である。ただし、罰金額そのものが低いと、懲罰的賠償の考え方になじみ深い日本等の社会では、量刑ガイドライン的なものを選択・導入するのは、どうも適切ではない。とすれば、やはり市場メカニズムを活用した、個別企業の主体性にゆだねた取り組み方を進めた方がいい。日本の場合、法規制で企業倫理を推進するよりも、個別企業の主体性のもとでの市場メカニズムにゆだねる企業倫理の取り組み方が望ましい。

世界市場はフリー、フェア、グローバルがスローガンとしてずっと今までいわれてきた。フリーとかグローバルは、時代の流れとして必然的なもので、あえて何もしなくても、この流れに対応できる。

しかし、フェアは、それを担保するシステムとか、それを推進する意識が形成されない限り、なかなか根付かないものである。従って、フェアを担保するシステムとしての倫理マネジメントに真剣に取り組まない企業は時代の流れに取り残されていくことになる。

VI 企業倫理に基づく経営

企業倫理に基づく経営の実践性が浮かび上がってくるために、第一になすべきことは、経営トップが自社の創業の精神とか、経営理念を見直して、全社を挙げて自社の企業使命を再確認する徹底的な企業行動の総点検である。その時に、一般顧客、株主、投資家、従業員、地域社会、いわゆる企業を取り巻く利害関係者への“ステークホルダーマネジメント”を徹底することが必要である。ステークホルダーの信頼をまず得ることを基本にしなければならない。特定の株主とか特定の顧客だけを対象とするのではなく、すべてのステークホルダーへのバランスある配慮が必要である。

各々のステークホルダーについて、各々配慮すべき企業倫理の課題事項（図表01）がある。たとえば競争関係の価値理念は“公正”で、独占禁止法のカルテル、入札談合、取引先制限等が課題事項である。消費者関係では“誠実”で、誇大広告、悪徳商法など消費者契約法とか、金融取引の諸規定があるし、従業員関係では“尊敬”で、労働基準法はもちろんのこと、男女雇用機会均等法、そこにセクハラ問題も含まれる。株主・投資家関係では“公平”で、内部取引、損失保証・補填、粉飾決算、

〈関係領域〉	〈価値理念〉	〈課題事項〉
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻、など。
②消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、など。
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など。
④従業員関係	尊敬	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別（国籍・人種・性別・障害者・特定疾病患者）、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメント、など。
⑤地域社会関係	企業市民	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩）、産業（排気・排水・騒音・電波・温熱）公害、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産、など。
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャル・ダンピング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働条件、公害防止設備不備、利益送還、政治介入、文化破壊）、など。
⑧地球環境関係	共生	環境汚染、自然破壊、など。

出所：中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』1998年2月

図表01 企業倫理の課題事項と関係領域

相場操作などが倫理の課題になり、商法・証券取引法の改正問題が絡んでくる。地域社会を考えてもさまざまな法令があるし、企業市民としての近隣問題や共生価値理念を具現化する環境問題も無視もできない。監督官庁では公務員倫理法、斡旋処罰法が国会でも議論されている。従って、すべてのステークホルダーの役割、関心に関わってくるような問題に対するマネジメントが大切で、これが企業倫理に基づく経営の第1である。

企業倫理に基づく経営の第2は、ミッションステートメントとアクションプログラムを明確にすることである。経営トップの役割の1つは自社の企業使命を再確認した企業行動を総点検して、それに基づいたミッションステートメントを作成、企業の倫理を徹底するためのアクションプログラムを前面に出した経営をすることである。従業員一人ひとりの企業倫理そのものがビジネスチャンスになるためには、個人倫理、職業倫理、組織倫理、社会倫理の4層が一貫性をもって一体化されたものとならなければならない。そうでない限り、本当の意味で、社会に貢献する企業にはなり得ないからである。

最近の各種の不祥事を見ると、責任者・関係者は“いわゆる会社のために、会社組織を守るために、職務を忠実に遂行する行為としてそういうことを行なった”と言ってしまう。不祥事が発覚すると、企業広報担当者の謝罪会見では“引責辞任をした関係者は、会社内ではすぐまじめなタイプで、部下思いで、骨のある、筋の通った人物であった”と必ず新聞では報道される。ということは、彼らはいずれもよき企業人だったことになる。しかし、個人倫理の視点では、なぜ社会的に非常識な行動を、彼自身としてしまったのかという非難は免れない。そうすると、やはり社会倫理が許容する職業倫理を組織倫理と融合させ、それらを個人倫理にまで昇華させて、4層相互に矛盾しないものをつくりあげるといふ、そういう努力をしない限り、最終的には“企業のためにやったのだから、ある程度情状酌量してほしい”という言い方がまかり通ることになる。

