



## Osaka Gakuin University Repository

|                        |   |
|------------------------|---|
| Title                  | 企業倫理の規範的基礎としてのビジネス・インテグリティとその実践<br>Business Integrity as a Normative Base of Business Ethics and its Implementation |
| Author(s)              | 三上 磨知 (Machi Mikami)  |
| Citation               | 大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION),<br>第 41 巻第 2 号 : 67-93     |
| Issue Date             | 2016.03.31  |
| Resource Type          | ARTICLE/ 論説   |
| Resource Version       |   |
| URL                    |   |
| Right                  |   |
| Additional Information |   |

## 企業倫理の規範的基礎としての ビジネス・インテグリティとその実践

三上 磨知

### **Business Integrity as a Normative Base of Business Ethics and its Implementation**

Machi Mikami

#### ABSTRACT

After the Enron incident, the issue of how to prevent corporate improprieties has become a matter of discussion. Various preventive systems have been put into place, but the number of instances of corporate scandals indicative of a lack of corporate ethics have not decreased. Therefore, there is a need to examine those systems and to rethink future research relating to corporate ethics; to consider what needs to be done in order to guide corporate behavior in a more moral direction. For this examination, the works of P. Ulrich are especially deserving of attention.

Ulrich's works differ greatly from other research on corporate ethics in the respect that he discusses how the pursuit for corporate profits should be balanced by moral standards. Ulrich says that corporations should start from a point of integrated corporate ethics based on legitimacy, and then subsequently build a management strategy to pursue corporate profits. This model of corporate ethics is called "business integrity".

In this paper, I will consider the elements of Ulrich's "Business Integrity" model of integrated ethics and also the issues regarding how the "Business Integrity" model can be implemented in corporations.

## はじめに

エンロン以降、企業の不正をどのような形で防止するのかという議論が数多くなされ、様々な制度が導入されてきた。世界的に倫理規定やホットラインなどの整備が進められ、倫理委員会や倫理責任者などを導入している企業もある。ただし、これらの対策には、エンロン事件以前から導入されていたものもあり、そのことは、それら制度の導入ではもはや企業不祥事を防ぐことは困難であることを示唆している。したがって、その制度を検証するとともに、従来の企業倫理研究を問い直し、企業の行動を導くにはどうすればよいか考えることが必要になっている。その際に、特に注目されるべきが、P.ウルリッヒである。ウルリッヒの企業倫理は、企業の利益追求とモラルをどのように両立させるのかについて、従来の企業倫理研究とは大きく異なっている。

ウルリッヒの統合企業倫理は、規範的な「正しさの推定」や客観的情勢による強制という従来の企業倫理の前提そのもの、つまり利潤原理を根本的に問い直すものであり、経営戦略の内的な規範的基礎を形成するものである。正当性をベースとした統合企業倫理を出発点とし、そこから組み立てられた経営戦略によって企業はその成功を追求していくべきだと、ウルリッヒは考えている。したがって彼によると、企業の競争戦略そのものが社会的に正当で道徳的なものでなければならず、その競争戦略でもって利潤が生まれるようにしなければならない。そして、このような企業倫理の基本的規範をビジネス・インテグリティと呼んでいる。「経営戦略の決定はいつも、企業の倫理的価値志向に埋め込まれなければならない、それらによって正当化されなければならない（Ulrich, 1998, S.433）」とし、製品のバリューチェーン全体と製品ライフサイクル全体において、ビジネス・インテグリティにもとづいた戦略を求めている。さらに、ビジネス・インテグリティの確立を個々の経営者や企業に促すためには、

何らかの規制や政治的支援も必要であるとウルリッヒは考えている<sup>1)</sup>。「国家制度的政治レベルの下側では、倫理的に方向付けられた産業協定の形で、全体の産業による自己規制と自己参加の可能性がある (Ulrich, 1998, S.435)」。そのような協定としては、ドイツにおける国際化学連盟のレスポンシブルケア<sup>2)</sup>や、1999年にアナン国連事務総長提唱した、国連グローバルコンパクト (UNGC) が有名である。

本稿においては、企業倫理の核となる規範的概念としてビジネス・インテグリティを取り上げ、その課題を探るとともに、企業においてビジネス・インテグリティが生まれるプロセスやその実用化を含めて、ビジネス・インテグリティの全体像を明らかにする。

## 1. ビジネス・インテグリティの課題

企業が倫理的な原則を掲げ、様々な制度を導入しても不祥事が絶えないのはなぜか。企業行為を正しい方向へ導くためにはどうすればよいのか。それらが効果を発揮するためには、「このような価値と原則は理解され、指向され、生かされ、習慣化されなければならない。つまり、本来のインテグリティ文化が必要とされているのである。さらに加えて、単独の対策は基本的に効果がない。インテグリティは全体として一しかるべき組織的なインテグリティ・マネジメントの枠内で一確保されなければならない (Maak/Ulrich, 2007, S.4)。「インテグリティがラテン語の *integritas* を語源とするのは偶然ではなく、この言葉は全体性や非分割性を意味する。これは、個々の対策や独立した単独の対策ではインテグリティを保障できないことを示唆している (Maak/Ulrich, 2007, S.4)」。全体性および不可分性という視点と並んで、インテグ

---

1) このあたりの議論は、三上 (2014) を参照されたい。

2) レスポンシブルケアについては、岡本 (2002) に詳細な記述がある。

ティもまた重要である。「全体性およびモラル的整合性の何れも、複雑化、利害の多様性を特徴とするステークホルダー社会の中で絶え間なく試されているが、その実現は常に容易ではない (Maak/Ulrich, 2007, S.6)」というのも、「インテグリティは必然的にリレーショナルなものであるためである。すなわち、独自の原則に導かれたモラル的に安定感のある行動に依存するばかりでなく、他の帰属要因によってもたらされることもあるのだ。インテグリティは、内部および外部のステークホルダーが経営者の存在・行動をいかに完全なものとして認識するか、という点にも依存している (Maak/Ulrich, 2007, S.6)」。

