

「組織の倫理失敗と学習：分析枠組と視点」

福永晶彦、山田敏之

Ethical Failures of Organisations and Organisational Learning: Introduction

Akihiko FUKUNAGA, Toshiyuki YAMADA

キーワード 企業倫理 (Business Ethics)、組織学習 (Organisational Learning)
歴史的分析 (Historical Analysis)

This is a case study about what business organisation can learn from its ethical failure and how it can become ethical from its experience. We are going to analyze the difference between the organisations which have learned from their ethical failures and the organisations which have failed to learn (or forget what they have learned) from their ethical failures and have repeated unethical behaviours. In this paper, we are going to consider some basic concepts such as business ethics and organisational learning and to indicate the methodology of our study.

1. はじめに

本研究においては企業がいかに企業倫理を確立し、それをいかにして持続もしくは形骸化させたかに関してそのメカニズムを研究することを主眼としている。特に我々は一度不祥事を起こした企業がそれをいかに反省しその教訓を生かしながら経営を展開していったか、もしくはその教訓がいかに形骸化し、次なる倫理的問題を引き起こすに至るかについて幾つかの企業の行為システム記述の事例研究を行うことで前述の研究目的を果たそうとするものである。

我々は前述のように一度倫理的な問題を起こした企業に関する事例研究を行うことにしたが、それは多くの企業が大なり小なり倫理的失敗をするが、それを教訓に企業倫理に敏感な企業とそうではなく、再び倫理的失敗を犯す企業があり、そのような差が発生するプロセスについて学問的興味を持ったためである。また、倫理的失敗を起こした企業でも時間はかかるがうまくその経験を生かせば復活する可能性があり、そのような事態に直面した企業関係者の参考になればとの思いもあるからである。本研究の事例としては比較的類似した問題を起こし、その後極めて異なる経緯をたどった2つの企業（雪印乳業と森永乳業）を事例研究として取り上げるが、それは上記の目的を果たすためである。本稿では、事例研究を行う上での基礎概念と分析枠組に関する議論が中心となる。

2. 企業倫理と倫理失敗

2-1 企業倫理の定義

まず、研究の前提として、「企業倫理」という言葉の定義、対象とする範囲を明確にしておきたい。企業倫理の定義は論者によって様々になされている。本論文では、企業倫理を、「緩やかな利他主義の観点から、経営活動の影響を考慮しつつ自己抑制を働かせていくこと」と定義する。この定義の特徴は、「緩やかな利他主義」及び「自己抑制」という2つのキーワードに表れている。まず、「利他主義」という言葉から、企業倫理が「利己主義」と相反する概念であることが分かる。ただし、「緩やかな」という形容詞を使っていることから、ここでの「利他主義」は、宗教家が発揮する「利他主義」とは異なった「啓蒙された利他主義」¹ということになる。企業は、宗教団体や慈善団体ではないため、そのレベルの「利他主義」まで要求されてはいないのである。また、「自己抑制」という言葉から、企業倫理は外部の強制的な力ではなく、組織内から湧き上がる力によって経営の健全さを追求しようとするものであることが明確にされている。

では、企業倫理と競争力とは相反する概念なのだろうか。企業内部との関係で言えば、企業が倫理的な行動をとることで、従業員も倫理的であると自覚し、心の深い部分での満足感を得ることになり、結果的に、利潤の源泉である従業員の創造性発揮につながるのである²。また、近年、企業が競争優位を獲得する手段として、組織学習の必要性が主張されているが、組織学習を促進する基盤要因として、組織の透明性、開放性、公正性が必要であることも主張される³。組織学習は単なる個人の学習の総和でなく、個人の相互作用を基盤としており、個人学習から組織学習への「橋渡し」が必要である。そのような「橋渡し」が機能するには、個人間に信頼感が醸成されていなければならない、その信頼感は透明性、開放性、公正性といった倫理基礎に依拠するからである⁴。

一方、外部との関係でみると、ステイクホルダーを倫理的に扱うことで彼らから長期の信頼を得ることができれば、これが目に見えない資産となり競争優位の維持発展につながっていくと考えられるのである。以上の考察から、企業倫理と企業の競争力とは二律背反なものではなく、相互補完的な関係にあると言えるのである。

2-2 企業倫理の対象範囲

企業倫理は、法律遵守、企業の社会貢献活動（フィランソロピー）、企業の文化支援（メセナ）等の概念とどう違うのであろうか。Carroll (1991) は「社会的責任ピラミッド」の概念を使い、企業が果たす責任を経済的責任、法律的責任、倫理的責任、慈善的責任の4つのカテゴリーに分類している⁵。

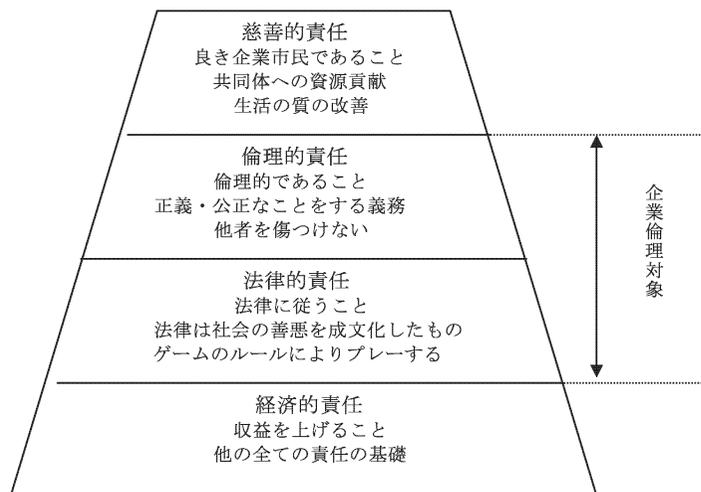
経済的責任とは、企業が製品やサービスを提供することで利益を得、株主に配当金を還元し

ながら、長期的な競争優位を確立する責任を果たすことであり、他の責任の基礎となるものである。法律的责任とは、国の法律、自治体の条例等を遵守する責任であり、企業が社会の一構成員である限り、当然果たすべきものである。倫理的责任とは、成文化されていないが、ステイクホルダーが期待する公正や正義を実現するような活動を行い、彼らの倫理的権利を尊重、保護するものである。慈善的责任とは、「良き企業市民」であろうと実践することであり、具体的には、人間の幸福に結びつく文化、教育、芸術等を支援するための寄付行為や人的資源の投入を行うことである。フィランソロピーやメセナはこの慈善的责任に含まれるものと言えよう。倫理的责任との違いは、これら慈善的责任を果たさなくともステイクホルダーから「非倫理的」とは見なされないという点にある。

本稿では、企業倫理の対象範囲を法律的责任と倫理的责任の範囲に限定している。つまり、慈善的责任は企業倫理の問題には含まれないと考える。これは、慈善的责任が極端な場合、利益獲得を犠牲にしてもかまわないという面を持つからであり、その場合、先の企業倫理の定義と相容れないものとなるからである。

一方、企業倫理をリスクマネジメントや危機管理といった視点で捉える場合には、どのような問題が発生するのであろうか。中村（2001）は、企業倫理を危機管理としての取り組みだけでは不十分であり、問題が繰り返される危険性を指摘する⁶。つまり、「危機管理プログラム」により遂行される一連の行動の結果、組織内部に原因があって発生している問題を、企業がコントロールできない災害や天災と同質に扱ってしまうことになり、結局、組織内部に存在（潜在）する根本原因を詳細に究明したり、探求する機会を逸してしまうということである。この

図表 1 企業倫理の対象範囲：社会的責任ピラミッド



出所) Carroll, A.B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.", *Business Horizons* July-August, p.42. Figure3 を元に作成。

視点では、組織が企業倫理の問題から学習するといった行動を考察することはできないのである。

2-3 倫理失敗の概念規定

倫理失敗の捉え方

ここで本稿の中心概念である倫理失敗 (ethics failure) について検討しておこう。Zajac & Al-Kazemi (2000) は、公的サービス機関における倫理失敗を、「①公的機関の資金や資源の不正流用あるいは財務上の不正 (汚職、賄賂) を含み、②人あるいは市民の権利にダメージを与え、③正義、人間としての尊厳、政府の公的信用に傷をつける管理上の行動」と規定している⁷。