米国企業の経営理念とかミッションステートメントを見ると、共通する項目は5つぐらいになる。その1つは、経営理念が経営のよき導きの星（羅針盤）の役割を果たしている。1994年に、米国のスタンフォード大学のJ. C. コリンズとJ. I. ポラリスが著した「ビジョナリーカンパニー」の中で挙げられている経営理念を見れば頷けるものがあるであろう。2人の分析によれば、ビジョナリーカンパニーは、ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集めていて大きなインパクトを世界に与え続けた企業等であると分析している。それらの企業は自らの羅針盤として、経営理念が、いわばカルト集団のような意味での、企業内に信仰に近い形で維持・培養して根付いていると指摘している。エクセレントカンパニーあるいはビジョナリーカンパニーが持っている経営理念の役割を再確認しなければならないというのが第1である。

その第2は、こういう経営理念を、具体的な行動指針にまで書きあげているということである。雪印乳業の行動原則はそこまでブレイクダウンされていない。それは「①本質を捉え的確に駆動する力、②変化を先取りし、相違をもって対応する力、③まさつを恐れず果敢に挑戦する力、④責任を自覚し、ねばり強くやり遂げる力、⑤本音で話し、活気に溢れた風土を作り上げる力」というものであり、これでは“「力」なのでやらなくてもよい”と社員の意識がなってもおかしくない。

そして3番目は、ステークホルダーマネジメント重視の姿勢である。ジョンソン・エンド・ジョンソン（J & J）の「我が信条」の責任の優先順位の第1は消費者、第2は全従業員、第3は地域社会と全世界の共同社会、そして最後が株主である [三木、1998]。J & J は、タイノール事件を契機として企業倫理として世界的にすばらしい会社になったと言われている。タイノール事件は、従来のア

スピリンに代わる鎮痛剤、解熱剤の開発に成功したタイノールという薬品をドラッグストアを中心に売っていたが、このタイノールを服用して7名の死者が出たというものである。原因究明の結果、何者かが中身に青酸カリを混入したことが判明したが、その真実がはっきりする前に、この事件に対して、J & Jのとった施策と態度が極めてすばしかったという事例である。そのような対応ができたのかは、この「我が信条」があったからであるとの結論である。もしもJ & Jにこの「我が信条」がなかったなら、そのような対応は絶対にとれなかった、という事例である。

4番目は、コーポレートガバナンスの実践内容が簡潔に明示されていることである。企業は誰のために存在するのか、誰が本当に経営責任をとるべきなのか、取締役・監査役はどういう機能を果たすべきなのか、経営者の経営行動を監視しチェックする仕組みはどのようなのか、等の内容項目が記述されてなければならないということである。

5番目は、このミッションステートメントが、必要に応じて、随時改定されているということである。法的遵守の責任を果たすことから、更に進んで企業倫理の実践が企業に期待されていて、極端な場合には、利益追求を犠牲にする社会的責任ピラミッド^(注15)の頂上に位置する慈善的責任まで果たすことで、企業が自らを社会の公器であるとの再認識を絶えずしている。この点が日本企業と米国企業との違うところである。

企業は、適正な利益を追求し、雇用を確保し、効率的な経営をするという経済責任を当然のこととして、それに加えて、商法、会社法、いろいろな法令規則を守るという法的責任、さらに企業はよき市民性を考え、メセナとか、地域貢献、社会貢献ということを、フィランソロフィーという用語で行うということも要請されている。と同時に、取引の透明性、人間尊重、公正かつ誠実な行動といったことも明言しなければならない。企業倫理実践の立場からすると、社訓とか社は、経営理念というのはきわめて抽象的なものなので、これを行動指針、行動規範にまでブレイクダウンしていく努力を米国企業はしているのである。

VII 企業倫理綱領と研修の意義

企業倫理が喧伝される背景には人間の本性は性悪なものとの人間観がある。一般的に、米国では性悪説、日本では性善説に基づいて企業経営をしているといわれていた。企業も人間も利益追求という利己的行動を基本としている限り、利他的行動は期待できないのに、日本では企業トップや高級官僚・政治家のみならず、全ての人に道徳的行為を要求するのは儒教の精神が根強くあるからであろう。しかし、企業倫理で先端をいくGEには“ワンストライク・アウト（1回の不正でも、たとえ数ドルでも意図的なごまかしと判断されれば解雇退社）”という決まりがあることやGEエジソン生命保険の企業倫理事例^(注16)を調べたりすると、人間というものはものすごく弱いものだ、時には間違いを犯すかもしれない、いや犯すもの、と認識を改めなければならない。日本でも米国企業の性悪説で企業経営をすれば、人間というものは時には間違いを必ず犯すという人間観に立脚するので、やはり倫理綱領といった企業内部で制度化された倫理規定が必要になる。