言い換えれば、「インテグリティというものは備わっているわけではない。私たちが有する種の期待、または文字通りの意味での利害をもって対処する日常的な相互関係が変化する過程において発生するのだ (Maak/Ulrich, 2007, S.7)」。

インテグリティは、原則に従ったモラル行為だけでなく、企業内外のステークホルダーがその行動を高潔なものとして評価するかどうかにもかかっている。そしてわれわれが何がしかの期待や利益に応じて行動するなかで培われていく。したがって、どの主体も完全であるということではできない。「インテグリティは決して与えられるものではない。常に探究することによって時間とともに更新され、形を変えていくべきものだ (Maak/Ulrich, 2007, S.7)」。

さらに、「インテグリティには、開放性、透明性、学習能力が必要とされ (Maak/Ulrich, 2007, S.7)」、そして構造、プロセス、関係のリレーショナルな全体性が重要である。そしてこの全体性の柱は、社会、個人、組織という3つのモラルの場所である。

また、種々の活動主体の関係も重要である。すなわち、「組織および個人との間、組織および社会の活動主体または外部のステークホルダーとの間、ならびに個人と社会の活動主体との間といった関係である (Maak/Ulrich, 2007, S.7)」。

それらが構成された結果、生産的な方法によってインテグリティを促進するものであるとされている。「個々の活動主体、管理者および従業員のイ

ンテグリティが実現されていれば企業のインテグリティは達成される。関連するすべてのステークホルダーの利害が考慮されている場合、企業と社会の間にモラル的な整合性が存在する場合も同様である。従って、モラルの場所はすべて全体の一部ということになる (Maak/Ulrich, 2007, S.8)】。

ただし、三上 (2012) で見たように、ウルリッヒは、市場経済によってシステムと生活世界との間には構造的な対立が発生しているとしている。「生活世界の要求が考慮されるのは、事情によっては、それが法律で規定されているか活動主体の自己利益につながるか、または要求そのものが適切な規範に拘束されている場合のみである (Maak/Ulrich, 2007, S.9)」。しかし常にそうであるとは限らないことが経験的に示されている。「経済のより一層の責任を求める声 (および相応の公的圧力) が絶えず大きくなっているのは、こうした意味では過度なまでのシステムの意固地さに反対する社会の側面のカレントな反応として解釈でき、経済および社会の全体的な連関の保持という意味では、社会経済的統合の利害として解釈することが可能である。すなわち、良好な企業経営の社会的な意味問題および正当性問題を一歩振り返って見直す余地が増加するのである (Maak/Ulrich, 2007, SS.9-10)」。こうした背景からも、システム (経済) と生活世界 (社会) の組み合わせに対しては、全体的なインテグリティマネジメントに中心的な機能が与えられるべきであるということになる。それにより、システムの・規範的要素の統合が保証され、市場経済的要件および生活世界的利害との間の橋渡しが行われるのである。二つの世界のジレンマとして「従業員と管理者のような個人と役割責任者との対立が考えられ、(人間および市民としての) 独自のニーズと価値観が、組織 (効率、利益) および、その株主 (投資収益) と相容れない場合に起こる (Maak/Ulrich, 2007, S.10)」。また、他のステークホルダーも、様々なレベルで対立を起こす可能性がある。「例えば、国家と企業 (税金 と利潤最大化) 間、発展途上国における労働条件の問題、貧困削減および人権保護の問題に直面している NGO と企業間の対立であ

る。また、市民活動を期待するコミュニティに関しても同様であり、これは（システムの）利益目標を持った企業の見地からすれば相容れないものだ。生活世界のモラル的な利害および経済システムの機能要件の対立関係に耐え抜き、それらを生産的に克服することが常に重要である（Maak/Ulrich, 2007, S.10)」。ステークホルダーの利害の多様性と複雑化には、システムに内在する課題にも取り組まなければならない。すなわち、「経済的、人間的、社会的、環境的な視点を尊重する企業の価値創造を包括的に理解した上で、市場経済のシステムの意固地さを制御し、有意義な形に統合することである。インテグリティは、こうした意味でも相応の価値創造全体への理解があって初めて成り立つのだ（Maak/Ulrich, 2007, S.10)」。市場経済において支配的であるのは、「客観的情勢による強制思考と市場のメタフィジックスの擬制公益仮説」<sup>3)</sup>であり、そのようなシステムの特徴を倫理的な正当性条件に基づいて制御しなければならない。

「あたかも利益製造マシンのように、もっぱら経済的動機に従ってインテグリティを達成することができる企業は、結局のところ一つの明確な原則に従って行動を安定させ、その目的のために存続している。これはシステムのインテグリティという視点では適しているが、モラルのインテグリティや整合性については適していないと言わねばならない（Maak/Ulrich, 2007, S.10)」。企業が利益追求を優先する場合、モラルのインテグリティを満たすことはできない。「なぜなら、この整合性は個人的、社会的、環境的利害を超えたところで達成されるのではなく、そうした利害に対して正直に応答すること（つまり責任）によって初めて達成され得るからだ（Maak/Ulrich, 2007, S.10)」。企業がモラルのインテグリティとシステムのインテグリティを備えるには、様々なステークホルダーの要求に対して、責任を持って対応することが必要である。ただ