倫理失敗は、一般には個人あるいは組織の不祥事、不正、腐敗として取り上げられる。特に、テレビ、新聞等では、法律違反として罰せられた社会的事件を倫理失敗と捉える傾向が強い。しかし、このような捉え方では、法律違反以外に組織内で日常的に発生する、社員間での不当な差別、空出張、虚偽報告、セクハラ等々の倫理問題の存在を覆い隠してしまうことになる。つまり、倫理失敗の範囲を限定し過ぎてしまうと、組織内の日常業務の上で発生する身近な倫理失敗を見落としてしまうことになるのである。

一方、経営学では、この種の問題を企業の社会的責任論の範疇で扱ってきた。そこでは、倫理失敗という言葉は用いられず、企業に求められる社会性の内容を課題事項として捉え、ステイクホルダー別の整理が行われてきたと言ってよい⁸。このような従来の考え方では、企業の社会性の内容を具体化するというメリットはあるものの、課題事項の性質や本質を深く考察することができず、とりわけ通常の経営上の失敗と倫理失敗との性質面での比較検討ができないことになってしまうのである。

倫理失敗の分類

前述の Zajac & Al-Kazemi は、公的サービス機関における倫理失敗の種類を、(1) 二義的な倫理失敗 (Marginal ethics failure)、(2) 悪意のある倫理失敗 (Malicious ethics failure)、(3) 症候的な倫理失敗 (Symptomatic ethics failure) という3つのタイプに分類している⁹。以下では、彼らの概念規定に依拠しつつ、倫理失敗の概念とタイプについて明らかにしていくことにする。

(1) 二義的な倫理失敗 (Marginal ethics failure)

二義的な倫理失敗は、日常業務の中で発生し、表面上、単純なミスが組織内で発生し、関係する内外の主体に被害を与えることとなるような時に発生するものである。二義的な倫理失敗には、失敗を犯した側に意図的な悪意、あるいは私欲に基づく自らの金銭的利益の獲得といった要素は含まれない点に特徴がある。この失敗の原因は、個人的要素に求められることが多く、

個人の無知による意図しない失敗が中心となると言える。

(2) 悪意のある倫理失敗 (Malicious ethics failure)

悪意のある倫理失敗の背後には、失敗を犯した者の意志の存在があり、意志の作用が働いている点に特徴がある。つまり、自らの地位や権力を利用して、不正に金銭的利益を獲得するような行為、あるいは自らの利得行為のために組織の諸資源を不正に流用するような行為が含まれるのである。典型的な例として、賄賂に代表される「汚職・腐敗」¹⁰が挙げられる。悪意のある失敗は、個人の悪意が主たる動因となっており、個人を単位とした失敗という面が強いのである。

(3) 症候的な倫理失敗 (Symptomatic ethics failure)

前記2つの失敗では、個人の無知や無関心あるいは悪意というように失敗の原因が比較的明瞭であり、個人的要因に帰着させることができる単一の構造を持つものであった。一方、症候的な倫理失敗は、組織の中核的な政策、目標、価値、信念、仮定、文化に原因が潜むような失敗であり、二義的な倫理失敗や悪意のある倫理失敗、あるいは同種の失敗が全組織に及んで現れるものである¹¹。つまり、症候的な倫理失敗とは、組織全体に広がって発生するものであり、失敗の原因を単一の要素に帰着させることができず、目に見えない多数の要素が複雑に絡み合って原因を構成しているものなのである。

このような失敗の原因は、組織の価値観、方針、風土というような目に見えない要素の中に、複雑に絡み合っていて潜在しているため、何が問題なのかを明確にしたり、特定化したりすることが大変難しいものになる。従って、この種の失敗が、組織内のより深い機能不全の兆候、症候となるという意味で、「症候的」という言葉が使われているものと理解できるのである¹²。上記の倫理失敗のタイプ分けに従うならば、我々の対象とするのは、主として症候的な倫理失敗となる。

倫理失敗の特性

倫理失敗は、新製品開発、販売、サービス上の失敗等、日頃みられる経営上の失敗とどのような違いあるのだろうか。特に、ここでは我々の注目する「症候的な倫理失敗」を念頭にその特徴をまとめてみたい。

まず第一に、失敗から学習する際の因果関係が不明瞭で曖昧な点である。つまり、倫理失敗の場合、通常の経営上の失敗に比べ、学習の効果が売上高や収益の向上に結びついていく図式が見え難いということである。学習する問題、課題の内容や性質によって学習行動が影響を受けるという点について、Friedman (2002) は、技術的な問題と非技術的な問題における学習誘発の違いを取り上げて説明している¹³。技術的問題は、非技術的な問題に比べ、周囲も共通の価値観、認識を持ちやすく、学習に対する賛同が得られやすいものである。この点から考え

ると、倫理失敗は典型的な非技術的な問題であり、学習行動が容易に生起されない特徴を持っていると言えよう。

第二に、実験によるテストや検討が不可能な点である。新製品開発プロセスでは、研究室等において実験が繰り返され、その中で発生した多様な失敗を学習し、教訓を得ながら次の段階に移行していくことになる。また、マーケティング活動ならば、販売動向の事前調査や市場の予備的検討が行われ、その過程で事前に起こりうる失敗を経験でき、その修正も可能である。実験による失敗の経験ができないことの最大の問題は、日常業務の中で、失敗から学習することによる効果を実感することが難しいということである。

第三に、失敗の判断を下す際の基準を明確にすることが難しいという点である。新製品開発では、測定ミス、材料の投入ミス等、数量的基準によって失敗を判断することができることが多いだろう。また、市場戦略においても、前年同月比でのシェア下落、売上高の減少等、目で見える数値によって失敗（あるいは成功）の判断が可能になる。一方、倫理失敗は、一般的に社会の認識、倫理との「ズレ」によって発生すると言える。その「ズレ」を認識できない場合、学習行動が開始されることは困難になるだろう。判断基準が数値で明確に規定できず、不明瞭なままであれば、対応へのスタートは遅れ、組織全体を巻き込んだ学習行動を生起させることは一層難しくなるだろう。

第四に、マスコミに取り上げられたような社会的大事件が発生する以外、倫理失敗を日常業務の中で意識的に考えることが少ないという点である。従って、問題自体が身近に感じられず、当事者意識を持ちにくいということである。日頃、一般の社員は倫理問題と言われるものを特別意識して生活しているのだろうか。おそらく、自分が関係者である場合はともかく、自らの所属する部署や組織で世間を揺るがすような問題が起こらない限り、自分とは関係のないものとして意識せずに業務行っているであろう。

3. 組織的な倫理学習の概念

3-1 企業倫理の確立と制度化：限界と学習概念導入の必要性

企業倫理の制度化とは、企業自らの企業倫理確立に向けての努力であり、様々なシステムやメカニズム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¹⁴。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等が含まれる¹⁵。

この方法は、ビジネスの健全化を図ろうとする場合に、法的規制、政府の行政指導、消費者運動等の社会的圧力といった、企業を取り巻く外的諸力に極力頼らず、企業が組織内に公式的、明示的に上記のような制度を設けて自主的に解決しようとするものである¹⁶。

確かに、制度化は、倫理問題の解決を個人の倫理観の問題から解き放ったという意味で、画期的な手法であると言える。しかし、制度を構築しさえすれば、実際に倫理失敗が発生した時、その原因を深く探求して教訓を抽出し、組織内でそれらを共有し、必要な変革を組織全体で実行し、同様の失敗を繰り返さないような予防措置をとることが可能なのであろうか。我々は、制度化だけでは、前記のような組織的な学習行動は生起されないと考えている。以下ではその理由を5つの視点で捉えてみたい。

第一に、統一的かつ形式的な「仕組みづくり」の面が過度に強調されてしまう点である。この点は、制度化が組織の学習行動を喚起できるか否かというより、制度化という考え方そのものの問題点である。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である。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（組織の倫理性を高める）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¹⁷。仕組みづくり自体が目的化し、有効性の視点が欠けてしまうことが最大の問題であると言えよう。