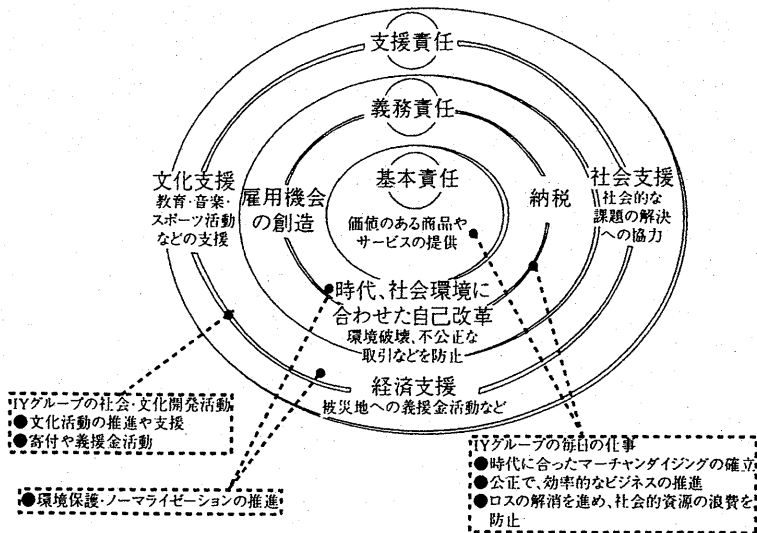
テキサス・インスツルメント(TI)は日本法人も含めて、表と裏が1枚になった「TIエシックス」カードを社員1人ひとりに配っている。カードの表面にはTIの価値としての“誠実、革新、コミットメント”について、社員全員が自問自答して、自分の行動をチェックできるようになっている。疑問があれば、カードの裏面に記載されている法務関連、人事関連、倫理関連部署の担当者に照会して、何らかの回答が得られるようにしている。カードの裏面は、疑問の際の問い合わせ先以外に、5つの

指針が書かれている。最初の指針は、“あなたの行動は法にかなっていますか”である。仮にその答えが法に違反しているということであつたら、それ以上進む必要はないので、その行動をやめることを示唆している。こういう問いかけを自問自答できるようにしている。法にかなっているという答えであつたら、その次の指針に進む。“あなたの行動は会社の基本方針に合致していますか”である。さらに、個人的・心理的な関心に直接関与するような2つの指針が続く。“もし、その行為をしたら、気分が悪いでしょうか”“もし、その行動が新聞に載つたらどう思われるでしょうか”というものである。最後に“あなたが「それが正しくない」と思つたらその行動はやめなさい。自信が持てなかつたら人に聞いてみましょう。答えが得られるまで聞き続けなさい”が最後の質問で、カードの最下段に連絡場所が明記されている。

日本 IBM では、不正が得にならないという社内制度が確立していて、従業員は、毎年、倫理規定の遵守契約書にサインをさせられる^(注17)。このこと自体が、“企業として生存し、発展していくビジネスチャンスにつながる”との認識が IBM の社員には形成されている。企業倫理を余計なものと考えていない。企業が社会から認められ、社会に受け入れられ、ステークホルダー全員に信頼され、それが利益に結びつくということを社内全体に浸透させている。

みずほインベスターズ証券は全社員に「コンプライアンス・カード」を所有させている^(注18)。こうした努力がない限り、社会倫理、組織倫理、職業倫理、個人倫理が全部ばらばらになって一貫性を欠いたものになってしまうであろう。毎年、毎年、そういう誓約書を会社と従業員が取り交わしている TI と IBM の事例の示唆することは、社員手帳のページの一枚にでも誓約書（図表03：雛型参照）を印刷して、1人1人に確認していく必要があるということである。

イトーヨーカドーグループ（IY）は社会への責任を基本責任・業務責任・支援責任の三層（図表02）で捉えている。IY の「企業価値観と倫理の研修」は、企業理念、倫理綱領、ミッションステートメント