---

3) 三上 (2012) 67~72参照。

し、モラルとシステムを両立させるのは難しいことである。「モラルのインテグリティとシステムのインテグリティはコインの二つの裏表であり、容易には一致しない。それゆえに企業経営を完全にするためには、システムのおよび規範的な要素を相互に調整することが重要である。こうしたシステムの意固地さと規範的利害の調和が成功した場合にのみ、(適切なインテグリティマネジメントを通じて) インテグリティが認識され、その帰属要因が揃うことになる (Maak/Ulrich, 2007, S.11)」。市場経済のシステムに内在する問題とステークホルダーの利害が調和することがインテグリティマネジメントの条件となっている。そして、社会の一部である企業にも、モラルとシステムの調和をインテグリティマネジメントにより実現させる責任があるのである。

## 2. コミットメント、一貫性、安定性、継続性 － インテグリティの4つのK

次に、インテグリティが発生する統合的なプロセスを解説しながら、インテグリティマネジメントの要件を見ていくことにする。

インテグリティマネジメントの前提として、「企業は何のためにあるのか」を示す原則(経営の基礎)と「企業が求めるものは何か」という目的を示すミッション(価値創造の理想)が据えられている。「インテグリティの前提条件には、あるステークホルダー社会において課題と利害への対応が適正に行なわれていることだけでなく、全体を少し充実させようという意欲も同様に含まれる。つまり、様々な利害関係者の関係ネットワークにおける自らの価値、文化およびその場所、重要性を意識することが必要なのだ。ここでは自己概念と他者概念が一つになり、インテグリティの意識が構成される (Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。そしてこのインテグリティの発生プロセスにおいて重要なのは、4つのK、すなわち、Komittment (コミットメント)、Kohärenz (一貫

性)、Konsistenz (安定性)、Kontinuität (継続性) である。

#### (1) Komittment コミットメント

「モラルの整合性は、基本的なモラルの価値および原則への明確なコミットメントを必要とし、原則に導かれた行動を暗示している（とりわけ、行動が一時的な制約に関連付けられている必要がある場合）。無条件で（責任ある市民として）理性的に行うべき行動である（Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。ウルリッヒが例として取り上げるのは、ヨーロッパのある社会的企業家が、カンボジアにおいて恵まれない人々の雇用を創出するため豆乳生産事業の営業許可申請をした際に、賄賂を求められた時の対応である。「関係当局は彼に対し、許可は相応のコミッションがあれば比較的迅速に得られる可能性を示した。その企業家は自ら価値に基づき、汚職の壊滅的な悪影響について考慮した上で拒絶した。その代わりに、行った申請を何度もやり直したのである。1年後、彼の申請は最終的に、要求されたコミッションなしで許可されている。その社会的企業家は、自分の原則から離れ、汚職を容易なる成功への早道（スローターダイク）として甘受する用意がなかったのだ。非経済的との憶測を呼んだものの原則に忠実なこの方法は、正にインテグリティの形成に作用しているのである（Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。このように、企業は、どのような状況にあっても責任ある企業市民として原則に従って理性的に行動することが求められる。

#### (2) Kohärenz 一貫性

「インテグリティは、基本的なビジネス原則やコミュニケーション（実行または未実行の方法・理由、ならびに具体的な行動）の一致を必要とする（Maak/Ulrich, 2007, S.12)」。企業の行動や対応の方法や理由が原則に一致することが求められる。企業の行動と原則の内容を常に比較検討することができ

るようにすることも、企業の経営原則と行動の一致を確認する一助となるだろう。

### (3) Konsistenz 安定性

システムと生活世界の対立により、企業とモラルの「両方が別々に遠く離れすぎてしまう（または更に悪いことに、エンロン事件のように、それらがぱっくりと裂けてしまう）と、規範的な利害と現実のシステムが分断する。そのような分裂はインテグリティの空洞化につながり、場合によっては、これを生じさせることはもはや不可能になってしまう。この点でインテグリティ管理とは、すべての管理システムおよび管理プロセスを、定期的に企業倫理の安定性チェックにかけることであると言える（Maak/Ulrich, 2007, S.13)」。企業のマネジメントシステムとプロセスの両方がモラルの観点から倫理的に妥当であるか、検証して安定性を確保することが必要となる。

### (4) Kontinuität 継続性

「決定された原則および価値観に従い、インテグリティには一分の隙もない安定した行動が必要である。そのため信用力および期待の確実性は、すべてのパートナーのもとで育つ（Maak/Ulrich, 2007, S.13)」。しかし「現在、一般的には社会との関係形成、とりわけステークホルダーとの関係形成の領域においては、依然として選択的なアプローチが支配的である。これは、長期的、持続的かつ継続的な関係形成とは言えず、伝統および権力の中立化に焦点が当てられている（Maak/Ulrich, 2007, S.13)」。ステークホルダーを選択して相互に作用すると、常に、顧客、サプライヤー、従業員、地域のコミュニティなどと関係を持つことになる。その上、グリーンピースなどのようなNGOと共に企業への影響力を持つことができる可能性がある。しかし、「倫理的観点（および、それに関連するインテグリティ）から、ステークホルダーの影響力ではな

く、理由の立つ利害が存在するかどうかだけが重要になっている。従って、この点からも継続性が要求される（Maak/Ulrich, 2007, S.13)」。正当な利害を持つステークホルダーは誰かという視点が必要である。権力や影響力の強さのみでステークホルダーを選択して対応することは、長期的・継続的な関係形成とは言えない・継続的にステークホルダーと関係を形成していく中で、その利害の要求がどの程度妥当であるのかを吟味することが必要となるのである。