第二に、法律遵守の価値観が強調される点である¹⁸。倫理失敗のタイプでみたように、二義的な倫理失敗や悪意のある倫理失敗の範囲ならば、法律遵守の規定を整備することで再発を防止し、失敗の原因を絶つこともある程度可能になるだろう。しかし、我々が主たる考察対象とする症候的な倫理失敗は、法律や規定で定められていない範囲の問題を含むものであった。また、法律に違反しているか否かという視点だけでは、失敗の性質や深い要因にまで踏み込んだ探索活動を喚起するのは難しいのではないだろうか。失敗から組織が学習する際には、法律や規定に受身的に対応するのではなく、自主的な原因探索、価値観の転換、組織変革等が求められる。従って、制度化が、とくに法律遵守のみを強調するものであってはそのような学習行動を喚起することはできないのである。

第三に、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¹⁹。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ことになってしまう。自己の自由な発想や判断基準があつてこそ、現実が発生した複雑な失敗の要因を、独自の視点や従来とは異なる視点で捉え、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。

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。

例えば、制定された倫理綱領は個人の意思決定の基準となり、教育・訓練プログラム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言える。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。

以上のような制度化の限界を克服するため、我々は、組織内の個人と個人との相互作用の視点、組織学習の視点を導入することが必要であると考えているのである。次節では、組織学習の一般的な考え方を整理し、組織が倫理失敗から学習するプロセスについて考察することにする。

3-2 倫理失敗からの組織学習：基礎的概念

組織学習とは？

組織学習とは、「組織の知識や価値体系が変化し、問題解決能力や行動のための能力が改善されるプロセス」と定義される²⁰。個人が学習により、能力を高め、新たな問題に対処していくように、組織も学習行動によって新たな知識を獲得し、能力を高め、環境の変化に適応していくのである。価値観や思考の枠組みに加え、行動の変化も伴ってはじめて組織としての学習が生起されたことになるのである。

では、具体的に組織学習にはどのような形態が存在しているのだろうか。組織学習の形態について、Argyris & Schön (1996) は、シングル・ループ学習（適応的学習）とダブル・ループ学習（創造的学習）に分けて説明している²¹。シングル・ループ学習は、当初の目標と行動の結果との間に齟齬をきたした場合、目標は既存のままに行動に修正を加えるような学習を意味している。この学習では、目標の修正までは行われず、期待と結果の不適合を行動の変化によって修正しようとする。つまり、既存の目標やその背後にある組織の価値観、規範にまで遡って修正を加えるような行動は、生起されないことになる。従って、ルーティン活動の効率化には役立つが、従来の延長線上にない全く新たな価値観を含んだ問題解決にはつながらない学習であると言える²²。

一方、ダブル・ループ学習とは、当初の目標と行動の結果に不適合が認められた場合、行動面だけでなく、組織の価値や規範に遡って原因を考察し、当初目標に疑問を投げかけ、新しい価値体系や規範を打ち立てようとするものである。この学習は、組織内に浸透している既存の価値観、規範に修正を加え、組織の目指す方向を再構築するために必要な方法なのである²³。

我々の考察対象である組織の倫理失敗（「症候的倫理失敗」）は、組織内の既存の価値観や規範といった深いレベルに発生の原因があり、しかも多数の要因が複雑に関結びついているもので

ある。このような現象から組織が学習するためには、シングル・ループ学習を単に蓄積するだけでは不十分であり、ダブル・ループ学習が行われ、組織内の既存の価値観や規範にまで疑問が投げかけられねばならない。いかにダブル・ループ学習を生起させ、組織内に根付かせ、促進していくかが課題となるのである。

個人学習と組織学習

組織学習における学習の主体は、個人なのだろうか、それとも組織なのだろうか。一般に、学習といえば、個人が各種教育研修プログラムを受講して自己の能力を高める現象が思い起こされる。しかし、このような個人学習が充分に行われたとしても、それだけでは、個々に完結した活動に留まっており、必ずしも組織の価値体系や規範の変化に結びつくような組織行動が生起されるわけではない。組織が全く新たな問題解決能力や行動の能力を身につけるには、個人間の相互作用が生起し、意見交換や議論が活発化する必要がある。個人学習から組織学習への展開、あるいは「橋渡し」が重要になるのである。

以上の考察から、個人学習は組織学習の前提²⁴であり、この点において個人は学習の重要な主体ではあるが、組織学習は制度に特有のものであり²⁵、量的にも質的にも個人の学習（プロセス）の合計とは区別されねばならないと言える。組織学習は単に個人学習を合計したのではなく、個々のメンバーの相互作用により、集合的な思考を喚起し、思考の共有された枠組みを創造していくことなのである²⁶。

倫理失敗からの学習の形態

倫理失敗からの組織学習は、大きく分けて2つのタイプに分けることができる。一つは、自社の起こした倫理失敗から、組織が学習するものであり、「組織内学習」と呼ぶものである。もう一つは、社会全体の倫理の変化あるいは自社以外の企業が起こした倫理失敗から学習するものであり、「組織—社会間学習」と命名されたものである。前者は、自己の経験からの学習であり、後者は他社の経験からの学習として捉えることもできる。

両者は、個々独立した現象ではなく、密接なつながりを持ち、相互補完的な関係を有していると言える。自己の経験以前に他社の経験から学習していれば、学習行動はスムーズに生起されるであろう。一方、自己の経験からの学習を長期間にわたって持続させるには、自らに関わる失敗の発生を待つよりも、他社の失敗経験から学習することが重要であり、実際的な対応であると思われる。

第一のタイプの学習行動は、倫理失敗の組織的原因を探求し、問題再発の可能性を減らすように方向付けられるような変革を組織的に実行しようとするものである²⁷。つまり、組織による学習によって、倫理失敗発生の原因を探り、そのような原因の背後に潜在する組織の価値観

や認知構造を再構築しようとする行動として捉えることができる。このような学習行動は、組織が、目標、方針、手続き、文化、構造といった特徴に関して、倫理失敗にどのように影響を及ぼしたのかに関する要因を決定づけるような、調査（探索）活動を生起させる際に発生するのである²⁸。

また、一般的な組織学習の概念と同様、倫理失敗からの学習においても、個人学習との区別を明確にすることが重要である。組織による倫理失敗の学習は、組織メンバーの個人的な学習行動を包含しつつ、独立かつランダムに発生するということである²⁹。つまり、当初は組織内の個人の代理的行動から発生するものの、それを超えるものであり、結果として組織の目標、価値、文化、方針、実務に埋め込まれるような変化に結びつくものなのである³⁰。

4. 学習プロセスと影響要因

4-1 2種類の学習プロセス

組織内学習プロセス

我々の想定する学習プロセスの全体像は図表2に示されている。まず、自社の倫理失敗から学習するプロセスについて大まかな流れを示すこととする（「組織内学習プロセス」）。倫理失敗からの組織の学習行動は、発生した倫理失敗と社会一般の倫理基準との「ズレ」を認識することから始まる。次いで、失敗の原因の追求・探索が組織的に進められる。さらに、そこで抽出された成果を踏まえ、組織変革のための計画が立案、実行されることになる。最後に、一連の学習行動の成果がチェック、評価され、修正されていない原因や組織要因については、各段階にフィードバックされ、再度組織内で議論、検討が行われることになる。

(1) 失敗の基準の明確化

前述のように、倫理失敗は何をもって失敗したと判断するか、その基準が数値として与えられない。そのため失敗が認識されず、学習行動が起こらない可能性も出てくるだろう。従って、まず、失敗を組織全体が認識できる形で明示化することが必要になる。失敗を明示化し、組織内のメンバーに認識させるには、失敗の基準を明確することが前提となる。ある基準から外れているから失敗したという認識を持つことができるのである。では、何を基準と考えれば良いのだろうか。我々は、倫理失敗の基準を、組織内に浸透している倫理と広く一般社会で合意され受け入れられている倫理との「乖離（ズレ）」として捉えている。組織内の倫理が、社会一般の倫理とどの程度乖離しているかを明確にすることがこの段階での最も重要な課題となるのである。