出所：イトーヨーカドー・グループ

図表02 IYグループの社会への責任

トメント、さらに行動基準まで一貫して展開している1つの事例である。各種の講習会とか研修会の場で、どこが企業倫理担当部署であるかを明確にしているとともに、企業倫理の実践のあり方を1人ひとりの社員が具体的に議論して、更なる自覚を促していくというものである。

企業の最終目標は利益の追求であるので、これに倫理という道徳的な考え方を入れた複合目標を追求すること自体が本来は矛盾である。勿論、効率と競争の原理で達成させるという大前提を修正することの必要性は認めながらも、全面的に

否定しないで企業倫理の実践を可能にすることが重要で、企業倫理なしでは事前想定利益を得ることができないということを自覚するのが企業倫理研修^(注19)の目的である。

「私たちの行動基準」誓約書	
私は、わが社の「私たちの行動基準」を読み、十分に理解しました。私は、わが社の一員として、この行動基準を遵守し、これに違反しないように努め、わが社の信用と名声を守ることにベストを尽くすことを誓います。	
1998年 月 日	
署	名
<hr/>	
(氏	名)
送付先：法務部	

図表03 倫理綱領誓約書（雛形）

◎ おわりに—企業倫理意識が生み出す価値—

企業における倫理意識が生み出す価値としては、まず、反社会的な企業行動の結果は社会や被害者から余分な経費や賠償金・罰金などの損失を余儀なくされるとの自覚の形成である。

第2に、かつて公害とか環境問題が、企業活動の制約要因とみなした時期が日本企業も含めてあったが、今は逆に、地球環境問題も含めて、それら課題解決のプロセスにおいて様々なノウハウや知恵の創出が期待できるビジネスチャンスと捉え、倫理研修費用を先行投資とみなすことで、企業の新たな生存と成長が可能になることにある。

第3に、企業不祥事が企業ブランドを劇的に低下させる諸事例は、社員一人ひとりが社会に対する適法性・倫理性・貢献性を意識して行動しなければ、ステークホルダーから倫理的な企業としての企業の存在意義と信頼性が評価されないが、その逆は、企業ブランド力の維持・向上によって企業利益の増大が約束され、より高い企業成長が実現するとの意識の形成である。日常の業務で出会うことのない企業倫理の4層相互間の一貫性を企業研修を通じて社内に浸透させることで、社会的感性も高まるし、日常業務に埋没しがちな社員の視野が拡大できることになる。

そして、第4に社会に対する説得力に加えて、経営サイドへの従業員一人ひとりからの説得力を持つことができることにある。

このような企業倫理のメリットへの意識を高めていかない限り、企業倫理は社会に定着しない。社会感性への従業員1人ひとりの感性を倫理研修で高めることが必要である。時代の潮流であるこうした認識への重要性に早めに気づくか気づかないかで、21世紀に存続・成長できる企業かどうかが分かれる。

（脱稿：2002年9月30日）

注01：第1期は1956年、経済同友会経営方策審議会が「経営者の社会的責任の自覚と実践」と題し、企業の公器性を提言した時である。第2期は1970年前後で、公害問題、欠陥商品、二重価格、

オイルショック後の買占め・売り惜しみといった営利追求の企業行動に対して社会が責任を求めた時である。第3期は1990年初期、バブル崩壊時の企業行動に対する批判である。そして2000年に雪印事件を契機として、社会は社会的責任からさらに進んだ企業倫理面での新たな経営責任を企業に突きつけている。

注02：「企業倫理先進国である米国の調査によればフォーチュン誌の売上高上位1000社のうち、90%の企業が倫理についての考え方と具体的行動を示した経営倫理綱領（Code of Conduct）をもっており、54%が倫理担当役員を置いて、30%の企業が倫理オフィスをもっているという。また別の調査では社員のための倫理教育プログラムをもつ企業は50%に上る。[『Works』誌（Jul-Aug1998）]

注03：一旦形成されたブランドは商品や商品開発、企業行動に一定の方向性と意味づけを与えることになる。企業はブランドを介して顧客が期待していることを達成するという目に見えない顧客との信頼関係を確立している。当然、この信頼関係を破棄した代償は大きい。消費者が雪印というブランドに寄せていた親近感、注いできた高品質への信頼の強さがそっくりマイナスの要因となって企業への不信感を高め、雪印ブランドへの逆襲が生じている。不祥事が発生した関西地域、事業発展の基盤である北海道地域で消費者の雪印離れが著しいのはその証左である。日本経済新聞社が国内有力企業を対象にした「企業ブランドスコア」調査では雪印は不祥事発生前の2000年度は58位、品質問題が明るみに出た2001年度は117位、2002年度は牛肉問題で急激に低下するのは必至である。