「4つのKはアイデンティティの形成に作用し、時間の経過と共に企業に性格を与えるものである。意識的な出現によって知覚され、原則に導かれた行動、安定性、一貫性、継続性を備えたインテグリティは、企業が時間と共に完全なる企業市民、良き市民および社会の一員として認識されるための基盤を形成している。国民は、このようにして企業を信頼するようになるのである（Maak/Ulrich, 2007, SS.13-14)」。インテグリティは、モラルのコミットメント、すなわち原則に導かれた行動とその行動が一貫して原則に合致していることと、倫理的に妥当であるか定期的に検証されることによって、そして正当な利害関係者と継続的に関わっていくことによって発生するものである。企業がインテグリティを求めて努力していくことにより、時間とともに企業のアイデンティティを形成する。そしてそれは、企業への信頼が醸成されていく基盤となる。それでは、このインテグリティをマネジメントにどのように結び付けていくことができるのか。以下では、インテグリティマネジメントの概念について検討する。

### 3. インテグリティマネジメントの4つのP

個人、組織、社会という経済の「3つの場所」すべてにおいて、明確なコミットメントにもとづいて、倫理意識のある行為が、首尾一貫して安定的に継

続的に行われることと並んで、3つのレベルが整合性ある形で相互に結び付けられることも重要である。「そのための基礎は、統合原則をある意味では指針として形成する。原則に導かれた3つのレベルのシンクロは、企業の垂直的統合を確実なものとする (Maak/Ulrich, 2007, SS.14-15)」。個人と組織と社会がそれぞれ原則に則った行動を継続して行うことと、その3つの場所が相互に作用することも必要である。インテグリティマネジメントは、この点も考慮して4つのPから構成されており、そのそれぞれの分野を様々な制度が支えている。4つのPとは、Principles Policies Processes Peopleである。

#### (1) Principles

企業はそれぞれ自らのビジネスモデルを鑑みて経営活動を行うものであり、ウルリッヒも「各企業は、固有の、よく考慮された、そして各々の経営モデルを鑑みて、仕立てられた道を行かなければならない (Maak/Ulrich, 2007, S.15)」と述べている。ただし、その行動の基準となるような中心的価値や原則を設定するため、まずはどの行為や態度が望ましくて、また容認されないかを明確にする必要があると考えている。「経営原則は、モラルのガードレールとしての機能を果たす。我々の考えには、誠実さ、曲がらないこと、公正、正義、尊重、公開、透明ならびに信頼性が属する (Maak/Ulrich, 2007, S.13)」。誠実で公正で正義に則り、広く公開され信頼に足るような原則が設定されれば、それで十分であるということではない。あくまでも、経営原則は企業の経営活動がモラルを逸脱しないように律する枠組みであり、またそれがビジネスの基礎に浸透することも必要である。「原則を壁に張り付けたり、それをパンフレットに載せることや、一度だけの従業員ワークショップで心に留めることは十分ではないということは、強調されなければならない。すべてのこれらの処置は、付随的な機能を果たすにすぎない (Maak/Ulrich, 2007, S.13)」。明確なモラル価値と原則を実行することが、インテグリティの絶対条件なのである。

## (2) Policies

企業は社会の一部であり、その活動は従業員や顧客や株主だけでなく、国や地域、環境や次世代の人々にもかかわる。「このかかわりや影響は、倫理的政治的共同責任が、企業行為の社会的影響や資源とのかかわりと環境や、そしてステークホルダーの扱いやその評価をする方法、さらに彼らと協力するかどうかについて、またグローバル化や進化する技術化という観点から、市場経済の枠組みの道徳的意味内容にまで及ぶ（Maak/Ulrich, 2007, S.15)」。これらについて、社会からの期待が寄せられており、企業政策的行動原則やガイドラインは、社会からの要請や関心ごとを視野に入れて定めることが求められる。企業は社会とどのように関わっていくのかという観点から、以下の5つが概念化されている。

- ① 企業市民 ウルリッヒは、統合経済倫理を実行する場所として、企業と市民と国を挙げており、企業が「良き企業市民」として義務を負うと考えている。企業市民とは「モラルによって限定された利益を追求（Ulrich, 2005, S.150）」する「倫理に対して自己推進的な（Ulrich, 2005, S.150）」企業を指す。「企業市民という言葉は、（公的団体の一員としての企業市民を抱える）企業の自己概念を相応に示すと共に、この共同体およびその利害関係者（企業自ら原因となって企てを起こしている）の繁栄を考慮した結果、そこから発生してくる責任をも適切に示している（Maak/Ulrich, 2007, S.16)」。このように、この節では企業が社会とどのように関わるかに焦点があてられるため、企業が社会の一員であることが企業市民という概念で強調されている。
- ② グローバル企業市民 ますますグローバル化する経済において、国家・文化の境界を越えるグローバル企業の責任が問われている。この問いは決

してグローバル企業だけに関連したものではない。「ここで言うグローバルとは、グローバル化した経済をコンテキストとして発生する（可能性のある）すべての視点と倫理的課題を意味し、それらは、国際的に活動する企業、多国籍企業、グローバル企業、グローバルなバリューチェーン、パートナーシップ、サプライヤネットワークの枠組みの中にある（Maak/Ulrich, 2007, S.16)」。そして、人権問題、とりわけ労働条件、賃金、児童労働の問題や異文化的・異宗教的多様性も重要なテーマとなる問題である。「グローバル企業市民という言葉は、これらを背景に国際社会の一員として企業を所有するコスモポリタンの自己概念を示すと共に、企業が国家および文化の境界を越えて行かうか、または自身が関与したあらゆる動きを考慮した結果として、そこから発生する責任をも示している（Maak/Ulrich, 2007, S.16)」。国内のみならず、世界の中でも企業市民として行動することが求められるのである。