具体的には、両者の「ズレ」が、自社の経営理念、社是・社訓とどの程度乖離しているのかについて、社員一人一人に認識させることである。自社の倫理や価値観は、通常、経営理念あるいは社是・社訓といった形に具現化されているからである。このような活動を通じて、個々

の社員が、自社と社会との倫理上の「ズレ」を明確に認識することができるならば、自社が確立すべき倫理基準も明確になり、そこへ到達するために何が 필요한かを考えるようになる。その結果、互いに当事者意識を持って、組織的な学習行動へ積極的に関与していくことが期待できるのである。

(2) 失敗原因の探索・探求

組織内の倫理と社会一般の倫理の乖離から、倫理失敗が組織内で認識されたならば、次に、その乖離がなぜ発生したのか、その原因を探索・探求する段階に進むことになる。この段階での課題は、まず倫理失敗の発生に関する情報を収集し、そこで得られた情報に基づき、失敗の原因を探り、その原因の組織内での醸成過程について、組織の歴史的発展にまで遡って徹底的に議論し、変革への教訓を抽出することである。

この時、組織の誕生から現在に至る歴史的発展過程まで深く遡る（探索・探求の「深さ」）と同時に、特定部門内に留まらず、部門横断的に情報を収集し、議論・討論しあう（探索・探求の「広さ」）ことが重要である。

特に、我々が主たる考察対象とする症候的な倫理失敗の場合、失敗原因の探索・探求には注意が必要である。症候的な倫理失敗についても、他の失敗と同様、表面上は個人の行為を介して出現することが多い。しかし、前述のように、症候的な倫理失敗の真の原因は、組織の価値観、理念、システムといった深い部分に存在しているのである。従って、失敗の原因を、特定個人の倫理観や人間性に帰結させるだけでは、組織内に浸透している真の問題を炙り出すことはできないことになる。真の問題が明確に把握されなければ、将来にわたって同様の失敗を繰り返すことは必定であろう。原因探索・探求の「深さ」が必要になるのである。

また、症候的な失敗の原因は複雑、多岐にわたるため、探索活動の際には、広い視点から情報収集を行い、思い込みや希望的観測を可能な限り排除することが重要である。特定個人の思惑や組織内の政治圧力により、情報収集活動が偏向させられたり、妨害されることがあってはならないことは言うまでもない。さらに、組織内で部門横断的に失敗原因の議論や分析が活性化しなければ、真の原因を炙り出すことはできないだろう。組織全体に深く浸透した問題に対処するには、探索・探求の「広さ」が求められるのである。

しかし、実際に探索・探求の「深さ」「広さ」を達成するのは困難であろう。そこには個人相互のコンフリクトあるいは、異なった部署間のコンフリクトという問題が存在するからである。相互のコンフリクトをうまく処理できない場合、組織内の信頼関係が損なわれ、敵対的な環境が創造されてしまうことになる³¹。このような環境の下では、お互いの経験した失敗を議論したり、分析するといった行動はなくなるからである。

(3) 変革への計画・実行

失敗の原因が把握され、課題に対する共通認識を組織内で共有することができたならば、次に、課題解決に向けたアクションを起こす段階へと進む。これが変革への計画とその実行の段階である。組織学習の理論的枠組で言えば、前段階までに意識、認知レベルの変革が行われ、この段階では、行動の変革に向けた活動が行われる。

変革への計画は、経営理念や社是・社訓の見直しから進められ、失敗を乗り越えて自社がどのような方向に進みたいと考えているのか、といった点を盛り込み、組織全体に賛意を得られる形で作り上げられねばならない。

次に、日頃から各種の倫理制度が確立している企業では、日頃の業務の中でそれら制度が有効に機能してきたのかという点を見直し、機能不全の部分の改善が必要になる。また、倫理の制度化に着手されていない企業では、日常業務の中で倫理問題を処理する能力を身に付けることができるように制度化の整備を充実させることも必要であろう³²。

最終的には、倫理失敗を誘発しない組織文化への変革がなされなければならない。特に、症候的な倫理失敗では、失敗の原因が組織文化に存在している場合も多いだろう。組織文化の変革は時間のかかる、困難な仕事になるが、職場の雰囲気づくりを変えるといった身近な所から取り組んでいくことが有効であろう。

(4) 評価

変革への計画が立案され、実行に移された段階で学習プロセスは終了する訳ではない。一連の学習プロセスを経て、成果のあった部分と修正されていない部分とを峻別し、評価する段階へ進むことになる。この際、成果が積極的に組織内で公表されるならば、個々の社員も倫理失敗に積極的に向き合い、当事者意識をもって学習行動に関与することができるだろう。また、修正されていない部分は適宜、評価段階以前の各段階にフィードバックし、どこの段階での活動が充分でないのかを明らかにし、その段階から再度学習プロセスを再開させることが大切である。

組織—社会間学習プロセス

倫理失敗の学習には、自社が実際に経験、体験した失敗から学習するという形態とは別に、社会一般の倫理、ステイクホルダーの意識の変化、あるいは他社の倫理失敗から学習し、自社の潜在的倫理失敗の要因を抽出し、必要な変革活動を実行するという学習プロセスも考えられる。本稿では、このような学習行動を「組織—社会間学習プロセス」と定義する。ここでは、学習プロセスにおける諸活動の内容及び倫理失敗の組織内学習プロセスと関連について議論していくことにする。

(1) 失敗の潜在要因の探索・探求

組織—社会間学習プロセスでは、社会一般の倫理の変化、ステイクホルダーからの要求水準

の向上、あるいは他社の犯した倫理失敗といった事象から、自社における倫理失敗の潜在要因の存在を探査し、抽出する段階から学習行動が生起される。この段階では、自社が将来倫理失敗を起こすような可能性がどの程度存在し、それはどのような組織要因によって発生するのか、といった点を明らかにすることが目的となる。これによって、将来の倫理失敗の発生を可能な限り回避し、また、発生した場合の対応力を身に付けることができるようになるのである。

この段階での具体的な活動としては、まず、自社の経営理念が社会一般の倫理と乖離していないかを確認することが挙げられる。両者の「ズレ」を確認するだけでなく、経営理念が自社の中でどのように機能しているのか、を再確認しなければならない。経営理念が日頃の業務の中で意識されているのか、経営理念の意味するところが組織メンバーに明確に伝わり、浸透しているのか、といった点をチェックすることが必要になるだろう。

また、自社の主要なステイクホルダーを明確にし、彼らからの要求水準の変化、意識の高まりを感知し、この変化しつつある要求水準を満たすような組織運営がなされているか否かを検討することも必要になる。企業は社会全体をトータルシステムとするサブシステム³³であり、ステイクホルダーへの対応の誤りは倫理失敗を招く原因となりうるのである。例えば、欠陥製品への消費者の対応、土壌汚染に関する地域住民との関係、政治献金に対する意識の変化等、多くの問題が想定される。ステイクホルダーの意識の変化を感知しようとせず、組織内で内部の効率や利益至上主義の考えが優先されていないか、という点をきちんと検討できねばならないということである。

さらに、他社の倫理失敗の発生原因を探り、自社において類似の失敗が発生する可能性はないのか、あるとすればその原因は組織のどこに潜在しているのか、という点を明確にすることが考えられる。他社の失敗を自社の行為に引き付けて考えることで、自社に潜在する失敗要因を抽出しようとするものである。他社の倫理失敗から学習する際には、経営トップだけの問題として捉えず、個々の社員が当事者意識を持てるように導くことが必要になる。特に、倫理失敗のようなケースでは、自らが当事者である場合は除いて、他社の失敗を日頃から意識するというケースは稀であり、マスコミ等で騒がれてはじめて意識し、しかし意識するだけで、ほとんどが他人事として傍観者の態度を示すことが多いのではないだろうか。自分とは関係ない事象として深刻に捉えることができない場合、他社の失敗から自社の潜在要因を探査・探求することは難しいことになる。

(2) 変革への計画・実行

自社に将来、倫理失敗を発生させるような潜在要因が発見された場合、直ちにその要因を消滅させるために手段が講じられねばならない。これは非常に困難な仕事になるだろう。自社が実際に失敗を犯した場合には、組織全体が当事者意識を持ちやすく、変革の計画・実行もトップの主導の下、迅速に行われる可能性が高い。しかし、潜在要因の変革には、大きな抵抗が伴

うことが予想される。特に、倫理失敗の場合、変革が進まなかった場合にどの程度の被害、損失を企業にもたらすか、といったコスト計算を定量的に行うことができない。従って、数字の裏付けをもって変革の必要性を説得することができないということである。将来の可能性だけを根拠とした説得では、該当者（部門）は当事者意識を持たず、抵抗行動が生起されてしまうだろう。このような事態をいかに克服するかは非常に重要な問題である。該当者（部門）が納得して行動を起こさねば、真の変革を達成することはできないからである。

(3) 評価

組織—社会間学習プロセスにおいても、変革が計画・実行された後に、その成果を評価する段階が来る。この評価の結果は、潜在要因の探索・探求あるいは変革活動の段階へフィードバックされ、解決されない問題は再度検討され、再び学習のルートにそって修正行動へと導かれることが必要である。

組織内学習と組織—社会間学習とのリンク

いままで両プロセスをいくつかの個別段階に分け、それぞれ独立に考察を加えてきた。しかし、両プロセスは実際に密接に関連するものであり、相互補完の関係にあると言える。いま一歩踏み込んで言うならば、両プロセスの相互補完関係を築くことが、倫理失敗の学習プロセス全体を円滑にし、学習成果を迅速かつ的確に得るために必要になるということである。

まず、組織—社会間学習が組織内学習に及ぼす影響からみてみよう。日頃から社会一般の倫理の変化、ステイクホルダーの意識の向上を敏感に察知し、他社の倫理失敗から学習するという行動が行われているならば、倫理失敗の基準を迅速かつ正確に規定することができるようになるだろう。常に、外部環境との接点に注意を払う習慣がついていることで、自社の倫理基準がどのレベルなのか、どの程度乖離していたのか、といった点を正確に把握することが可能になるからである。

また、日頃から倫理失敗の潜在的要因を把握し、必要な組織変革が遂行されていることで、実際に倫理失敗が発生した時に、その原因を迅速かつ的確に捉えることが可能になるだろう。また、その原因の深刻さを組織的に共有し、個々のメンバーが当事者意識を持つことも可能になり、必要な変革への着手も早急になされるようになって、結果として学習の円滑化、スピードアップを達成するようになるのである。

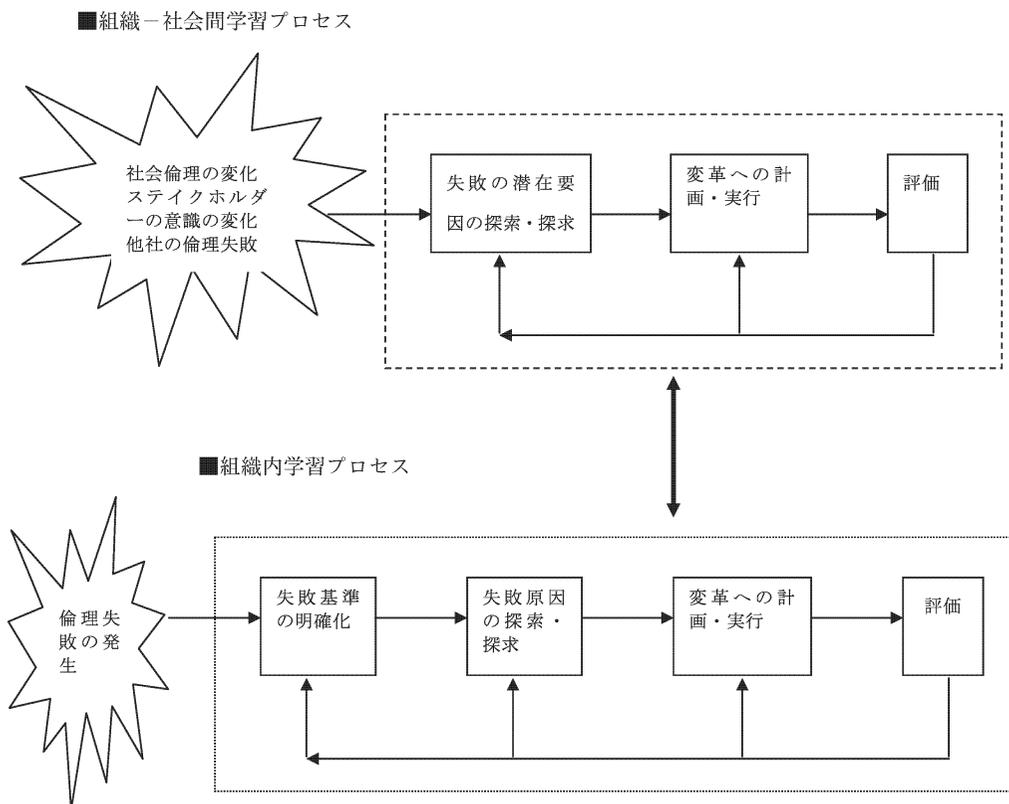
以上は短期的にみた学習プロセスへの影響であるが、長期的な視点で見るとどのような影響が考えられるだろうか。倫理失敗が発生し、そこから組織が学習行動を起こし、何らかの成果を得たとしても、その成果が直ぐに忘れ去られてしまっは意味がない。組織内学習により得られた成果、結果として組織が身に付けた知識・ノウハウが、長期にわたり組織内に記憶され、棄却されないためには、絶えず組織—社会間学習により、外部倫理の変化を感知し、失敗の潜

在要因を深く時間をかけて探索・探求し、組織としての「くせ」を把握しておくこと、そして必要な変革を漸進的に進めておくことが求められるのである。

一方、組織内学習は組織—社会間学習にどのような影響を与えるのだろうか。組織内学習は実際に組織が体験したことからの学習行動である。そこで得られた知識・ノウハウは組織にとって実践への対応、教訓を含んだものである。それらが組織内に浸透することで、組織—社会間学習における潜在的失敗要因の探索・探求の際、的外れな方向で活動することを回避することができるようになる。一度経験したものを踏まえることで、変革の説得も行きやすくなり、学習プロセスがより洗練されたものとなることが予想される。

以上のように、組織—社会間学習プロセスが組織内学習プロセスを強化し、後者の成果が的確なものになり、さらに長期に維持されるならば、また日頃行われるべき前者の活動も強化されるということになる。つまり、組織内学習と組織—社会間学習が相互に補完しあうことで、迅速かつ円滑な学習行動の遂行、及び長期にわたる学習行動の維持、強化が達成されると考えることができるのである。

図表 2 倫理失敗からの組織の学習プロセス



4-2 学習プロセスへの影響要因

経営トップの役割

経営トップの重要性はあらためて言うまでもない。通常の経営において、経営トップがビジョナリー・リーダーとして、価値観や理念の力で組織の進むべき方向を示す役割が、従来の計画立案者、唯一の頭脳としての役割よりも重要になってきたことが指摘されている³⁴。同様に、倫理失敗の学習においても、学習プロセス全体を通じ、学習の方向性を明確にし、学習行動の正当性を与えるのはトップの重要な仕事である。

個々の段階でみると、倫理失敗の基準を明確にする際に大きな役割が期待されると考えられる。つまり、実際に倫理失敗が発生した場合、外部の倫理と組織内の価値観の「ズレ」をいち早く察知し、それをトップの声明という形で組織内に失敗の基準として示す役割である。この時、どのような基準で、今回の組織の行動が倫理失敗と判断されるのかを組織メンバーに分かり易く示すことが大切である。繰り返し指摘してきたように、倫理失敗は数値基準で判断することができず、目に見えない価値基準によって判断せざるをえないものだからである。そのようなトップの関与が明確になってはじめて、失敗の表明化が迅速に行われ、学習行動が開始されることになるのである。

変革行動においては、特に経営理念の見直し、改定には経営トップの深い関与が要請される。通常、経営トップの思いや理念が、経営理念の中に埋め込まれることになるからである。ただ、注意しなければならないのは、スタートはトップ主導であっても、経営理念見直し、改定の段階では組織メンバーの賛意を得られるような形を採ることが必要である。こうして見直された新しい経営理念は、組織—社会間学習を通じて、絶えずチェックされ、漸進的な改善は常に念頭に置かれることが望ましいのである。

さらに、経営トップは、評価の段階でも大きな役割が期待される。部門の自己満足ではなく、客観的に広い視野から評価を下すためには、経営トップの関与が重要になるからである。

人事評価

倫理失敗に厳正な懲罰が求められることは言うまでもない。曖昧な懲罰では組織メンバーは不公正を感じ、倫理失敗を防止することにならない。しかし、厳正な懲罰を行うだけでは、学習行動を生起させることはできないのである。懲罰の対象となった人間が処分された段階で、他の組織メンバーが問題は解決したと考え、何も行動を起こさなければ、学習行動は生起しようがないからである。

公正な懲罰は必要であるが、あまりに失敗の責任追及を特定個人に押し付けるような評価のあり方が定着している場合、個人は失敗を自分の「能力のなさ」と過度に感じてしまい、他の人と共に失敗の要因を考えたり、組織的な要因を議論したりはしないだろう。なるべく失敗に

は触れず、むしろ自らの関わった事実を隠そうとするのではないだろうか。通常の経営上の失敗に限らず、倫理失敗においても、失敗の原因、要因を発見し、どのように対応していけば再度の失敗を防ぐことができるかを、相互に議論しあう中で、個人の価値観の転換が促されたり、組織としての新たな対応の方法が発見されたりすることに注目すべきである。このような組織メンバー相互の行動を促すような評価のあり方は、失敗の原因探索・探求という段階での重要な役割を果たすと考えられるのである。

ミドルマネジメントの役割

企業倫理の確立に関しては、従来、経営トップの重要性については様々に論じられてきている。一方、ミドルに関しては、意思決定において倫理的ジレンマがどの程度倫理判断に影響を及ぼすか、管理者の倫理判断に影響を及ぼす組織要因は何か、といった観点からの研究が中心となっている。企業倫理確立に向けたミドルの役割、あるいは本稿で扱う倫理失敗の組織的学習におけるミドルの役割といった視点からの研究は、我々の検討した範囲では存在していない³⁵。

しかし、いままで議論してきたように、倫理失敗からの組織学習において、特に、失敗原因の探索、分析、その成果を踏まえた変革計画の立案、実行という、組織の実際上の運営においては、ミドルの役割を無視することはできないと考える。

近年、外部環境が激しく変化する中で、企業が絶えずイノベーションを生みだし、競争力を維持していくために、従来とは異なったミドルマネジメントの役割が主張されている。従来の部下を管理する役割から、部下の創造性を引き出す役割への変化が求められているのである³⁶。部下の創造性を引き出すと同時に、組織内に分散した知識・ノウハウを結びつけ、個人同士が相互作用の中からイノベーションを創造していく媒介としての役割が重要になっていると言えよう。これは、個人学習と組織学習との「橋渡し役」としてのミドルの役割の強調である³⁷。

倫理失敗の学習においても、個人が相互に倫理失敗の原因について議論し、分析しあい、自らの意識を変革したり、新たな解決方法を生み出すような環境づくりが重要である。倫理という話題はなかなか職場環境の中になじみにくく、通常話題にされることも少ない可能性がある。倫理という言葉にある種の拒否反応を起こす者さえいるかもしれない。従って、部下が倫理に関する問題を相談しやすい雰囲気をつくり、職場内で倫理失敗の原因が活発に議論されるような環境を育てることがミドルに求められるのである。部下が安心して、倫理失敗の原因を考えたり、話題に出来るような環境づくりということである。

また、組織変革の計画・実行段階では、変革への抵抗が随所に表れることが予想される。この抵抗を和らげるためには、ミドルがトップの意向をくみ取り、変革に向け部下が納得して取り組むように働きかけることが重要になる。

組織文化

組織文化とは、「組織メンバーに共有された価値観および慣行・行動パターン」である。組織文化は、一般に組織内のコミュニケーションを円滑にし、意思決定の方向性を明示し、規定や規則を超えたマネジメントを可能にするといった機能を持つと言われる³⁸。組織文化は、新製品開発比率や財務指標といった最終的な企業業績に、直接結びつく要因とは言えない。しかし、マネジメントと業績を媒介する包括的な要因と捉えることができる。

では、倫理失敗の組織的学習を促進するような組織文化とはいかなる特性を持っているのだろうか。倫理失敗を正確に分析し、原因を抽出するには、何か問題が発生した時に、原因の追求を深く行い、物事の本質を見極めようとする「くせ」がついていることが大切である。物事の本質を追求しようとする組織文化が浸透していない組織では、倫理失敗が発生したとしても、特定個人の責任を過度に追及し、誰かに罪の責任をなすりつけるだけで、組織要因の影響まで深く考えようとしなくなってしまうであろう。

この前提として、失敗を極端に回避するものとしてではなく、絶対に起こりうる現象であり、貴重な経験として次に活かすといった価値観が浸透していることが重要である。倫理失敗を積極的に評価することは難しいかもしれない。ただ、日常職場で発生している倫理失敗から学習することで、社会問題になるような大きな倫理失敗、不祥事の発生を回避できる、という発想の転換が求められるのである³⁹。

また、せっかく深い分析ができたとしても、その成果が組織の中で共有されねば、変革行動への意識は高まらないことになってしまう。日頃から部署、部門の壁が厚く、情報交流に支障をきたすような雰囲気のある組織では、分析の成果が特定部署、部門に囲い込まれ、組織全体で共有することができず、従って円滑に変革行動を起こすことができないことになる。学習促進のためには、情報の流れが透明、オープンな組織文化の特性が必要なのである。

上記2つの特性は、通常の経営問題においても重要であることは言うまでもない。特に倫理失敗の学習という面から考えると、日頃から倫理上の話題を上司や同僚と相談したり、議論しやすい雰囲気が醸成されている面を重視すべきであろう。

5. 分析枠組と視点

5-1 歴史的分析の必要性

本研究においては企業がいかに企業倫理を確立し、それをいかにして持続もしくは形骸化させたかに関してそのメカニズムを研究することを主眼としている。特に不祥事を起こした企業がその事態から何を学びもしくは学ばず、また学習したことを持続もしくは忘却していかなる経営状態に至ったかの事例研究を行う。このような性質の研究であるため事例として取り上げる企業の歴史を深く分析する必要がある。そのため、経営史研究者や企業行動の長期的分析を

重視した経営学研究者の方法論が非常に参考となる。組織学習の項でも述べたことだが、個人でも、企業でも現在の姿の本質的理解には現状に至らしめた原因を遡及的に分析する歴史的分析が必要不可欠であることが指摘されている⁴⁰。そして我々は企業倫理の研究においては特に歴史的分析が重要であることを強調したい。そこでなぜ、企業倫理研究において歴史的分析が重要となるのかここで分析したい。

本研究が取り上げるケースのように企業倫理問題は多くの場合企業行動の随伴の結果から発生する。企業行動における随伴の結果の重要性を強調する三戸（1994）は人間や組織の行為の結果にはその人・組織の目的の直接的結果である目的的结果とその行為を起こしたために発生する目的的结果以外の随伴的结果の2つがあり、特に継続的・持続的な性質を持つ組織的な行為は無際限になるという性質があるため目的的结果が無際限になるのと同じくして随伴的结果が無際限になるのであるという。それゆえ随伴的结果が組織の存続に重大な影響を及ぼし組織（企業）は随伴的结果への十分な配慮をなすべきであることを三戸は強調している⁴¹。そして随伴的结果が企業の命運に影響した事例として水俣病の事例を紹介している⁴²。このような企業行動の随伴的结果の研究において歴史的な分析は不可欠である。それは企業行動の随伴的结果についての研究においては時間展開を伴った説明が妥当であるからである。企業戦略の一つとして随伴的结果を意識的に取り込んだ「間接経営戦略」が存在することを示唆した沼上（2000）は随伴的结果への注目は時間展開を伴った説明がそうでない時間圧縮をした説明よりも促進的であるとしている⁴³。それは時間展開を伴った説明の方がより企業がある状況にいたった経緯を丹念に考察し、随伴的结果の存在を考慮する可能性が高いからである。ましてや我々の研究は負の随伴的结果（不祥事）が生じたときの企業対応とそこから得たものを企業の意思決定プロセスにいかん反映し倫理的な学習をいかに継続させたかもしくは学習の継続をいかに失敗したかについての研究であり（倫理的学習に失敗した場合、新たな随伴的结果を生むことになる）、歴史的分析は当然不可欠になるのである。

このように企業倫理研究において歴史的分析は重要であるが、残念ながら企業倫理を主眼とした歴史分析、特に実際の企業の転変を長期的に考察しながら当該企業における企業倫理の転変を考察した研究は少なく、その中でも企業の倫理的失敗からの学習についての長期的分析は少ないと思われる。それは、資料の入手困難さもさることながら、大河内（2001）が指摘するように経営（学）における歴史分析は突き詰めるところ発達史を基本とし、それは「成功の歴史」の側面が強かったためであると思われる⁴⁴。

5-2 分析枠組：広範な社会歴史的アプローチ

企業の倫理的問題を企業行動の随伴の結果ととらえる場合、その結果が企業やその直接的な参加者だけでなく関連組織や第三者にも影響を及ぼす可能性が高いことが指摘できる。また、

それぞれの行為主体がそれぞれ何らかの意図を持っている以上それがまた随伴的結果をその企業にもたらす可能性が高い。そこで、我々は今回の事例研究は組織内の要因だけでなく、組織外の諸行為主体がいかに企業の行為に影響を及ぼしたのかも考慮していきたい。また前述のように企業は組織外の要因からも学習しており、その面からも組織外要因の分析は重要である⁴⁵。このように様々な意図を持った主体の複雑な相互依存関係を記述する方法を沼上（2000）は行為システム記述と命名しており、我々の研究も企業の倫理的意思決定のメカニズム解明のための行為システム記述と命名できよう⁴⁶。

このような性質の研究であるため企業そのものの歴史だけでなく、それを取り巻く諸環境についての分析が必要になってくる。それゆえ当研究は極めて多角的・学際的であり「広範な社会歴史的アプローチ」と命名できる研究である⁴⁷。

また、このような性質の研究であるため本研究は沼上（2000）のいうカヴァー法則（社会現象の裏にあるとされる「不変法則」）を企業倫理研究で打ちたてようとするものでは決してない。例えば、いわゆる「日本的経営」により形成された「日本的企業風土」が企業倫理を軽視する風土を生んだという議論がある⁴⁸が、我々の研究はそのようなカヴァー法則への懐疑から始まっているという側面があることも強調しておきたい⁴⁹。

6. むすび

本稿では、倫理失敗からの組織的な学習について、事例分析に先立つ基礎概念と分析枠組の設定を主たるテーマとして議論してきた。まず、学習内容の特性を規定するため、企業倫理の定義を示し、企業倫理の対象範囲の検討から社会貢献活動、メセナを本稿の考察対象から除くことを明らかにした。

次いで、Zajac 等の先行研究に依拠しつつ、倫理失敗を①二義的失敗、②悪意のある失敗、③症候的失敗の3種類に分けてその内容を検討し、特質を浮き彫りにすると同時に、本稿における主たる対象が症候的倫理失敗であることを示した。さらに、症候的倫理失敗を念頭に、倫理失敗と通常の経営上の失敗との差異を、①学習行動と学習成果との因果関係の希薄さ、②事前の失敗体験が不可能であること、③失敗基準の暗黙性・曖昧さ、④日常業務との関連の希薄さ、という4点からまとめ、通常の学習プロセスとは異なる組織的な倫理学習プロセスの考察が必要であることを強調した。

また、企業が倫理失敗から立ち直り、企業倫理を確立（再確立）するには、法律での取り締まりや企業倫理の制度化だけでは不十分であり、倫理失敗の組織的学習を喚起することが必要であることを、主に制度化の限界点を示すことで明確にした。

以上の議論を踏まえ、具体的な倫理失敗の組織的学習プロセスには、①組織内学習プロセスと②組織—社会間学習プロセスの2つの形態があることを示し、各プロセスの個別段階で行わ

れるべき諸活動について検討した。そして、一旦学習された知識・ノウハウが棄却されず、長期にわたり倫理学習が促進、維持されるためには、両プロセスが独立して存在するのではなく、相互補完関係を築くことが必要であることを明らかにした。さらに、先行研究でも扱われていない学習プロセスへの影響要因について、経営トップ、人事評価、ミドル、組織文化の視点から考察を加え、実証分析の枠組の全体像を提示した。

最後に、倫理失敗における随伴的要素存在と学習概念への時間軸導入の議論から、分析視点としての歴史分析の必要性を主張し、また組織外的な要因を加味した分析も主要であることを考慮して、事例分析を含めた本研究の包括的な枠組として広範な社会歴史的アプローチ導入の必要性を強調した。今後は、本稿の分析枠組に依拠しつつ、具体的な事例研究を進めていく所存である。

謝辞

本研究は東海学園大学・同大学院の特別研究費により行われるものである。支援をして頂いた同大学の皆様に深く感謝する次第である。

【注記】

- 1) 清水龍瑩『日本型経営者と日本型経営』千倉書房、1998年、166頁。
- 2) 清水『前掲書』、166-167頁。
- 3) 例えば、Snell, R. S., “Moral Foundations of The Learning Organization”, *Human Relations* 54(3), 2001, pp.319-342.、十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂、2002年を参照のこと。
- 4) 十川『前掲書』、52-60頁。
- 5) Carroll, A. B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.” *Business Horizons* July-August, 1991, pp.40-43.
- 6) 中村瑞穂「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第39巻第2号、2001年、93頁。
- 7) 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, p.25.
- 8) 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第80巻第3・4号、1998年、177-178頁。例えば、競合企業との関係では、公正性の概念が重要であり、具体的課題事項として、不当なカルテル、入札談合、不当廉売等の問題が想定され、消費者との関係では、誠実性の概念が重要であり、欠陥製品、虚偽・誇大広告等の問題が想定されるのである。
- 9) Zajac and Al-Kazemi, *op.cit.*, pp.21-52.
- 10) 「汚職」と「腐敗」とは厳密には同義ではないが、広い意味での「腐敗」の中に「汚職」が含まれるとする石井(2002)の見解を採用し、同書に従い本稿でも「汚職・腐敗」という言葉を用いることにする。

- 11) 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.547.
- 12) Zajac and Comfort, *op.cit.*, p.547. 症候的な失敗の具体的な例としては、白人警官が黒人に対してふるう暴力に代表されるような警察組織の残忍性、あるいはもっと身近な例として、個人の評価や昇進に関して組織内に広がる「えこひいき」の問題等が挙げられている。
- 13) Friedman, V. J., "The Individual as Agent of Organizational Learning", *California Management Review* 44 (2), 2002, pp.77-80.
- 14) 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、145頁。
- 15) 制度の主な内容は、麗澤大学経済研究センター編『倫理法令遵守マネジメント・システム』麗澤大学出版、2000年を参照のこと。企業倫理に関する規格化されたプログラム、パッケージ化されたシステムは、現在、国際標準化機構（ISO）を中心に構想が打ち立てられている。日本でもこの動きに先駆け、麗澤大学経済研究センター（現 経済社会総合研究センター）は2000年5月に「ECS（Ethics Compliance System）2000」を提示している。ECS2000の詳細は、<http://ECS2000.reitaku-u.ac.jp>でも閲覧可能である。
- 16) 制度化には、①コンプライアンス・アプローチと②バリューシェアリング・アプローチの2つの方法があると言われる。詳細については、Paine, L.S., "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review* March-April, 1994, pp.106-117.、梅津光弘『ビジネスの倫理学』丸善、2002年等を参照のこと。
- 17) 梅津光弘「企業倫理の促進・支援制度をめぐる諸問題：概念枠設定の試み」『明大商学論叢』第83巻第2号、2001年、91頁。
- 18) この点は、特にコンプライアンス的アプローチに当てはまるものであり、バリューシェアリング的アプローチでは、法律遵守だけでなく、法律を超えた価値観や理念の浸透も図ろうとしている。
- 19) Verkerk, M.J., de Leede, J. and Nijihof, 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.
- 20) Prost, G. J. B. and Büchel, B. S. T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997, p.15.
- 21) Argyris, C. and Schön, D. A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, 1996, pp.20-25.
- 22) 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社、2000年、162頁。
- 23) 十川『前掲書』、163頁。
- 24) Prost and Büchel, *op.cit.*, p.17.
- 25) *Ibid.*, p.16.
- 26) *Ibid.*, pp.18-19.
- 27) Zajac and Al-Kazemi, *op.cit.*, p.27.
- 28) Zajac and Comfort, *op.cit.*, pp.547-548.