注04：「企業評価は経済価値が0.27、社会価値が0.55で、社会価値を1.0とすると企業倫理は0.5である。企業倫理は企業評価に対して0.275（0.55：*0.5）の因子となる」[斎藤模、2000]

注05：雪印乳業「集団食中毒事件」と雪印食品「食肉偽装事件」の動き [『検証・「雪印」崩壊』講談社文庫、朝日新聞、毎日新聞等の資料]

2000年：3/31北海道・大樹工場で脱脂粉乳の製造中に停電（4/1製造分）。4/9大樹工場が4/1製造の脱脂粉乳の残りを再利用（4/10製造分）。6/27大阪府が乳業大阪工場製造の低脂肪乳による食中毒症状を確認。7/2大阪府立公衆衛生研究所が飲み残しの低脂肪乳から黄色ブドウ球菌毒素を検出と発表。7/5発症者1万人突破。7/6石川哲郎社長が9月末までに引責辞任を発表。7/9石川会長入院。7/11乳業が全国21工場の操業停止を発表。7/28石川社長辞任、他の役員7人も退任、西紘平氏が新社長。8/2厚生省が大阪工場を除き安全宣言。8/18大阪府が「大樹工場が4/10に製造した脱脂粉乳から毒素を検出」と発表。8/19大樹工場が操業を自主停止、北海道が工場を立ち入り検査。8/23北海道の検査で同工場製脱脂粉乳から毒素検出、原因は製造過程の停電。9/26乳業が再建計画を発表。11/21乳業が株式上場以来初の赤字を発表（経常損益224億円）。12/20厚生省と大阪府の合同専門家会議が、食中毒の原因を大樹工場製造の脱脂粉乳と断定、食中毒患者数は1万3420人と発表。2001年：5/18乳業の2001年3月期決算の最終損益が516億円の赤字、売上高は前期比33.5%減の3615億円、6/27吉田升三乳業取締役が食品社長に就任。

2002年：1/23食品関西ミートセンターで偽装牛肉事件が発覚、1/27産地偽装に加え「水増し請求」も発覚。1/29食品が本社食肉部門と関東ミートセンターでも偽装工作があったと公表、吉田社長が引責辞任、食肉事業撤退を表明。2/2兵庫県警などの合同捜査本部が食品本社を詐欺容疑で捜索。2/5食品がパートなど従業員1000人の解雇を発表、乳業が新たな経営再建策を発表。2/8農水省の調査で関東ミートセンターの輸入豚肉の「国産」偽装も発覚。

2/22食品が4月解散を決定、解散にともなう最大約250億円の損失について、親会社の乳業が支援を表明、乳業が品質保持期限の切れた業務用冷凍バターを別工場に運んだうえ、同期限を1年後に書き換えて再包装したのち加工乳などに再利用していたことが発覚。2/24乳業、期限書き換えを今後は行わないことを表明。3/15米国格付け会社S & Pが、乳業の長期信用格付けを「Bマイナス」から「CCC マイナス」に引き下げ。3/28乳業が全農、伊藤忠商事、農林中金からの資本導入、全農、全酪連との事業提携による牛乳事業の再編、冷凍食品・育児品・アイスクリーム・医薬品などの事業分離、譲渡を軸とした新再建計画を発表。

注06：「2000年の6月に起きた食中毒事件のあと、被害者のところに社員が詫びに訪問する対策案が浮上するが、この時に、対策室など本社から出た指示は「部長職以上はお客様のところにお詫びに行くな、指示に備えて待機せよ」というもので、本人が行きたいと申請しても許可されなかった。40年前にも今回と同じ黄色ブドウ球菌で北海道において粉ミルク食中毒事件を起していたが、当時の佐藤社長以下、役員全員が被害者並びに顧客に詫び回っていた。それが、今回は“偉い人が頭を下げたら、将来困ることになる”という理由で役員も部長も机に座っていた。」[藪田、2002]

注07：「15年前に、日本の食の文化人類学界で2本指か3本指に入るような、社外で著名になった社員を部長職の次の処遇について、社内で採め処遇に困ってしまい、そこで、健康科学についての研究所（今回の組織改訂で廃止）を設立して、理事としてそこの所長にしている。はっきりものを言う人間は、部長クラスになるころに関連会社に出すという人事慣行である。」[藪田、2002]