- ③ 企業スチュワードシップ 元来スチュワードとは、王位継承者が不在か、まだ法定年齢に達していない場合に王国の資源を信託により管理していた中世の人物を指す。「スチュワードシップの中心的な考え方の背景にあるものは、社会の現在のニーズを持続的な方法で満足させ、将来の世代の仮想的要件にも対応し得る自然的・社会的資源を持つ企業の責任、信託、入念な対処に従って特徴づけられている（Maak/Ulrich, 2007, S.16)」。この議論においては、企業は現在のニーズだけではなく将来の世代まで考慮して、責任を持って資源を活用しなければならないこと、そしてそのことについて社会に対して説明する用意を持たなければならないことが示されている。「企業が前向きに行動し、その行動に関して社会に対して弁明を行うとともに、将来への責任をも担う場合にのみ、企業は社会的、環境的リソースの配慮ある利用についての社会的責任（スチュワードシップ）」

を果たしたといえることができる（Maak/Ulrich, 2007, S.128）。

例えばスイスの大手スーパーであるコープは、1973年に環境保護を組合規則に明記するなど環境保護について積極的に取り組んでおり、特に1989年に導入したエコプランや1993年から使用されているナチュラルプランが有名である。適切な飼育方法や有機農法による製品にそれらのマークをつけ、それらの製品を工場生産による競合製品と並べて置き、その購入決定を顧客自身の判断に委ねた。当初エコロジー製品市場は限定的なものであったため、コープはエコロジー製品の啓蒙に大きく寄与したと言われている。また、コープは、定期的に市民とのディスカッションフォーラムを開催し、法律で義務化される前から、リサイクルシステムに組み入れるための梱包材ならびに使用済み機器の引き取りを各支店で行っている。このように、企業スチュワードシップが目指しているのは、企業が社会から信託をうけて資源を管理する立場にあると自認し、現在のみならず未来に対しても社会的責任を果たすことであり、コープは主体的にナチュラルプランというエコマークを定め、積極的にエコロジー製品を啓蒙した点でスチュワードシップを果たしたと言えるのである。

- ④ クロスセクター・パートナーシップ 企業市民や企業スチュワードシップのような企業の捉え方のみならず企業が他者とどのように関わっていくかも重要な課題である。「クロスセクター・パートナーシップは、企業、国家や市民社会的な活動主体の自主的かつ主に長期的な関係である。それらは自らの能力および資源を、生活の上で役に立つ目標を相乗的に達成するために関連プロジェクトに結び付けられる（Maak/Ulrich, 2007, S.17）」。
- 1990年代には、シェルとグリーンピースのブレント・スパーの廃棄方法を巡る対立のような衝突が多く見られたが、ここ数年では、パートナーとしての関わりがひろがってきている。「その枠組みにおいては生産的な方法

で連携するばかりでなく、相互に学び合うと共に、社会的な問題提起に対する革新的な解決策もしばしば生みだされている。それによっていくらかの精神的、文化的、実際の障害は避けられる（Maak/Ulrich, 2007, S.17）。このように「クロスセクター・パートナーシップは、企業と選ばれたステークホルダーとの関係形成だけでなく、社会的な問題（公的資金および資源の希少性など）に対処する上でも、ますます重要な要素となっている（Maak/Ulrich, 2007, S.17）。企業が国や市民団体とパートナーとして積極的に社会問題に取り組んで解決策を構築することが求められる。

- ⑤ ステークホルダー活動とステークホルダーダイアログ ステークホルダー活動とステークホルダーダイアログは、企業の利害関係者との関係形成のために不可欠な要素である。「現実的または仮想的に発生する可能性のあるダイアログにおいては、定期的なコミュニケーションも重要であるが、利害の正当性を明らかにするために、これを企業の意思決定プロセスにおいて考慮し、持続的な関係を構築・維持することも重要である（Maak/Ulrich, 2007, S.17）。しかし、「ステークホルダーの関係性は、（倫理的な見地から決定的な）利害の正当性を調査し、決定的な判断基準として認識されず、依然として企業の業務に及ぼす力または潜在的な影響力の可能性に従って考察されるのが一般的である（Maak/Ulrich, 2007, S.17）。どのステークホルダーの利害をどのように扱うのが、ステークホルダーの企業への影響力から決められることにウルリッヒは批判的である。ステークホルダーダイアログは、利害を倫理的な視点で調査し、単なる意見や論拠の交換という枠を超え、建設的な行動につなげるものである。

Policies（方針）の分野は企業の倫理的・政治的・共同責任に関連している。それらは、一般的には社会的期待というコンテキストにおける企業行動のインテ

グリティ、とりわけ特定のステークホルダーの期待を確実にするものである。「彼らは、公的団体の責任ある一員としての企業から国際社会に至るまで、善良な市民、スチュワード、思いやりのある企業市民と位置付けている。そのため企業方針が事実上、規範的に実行可能かつ正当な企業の方針として是認できることが確認されるのである（Maak/Ulrich, 2007, SS.17-18）」。

### (3) Processes

ここでテーマとなるのは、ビジネス・インテグリティを実現するためのマネジメントプロセスやシステムのありかたである。

- ① 優れたコーポレート・ガバナンス ガバナンスの機能不全により、不正行為が行われるというケースは少なくない。優れたガバナンスには、適切な「チェック・アンド・バランス」機能が必要である。「ここで言う優れたガバナンスとは、株主だけでなくすべてのステークホルダーの権利を設定し、ビジネスを有利に進め、経営者と監査役会の権力分立をサポートし、組織における経営者のタスクの完全履行が確実に保証された企業の政治システムのことを示している（Maak/Ulrich, 2007, S.18）」。ガバナンスは、社会とのかかわりを論じるポリシーの節ではなく、マネジメント・プロセスおよびシステムの領域に位置づけられている。
- ② インテグリティのシステム インテグリティシステムは、「責任を組織化するための重要な補助的手段である（Maak/Ulrich, 2007, S.S.239）」。例えば、倫理的自己概念やインテグリティ志向の表明としてのビジョンおよびミッション、企業におけるモラルの指針としての行動規範、企業内のモラル志向的なコミュニケーションを可能にし、倫理的問題についての議論が活発になるような制度、インテグリティ志向的なインセンティブ構造、