- 29) *Ibid.*, p.548.
- 30) *Ibid.*, p.548.
- 31) Cannon, M.D. and Edmonson, C., "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs about Failure in Organizational Work Groups", *Journal of Organizational Behavior* 22, 2001, p.165.
- 32) ただし、制度化への批判の箇所でも述べた通り、制度化自体が学習プロセスの促進を保障するものではないことにあらためて注意が必要である。
- 33) 清水龍瑩『日本企業の活性化・個性化』中央経済社、1993年、2頁。
- 34) 慶應戦略経営研究グループ『「組織力」の経営』中央経済社、2002年、44-52頁。
- 35) 企業倫理、または倫理失敗の組織的学習という視点で行われた代表的研究である伊藤（1993）、Zajac and Comfort（1997）、Zajac and Al-Kazemi（2000）においても、倫理失敗の組織的学習におけるミドルの役割には触れられていない。
- 36) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』、144-165頁。
- 37) 十川『前掲書』、98-115頁。
- 38) 慶應戦略経営研究グループ『前掲書』、146頁。
- 39) 「失敗を許容する」ということは「どのような失敗をしてもかまわない、平気だ」という意味ではないことに注意すべきである。
- 40) 大河内暁男『ロウルズーロイス研究』東京大学出版会、2001年。福永晶彦『企業経営の普遍性と地域性』酒井書店、2002年。
- 41) しかし、組織は目的達成のため形成されるという性質上、随伴的結果についてはあまり意識的でない性質がある上、負の随伴的結果を除去するには費用がかかるためその費用を極力最小化しようとする性質が組織にあると考えられる（三戸 1994）。
- 42) 随伴的結果は必ずしも組織にとり負の結果ばかりもたらすわけではない（三戸 1994、沼上 2000）。
- 43) 時間展開を伴った説明とは例えばある企業が現在の状況に至った経緯のプロセスを追う説明方法であるのに対し、時間圧縮をした説明とはその企業が現在の状況になった要因を列挙する方法である（沼上 2000）。
- 44) その例外として大河内（2001）のロウルズーロイス研究や清水（2000）、矢作（2001）の水俣病とチッソの研究がある。
- 45) 企業組織の学習が直接的取引関係を持つ団体・個人だけでなく幅広い媒体を通じて学習されることは桑田（1996）も指摘している。
- 46) 行為システム記述を行っている研究の例としては沼上（1999）や島本（2001）が挙げられる。
- 47) 福永『前掲書』。
- 48) 例えば、中村「前掲稿」2001年。
- 49) 確かに日本企業は企業倫理の制度化という面においては米国企業などと較べて遅れている。しかし、高・ドナルドソン（1999）が指摘するようにそれが日本企業が米国企業に較べて非倫理的であることを示すものではなく、またいわゆる日本的経営が倫理を軽視する風潮を生んでいるということにはならないと思われる。米国で倫理の制度化が進んだ主要な要因としては連邦量刑ガイドラインの施行に

代表される、法的・社会的な圧力があったためである。またそのような制度化が進んでいる米国においてもエンロン事件のような事件が発生したり企業業績を反映しない経営者報酬や我が国と比較してレイオフが頻繁に行われていることも指摘できよう。

【参考文献】

- Argandoña, A., "Corruption: the corporate perspective", *Business Ethics: A European Review* 10 (2), 2001, pp.163-175.
- Argyris, C. and Schön, D. A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, 1996
- Barnard, C.I., *The Function of The Executive*, Harvard University Press, 1938 (山本次郎・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)
- Cannon, M.D. and Edmonson, C., "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs about Failure in Organizational Work Groups", *Journal of Organizational Behavior* 22, 2001, pp.161-177.
- 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.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E., "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review* 24 (3), 1999, pp.522-537.
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A., "Organizational Learning", *Academy of Management Review* 10 (4), 1985, pp.803-813.
- Friedman, V. J., "The Individual as Agent of Organizational Learning", *California Management Review* 44 (2), 2002, pp.70-89.
- 福永晶彦『企業経営の普遍性と地域性』酒井書店、2002年。
- 畑村洋太郎『失敗学のすすめ』講談社、2000年。
- 石井陽一『世界の汚職 日本の汚職』平凡新書、2002年。
- 伊藤信二「学習のメカニズムと企業倫理の学習」『成城大学経済研究』第121号、1993年、71-83頁。
- 伊藤信二「企業はいかにして社会的責任を学ぶか」『成城大学経済研究』第123号、1993年、89-101頁。
- 慶應戦略経営研究グループ『「組織力」の経営』中央経済社、2002年。
- 桑田耕太郎「他者の経験からの組織学習」『経済と経済学』80号、1996年、69-84頁。
- 三戸 公『随伴的結果—管理の革命—』文眞堂、1994年。
- 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第80巻第3・4号、1998年、169-181頁。
- 中村瑞穂「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第39巻第2号、2001年、87-99頁。
- Nakano, C., *Ethics-At-Work in Japanese Business: An Empirical Study of Japanese Managers'*

Perceptions of Ethics in Their Corporate Lives, A Bell & Howell Company, 2001

沼上 幹『液晶ディスプレイの技術革新史』白桃書房、1999年。

沼上 幹『行為の経営学』白桃書房、2000年。

大河内曉男『ロウルズーロイス研究』東京大学出版会、2001年。

Paine, L.S., “Managing for Organizational Integrity”, *Harvard Business Review* March-April, 1994, pp.106-117.

Prost, G. J. B. and Büchel, B. S. T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997

麗澤大学経済研究センター編『ECS (Ethics Compliance System) 2000』麗澤大学出版、2000年。

Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., 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、1992年)

島本 実「資源の集中による間隙—ファインセラミックス産業の行為システム記述—」『組織科学』34巻4号、2001年、53-66頁。

清水 洋「新日本素肥料株式会社の石油化学工業への進出と水俣病問題—目的と手段の非一貫性」『経営史学』35巻2号、2000年、pp.75-94.

清水龍瑩『日本企業の活性化・個性化』中央経済社、1993年。

清水龍瑩『日本型経営者と日本型経営』千倉書房、1998年。

Sims, R., “The Institutionalization of Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics* 10, 1991, pp.493-506.

Sitkin, S. B., “Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, 1992, pp.231-266.

Snell, R. S., “Moral Foundations of The Learning Organization”, *Human Relations* 54 (3), 2001, pp.319-342.

十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社、2000年。

十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂、2002年。

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。

高 巖、トーマス・ドナルドソン『ビジネス・エシックス—企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム』文眞堂、1999年。

梅津光弘「企業倫理の促進・支援制度をめぐる諸問題：概念枠設定の試み」『明大商学論叢』第83巻第2号、2001年、89-102頁。

梅津光弘『ビジネスの倫理学』丸善、2002年。

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.

Watkins, K. E. and Marsic, V. J., *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1993 (神田 良・岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター、1995年。)

Winn, M., “Ethics in Organizations: A Perspective on Reciprocity”, *International Journal of*

Public Administration 12 (6), 1989, pp.867-887.

矢作 正「新日本窒素の石油化学転換と水俣病」『経営史学』36巻3号、2001年、1-24頁。

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、145-159頁。

Zajac, G., "Beyond Hammurabi: A Public Service Definition of Ethics Failure", *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, 1996, pp.145-160.

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.