注08：「秋味人事という言葉が雪印グループでは使われていた。北海道の鮭は、生まれた川に必ず帰ってくる。新卒採用されて本社管理部門に配属された社員は必ず主任クラスから課長に登用される時点で、本社から現場勤務（支店や工場の総務課長などに着任）に一回はなるが、異動前の本社管理部門に復職してくる人事異動である。本社管理部門から支店に人事異動した社員は、終始、本社に目を向けた仕事をしていた。本社の管理部門の上司に気に入られると偉くなる。週刊朝日に情報リークされた話題としては「石川社長が誕生して半年、1年経つと主任以下の若い社員にいろいろ不満が出始める。経営幹部が9時半とか10時ごろに麻雀のメンツ集めを始めるが、その席に必ず社長が入っている。午後3時ごろに部長が麻雀のために席を外す」といった不満であった。メンバーは、経営戦略関連の各室の室長といった、社長の息がかかっているものばかりであった、という。別の言い方をすると中央官庁のキャリアが朝から麻雀のメンツ集めをしていたら、横にいる部下が怒り始めたという醜聞である。親分子分の関係で、本社にいたいとか、本流に乗りたい意識が社員に充満していたといえる。食品業界の中でも酪農関連業界はついこの間まで原料乳価に対する不足払い制度であった。メーカーが払う金に国が助成金を乗せて酪農家に渡す、簡単に言えば農林水産省の庇護のもとでの護送船団の業界であった。こういう業界であったので、社内のみに目を向ける社員が本流になるのは当然のことであった。」[藪田、2002]

注09：「現在は、いわゆるミルカーで自動的にパイプラインにつながるシステムで乳搾りをしていまずので雑菌が入りませんが、牧場の乳をバケツで人手で絞って、20キロから30キロ入る大きな輸送缶で工場に運ばれていた時代には、極めてまれではありましたが、ゴミなどが浮いていたりとからかわれものなものですから、高温殺菌牛乳と命名されていたぐらい衛生管理は完全ではなかったという事実が存在します。」[藪田、2002]

注10：1999年6月に、福岡市の男性会社員A（38）が、「ビデオデッキの不具合について問い合わせをしたところ、担当者から暴言を浴びせられた」ことを音声ファイルにして、東芝のアフターサービスの姿勢に抗議するホームページ（HP）を開設した。アクセス数は一ヶ月で160万件に達し、9月過ぎには1000万件を超えた。その後の東芝とAの個別の面談の経過報告も当然のことながら逐次AのHPで流され、この問題が雑誌や新聞・週刊誌などマスコミでも報道されることになった。東芝側も自社のHP上に、Aに対する事実上の反論である「お客様各位VTRのアフターサービスについて」という文書を発表、AのHP記述の一部は事実無根として、当該箇所を削除するよう、福岡地裁に仮処分申請を行った。マスコミ報道の論調は、全体的にA寄りのものであり、一個人に対して「東芝ほどの大企業が大人気ない」といったニュアンスのものが多かった。東芝はA氏のHPへのアクセス数の反響の大きさに驚き、一転して暴言を認め謝罪し、仮処分の申請も取り下げたが、完全な解決には至らなかった。ところが、それからしばらくして、Aは名うてのクレーマー（苦情常習者）であることが報道された。確かに、この騒動以前にも、Aは富士通の会長にパソコンを送りつけて「直訴」した前歴があることも伝えられ、地元の家電量販店から頻繁に購入と返品を繰り返すという不可解な行動も見られたという情報も披露された。〔市川、2001〕

注11：米国はロッキード事件の反省から、1977年に「海外腐敗行為防止法」を制定し、外国公務員から贈賄を要請されても、それに応ずることを禁じた。そこで、多くの米国企業が魅力あるビジネスチャンスを失う一方、企業倫理を無視した外国企業が多大な利益をあげていた。このことは世界経済秩序の維持・形成にとって好ましくないということで、OECDは1997年12月「外国公務員贈賄行為防止規定」を採択、これに署名した33ヵ国が国内法を改定した。日本も「不正競争防止法」を1998年に改定、外国公務員への贈賄行為に対して、個人は3年以下の懲役又は300万円以下の罰金、法人は最高3億円の罰金を科すことになった。