そして倫理意識的コントロールと監査が含まれている。

③ サプライチェーンおよびマーケティングのインテグリティ 「企業のインテグリティは、企業の製品およびサービスが完全な方法で生産・提供された場合でも、達成できるのは稀である。その際、全体性にふさわしいアプローチは、製品（つまり提供されるもの）の意味を問う場合には決して尽きることがなく、バリューチェーン全体に延びている（Maak/Ulrich, 2007, S.18)」。原材料はどのように調達されているか、生産過程や商品化のプロセス、その商品の安全性やリサイクルも含め、製品ライフサイクル全体において安全性の視点が必要であるとされている。

④ レスポンスブルチェンジとモラルの学習 リエンジニアリング、リストラクチャリング、ダウンサイジングなどを含め、新しい通信技術、技術サイクルの一層の短期間化によって一層激化したグローバル競争によって企業は絶えず変遷している。「そうした変化によって影響を受けた場合は、常に変化対策の意味と目的を問いかけることも、倫理的な観点から、より重要になっている。すべての変化が有意義、不可欠というわけではない。変化を避けて通れなければ、変化のプロセスに責任を負わせるべきだ（Maak/Ulrich, 2007, S.19)」。企業がモラルを学習することが必要となるため、ウルリッヒらは変更管理について責任を負ったマルチレベルモデルを提案する。

レスポンスブル・チェンジにおいて強調されるのは、変化の際に「反省プロセスを開始し、その枠内で一基準となる仮決定と結果、起こりうる副作用に目を向けながら一責任ある変化方法を探し、徹底的なモニタリングによって、チェンジ・プロセスが当事者すべてに及ぼすマイナスの影響を確実に最小限に抑えるようにしなければならない（Maak/Ulrich,

2007, S.334)」ことである。そして「意識の向上と反省の促進、責任ある変化のビジョンを作る、理解を促進し、チェンジ・エージェントを決定する、ビジョンを伝える、鍵となるコンセプトと原則を吟味する、変化行動を可能にし、促進する、システムとプロセスを適合させる、変化を文化として根付かせるという8段階のプロセスを通して、さまざまな変化を実現することができる（Maak/Ulrich, 2007, S.334）」と考えられている。

- ⑤ インテグリティの文化 最高の経営原則を作成しても、それに従わなければ意味がない。したがって、「企業内のシステムやプロセスは、実社会やモラル資源、または、すべてのレベルにおいてインテグリティと責任を意識した行動を取る適切な企業文化に、埋め込まれなければならない（Maak/Ulrich, 2007, S.19)」。モラル思考が企業文化にまで浸透し、その中に企業のシステムやプロセスが組み込まれていること、つまりシステムやプロセスがモラル思考に基づいて形成されていることが必要である。「企業文化は企業内の非システムの要素を具現化するものであり、基本的仮定、背景的信念、教義から成り立つ、社会的に構築された基準枠である。そして、時間の経過と共に効力が発揮されて、重要と認識された中心的価値や規範によって具現化される。それらは、思考全体、ジェスチャーおよび感情、相互作用および行動、ならびに、構造および（それらが促進される）プロセスによって表される（Maak/Ulrich, 2007, S.19)」。原則に導かれたモラルの考えが文化に影響を与えることによって、初めてそれらがある程度企業の中に定着し、このような方法で真のインテグリティの文化が形成されている場合、インテグリティや持続性が確保されることになる。

これら5つは、第二のモラルの場所を表している。組織、その文化、構造、

プロセスにおいて、企業の従業員および管理者にとって重要な「モラルのインフラストラクチャ」が形成されている。つまり、個々の行動が、自らのモラルの声（良心）と経営学的な役割概念（業務または機能）との間でジレンマに直面するときにも、モラルに従った行動をとる支援となるような体制が必要であることが分かる。「企業における倫理的な要請が経済的な要求と同期している場合、このジレンマは満足のうちにのみ解決されることになる。妨害したり罰したりする代わりに、適切な行動を支え、激励するモラルの背もたれとして、十分な規模のシステムの支援が準備されることで、個々の活動主体は援助を受け、モラル的に行動するのである（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」この節では、企業内部で働く人々がモラルに従って行動する動機づけとなるような組織のあり方に焦点が当てられており、ガバナンスやインテンシブ、組織文化やプロセスにおいてもビジネス・インテグリティの徹底が求められている。

#### (4) People

第三のモラルの場所は、個人である。個人には、インテグリティを達成する上でより一層重要な柱を支える力が備わっている。すなわち、「責任あるリーダーシップ、企業における人間関係の形成、倫理的能力の修得、倫理的意思決定のための支援、そして技術的に有能なスタッフで占められたオフィスを通じて、企業内のすべての倫理的な問題提起に対処するための個人化および専門化を行うことである（Maak/Ulrich, 2007, S.20）」。

- ① 責任あるリーダーシップ 管理者の倫理はその重要性に反して、あまり議論されていない。「この空白状態は、責任関係の形成上の問題として経済におけるリーダーシップを再構築するための機会としてとらえられ、責任あるリーダーシップの下、関連するすべての企業のステークホルダーとの完全かつ持続的な関係を構築・形成・維持するための芸術と理解できる