注12：ARE（エイシアン・レア・アース）社は、1979年に三菱化成（現三菱化学）が資本の35%を出資（間接出資含む）してマレーシアに設立された合弁会社であり、1982年に操業が開始された。ARE社の事業は、スズ鉱石に含まれるモナザイトから、自動車の排ガス用触媒、カラーテレビのブラウン管の発光体等、ハイテク部品に欠かせないレア・アース（希土類金属）を精製・抽出することであった。最大の問題は、レア・アースをモナザイトから精製、抽出する際に放射性廃棄物が放出されることでありこのため放射性廃棄物の管理問題をめぐり操業開始前から、地元住民の反対運動が盛んに行われていた。そして、1985年に一医師の告発をきっかけとして、地元住民による操業停止、損害賠償を求めるイポー高等裁判所への提訴という事態に発展していった。裁判は1990年に結審し、1992年には「ARE社の事業そのものは合法」であるとしながらも、「住民側の不安を取り除くため」に操業停止が命じられ、住民側の勝訴が明確になった。これを受けたARE社は、三菱化成側への相談なしにマレーシア最高裁判所へ判決不服とする上告を行った。この上告に対し、1993年、最高裁は高裁の判決を破棄し、ARE社の操業継続を認める判決を下した。しかし、三菱化成側は、合弁解消、マレーシアからの撤退を決断した。〔山田、2001〕

注13：大和銀行ニューヨーク支店の敏腕トレーダーであった行員Aは1983年に変動金利債の取引失敗から5万ドルの含み損を抱え、その後も、米国債の取引失敗から620万ドルの損失を蒙り、これらの損を取り戻すため、さらなる米国債の先物取引を繰り返し、最終的な損失11億ドルを抱えることになった。Aは損失を隠すため、銀行や顧客から預かっていた証券類を無断で売却し

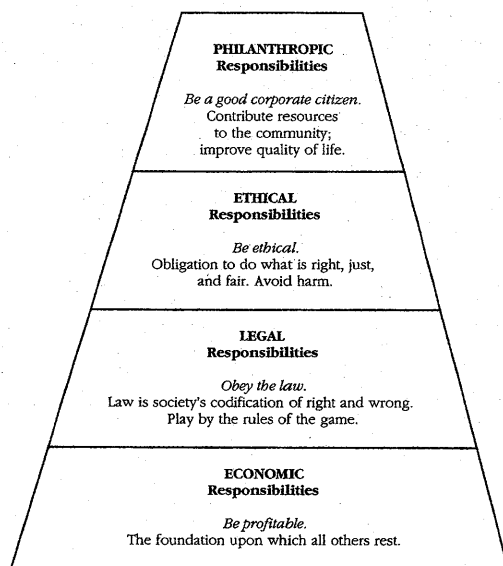
穴埋めを図るとともに、1984年から11年にわたり帳簿類の偽造を行っていた。このような状況の中、1992年に米国内の監督官庁であるFRBの検査が行われたが、ニューヨーク支店では支店ぐるみで隠蔽工作を図り、虚偽の報告を行った。それは、本来、証券管理業務のみで証券売買取引を行っていないはずの支店ダウントウン事務所で、密かにAに証券売買業務を行わせていたからであった。この時、支店ダウントウン事務所では、トレーディングルームの照明を消し、段ボールを積み上げて倉庫のように偽装したと言われている。ただし、行き過ぎた偽装工作に良心の呵責を覚えたのか、ニューヨーク支店では翌年の調査で虚偽の報告をしたことを告白し、Aを含む担当者を処分することとなった。しかし、その後もAは相変わらずトレーダー業務を継続し、損失は巨額なものへと拡大していったのである。さらに、日本の大蔵省は1995年8月8日ニューヨーク支店の不祥事について大和銀行側から報告を受けていたにもかかわらず、9月18日までFRBに対する報告を遅らせてしまった。結果として、大蔵省は大和銀行が損失金の始末をつけるのを待っていたという疑惑まで持たれることとなり、FRBのグリーンSPAN議長をはじめ関係者の強い批判を受けることとなった。大和銀行は何はともあれ早急に現地の監督官庁であるFRBへの報告を優先すべきところ、日本の業界慣行に固執するあまり、大蔵省との協議を優先させてしまったのである。結局、1995年11月に大和銀行に対し、米国における免許剥奪（米国からの追放）および3億4千万ドルの罰金という厳しい処分が下されることとなった。〔山田、2001〕

注14：SRI (Social Responsibility Investment：社会的責任投資) の2001年末の米国投資規模は総額2.3兆\$ (総運用資産残高の12%) と想定されている。内容は、1) 資産運用の企業評価に従来の財務に加え、倫理、社会、環境の各面での評価 (スクリーニング) を加味して銘柄を選定する「SRI スクリーニング資産運用」、2) こうして決定した投資先企業に対して、社会的、倫理的、環境的観点から株主として経営幹部に発言したり、株主提案や議決権行使する「株主行動」、3) 地域の公益に寄与する中小企業向け融資や低所得者住宅建設のための融資といった「コミュニティー投資」、に大別される。(川口、2002)

注15：キャロルは右図のように、社会責任の概念を経済的責任、法の遵守責任、倫理的責任、慈善的責任の4つのカテゴリーに分類し、社会責任ピラミッド (右図) を提示している。〔Carroll, 1991〕

注16：2001年3月に、優秀営業社員が表彰 (約5000人中460人) されたが、このほかにも対象となる20人がコンプライアンス違反で表彰されなかった。このうち1人 (営業成績が常にトップ10に入る敏腕営業マン) が解雇された。この事例では、コンプライアンス違反者に対する懲罰は個人名や成績などは伏せ、違反事項だけで判断された。

The Pyramid of Corporate Social Responsibility



出所：Carroll, Archie B., 1991

[日経産業新聞 2001・6・12]

- 注17: IBM では監査委員会による監視機能が充実されており、企業行動基準の遵守で不正防止が徹底されている。行動基準は取引先との接し方など細かく規定されており、2年ごとに改定されている。この基準に違反した社員は解雇や懲戒処分等、厳しい処分が課せられる。
- 注18: コンプライアンス違反を発見したら、電信やファクシミリ、郵便で通報する義務を負わせている。カード違反者の秘密を守るために、社外の「コンプライアンス委員会」に社内通報受付窓口を設置した。社内の監査部と切り離して通報を受けることで、内部監査の実効性が確保されている。[米本・船越、2002]
- 注19: 倫理研修は4つの段階から構成するのが望ましいと言われている。まず、倫理の認識を形成する。次に、倫理的な思考の構築をする。第3に、倫理的行動を支援する内容を伝達する。そして第4に、「私は企業倫理に基づいた行動を行ないます」と社員1人ひとりが企業と誓約書を交わして、倫理的自覚について社員個人ベースの確認を繰り返し啓蒙する、というステップが原型である。

参考文献

- Caroll, Archie B. 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility :Toward the Moral Management of Organizational Stskeholders, Business Horizons /July-August
- Donaldson, Thomas, 1989, The Ethics of International Business, Oxford University Press
- Works 誌編集局、1998「企業倫理で問われる経営の責任と役割」『Works』Jul-Aug
- 市川孝一、2001「IT 革命の光と影—IT で生活はどう変わるか—」『生活科学研究 NO23』文教大学生活科学研究所
- 猪狩誠也他、2001「企業の社会化—社会的感性性を考える—」『コミュニケーション科学10』東京経済大学
- 梅沢正、2000『企業と社会』ミネルバ書房
- 萩原誠、2002「帝人：企業倫理を中心に倫理優先の風土づくり」『企業と人材』10月5日号
- 河口真里子、2002「社会的責任投資」『日経産業新聞』3・20—3・29
- 経済同友会、1997『経済同友会50年のあゆみ』経済同友会
- 厚生労働省、2002『新規学校卒業者の就職離職状況調査結果』
- 斎藤慎、2000『企業評価の新しいモノサシ』生産性出版
- 竹内靖雄、1998『日本のおわり—日本型社会主義との決別—』日本経済新聞社
- 田中宏司、2002「実戦的企業倫理・コンプライアンスの展開」『企業と人材』10月5日号
- 高巖・T. ドナルドソン、1999『ビジネスエシックス』文真堂
- 三木佳光、1998『変革型リーダーのパラダイム』あしざき書房・総合労働研究所
- 三木佳光、2001「エクセレント・カンパニーの“革新志向メンタル状況”の一考察」『文教大学国際学部紀要第（12巻1号）』
- 水谷雅一、1998、『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー
- 三成哲司、2002「武田薬品工業：コンプライアンス・プログラムの構造と運営」『企業と人材』10月5日号
- 藪田茂、2002「スノーブランドはなぜ溶けた」『第169回 LD 研究会講演』7月5日
- 山岸俊男、1999『安心社会から信頼社会へ』中公新書

山田敏之、2001「国際経営におけるコーポレートガバナンスと企業倫理」『国際経営を学ぶ人のために』世界思想社

米本倉基・船越由布子、2002「急げ、倫理法令マネジメントシステム経営」『UFJ Institute Report』Vol. 7－NO 4