(Maak/Ulrich, 2007, S.20)」。適切かつリレーショナルな自己概念と役割概念は、企業でインテグリティを達成する重要な前提条件の一つである (Maak/Ulrich, 2007, S.20)」。管理者が、企業とステークホルダーとの完全で持続的な関係を構築する責任を負い、リーダーシップを発揮することが求められているのである。

- ② 人間関係 一般に行われている人材アプローチは、人間は目的達成の手段ではなく、中心的存在であるとし、関係志向の人間形成を展開する以外にも、倫理的中枢となる原則の開発に主眼を置いている。そしてこの原則をベースに形成されているのが「これらの原則を人間関係を管理する具体的な対策および手段に変換する方法であり、役割 (Rollen)、倫理原則 (Ethische Grundsätze)、アカウントビリティ (Accountability)、ケア (Care)、人的価値 (Humanwerten) の頭文字をとってREACHモデルと呼ばれている (Maak/Ulrich, 2007, S.20)」。
- ③ 倫理的意志決定 私たちは皆、日常的にモラルにまつわる意思決定を行っている。時にはジレンマに直面したりする。経済活動においては特に、生活世界とシステムとの間の構造的な緊張が顕著に見られる。人間の価値と市場経済の要請との間にあっては、倫理的意志決定を下すのが非常に困難となっている。「なぜ特定のジレンマが発生し、どのようにそれらを回避することができるのか。忠誠心の対立に至るほどの本当のジレンマに直面した場合、責任ある意思決定を行うために何を行うことが可能か (Maak/Ulrich, 2007, S.20)」について、考えておく必要がある。その際発言と退出は有効な手段であり、また、社内のオンブズマンや倫理ホットライン、倫理委員会などのコミュニケーションの場が整備されていない場合でも、従業員には、2000年に設立されたフェアネス財団のように、社外の

中立的立場の窓口相談する選択肢もある。この財団はトレーニングや表彰と並んで、ホットラインも提供している。「初回の相談は無料であり、この一回の相談だけでも、問い合わせの大部分に対して、十分に満足のおいしく対応策を伝えることができている。長期的な相談を必要としているのは、ケース全体の10%に過ぎない (Maak/Ulrich, 2007, S.467)」。

企業は、従業員がモラル上の懸念を社内のコミュニケーションの場で議題として提出できる環境を整えなければならない。「懸念を表明することや異議申立てが奨励される必要がある。それによって初めて、モラル上の不都合が認識され、取り除かれるからである。組織の告発は関係者にとって、不正行為を指摘し、個人のインテグリティを守るための最後の方策である (Maak/Ulrich, 2007, S.467)」。

- ④ 倫理的能力の形成 モラルに関する能力の育成も重要である。モラル意識およびその後の行動の上で重要な柔軟性が、幼少期に決定されているものの、その後のモラルの学習と共に、相応の意識形成や能力形成が行われる例もある。しかし、モラルに関する能力が十分に発達しているとは言えないケースも数多く見受けられる。「モラルの学習とは何を意味するのか。そして、倫理的能力は企業のコンテキストにおいてどのように形成され得るのか (個人的なインテグリティを促進するために、人材開発、管理者啓発、リーダーシップ開発という枠組みの中で何ができるのか。そして最終的にこの目標を達成するために、どういった新たな道を模索することが可能か) と。例えば、実験的な学習プログラムまたは「サービス・ラーニング」である (Maak/Ulrich, 2007, S.21)」。これは、HIV感染症撲滅のための救援組織との協力関係などをはじめとしたサービス・プロジェクトの枠内で具体的な体験をすることによって、参加者は社会的問題に意識を向ける、(経済)市民としての自身の役割、企業の役割、経済全体の役割

の意味についても熟考する。「鋭敏となった意識は、センスメイキング・プロセスを引き起こし、その枠内で、特に、自分自身や企業の社会的責任などについての意義という点で、体験を意味があるものとする。それに続いて、個人的な態度の変化と組織の態度の適応への努力という方向での学習転移が生じる。学習体験に、ここに説明した意味でのポジティブな効果がある限り、さらにマルチプル・ループ学習プロセスが生じ、つまり、個人的な学習体験、あるいはチームでの学習体験が、それ相応のモラル的態度を通して、組織自体に影響を及ぼし、このような形で、良き企業市民や企業と社会全体の関係についての問題などに関して、間接的に好ましい効果が企業レベルに与えられる (Maak/Ulrich, 2007, S.490)」。サービスラーニングを通じて、従業員は自身の社会的責任や企業や社会全体のそれについて意識するようになり、学習した経験から態度や行動を変化させるようになる。それが組織全体に影響を及ぼし、結果として良き企業市民として社会から評価されるという付随的效果を生むと考えられている。

例えば、アメリカの靴とアウトドア用品のメーカーであるティンバーランドは、1989年より「Path of Service (社会貢献活動への道)」というプログラムを導入し、これまで25ヶ国、総計250,000時間以上のボランティアに取り組んでいる (Maak/Ulrich, 2007, S.488)。ティンバーランドでは、就労年数が3年以上の従業員は、自分で選んだNPOで活動するために6ヶ月間の有給休暇を取得し、ペルーの孤児院、性暴力被害者のための相談所や同様の運動組織などで長期間に及ぶ経験を積むことができる。さらにまた、2年以上在職している従業員は、10日間の「アースウォッチ休暇」を申し込むこともできる。これはアースウォッチ研究所と共同で実施される環境・持続可能性調査である。「ティンバーランドのPath of Serviceプログラムは、企業文化だけではなく、企業が活動しているコミュニティとの共生にも効果をあげている。長い時間をかけた、持続性のあるコミュニ

ニティ参加は、個々の公共体の状態に影響を与えるだけではなく、従業員のモチベーションと一体感にも大きく寄与している（Maak/Ulrich, 2007, S.488）。従業員のボランティア活動が、コミュニティだけでなく従業員自身にも影響を与える。「評判という点での好ましいポジティブな社外の効果やモチベーションと一体感を生みだす影響以外にも、組織的な背景のある、長期間に及ぶプログラムの場合は、持続性のある学習効果が生まれる（Maak/Ulrich, 2007, S.488）」。サービス・ラーニングが、従業員の意識を変えモチベーションを高め、学習効果を生むことにより、従業員の倫理能力が高められていくと考えられている。

- ⑤ 倫理管理官 これは、企業における倫理の制度化に関連したパーソナライゼーション問題および専門化問題に関係している。倫理管理官（コンプライアンス管理官、CSR担当者など）の数は近年増加傾向にあると言われているが、「職務はしばしば法的に縮小されている（Maak/Ulrich, 2007, S.22）」。「倫理管理官の採用や専門部署の設立は、倫理の委任、または部門を追い出す機会として捉えるべきではない。そのような対策は、特定の内容およびプロセスに関連する要素の体系的支援、調整、管理のためのものである。ここで取り上げたインテグリティマネジメントへのアプローチが複雑化しているという事実により、それがいかに重要かつ有益なものであるかが理解できる（Maak/Ulrich, 2007, S.22）」。

ビジネス・インテグリティには、倫理的な意思決定の視点に関する責任あるリーダーシップや関係形成、倫理的能力が必要とされると共に、組織的な支援対策（例えば、倫理管理官という形）が必要であると考えられる。この意味でも、インテグリティの実現は、組織のすべてのメンバー個人にかかっている。

## おわりに

統合的企業倫理においては、企業倫理の基本的規範であるビジネス・インテグリティを企業レベルで実行すること、産業レベルでそれを支援する体制が必要であるとされている。ビジネス・インテグリティを企業レベルで実行するインテグリティ・マネジメントは、市場経済におけるシステムと生活世界の構造的対立の橋渡しをする統合的概念であると考えられている。そのビジネス・インテグリティが生まれる要件として、コミットメント、一貫性、安定性、継続性が重要である。ビジネス・インテグリティを実現するためには、様々なステークホルダーの利害を正当性の観点から検証し、それらを調整しながら、一貫して継続的な関係を構築することが前提となる。また、インテグリティマネジメントは、原則、政策、プロセス、人の4つのカテゴリーで構成されており、そのそれぞれに様々な概念や制度が含まれる形となっている。公正で透明性の高い経営原則を経営活動の基礎とし、それを浸透させること、そして政策のカテゴリーにおいては、企業が企業市民として、現在だけでなく将来に対しても責任を持って資源を活用し、様々なステークホルダーと対話し、共同で社会的問題の解決にあたるのが重要であると強調されている。また、プロセスのカテゴリーでは、インテグリティマネジメントを支える体制として、全てのステークホルダーによるコーポレートガバナンスと、従業員に倫理的意識、製品ライフサイクル全体でのインテグリティの徹底、企業のモラル学習、モラル的思考が浸透した企業文化を育むことが取り上げられ、従業員がモラルに従って行動できるような「モラルのインフラ」が整備されている。

利益よりも倫理を優先させるウルリッヒの主張は、実現不可能であると批判されるかもしれない。ただし、企業が人々の人生や自然環境に多大な影響を与え、自分たちの生活環境を脅かすような状況下において、私たちは「どのように生きたいのか」を見つめなおすときに来ているのかもしれない。企業や経済

をどのようにアレンジしたいのかを考えるためのガイドラインとして、大きな意義があることは認められる。

倫理学はモラルの指針となる知や視点を生み出すのであって、直接何かに「応用」されるものではない。「規律としての経済倫理は、経済生活におけるモラルの状況と挑戦について徹底的に熟考するのに役立つ。ノウハウという道具を与えてくれるのではなくて、正当で意義深いビジネスのいわゆるノウワットを基礎付けるのである。倫理学は確かに直接適用されはしないが、それでも仲介者（規範ツール）を介して実践へと染み透るのである。実践で解決が実証されるならば、その知識はフィードバックループを通して獲得された実践的経験との関係で実践的な反省を担うものとしての倫理学という我々の理解に逆に影響を及ぼす（Maak/Ulrich, 2007, S.24）」。ビジネスの実践的要請とノウハウ並びに前述の倫理的反省プロセスの間で発展させた規範ツールが仲介者として作用し、そうして倫理的視点である規範と実践への変換であるツールとが規範的企業経営という意味で統合されることが必要である。この点において、ビジネス・インテグリティの果たす役割は重要であると言える。

本稿では、ビジネス・インテグリティの全体像を浮き彫りにし、その実践形態について考察することに注力したが、今後それぞれについて詳細に検討していく必要がある。この点については他日を期したい。

#### 参考文献

- Maak, T. / Ulrich, P. (2007), *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*, Stuttgart.
- 三上磨知 (2012) 「P.ウルリッヒの社会経済的合理性概念に関する考察」『大阪学院大学流通・経営学論集』第37巻第2号。
- 三上磨知 (2014) 「利潤原理と企業倫理—P.ウルリッヒの所説を中心として」

『大阪学院大学流通・経営学論集』第39巻第2号。

岡本人志（2002）「ドイツ化学工業の産業レベルにおける倫理」『松山大学論集』第14巻第4号。

Ulrich, P. (1998) *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen eine lebensdienlichen Ökonomie*, 2.Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.

Ulrich, P. (2005) *Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg.