

特別寄稿・論文

## 日本における経営倫理の過去・現在・未来 —その制度的枠組みと、ECSRによる三方よし経営を考える—

Past, Present and Future of Business Ethics in Japan: From the View  
Point of the Institutional Framework & Sanpo-Yoshi Management by  
Promoting ECSR

水 尾 順 一

### 1. はじめに

いつになっても根絶できない企業の不祥事。バブル崩壊後、既に四半世紀の年月が経過した今も東芝、三菱自動車、エアバッグのタカタ、そして神戸製鋼、日産自動車、三菱マテリアルの子会社、東レの子会社、更には2017年12月にはリニア中央新幹線工事で大手建設業者の独占禁止法違反（不当な取引制限）発覚など、不祥事が世間を震撼させた。

その結果、東芝は稼ぎ頭の半導体メモリー事業などの分社化の検討を余儀なくされ、同社株式の上場も二部へ格下げされるなど暗雲が立ち込めている。三菱自動車はといえば、燃費データの改ざん問題で自力での再建の道を断たれ、日産自動車の軍門に下ることとなった。タカタも民事再生の手続き申請を余儀なくされるなど、それぞれ長年にわたり築いた企業ブランドが崩壊の危機にさらされている。「築城3年、落城1日」の如し、である。

振り返れば、1990年代はバブル経済の崩壊と時期同じくして、日本社会を混迷に陥れるが如き経営倫理に関する不祥事が多発した。その後およそ四半世紀の時を経て、経営倫理の概念は、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンス、そしてCSR（Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任）などの視点を包含しつつ拡張してきた。筆者は約5年前に、一般社団法人経営倫理実践研究センター（Business Ethics Research Center:BERC）の機関誌『経営倫理』

2012年10月号で、同センターの設立15周年企画にて、特別寄稿「時代と共に歩む、経営倫理20年の軌跡と将来展望」を執筆した。

その後5年の間に経営倫理はCSV (Creating Shared Value: 共益の創造) やSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標), ESG (Environment: 環境, Social: 社会, Governance: 統治), さらにはワーク・ライフ・バランスや人権・働き方改革など労働CSRとも言われる分野にまでその領域を拡げ、経営戦略の視点からも重要な概念になっている。

一方で、日本社会は企業が安全・安心な経済活動を展開できるべく、法改正や制度の整備を通じて、この5年間、様々な問題に対処してきた。だが、不祥事は先に述べたようにとどまるどころか、頻発しているのが実情だ。

本稿では1980年代後半、バブル経済以降の日本における経営倫理の歩みを振り返りつつ、現在から未来へと展望する。合わせて、企業がセルフ・ガバナンス (Self Governance: 自己統治) の機能発揮を通して倫理的な経済社会を構築するために、今後の経営倫理のあるべき姿を提言したい。

なお、本稿の執筆に当たっては、前記の15周年企画論文に以下の視点から加筆修正を加えた。3章の4節前半までの第一期～第四期については、誌面の制約もあることから説明を簡略化し、その時代の象徴ともなる重要な事象についてのみ論じたので、当該期間の詳細については図表-2の年表にて確認願いたい。その後の3章後半以降では日本社会の経営倫理、CSRなどに関して、今後の取り組みの方向性に重点をおき、新たな提言を加えて論じている。

## 2. 経営倫理の先行研究

### 2.1 欧米における経営倫理の先行研究

そもそも経営倫理の概念は、欧米における企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) と経営倫理 (Business Ethics) に対する研究の歴史にその推移をみることができ、これが日本における同研究にも影響を与えている。本稿では最初にそれらの研究を俯瞰したい。

1890年代には、企業家の富の保有と慈善寄付行為に関する見解として「企業家の責任」が議論されている (Petit, 1967, 訳本 pp.94-95)。しかし、ソーシャルレスポンシビリティ (Social Responsibility: 社会的責任) という用語そのものは、1920年代に英国のシェルドンが最初に用いたとされている

(Sheldon,1924,訳本 pp.80-81) <sup>1</sup>。

また、1920年代から30年代にかけては、ヴェブレンなど制度学派の台頭、バーリーとミーンズが実施した米国200社の巨大会社の実証調査分析、さらには「所有者支配から経営者支配」へと議論が展開され、企業の経営理念や社会的責任が企業家の間で議論された(中村,1977.p.54)。1924年には米国の産業界で経営倫理規定のハンドブックが出版され(宮坂,1995,p.161)、1978年には宣伝業界における倫理規程もこの時期策定されている(Murphy & Laczniak,1981,p.251) <sup>2</sup>。バーナードも1938年にリーダーの倫理的価値観の重要性を指摘しているのは注目に値する(Barnard,1938,訳本 p.295)。

しかし、米国で本格的にCSRが問われたのは1949年ハーバード大学の校友会で、戦後の米国経済の回復に向けてハーバード卒業生として果たすべき企業の社会的責任の重要性が議論されてからである(山城,1949) <sup>3</sup>。

その後、1950年代以降、フリードマン(Friedman,1962,pp.133-134)、ハイエク(Hayek,1960,pp.166-167)が、「株主利益の最大化」を背景とした企業の社会的責任消極論を主張した。

他方、社会的責任積極論は、たとえばキャロルが4つの責任を提起するなど様々な議論が展開され(Carroll,1979,pp.497-505)、フリーマンもステークホルダー論を背景として、企業は積極的に社会に貢献すべきであると主張する社会的責任積極論を展開した(Freeman,1994,pp.409-410) <sup>4</sup>。

CSRの議論が盛んになる一方で、米国では相次ぐ企業不祥事で経営倫理が重要課題となった。1970～80年代に、ウォータゲイト事件、ロッキード事件など官民の癒着、汚職問題などが引き金となり、故水谷雅一(以後、水谷)は、1970年代はビジネス・エシックスの研究・学問が、「経営倫理を新しい誕生期の研究分野」と捉えられるようになるとした(水谷,1995,p.23) <sup>5</sup>。

ドナルドソンは、企業と道徳的諸問題に関連づけて経営倫理を論じ(Donaldson,1989,pp. 4-5) <sup>6</sup>、ナッシュもビジネスにおける道徳の必要性を述べている(Nash,1990,pp. 7-8) <sup>7</sup>。デジョージは、倫理は各人や組織の思考と行動によって当然の権利と義務を与えるものと主張する(DeGeorge,1999,p.101)。

企業経営における経営戦略の理論もアンゾフの啓発的自己利益の追求などにより提起され(Ansoff,1965,訳本 p.79) <sup>8</sup>、アンドリュースも経営倫理を窃盜、

贈収賄など単なる金銭的な問題にとどまらず、環境問題、グローバル化、マーケティング政策、M&Aなど企業戦略全般にわたる経営戦略の意識決定における重要概念に組み込むべきとして、倫理学の範疇を超えた経営戦略的位置付けで捉えている (Andrews,1989,pp.257-266)。

1990年代以降、ブラジルのリオサミットによる環境問題や、多国籍企業の海外進出に伴う人権、贈収賄など企業内外のあらゆる不祥事が経営倫理の重要課題に含まれる一方、企業の社会貢献、地域交流などCSRの視点から積極的に倫理的行動に取り組むことの重要性が指摘されてきた。

このように経営倫理とCSRが様々な視点から議論される中、ホフマンは、両者の相違点を以下のように指摘している。即ち、「過去において様々な法令遵守違反が発生したという歴史的背景をもとに、経営倫理は不祥事がもたらす危害の予防に重点をおいている。一方、CSRは企業市民の概念が基盤となり、社会貢献活動、地域社会への貢献、環境問題への配慮、寄付行為など社会全体に対して良いことをする (doing good) という“善行”の促進に重点がおかれている」という (Hoffman,2001,p.7)<sup>9</sup>。したがって両者ともにその行為を行う主体は従業員であるが、その対象は経営倫理が内部組織全般あるいは社内の従業員であるのに対して、CSRは社内だけではなく外部環境や地域社会など広く社会全般となる。フェレルも同様に論じている (Ferrell & Fraedrich,1997,p.7)。

この相違は、経営倫理の解釈に結びつけることができる。即ち、経営倫理を狭義に捉えれば不祥事の予防となり、“善行”の促進も包含した社会的責任まで拡張すれば、広義に解釈することとなる。

本稿では、不祥事の未然予防から社会の安全・安心、さらには人権や労働も含めた人間性重視や、世界的視座もあるグローバルCSRの活動まで含めた概念として経営倫理を包括的かつ広義にとらえている。

## 2.2 日本における経営倫理の先行研究

日本では戦国時代の末期から、近江商人による「三方よし」<sup>10</sup>という経営理念がある。NPO法人の三方よし研究所が発行する「近江商人の理念と商法」によれば、滋賀の近江商人が日本全国を行商しながら「売り手よし、買い手よし、世間よし」いう経営理念を作り上げた。また、江戸時代には商いの倫理と

いう概念から、石田梅岩が石門心学として共存共栄の理念を主張していた。

明治時代以降は三菱、住友、三井などの財閥の家訓にも現代の経営倫理に通じる思想が流れていた（福留・田中,2001,p.10）。だが、本格的な企業の社会的責任の議論は、戦後の復興が始まる1949年の山城の「経営の社会的責任論」以降である（山城,1966,p.34）<sup>11</sup>。その後の1973年の第1次石油危機の頃に発生した企業の買占め、売り惜しみに端を発した社会的責任論では、高田は企業の社会的責任に対するResponsibilityの解釈をObligation（当為性）かAbility（能力）かという議論で前者を支持している（高田,1974,pp.8-11）<sup>12</sup>。

80年台の後半から企業不祥事が相次いだことから日本経済団体連合会（以下、経団連）は、1991年に企業行動憲章を発表。1996～97年にかけて頻発した銀行・証券業界等の反社会的勢力団体との癒着（当時の総会屋疑惑）など、日本において経営倫理の重要性が本格的に問われ始めた。森本はキャロルの4つの責任について、最下限に法的責任を起き、経済的責任と順を入れ替えて論じており（森本,1994,pp.317-320）<sup>13</sup>、現在の企業不祥事が頻発する現状を考えれば当然のことと考える。

水谷は「経営倫理が単なる社会的・制度的義務論に終始する概念ではなく、企業人として人間そのものの内面的な思想や価値観を重視する広範な概念であるべき」と主張し、広義に捉えている（水谷,1995,pp.7-10）<sup>14</sup>。

本稿では、企業を組織人格として見たとき、経営倫理とは「企業や組織として規範となる原理、道徳であり、企業あるいは組織としてふみ行うべき道。」とし、社会における企業がめざす存在領域と、社会そのものの健全な成長が一体となることを目的として広義に捉え、次の2つの領域に区分して考えている（水尾,2003,p.14）<sup>15</sup>。

第1の領域は上記の目的を保護する意味から「予防倫理」があげられる。これは社会を様々なリスクから保護する活動で、社会に対するネガティブな意味を持つ倫理違反の行動、即ち一般的に言われる不祥事の発生を未然に防ぐ「予防倫理（Proactive Ethics）」の領域である。第2の領域は、前記の「社会における企業がめざす存在領域と、社会そのものの健全な成長が一体となる」目的を達成するための「積極的支援をする」活動であり、社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する「積極倫理（Positive Ethics）」の領域である。

これらを踏まえ、経営倫理を不祥事の予防から社会の安全・安心、さらには

人権や労働も含めた人間性重視や、世界的視座もあるグローバル CSR の活動まで含めた概念として、包括的かつ広義にとらえている。

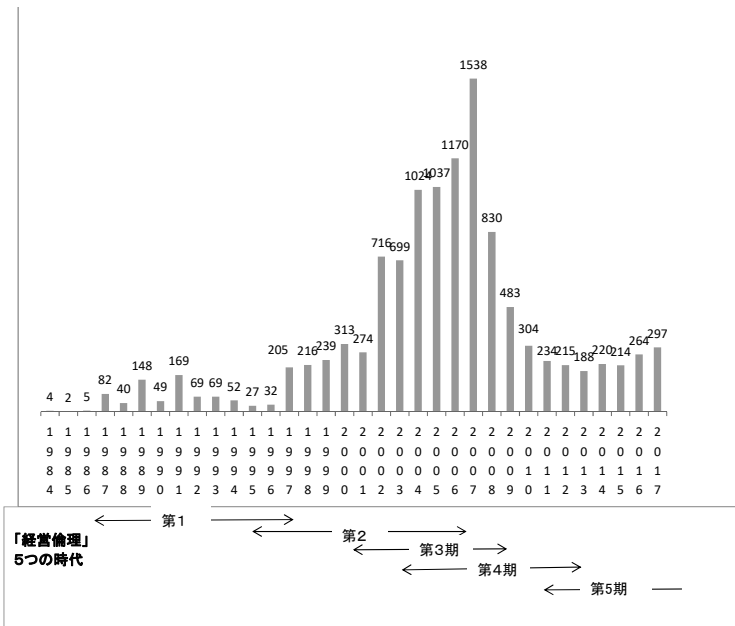
また、「経営倫理」の対象範囲は、あらゆる組織に経営（マネジメント）は必要であることから企業（企業倫理）は勿論のこと、病院、大学、官公庁などあらゆる組織を対象にして、広義にとらえている。

日本企業における経営倫理は、外資系を除いた日本企業では 1997 年の資生堂の取り組みが最初であり、それ以降、日本の各企業が経営倫理に真剣に取り組み始めたということが出来るが、米国と比較すれば約 30 年近い遅れがあった。

### 3. 経営倫理で迎える四半世紀、「激動と昏迷」の日本社会

最初に主題のテーマに関して、日経4紙の新聞記事をもとに「経営倫理、企業倫理、コンプライアンス」の言葉のうち、いずれかを使用した件数を検索し

図表－1 「経営倫理、企業倫理、コンプライアンス」の用語使用数



出所：日経4紙から日経テレコン21にて検索し筆者作成（2018年1月10日）  
 ※人事・訃報記事、数字のみの場合は除外

た。日本では図表－1のように1980年代後半から頻繁に登場するようになり、このころから不祥事が繰り返されていることがわかる。

図表－2の詳細な出来事やその対応なども見れば、今回加筆したその後の5年の状況も含めて、その流れは大別して5つの時代に区分することができる。

ただし、社会における価値観の変化は、年毎に明確に区分されるのではなく、新旧の価値観がオーバーラップしながら形成されていく。また法制度の整備などもそれに伴って行われることとなる。

したがってこれら5つの時代については、年が重なりつつ変化していくので、これらも踏まえて、四半世紀にわたる経営倫理の歴史とその推移を述べることとする。年別の具体的な事件や不祥事、さらには法や規定の改正・改定などについては図表－2を参照願いたい。

### 3. 1 バブル景気とその後の負の遺産が表面化、隠ぺい工作、官と民の不祥事が相次ぐ第一期—1980年代後期～90年代中期—

#### (1) 証券・銀行業界の利益供与と損失補てん、総会屋との癒着

第一期はバブル景気から始まった。1980年代後半は平成景気に沸く一方で、1987年の東芝ココム違反、1988年のリクルート事件などが発生。この頃から企業倫理という言葉が新聞紙上で見られるようになり、バブル経済の負の側面が現れ始めた。

1991年に発覚した、野村他証券大手4社による利益供与・損失補てんの証券スキャンダル、その後1990年代半ばまでに起きた大和・山種証券の飛ばし、いくつかのインサイダー事件など、いずれもバブル崩壊による損失隠し・隠ぺい工作の不祥事である。

#### (2) 談合、贈収賄、不正な政治献金など政財界の癒着と、「日本経営倫理学会」の発足

その後も談合、不正な政治献金などはあとをたたない。これらの不祥事の防止に向けて法整備も進み、1992年には暴力団対策法、1993年は商法改正により社外監査役制度・株主代表訴訟制度、1997年には利益供与要求罪なども導入された。

図表-2 経営倫理, コンプライアンス, コーポレート・ガバナンス, そして CSR 25  
年の歩み

年	制度・法律・組織・会議など	特記事項 (事件・不祥事など)
1990 (平成2) 年 前史	日薬連「倫理コード」(1976年), 「製薬企業倫理綱領」(1984年) 制定	薬害エイズ (70~80年代)
	バルディーズ原則 (1989年9月)	東芝ココム違反 (87年3月), リクルート事件 (88年6月)
91 (平成3) 年	4月・経団連「地球環境憲章」制定	1月・東海銀行, 7月・富士銀行の不正融資
	9月・経団連「企業行動憲章」制定	3月・バブル経済の崩壊
	12月・「経営倫理を考える会」発足	6月・証券4社, 利益供与・損失補てん 9月・三菱信託, 三井信託の利益操作
92 (平成4) 年	3月・暴力団対策法施行	2月・大和, 4月・山種証券の飛ばし
	6月・国連環境開発会議 (リオ・サミット) 開催	2月・印刷4社, シール入札談合
		5月・大手建設6社, 埼玉談合
		10月・イトーヨーカ堂, 総会屋への利益供与 10月・東京佐川事件 (不正政治献金)
93 (平成5) 年	4月・日本経営倫理学会の設立	3月以降・間組・鹿島・飛鳥・清水建設, 贈収賄
	10月・商法改正で社外監査役制度施行, 株主代表訴訟制度の導入	8月・キリンビール, 総会屋への利益供与
	11月・環境基本法の成立	10月・大昭和製紙, 収賄
94 (平成6) 年	3月・全国建設業協会「建設企業 (団体) 行動憲章」制定	4月以降・住友重機・大林組・大成建設, 贈収賄
	12月・経済人コーポ卓会議「企業の行動指針」制定	6月・日本商事, インサイダー取引
95 (平成7) 年	7月・製造物責任 (PL) 法施行	2月・清水・丸紅建設, インサイダー取引
		7月・大林組, 関西電力, 大阪ガス, 政治献金
		9月・大和銀行ニューヨーク支店, 巨額損失
96 (平成8) 年	9月・日本民間放送連盟「放送倫理基本綱領」制定	2月・千代田証券, 損失補填
	12月・経団連「企業行動憲章」改定	4月・米国三菱自動車, セクハラ
		6月・高島屋, 総会屋への利益供与
		6月・住友商事, 銅不正取引で巨額損失
97 (平成9) 年	6月・男女雇用機会均等法改正 (旧・1985年)	2月・味の素, 総会屋への利益供与事件発覚。



日本における経営倫理の過去・現在・未来

	9月・この頃から全銀協「倫理憲章」、日 業連「製菓企業行動基準」、日本鉄鋼連盟 「企業行動基準」、日本産業機械工業会 「企業行動基準」制定	5月・この頃から四大証券・第一勧銀、1 0月・松坂屋・三菱自動車、11月・三菱 電機・東芝・日立製作所・三菱地所など総 会屋への利益供与事件が相次いで発覚
	秋・GRIが設立	
	11月・経営倫理実践研究センター設立	11月・山一証券、飛ばしが発覚、自主廃業
	11月・経営倫理実践普及協議会発足	
	12月・商法改正で利益供与要求罪の新設	
	12月・京都議定書の採択	
98（平成10）年	経営倫理（企業行動基準、規範）など企 業の取り組みが本格化	2月・大蔵省、接待汚職（MOF担）
	5月・日本コーポレート・ガバナンスフ ォーラム「コーポレート・ガバナンス原 則」の制定	8月・日本航空、総会屋への利益供与
		11月・NEC、防衛庁水増し請求汚職
99（平成11）年	5月・OECDコーポレート・ガバナンス 原則の制定	3月・水道管3社、闇カルテル
	8月・日本初のSRI「日興エコファンド」 が生まれる	7月・長銀・日債銀、粉飾
	11月・国家公務員倫理法制定（2000年3 月・倫理規程）	9月・JCO・東海村、原子力臨界事故
	11月・男女共同参画社会基本法が施行	10月・防衛庁燃料・日本道路公団、入札 談合
2000（平成12）年	4月・消費者契約法制定	5月・北海道庁、談合
	5月・麗澤大学企業倫理プロジェクト 「ECS2000」制定	6月・雪印乳業、集団食中毒
	6月・日本新聞協会「新・新聞倫理綱 領」制定（旧・1946年）	7月・三菱自動車、クレーム・リコール隠 し
	6月・循環型社会形成促進基本法成立	
	7月・国連グローバル・コンパクトの発足	
	11月・斡旋利得処罰法成立	
01（平成13）年	家電リサイクル法、食品リサイクル法、 容器包装リサイクル法など個別の廃棄 物・リサイクル関係の法律がこの頃を前 後して一体的に整備	1月・外務省、機密費流用疑惑
		5月・マルハ、水産物輸入産地偽装
		12月・エンロン（米）、不正会計処理

02 (平成14) 年	5月・改正商法「委員会等設置会社選択制度」成立	1月・雪印食品, BSE 対策牛肉偽装
	7月・米国企業改革法 (SOX 法) の成立	6月・ワールドコム (米), 不正会計処理
	9月・ヨハネスブルグ・サミット (リオ+10) 開催	7月・三井物産, 国後島発電不正入札, ODA で贈賄疑惑
	10月・経団連「企業行動憲章」の改定	8月・東電, 柏崎刈羽原発トラブル隠し
		8月・日本ハム, BSE 対策牛肉偽装 11月・日本信販, 総会屋への利益供与
03 (平成15) 年	同友会第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」発表	6月・りそな, 不正会計疑惑
	5月・個人情報保護法成立	10月・日本テレビ, 視聴率不正操作疑惑
	7月・次世代育成支援対策推進法成立	11月・武富士, 不正盗聴疑惑
	7月・食品安全委員会発足	
04 (平成16) 年	2月・日本経団連「CSR 推進にあたっての基本的考え方」発表	2月・ヤフーBB, 顧客情報460万人の流出
	6月・公益通報者保護法公布	2月・朝田農産, 鳥インフル汚染疑惑肉の隠ぺい出荷
		3月・西武鉄道, 総会屋へ利益供与, 9月・有価証券虚偽記載
		3月・カネボウ, 有価証券虚偽記載
05 (平成17) 年	5月・日本経営倫理学会・CSR イニシアチブ委員会「CSR イニシアチブ」制定	4月・松下電器 (現・パナソニック), FF 式石油温風機による死亡事故が問題となる
	7月・新会社法公布	4月・JR西日本, 福知山線脱線事故
		4月・ヒューザー, 耐震強度偽装
06 (平成18) 年	4月・国連の責任投資原則 (PRI) の制定	1月・ライブドア, 証券取引法違反
	6月・金融商品取引法 (J-SOX 法) 成立	6月・村上ファンド, インサイダー取引
	12月・消費生活用製品安全法の改正 (旧・1973年)	8月・パロマ工業, 屋内設置型瞬間湯沸器による死亡事故
		12月・日興コーディアルグループ, 不正会計処理
07 (平成19) 年	12月・日本建設業団体連合会, 「企業行動規範2007」制定 (初版は1993年)	1月以降・不二家, 白い恋人, 船場吉兆, 赤福他, 賞味・消費期限切れ等の改ざん
		6月・ミートホープ, 食肉偽装表示
		10月・防衛相次官, ゴルフ接待
		11月・東洋ゴム, 断熱パネルの耐火性能偽装

日本における経営倫理の過去・現在・未来

08 (平成 20) 年	6 月・リコール社告の JIS 規格化制定	5 月・船場吉兆, 料理食品の使い回し
	7 月・洞爺湖サミット開催	6 月・ヤマダ電機, 派遣強要で独占禁止法違反
		6 月・公務員公費の乱用, 「居酒屋タクシー」
		9 月・リーマンショック (米)
		11 月・タカタ, エアーバックリコール (その後断続的に続く)
		12 月・ビックカメラ, 不正会計処理
09 (平成 21) 年	4 月・NPO 法人日本経営倫理士協会 (前・経営倫理実践普及協議会) 設立	3 月・田辺三菱製薬, 試験データの改ざん
	6 月・消費者及び消費者委員会設置法の公布	5 月・日本振興銀行, 金融不祥事
	11 月・BERC が一般社団法人となる	
10 (平成 22) 年	2 月・金融庁, 役員報酬など情報開示の強化発表	2 月・トヨタ自動車, リコール
	11 月・ISO26000 制定	2 月・小糸工業, 航空機座席に関する検査記録の改ざん
	11 月・「検察のあり方検討会議」発足	6 月・セブン&アイホールディングス, 不当の価格拘束
		9 月・大阪地検特捜部, 証拠改ざん
11 (平成 23) 年	3 月・BCP 構築, リスクマネジメントが注目	3 月・東日本大震災, 原発事故発生
	10 月・「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則 (21 世紀金融行動原則)」制定	9 月・大王製紙前会長, 巨額不正融資
		11 月・オリンパス, 飛ばしによる巨額損失隠し
12 (平成 24) 年	1 月・日本コーポレート・ガバナンス (CG) ネットワーク発足 (社外取締役ネット, CG フォーラム, CG 研究所の合併)	1 月・はるやま商事, 4 月・コナカ, 下請け法違反
	3 月・JISZ26000 制定	2 月・AIJ 投資顧問, 年金資産の消失不祥事
	6 月・リオ+20 の開催	4 月・陸援隊, 関越道のバス事故
	9 月・法制審議会にて会社法改正案が固まる	6 月・野村, 大和, SMBC 日興証券 3 社, 増資インサイダー
		12 月・中央道笹子トンネルの天井板崩落事故

13 (平成 25) 年	1 月・東京証券取引所グループと大阪証券取引所が合併	1 月・大阪市立桜宮高等学校、体罰自殺事件が発覚
	2 月・障害者雇用率を 2%に引き上げ	7 月・カネボウ化粧品、「白斑事件」が発生
	12 月・次世代ヘルスケア産業協議会を設置、健康経営が注目される	9 月・みずほ銀行、暴力団融資事件発覚
		9 月・JR 北海道列車事故、レール検査データのねつ造
		10 月・はごろもフーズ、缶詰にヒスタミン検出として回収
		10 月・阪急阪神ホテルズ、食品メニュー偽装
	12 月・マルハニチロ HD 子会社「アクリフーズ」、農薬混入	
14 (平成 26) 年	2 月・金融庁日本版スチュワードシップ・コードを公表	1 月・ディスカウントストア「ドン・キホーテ」、違法な長時間労働
	4 月・消費税 8%へ	1 月・三菱ふそう、トラック・バス、リコール発表
	6 月・改正会社法の成立。すべての「大会社」の取締役会は、企業集団の業務の適正を確保義務を負う	2 月・理化学研究所、STAP細胞、不正論文問題
	11 月・過労死等防止対策推進法が施行	7 月・ベネッセコーポレーション、個人情報流出
		9 月・朝日新聞、慰安婦「吉田調書」関連記事取り消し問題
15 (平成 27) 年	6 月・コーポレートガバナンス・コードの適用開始	1 月・マクドナルド、異物混入騒動
	6 月・「機能性表示食品」の発売が開始	3 月・東洋ゴム、免震ゴムのデータ偽装
	9 月・SDGs 採択	3 月・群馬大学病院、腹腔鏡手術死亡事故(報告書)
	10 月・マイナンバーの通知が開始	4 月・東芝、不正会計問題が発覚、その後も続く
	12 月・「ストレスチェック」が義務化	5 月・血液製剤、不正発覚
		6 月・日本年金機構、個人情報流出が発覚
		9 月・フォルクスワーゲン(独)、排ガス規制隠しが発覚
		10 月・旭化成建材、三井住友建設、杭打ちデータの改ざん
		10 月・東洋ゴム、防振ゴム、データ不正

日本における経営倫理の過去・現在・未来

16 (平成 28) 年	4 月・女性活躍推進法施行	1 月・「みのりフーズ」「ダイコー」、賞味期限切れ食品の横流し事件
	4 月・伊勢志摩サミットの開催	4 月・三菱自動車、燃費不正計測
		4 月・熊本地震発生
	9 月・働き方改革実現会議での議論が開始	6 月・森友学園、小学校建設用土地取得に関する不正
	12 月・厚生労働省「過労死等ゼロ緊急対策」	9 月・労基署、電通社員の自殺を労災認定
	11 月・商工中金、危機対応融資を巡る不正融資	
17 (平成 29) 年	2 月・森友学園、加計学園問題が国会で議論される	2 月・アスクル、物流倉庫火災
	2 月・プレミアムフライデースタート	2 月・東洋ゴム、産業用ゴム製品のデータ偽装
	6 月・退位特例法成立	3 月・てるみくらぶ、破産手続き開始
	11 月・経団連「企業行動憲章の改訂」, Society 5.0 の実現を通じた SDGs の達成	4 月・富士フイルム HD 子会社 (富士ゼロックス), 不正会計
		9 月・神戸製鋼、経産省にデータ改ざん
		10 月・日産自動車・スバル自動車、不正検査
		11 月・三菱マテリアル子会社 (三菱電線工業, 三菱伸銅), 品質データの改ざん
		11 月・東レ子会社 (東レハイブリッドコード), 製品検査データの改ざん
	12 月・大林組・鹿島建設・大成建設・清水建設, リニア中央新幹線工事で独占禁止法違反 (不当な取引制限) 発覚	

出所：新聞各紙、『BERC ニュース』、『経営倫理』No.68,No.88、『日本経営倫理学会誌 10 年史』、『日本経営倫理学会誌』第 21 号、ACBEE の新聞、ACBEE 企業不祥事動向の調査結果などから筆者作成（主要なものを抜粋、法や規定の改正・改定は重要とおもわれるもの、海外においても影響力が重大なもののみ記載）

この頃、水谷は不祥事を憂い、産学協同の研究機関「日本経営倫理学会」を1993年に立ち上げた。経営倫理に関して真摯な取り組みを進める、日本で最初の学会の誕生である(水谷,1995,pp.22-23)。

### 3. 2 企業と行政のガバナンスと組織的な取り組みが始まる第二期—1990年代中期～2000年代中期—

#### (1) 不祥事のグローバル化に日本企業が影を落とし、政財界あげての取り組みが始まる

1995年から1996年にかけて発生した大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失や、米国三菱自動車のセクハラ事件など、日本企業の不祥事が悪い意味でグローバル化したのが第二期の特徴である。

こうした数々の不祥事を背景に、経営倫理の重要性が本格的に問われ始め、1996年に経団連が企業行動憲章を改定、1997年には産学一体になって経営倫理の普及・啓発を進める「経営倫理実践研究センター」が発足、あわせて、経営倫理実践普及協議会もスタートした。

企業独自の取り組みも本格化する。1997年には資生堂の企業倫理・行動基準をはじめとして、その後トヨタ、松下(現・パナソニック)、ユニチャーム、オムロン他多くの日本企業が経営倫理規程や企業行動基準等を策定し、積極的な展開に乗り出した。また、企業不祥事の多くは、株主至上主義の弊害ともいわれ、「会社は誰のものか」という、コーポレート・ガバナンスの議論も巻き起こし1999年には日本コーポレート・ガバナンスフォーラムの組織化と「コーポレート・ガバナンス原則」が制定された。

#### (2) 市場経済原理の見直しと内部統制に関する法制化

社会が激変する中で、資本市場における統制環境の整備と市場経済原理の見直しがこの時期さらに加速する。

海外では、2000年代前半のエンロン、ワールドコム不正会計処理事件への教訓から米国企業改革法(SOX法,2002年)、日本では、2005年に新会社法、2006年には金融商品取引法(J-SOX法)がそれぞれ制定されている。

### 3. 3 「安全・安心社会」を求める、消費者重視の経営が叫ばれた第三期 —2000年代前期～後期—

#### (1) 食品の偽装、消費・賞味期限の改ざんなどによる消費者の安全・安心意識の高まり

新世紀に入り、新しい時代の到来かと期待されたが、2000年の雪印乳業集団食中毒事件、2002年の日本ハム、雪印食品によるBSE対策牛肉偽装事件、その後の2007年のミートホープ、船場吉兆など消費者を震撼させる事件が相次ぐ。

#### (2) 非食品の領域でも問われる安全・安心社会

食品以外の分野でもトラブルが頻発する2000年に発生した三菱自動車のクレーム・リコール隠しや、2002年の東電柏崎刈羽原発トラブル隠し、その後のヤフーBBの顧客情報の流出、JR西日本福知山線脱線事故、ヒューザーによる耐震強度偽装など、事故やトラブルの領域と種類はそれぞれ異なるが、いずれも消費者の安全・安心がキーワードとなった。これらを背景に、2005年にパナソニックがFF式石油温風機の回収で実施した広報活動など、消費者重視の経営が社会の注目を浴びた時代でもある。

### 3. 4 CSRの萌芽とグローバル展開、ステークホルダーエンゲージメント の第四期—2000年代中期～2010年代前期—

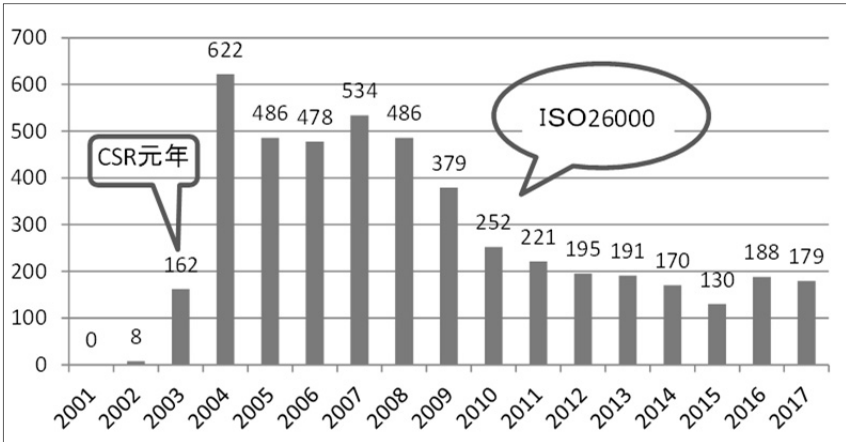
#### (1) CSR元年、社会の変化と新たな価値観が台頭

企業の不祥事や新たな制度見直しなどが背景となって、国民が抱く「企業の社会的責任（CSR）」に対する意識が高まり、2003年はCSR元年といわれた。

日経4紙で「CSR」という用語に限った記事検索でも、2002年以降にはじめて新聞記事に使用されたことがわかった。とりわけ2003年には162件とその数字が突如として高まり、前述の食品に対する企業不祥事が契機となっていることとあわせて、CSRへの世界的な関心の高まりが背景になっていることがよくわかる。

消費者、従業員、取引先、地域社会、株主・投資家などを含むすべてのステークホルダー（利害関係者）の重視とエンゲージメントを促進するCSR経営

図表—3 CSR の用語，年度別使用数



出所：日経4紙から日経テレコン21にて検索し筆者作成（2018年1月10日）  
※企業の社会的責任という意味で使用したものに限る

への意識がさらに強まってきた時代である。

## （2）強固な経営基盤を作る「守りのCSR」と、戦略思考の「攻めのCSR」

CSRには、以下の通りコンプライアンス、環境、人権など多様な概念が含まれており、図表—4をもとに米国の経営学者アーチ・キャロルが主張する4段階を援用してその概要について述べてみたい（Carroll,1979,p.503）。

### 1）法的責任

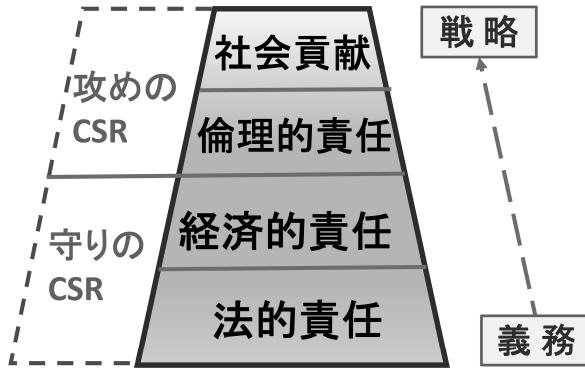
「法は倫理の最下限」という言葉が示すように、社会的存在として認められた企業が果たすべき最低限度の責任のこと。

### 2）経済的責任

「経済的責任」とは、売上を稼ぎ、利益を確保することで、株主に対しては成果配分としての配当、従業員に対しては労働の対価としての賃金・報酬、国家・地域社会に対しては税金などを支払う責任である。消費者に対する、適正なコストで製品を提供することも含まれる。



図表-4 CSR の4段階



出所:Carroll,1979,p.503 をもとに加筆修正

### 3) 倫理的責任

倫理的責任は、人権や労働環境の領域、商品の返品や交換の自由を保証する「顧客満足保証」活動など消費者対応の領域、そして第三の地球環境保護の領域など大別して三つの領域がある。

「倫理的責任」は、法的責任のレベルを超えて、業界や企業が独自に設定した自主的な取り組みとして位置づけられる。

### 4) 社会貢献

「社会貢献」とは、人的・物的・金銭的側面から取り組む地域社会への貢献・文化支援活動、従業員のボランティア活動への支援など様々な形で社会に貢献する意味で、まさに主体的な取り組みである。

前記のとおり経営倫理については「予防倫理」と「積極倫理」の2つの領域がある。予防倫理の守りの概念と、積極倫理の攻めの概念を発展させれば、これまで述べた CSR の4段階は、強固な経営基盤を作る「守りの CSR」と戦略思考の「攻めの CSR」という二つの領域で考えることができる。

前者には、法的責任と経済的責任が該当。多様な法的リスクから企業を保護し、経済的責任で収益を確保しながら将来にわたって強固な基盤を作る「守りの CSR」であり、「企業は社会の公器」としての義務ともいえるべき責任だ。

後者は倫理的責任と社会貢献である。様々な社会的課題の解決に向けて、自社の強みを生かしながら、ヒト・モノ・金などの限られた経営資源をどの領域にどれだけ投資するかという「戦略的投資」であることを考えれば、これは経営戦略の領域に属するものであり、その意味から戦略思考の「攻めの CSR」ということができる。

なお、CSR の4つの責任については下から積み上げていくものである。営利企業である以上、売上・利益などの経済的責任を果たすことは必要だ。ただし、そのために手段を択ばずというのでは問題である。その意味から最低限度の法律は順守することが求められる。この2つの責任が守りの CSR である。その上で攻めの CSR が生きてくる。要は守りから攻めへの CSR なのである。

なぜなら、「守りの CSR」をおろそかにして不祥事を発生させてしまえば、社会貢献活動を積極的に進めても瞬時にその努力は水泡に帰してしまうからだ。

### (3) ISO26000 (社会的責任規格) と CSR のグローバル化

CSR に関する意識の高まりはグローバルなレベルで拡大し (田中,2005,p.368), 「グローバル CSR」とも呼ばれた。その象徴が、6年の歳月を経て2010年11月に発行されたISO26000 (社会的責任規格), および日本でのJISZ26000 (2012年) である。

この動きに合わせて経営倫理に関する組織も改正・統合に向けた動きが活発化する。2009年には経営倫理実践普及協議会がNPO法人日本経営倫理士協会(ACBEE)として、またBERCも一般社団法人としてスタートした。

ISO26000は、CSRのグローバル化を促進し、世界の貧困解消などにも貢献した。発展途上国において年間3,000ドル(約30万円)以下で暮らすBOP (Bottom of the Pyramid:低所得者) 層に向け、企業が感染症の予防や医療、食料改善など現地の社会的課題の解決を通じて、新しい市場を創造するBOPビジネスに注目が集まったのも2009年からで、同年はBOPビジネス元年ともいわれた。

3. 5. 時代の要請に応じて重点課題が変化，社会の視点とガバナンス改革，  
人権・労働がテーマの第五期—2010年代前期～現在—

第5期は，CSRの普遍的な価値が求められる一方で，時代のニーズに合わせた多様な重点課題が出現しているのので，最初にそれらをまとめ，図表-5で示しておく。折に触れ参照願いたい。

(1) Win-Winで，価値をシェアするCSV

1) ステークホルダーの社会的価値を高める

米国の経営学者マイケル・ポーターとマーク・クラマーが2011年に発表した，Creating Shared Value（共益の創造，以下「CSV」と略す）が注目を集めている。

CSVとは，社会的課題の解決と企業の利益，競争力の向上を両立させ，社会と企業の双方がWin-Winの関係を築き，ともに価値を享受することを指す（Porter & Kramer, 2011, pp. 1-17）。

なお，CSVの日本語訳を多くは「共通価値の創造」と訳しているが，筆者

図表-5 CSRの体系化と浸透・定着の要件



出所：筆者作成

はともに利益（金銭的・非金銭的利益）を分かち合う意味で「共益の創造」と表現している。

もともとポーターらは、2002年に競争優位の戦略的フィランソロピー（Philanthropy:社会貢献活動）として、社会的課題と企業の本業との一体化を目指すことが競争優位の戦略的フィランソロピーとして重要と指摘していた（Porter & Kramer,2002,pp.57-68）。その後、2006年に事業活動とCSRを有機的に関連づけ、「受動的（Responsive）CSR」を超えて「戦略的CSR」を展開することの重要性を主張しており（Porter &Kramer,2006,pp.78-92）、今回のCSVは、その主張をさらに発展させたもので、以下のように述べている。

「環境汚染や水質汚濁、交通渋滞などの外部不経済を内部化することで社会のニーズに対応しながら社会的価値を高め、そのことを通じて企業は本業を通じたCSRのビジネスとして売上・利益など経済的価値を高める意味から、両者の価値を共益として分かち合う概念」。

言い換えれば社会的課題を解決することで、ステークホルダー（消費者や従業員、さらには地域社会など）に対して社会的価値を高める。一方、企業は本業を通じたCSRのビジネスとして売上・利益など経済的価値を高めることにつながる。企業と支援先の双方で価値を享受し、Win-Winの関係を築く関係だ。

## 2）戦略的CSRが創造する「価値」に注目したCSV

戦略的CSRは、前記の通り、「攻めのCSR」として様々な社会的課題の解決に結びつけてきたが、その結果、生まれた社会的価値に目をむけたのがCSVである。

一つの例だが、キリンホールディングスでは、東日本大震災の後に「復興応援 キリン絆プロジェクト」を2011年に立ち上げ、3年間で約60億円を拠出することを決め取り組んだ。「とれたてホップ」「キリン氷結」などの飲料について、それぞれ販売金額の内、1円が被災地の復興支援活動に寄付がされるといふもの。その結果、社員の募金なども含めて2年間で累計約47億円の支援がなされたという。これにより、復興支援という社会的課題の解決の繋がりを、キリンの事業収益確保に結びつけた。

CSVは、見方を変えれば戦略的CSRに共通する点が多い。戦略的CSRはヒト・モノ・金・情報・技術といわれる経営資源を戦略的視点からCSR活動に配分し、ステークホルダーにメリットを享受させWin-Winの関係を築く意味

から CSV と同じだ。

異なるのは、視点をどこに置くかということだ。すなわち、企業サイドから取り組む活動そのものに視点を置けば、「戦略思考の攻めの CSR」となる。一方、企業の CSR 活動により社会的課題が解決された「価値」に視点を置けば、CSV となる。

## (2) SDGs と CSV の連携

### 1) サステナブルな社会をめざす SDGs

SDGs (Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標) は、2015 年 9 月に国連のサミットにて採択された、国際社会における共通の開発目標であり、国際連合広報センターによれば、次のように記されている。

「すべての国々に普遍的に適用されるこれら新たな目標に基づき、各国は今後 15 年間、誰も置き去りにしないことを確保しながら、あらゆる形態の貧困に終止符を打ち、不平等と闘い、気候変動に対処するための取り組みを進める」。

2016 年からスタートし 2030 年を目標に定めたもので、「Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (我々の世界を変革する:持続可能な開発のための 2030 アジェンダ)」として、国連の全加盟国 193 かが参加して採択した。

具体的には、図表-6 のとおり 17 の目標と、169 のターゲット (紙面の都合でここでは省略) があり、全世界がこれに取り組むことで「誰もとりのこされない」世界を実現しようとする壮大なチャレンジ計画とされている。

そもそも SDGs は、2000 年 9 月にニューヨークで 2015 年を目標に採択した MDGs (Millennium Development Goals:ミレニアム開発目標) を発展させたものである。つまり、MDGs には世界の国々で人権を守ろうとの主張が盛り込まれ、①極度の貧困と飢餓の撲滅、②初等教育の完全普及の達成、③ジェンダー平等推進と女性の地位向上、④乳幼児死亡率の削減、⑤妊産婦の健康の改善、⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、⑦環境の持続可能性確保、⑧開発のためのグローバルなパートナーシップの推進の 8 項目が中心となっており、その精神が SDGs にも引き継がれたている。その上で 2012 年に

図表－6 SDGs17の目標

1「貧困をなくす」	あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ
2「飢餓をなくす」	飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する
3「健康と福祉」	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する
4「質の高い教育」	すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
5「ジェンダーの平等」	ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る
6「清潔な水と衛生」	すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する
7「再生可能エネルギー」	すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する
8「ディーセントワークと経済成長」	すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する
9「新しい技術とインフラ」	レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る
10「格差の是正」	国内および国家間の不平等を是正する
11「持続可能なまちづくり」	都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする
12「持続可能な消費と生産」	持続可能な消費と生産のパターンを確保する
13「気候変動への対策」	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る
14「海洋資源の保存」	海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する
15「陸上資源の保存」	陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る
16「平和と正義,有効な制度」	持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する
17「目標に向けた協力」	持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

出所：国際連合広報センターホームページ

<[http://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/sdgs\\_report/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_report/)>

ブラジルのリオデジャネイロで開催された「Rio+20」のテーマにもなった地球環境の様々な問題（たとえば水、海洋、気候変動他）などを加えて、多岐にわたる角度から制定されたのがSDGsである。

こうしたSDGsの制定を受けて、2017年11月には経団連も「企業行動憲章の改訂—Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成—」を行い、経済界をあげての取り組みが開始された。

## 2) SDGs マトリックスに生かす CSV

SDGs の促進に有効なのが前述の CSV である。SDGs の解決すべき 17 の社会的課題に対して、企業が自社の人・モノ・金・情報・文化・技術と言われる経営資源を必要な時に必要な場所へ投入し、その交点になった領域を発見することで図表-7 の SDGs マトリックスに生かす CSV が完成する。

たとえば、アフリカ・ガーナの北部都市タマレでシアバター石鹼の製造に取り組む日本企業として、ハーブとアロマの関連企業「生活の木」の事例で考えてみたい。この活動を同社の経営資源と SDGs が定めた 17 の目標に照合しながらマトリックス上で位置づけてよく理解することができる（内の ABC で表示）。同社は JETRO の西部アフリカ「シアバター」産業育成支援事業に 2004 年から公募へ参加、当時専務の宇田川が中心になって 2006 年までシアバター石鹼の生産指導を継続、その後現在もタマレで製造されている（A）。

シアバターの実の採取からシアバター石鹼の製造まで、同社は NGO 「アフリカ 2000 ネットワーク」と連携し、技術指導を行った<sup>16</sup>（B）。シアバターは、それ自体だけでも立派なビジネスとはなるが、付加価値が少なく価格面で現地の業者に買ったたかれやすい。一方、石鹼に加工することでより付加価値が増す。つまり、シアバター石鹼という製品に加工することで、バター自体がもつ

図表-7 SDGs マトリックス

CSVに生かす経営資源	人											A					
	物	D															
	金									F							
	情報														C		
	技術									B							
	文化					E											
		1 貧困	2	3	4	5 女性	6	7	8	9 産業化	10 格差	11	12 生産	13	14	15 資源	16
SDGsの17項目																	

保湿作用や肌の老化予防などのアンチエイジング効果に、より高い「付加価値」を創出することが可能となる (C)。

その結果、シアバター石鹸の製造をつうじて、彼女たちの手元により多くの収益がもたらされ (水尾,2010,p.28), 貧困の解消にもつながる (D)。この取り組みは、現地女性に対して労働の場を提供するだけでなく (E), 貴重な収入源として生活支援に結びつく (F)。

一方、生活の木にとっては、シアバター石鹸を現地からダイレクトに輸入することで、付加価値の高い製品を消費者に提供することが可能となり、企業価値の向上につながる CSV の活動となる。

### (3) 投資家に向けた ESG

ESG とは、環境 (Environment), 社会 (Social), 企業統治 (Governance) の頭文字を取ったものだが、近年 S には持続可能性 (Sustainability) の概念も込められている。米国では、社会的責任投資 (ソーシヤリーレスポンシブルインベストメント: SRI) あるいは倫理的投資 (エシカル・インベストメント) とも呼ばれており、古くは 16 世紀にまで遡る歴史がある。

研究者のブリル兄弟とフェイゲンバームによれば、1500 年代半ばには欧州でキリスト教のクエーカー派が、道徳的基準に基づく資金運用で社会的責任を重視したと指摘している (Brill & Brill & Feigenbaum,1999,pp.30-37)。米国では、北東文化圏を構成していた先住民族インディアンのイロクォイ族に、「自らの行動は 7 世代後の子孫まで影響を及ぼす」との教義があり、環境問題や倫理的行動を大切にしていた。1920 年代には、「投資に関するキリスト教の思慮深い行動基準」として社会的責任を重視する方針が明文化されており、1928 年には教団が有する「パイオニア・ファンド」の投資ファンドが設立されるなど、社会的責任を実践する企業への関心が高まっている。

2000 年前後からは投資家が投資収益の拡大を図ると共に、投資家としての発言権を行使し次の 2 つの視点から企業経営に参画するようになった。第一は「ネガティブスクリーン」と呼ばれるタイプで、自らの確たる倫理観に基づく投資行動である。たばこ、ギャンブル、アルコール、軍需などの事業を行う企業は非倫理的企業として、そこへの投資は投資先企業の倫理違反行為に荷担することから避けるべきとされた。



第二は、「ポジティブスクリーン」と呼ばれるタイプで、投資家としてローリスク、継続的リターンを追求する投資行動である。経営倫理や企業行動基準を遵守し積極的に社会的責任を果たす企業は、長期的・継続的發展が期待できるとの価値判断に基づくものだ。「ESG 投資」という言葉で用いられる概念は主に後者のパターンで、国連責任投資原則（UNPRI）が制定された 2006 年以降特に活発になっている。

UNPRI は、国連環境計画（UNEP）と国連グローバル・コンパクト（UNGC）が推進する原則で、すでに世界的な動きとして約 1,750 機関のファンドや運用会社などが署名している（2017 年 6 月）。日本政府も ESG 投資を後押しし、2015 年 9 月にこの原則に署名した世界最大の年金基金でもある日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）も含めて、2017 年 6 月時点で日本全体では 27 社が署名している。

こうした動きに呼応して、図表-2 にもある通り、2014 年 2 月に金融庁発表の「日本版スチュワードシップ・コード」や、2015 年 6 月に金融庁と東京証券取引所が発表した「コーポレートガバナンス・コード」でも、ESG への取組みを支援する内容が盛り込まれている。

スチュワードシップ・コードに準拠する機関投資家・運用者は持続的成長への貢献まで期待しており（北川,2015,pp.84-85）、前述のポジティブスクリーンのタイプに合致するものである。

#### （４）働き方改革、労働 CSR の新たな側面

現在、働き方改革の必要性が叫ばれている。電通の女性社員の過労死事件を契機として、CSR の視点から従業員の働き方を変えようという動きが、政府や経済界を中心に議論されている。労働 CSR の領域ともいわれ日本企業の喫緊の課題として取り上げられている。

これまで問題とされていた過酷な仕事や長時間労働など、ワーク・ライフ・バランスを無視した働き方を改善しなければいけない。これは、仕事と生活のバランスを求め、快適で豊かな生き方につながるスマートな働き方をさす意味で、「スマートワーク」というキーワードで表現することもできる（SCSK,2013）。

当然のことながら従来の発想では解決策は生まれない。仕事を見直し、無駄

な作業や会議の削除・削減などによる高い生産性と効率的な働き方が前提となる。

そのためには、トップのコミットメントによる、強いリーダーシップで改革をすすめ、現場の意見を吸い上げた現場発の改革が前提だ。「トップと現場、両者の一体化」により働き方改革は実現するからだ。

このように、時代の要請に応じて CSV, SDGs, ESG, 労働 CSR など多様な価値が台頭するも、経営倫理をもとにした CSR の普遍的な概念や重要性は変わらない。なぜなら、冒頭で指摘したとおりそのことを考えさせられる重大な不祥事がここ数年頻繁に起きているからだ。

#### (5) CSR を育くむ ESD

CSR を社会に根付かせるためには、ESD (Education for Sustainable Development : 持続可能な開発のための教育) が必要である。

文部科学省ホームページによれば、ESD とは、持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動で、2002 年にわが国が提案した新たな教育理念だ。同年の国連第 57 回総会決議により、2005 年から 2014 年までの 10 年を「国連 ESD の 10 年 (DESD)」とし、ユネスコが主導機関に指名されている。環境、貧困、人権、平和、地域開発など、MDGs で掲げる現代社会の様々な課題を自らの問題として捉え、自分たちでできる身近なところから取組む活動である。それにより、様々な社会課題の解決に結びつけて新たな価値観や行動を生み出そうという教育の理念だ。

企業や NGO/NPO だけでなく、幼児教育から大学教育に至るまでそのレベルは対象に合わせて異なるとも、初等中等教育の段階から持続可能な社会づくりの担い手となる人間の育成に取り組むことが大切だ。こうした活動を通じて、CSR を促進する持続可能な社会づくりの担い手を育む倫理的な価値が育まれることとなる。

#### (6) CSR を支援するサーバント・リーダーシップ

従業員を支援する上司という視点から、サーバント (他者を支援する)・リーダーシップという重要な考え方がある。当然のことながら、働き方改革や、CSR の実践に関わる従業員の支援にもつながる考え方で、アメリカの経営学

者ロバート・グリーンリーフが提唱したリーダーシップ論だ。リーダーシップのスタイルにサーバント、即ち奉仕者の考え方を持ち込んだもので、マネジメントの現場では、他者（部下、お客さま）を支援するリーダーシップである（Greenleaf,1970,pp.13-15）。

グリーンリーフは、同書で部下の成長のために、リーダーができることを常に考えながら、助言、援助し目標達成をサポートすることが重要と指摘する。自ら考えて行動できる力（考動力）のある人材を育成する、それが「サーバント・リーダー」の役割である。

#### 4. 不祥事の未然予防に取り組む制度的枠組み

##### （1）内部相談・通報制度の有効活用

経団連の調査によれば、経営倫理の浸透・定着に必要とされる4つの中核制度について、2008年には「経営倫理規程の制定（97.8%）」、「推進部門の設置（97.1%）」「倫理教育・研修（96.0%）」となっており、日本の大企業では100%に近い状態ではほぼ制度化されていた（日本経済団体連合会,2008）。

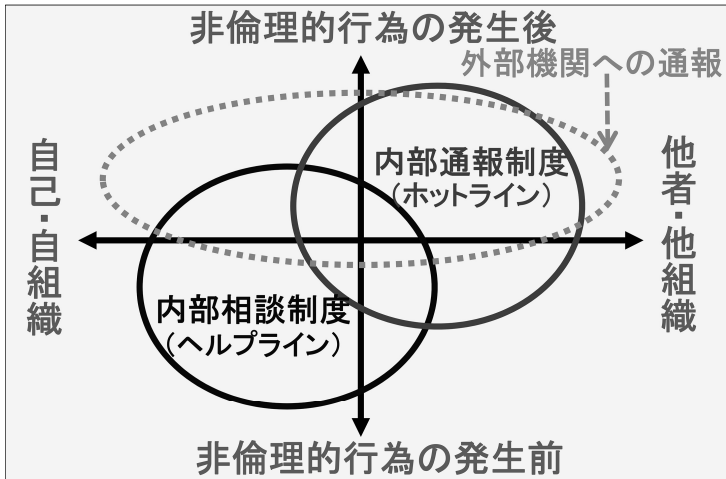
だが、実態はこれまで述べたとおり不祥事が頻発しており、定着しているとは言いがたい。ただ、近年の不祥事が発覚したのは、その殆どが内部告発であることを考えれば、ある意味で自浄作用が有効に機能したと言えないこともない。

内部通報については、ホイッスルブローイング（警鐘制度）として内部通報制度に関する研究を進める米国の経営学者ダスカも、その重要性を指摘している（Duska,1985,pp.295-300）

しかし、内部通報制度は不祥事発生後の通報も重要であるものの、図表－8のように不祥事発生の前に機能して未然予防に結びつのが本来的な役割であるべきだ（水尾,2002,p.85）。その意味から内部通報制度は、「内部相談・通報制度」として、事前の相談で問題を解決に結びつけるべくその意義を組織内に徹底することが肝要である。

この点は、2016年12月に発表された消費者庁の「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会」最終報告書でも、冒頭の「1. 事業者が自主的に取り組むことが推奨される事項の具体化・明確化」において、次のように指摘している。それは「通報者の視点として、従業員等が安心して“相談・通報”ができる環境の整備促進が必要である」ということだ（消費者庁,2016,p.10）。

図表-8 内部相談・通報制度の領域



出所：水尾（2002）pp.81-82 をもとに加筆修正

## （2）安心して「相談・通報」ができる環境の整備促進

当該環境の整備促進に関して、上記検討会では次のような提言もある。

### ①通報に関わる秘密保持の徹底

匿名性の確保や個人情報保護の徹底、調査実施に関する通報者の保護などである。

### ②通報者に対する不利益取扱いの禁止

通報者の解雇その他不利益な取り扱い禁止を内部規定に明記し、社内に徹底させる。

### ③自主的に通報を行った者に対する懲戒処分等の減免（社内リニエンシー）

独占禁止法に関わる「談合」の早期発見・予防を目的としたリニエンシー制度がある。談合に関わった企業が自ら通報することで責任（罰金など）の減免をする制度だが、この考え方を社内リニエンシー制度として公益通報に応用するという発想である。

### ④倫理的企業文化への貢献に対する表彰、褒賞

通報や調査協力が倫理的企業文化に貢献した場合には、社内表彰や褒賞金な

どの検討（ただし、通報者個人の秘密保持には細心の注意が必要）である。

#### ⑤倫理的な企業に対する認証・表彰制度

該当企業の社会的な評価向上（消費者評価、公共調達時の優位）に結びつくような認証制度、マーク（たとえば子育て支援の「くるみん」マークなど）の制定である。

#### ⑥内部相談・通報制度の利用に関するアクセシビリティ（利用しやすさ）

内部相談・通報制度の連絡先を記入したポスト・イット（付箋）の活用など、当該制度を利用しやすくするコミュニケーション・ツールを準備し、利用に関する垣根を低くする。この制度を従業員が常に意識にとどめるようにトップ・リーダーの継続的なコミットメントも重要である。

こうした提言を受けて、2017年12月より消費者庁で「内部通報制度に関する認証制度検討会」が発足し、制度制定に向けた具体的な取り組みが開始されている。

## 5. 自浄的な企業文化の構築に向けて

### （1）経営理念に育まれる「企業文化」

不祥事の予防につながる様々な企業行動の判断基準となるものが経営理念であり、その理念をもとに、長い間の年月を超えて形成されるのが企業文化である。

ここでいう企業文化とは、人、モノ、金、情報に次いで、第五の経営資源といわれるほど重要視されているものだ。シャインは、企業文化について次のように記している。

企業文化とは、経営理念などをもとに、長年にわたり「組織のメンバーによって共有され、機能する価値や信条にもとづくもの」と規定されている。当然のことながら、組織であることから「単独の個人だけで形成されるものではなく、二人以上の構成員によって無意識の内に構成される基本的仮定、信念である」（Shein,1985,訳本 pp.8-12）

その企業文化の構築に重要な役割を果たすのがリーダーの価値観である。特に倫理的な価値は、1938年にバーナードが次のとおり主張しているように、組織の中核となる理念である（Barnard,1938,訳本 p.295）。

「組織の存続は、将来への予見、長期目的、崇高な理想など、組織を支配す

る道徳性の高さに比例する。組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否は組織の礎石としての道徳性の高さから生じる。」

組織のリーダーとしての倫理的価値観にもとづく、ゆるぎない強い信念とリーダーシップが組織の倫理観につながる原点といえる<sup>17</sup>。勿論リーダーとは、トップだけではなく組織を任された部門長やグループ長も含むことはいうまでもない。

なお、企業文化と同じような意味合いで使用されるのが、企業風土である。企業風土とは、「仕事環境で生活し、活動する人が、直接的あるいは間接的に知覚し、彼らの動機づけおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」とされている (Litwin & Stringer, 1968, 訳本 p.1)。

つまり、企業風土とは、企業理念や哲学の有無にかかわらず、ある環境下において、組織内で無意識に形成されていく行動パターンから生まれたもので、「目には見えない組織の体質」のようなものだ。

このように、「企業文化」と「企業風土」の大きな違いは、理念や哲学の下で長年にわたり形成される企業や構成員の価値観が「企業文化」であり、理念や哲学の有無にかかわらず、ある環境下で無意識の行動によって形成されていく体質が「企業風土」といえよう。

実際に企業では、同じような意味合いで両者は使用される場合が多いが、その差を厳密に区別すればこのようになる。

## (2) 倫理的な価値を醸成する教育・研修

教育・研修についてサイモンは次のように主張する。「教育・研修の意義は、上司から管理・監督がなされなくとも、倫理的価値観に基づき仕事や任務を遂行することができる「判断基準の枠組みを提供することである」(Simon, 1945, 訳本 p.19)。その意味からも先述の ESD も倫理的な価値を醸成する重要な教育といえる。

教育・研修は、個人の内面に働きかけ自己との倫理的対話を促進し、彼らの倫理的な行動に影響を与える。その結果、組織全体に対して倫理的意思決定や行動に影響を及ぼし、倫理的組織文化の醸成につながる。「会社のため、組織のため」という経済価値優先で、不祥事を誘引する「虚偽の忠誠心」から非倫理的行為に手を染めようとしたとき、「判断基準の枠組み」が蓄積されていれ

ば思いとどまることもできるものだ。

このように教育・研修は個人だけでなく、組織全体に倫理的価値の涵養を促すことができる。ただ、こうした教育・研修の成果は、短期間で醸成されるものではない。Off-J-Tの集合教育・研修のみならず、業務を通じて現場でリーダーが部下を指導するO-J-Tも含めて、反復徹底しながら間断ない意識啓発が重要である。それらの結果、個人や組織が自ら統治するという『セルフ・ガバナンスの経営倫理』に結びつく（水尾,2003,pp.2-4）。

### （3）独立社外取締役によるセルフ・ガバナンスの気づきと促進

スチュワードシップ・コード（2014年2月）とコーポレート・ガバナンスコード（2015年6月）への対応が進み、社外取締役の導入が急激に増加した。『東京証券取引所「東証一部上場企業」のコーポレート・ガバナンス情報サービス』によれば、2017年12月末時点で、東京証券取引所の第一部上場企業2062社中1903社（92.2%）が2名以上の社外取締役を導入済である。

今後、社外取締役が十分に機能すれば、不祥事の発見にも結び付きく可能性は高くなり、また、株主価値を高めるための多面的な角度からの判断に貢献し戦略的な意思決定にも貢献するだろう。

特に、利害関係をもたない独立取締役、しかも一人ではなく複数の独立取締役であれば相乗効果でガバナンス能力は高くなる。さらに一歩進めれば、独立社外取締役と社外監査役による「ガバナンス情報懇談会」の組織化なども考慮に値する。

### （4）三猿風土を打破し、「見る、聞く、話す」の企業文化

記憶に新しい東芝の不正会計事件では、トップが現場を見ない、部下や現場の意見を聞かない、さらには誰も「おかしい、変だぞ」といわない、という背景があった。自由にものがいえる組織風土ではなかった。

このような状態を「三猿風土」と称することができる。三猿風土とは、日光東照宮の神厩舎にある三匹の猿「見ざる、聞かざる、言わざる」の彫刻をもとに考えた筆者の造語だ。日光の三猿は逆説的に「現場を見て、部下の言葉に耳を傾け、互いに自由に語り合う」リーダーシップが、経営者に必要なことを教えてくれる。

経営学の泰斗と称されるドラッカーも指摘しているように、そもそも企業は自律的制度、つまり、企業自らが理念を定め、それに基づいて行動の指針やルールを定めるのが基本である (Drucker,1950,訳本 pp.46-47)。他企業や行政などからの外圧によって左右されたり、またコントロールされたりするものではない。仮にそのような環境にあったとしても、社会の価値や信条と企業の理念が同一方向を向いていなければ企業は存続しえない。

確かに、株主など利害関係者からの意見や要請もあるが、それでさえも経営者自らの意思で受け入れを判断するものである。現場を重視し、従業員の声に耳を傾け、対話を促進するような企業文化の構築が必要で、その礎となるのが経営理念である。

## 6. 「ECSR の実践による三方よし経営」

### (1) 温故知新で理念の経営

経営倫理の未来を語る上で忘れてはならないことに「温故知新」という言葉がある。「古きをたずねて新しきを知る」という意味だが、日本には古来より経営理念を重視する会社が多くある。

世界最古の企業とされている金剛組 (こんごうぐみ) にも経営理念があった。西暦 578 年大阪の天王寺で創業した会社で、現在は旧・金剛組の技術と商号を受け継いで創業しており、金剛家に代々伝わる「家訓」16 の教えがあるとしている (金剛,2013,pp74-76)。帝国データバンクによれば、創業者の金剛重光は、飛鳥時代に大阪の四天王寺を建立のために聖徳太子によって百濟より招かれた 3 人の宮大工のうちの一人与されている (帝国データバンク,2008,p.3)。

また、三井グループには三井高利が創業した越後屋の家訓があり、グループの社長会「二木会」では、この家訓が経営理念として共有されている。三菱グループには共通の理念として三菱第四代社長、岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934 年に旧三菱商事の行動指針として制定された「三綱領」がある。

このように、日本企業では多くの会社に経営理念があり、それが企業活動の根幹に流れ、持続可能な発展の礎になっていることが理解される<sup>18</sup>。

### (2) 守りのガバナンスと攻めの ECSR による三方よし経営

経営理念の重要性は、単独の企業だけでなく地域で生まれた理念の経営とも



呼ばれる商いの考え方もある。冒頭で指摘した近江商人の三方よしはそのひとつだ。この三方よしを現代の企業経営に当てはめれば、売り手である従業員の満足を追求しながら（ES：従業員満足）、買い手である消費者に喜びを与え（CS：顧客満足）、そして世間よしとして広く取引先や地域社会・地球環境などに対し貢献する（CSR：企業の社会的責任）姿勢と読みかえることができる。この3つを一体化させ頭文字をとれば、「攻めの ECSR」と称することができる。

当然のことながら、その前提には安全・安心をベースに社会のルールを守りながら、売上や利益を追求し、明日にむかって確固たる基盤をつくる「守りのガバナンス」が重要であることは論を俟たない。

これらをまとめれば図表－9のような「守りのガバナンスと攻めの ECSR による三方よし経営」の理念が完成する。

### （3）「論語と算盤」の経営に学ぶ

日本資本主義の父といわれる渋沢栄一も、この「守りのガバナンス」と、「攻めの ECSR」の精神を大切にした。

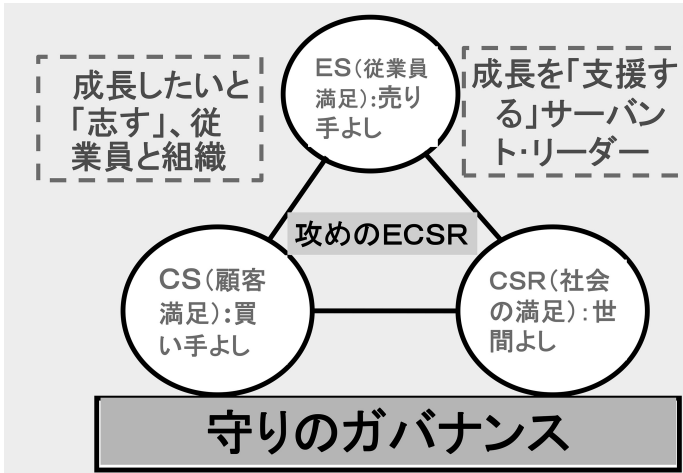
彼の代表的な著作である『論語と算盤』では、「国の富をなす根源は何かといえば、社会の基本的な道徳を基盤とした正しい素性の富なのだ。そうでなければ、その富は完全に永続することができない。」として論語の精神に基づく仁義道徳の重要性を指摘した（渋沢著・守屋訳,2010,p.15）。これは守りのガバナンスである。

さらには、「合本法（株式組織）の道義的運営による事業育成をつうじて国を富ませ、人々を幸せにする（同上書,p.234）」とも指摘した。算盤に象徴される「利益」が国全体の富をつくりだし、それに関わる人たち（従業員）や国民（顧客と社会）の幸福につながり、そして社会の繁栄にも結びつくとした。この考えは ECSR に相つうじるものだ。

論語と算盤という、それまで相反するとされていた概念を、「守りのガバナンス」と「攻めの ECSR」により経営の礎として見事に一致させたのである。

後者の「攻めの ECSR」による三方よしの経営の考え方は、渋沢の事業運営にも生きている。特に三方よしを意識してという記述ではないが、『論語と算盤』の中で次のように述べている（同上書,p.164）。

図表-9 「守りのガバナンスと攻めのECSRによる三方よし経営」



出所：水尾 (2016, pp.148)

「個人の利益になる仕事よりも、多くの人や社会全体の利益になる仕事をすべきだ、という考え方を事業を行う上での見識としてきた。その上で、多くの人や社会全体の利益になるためには、その事業が着実に成長し、繁盛していくようこころがけなければならない。」

#### (4) 成長を志す従業員と、それを支援するサーバント・リーダーシップ

「会社は人の器以上に大きくはならない」という言葉がある。成長を志すことで人は目標に向かって励み、努力する。その過程をとおして、人間としての器が大きくなり、それが会社ひいては社会の発展につながる。

組織の中における人の成長は、本人の志に加えて、成長を支援する環境や上司のサポートが多大な役割を果たす。だからこそ、従業員が何を考えどのような行動をしようとしているのか、リーダーが彼らの意識と行動に目をむけることが大事なのである。部下や仲間たちと共に喜び、彼らが悩み・考えているときには、彼らの成長を願って支援することも必要だ。

すでに3. 5. (6) にて論じたとおり、上司の支援という視点から、サーバント・リーダーシップが重要な機能を果たす。ECSR の実践には成長を志向

する従業員とそれを支援するサーバント・リーダーが一体になって取り組むことが大切である。

#### (5) 「ES なくして CS なし」

サーバント・リーダーシップを実践する組織をあげれば、枚挙に暇がない。企業であれば、従業員の成長を支援する会社は逆境の時代であっても元気だ。企業は、常に従業員の声に耳を傾け、働きやすい環境を作るようにして従業員のやる気を高める努力が必要だ。些細なことでもよい、その配慮を示すのがリーダーの役割であり、その結果 E S が生まれる。

「ES なくして CS なし」。現場の従業員に誇りと喜びのない組織が、顧客満足を達成することはありえない。顧客満足の活動は誰が実践するのかといえば、ほかならぬ従業員だからである。顧客満足をめざす会社は、まずは従業員満足をめざすべきだ。

そのような企業は、メンバーがやりがいを持って働き、組織の求心力が高まるのである。その結果、従業員満足 (ES) を生み出し、さらにはお客様の喜びを目指す顧客満足 (CS) につながり、これらが善循環の活動となって持続可能な発展に結びついていく。ES と CS を一体化させるサーバント・リーダーの活動が、支持される所以がここにある。

「守りのガバナンス」と、「攻めの ECSR」をもとに、成長したいと「志す」仲間たちと会社組織、さらには成長を支援するサーバント・リーダーが一体になれば「ECSR による三方よしの経営」が実践されることとなる。

## 7. 終わりに

### (1) 企業と社会は「道徳と経済の両立」

渋沢栄一は、幼少期に学んだ『論語』を抛り所に、倫理と利益の両立を掲げ、1916 (大正 5) 年に著書『論語と算盤』を執筆し、「道徳経済合一説」という理念を打ち出した。経済を発展させ、利益を独占するのではなく、国全体を豊かにする為に、富は全体で共有するものとして社会に還元することを説くと同時に自身にも心がけた。

この渋沢が影響を受けた人物の一人が「道徳経済一元論」を示した二宮尊徳である。この意味は読んで字のとおり道徳と経済は一体化させなければならない

いということ、渋沢の「道德経済合一説」と全く同意語だ。

小田原の二宮尊徳神社にある尊徳の銅像の横にある有名な言葉、「経済なき道德は戯言（たわごと）、道德なき経済は罪悪」は、いつの時代も重要な企業経営の不文律である。

企業でいえば、経済（売上や利益）を否定するような道德（倫理）は現実的でなく戯言（無意味、絵空事）であり、逆に道德を無視した経済は（不祥事につながる）罪悪である、ということの意味する。

静岡県掛川市でこの精神を受け継ぐ大日本報徳社の正門には、1909（明治42）年に建設された経済門（左）と道德門（右）の日本の門柱があり、「道德経済一元論」を象徴している。

道德と経済の両立については、経営学者のドラッカーも認めるところである。彼の著書『マネジメント』（1974,訳本）で、次のように表現している。

「マネジメントとは、事業を通じて個人の成長を支援し、その成果を通じて社会に貢献すること」（同上書,pp.60-66）、加えて、ヒポクラテスの誓いを引用し、「何よりもまず、故意に危害を加えるな（知り得て害をなすな）」（同上書,p.603）とも主張、渋沢の道德経済一元論に通じることを重視したのである。このドラッカーの言葉を前記の大日本報徳社の入口の2つの門柱に例えれば、前者は経済門であり、後者は道德門といい換えることもできよう。

またドラッカーは同書にて、渋沢を評して「率直に言って私は、経営の『社会的責任』について論じた歴史的人物の中で、かの明治を築いた偉大な人物の一人である渋沢栄一の右に出るものを知らない。彼は世界の誰よりも早く経営の本質は『責任』にほかならないことを見抜いていたのである」（同上書,p.6）。

さらに、二宮尊徳の報徳思想にも興味を示し、「途上国のみならず先進国や社会主義国にも適応できる思想だ」と評価した（武藤,2010,p.121）。

現在の企業不祥事の多くは、この「道德と経済の両立」を無視した結果起きているといえよう

## （2）理論と実践は経営倫理の両輪、バランス感覚が大切

「実践なき理論は空虚、理論なき実践は妄動」。これは経営倫理の「理論」をもとに、自社の状況に合わせた「実践」が必要なことを意味している。このことを思い起こさせるのが、BERC 設立時に水谷が述べた「経営倫理の実践に

役立つ研究と、普及啓発を促進する専門機関をめざしたい」という言葉である（『経営倫理 10 周年特別記念号』2007, pp. 1-2）。

BERC は水谷が学会の発足にあたって語った「元来、経営学や経営倫理学は実践学であることから、当学会は象牙の塔的な学者研究者のみの拠点ではなく、経営倫理に関する産学協同の研究機関たるべき」ということを強く意識した実践研究の組織である（同上誌, p. 8）。理論と実践が一体化してはじめて、経営倫理は生きたものになるからだ。

それには、日本経営倫理学会だけでなく様々な学会、さらには BERC や ACBEE 他多くの実務研究組織も含めてだが、学者と実務家が「同じ土俵で議論することで、理論と実践を相互に補完しあい日本の経営倫理を正しい方向に導いていく」ことが必要だ。

学者は理論知に優れ、実務家は実践知が豊富、両者は互いに特長な良い部分を持っており、相互に補完し合うべきである。両者の立場は上下関係にあるのではなく、研究や実務の組織が異なるだけの横の関係である。自分たちの立場に固執し、上から目線や排他的な集団意識が微塵にもあるとすれば学会や企業も含めて、組織の持続可能な発展はない。

最後に重要なことを記しておきたい。これまで述べた経営倫理の領域において、理論と実践の両面から強く働きかけることができるのが、経営倫理のスペシャリスト ACBEE の経営倫理士である。経営倫理の浸透・定着に当たっては、企業や学会内における経営倫理士のパワーも多大な影響力を持つと同時に、活動にドライブをかける。その意味からも、経営倫理士との一体化も忘れてはならない。これにより水谷が目指した「日本経営倫理学会・BERC・ACBEE」による、三位一体の経営倫理組織が完成する。

現在も、また将来もこのコンセプトを肝に銘じながら次の 10 年、20 年と歩んでいきたい。さらには 50 年、100 年先以降も含めて日本の経営倫理はそうあって欲しいと願っている。

※本稿は、『経営倫理 15 周年特別記念号』No.68、『経営倫理 20 周年特別記念号』No.88、『日本経営倫理学会誌』第 21 号、をもとに加筆修正をしたものである。

## 謝辞

本研究は平成 23 年度文部科学省・日本学術振興会「科学研究費助成事業 (学術研究助成基金助成金：平成 23～25 年度 23530492, 平成 26～28 年度 26380471)」の助成を受けたものです。記して感謝申し上げます。

## 注)

- 1 また、高田 (1970) p.104 によれば、経営学書においてまとまった論述をみせた最初のもは英国研究者シェルドンの *The Philosophy of Management* であり、その意味で本書は貴重であると評しており、この点は森本 (1994) p. 6 でも、同様の評価をしている。
- 2 その後 1931 年に宣伝とマーケティングのテキストにて倫理的課題が記載されている。
- 3 山城は、同大学の卒業生として出席し、後述の通り帰国後の 1949 年にその模様を論文「経営の社会的責任論」にて発表している。
- 4 彼の前稿である 1984 年の *Strategic Management* でステークホルダー論を主張し、社会的責任積極論を展開したとしている。
- 5 最初は応用倫理学の一分野としている。
- 6 「倫理とは道德哲学のことであり・・・(中略)・・・経営倫理とは要するに、企業・産業あるいはそのほかの関連活動、制度もしくはやり方および信条に関わる道德的 (倫理的) 諸問題の体系的な研究である。」とした。
- 7 「経営倫理とは、個人の道德規範を営利企業の活動や目標にどのように適用するかを研究することである。経営倫理は特殊な道德基準ではなく、ビジネスの状況が企業の執行人として活動する道德的人間に対して、企業活動に特有な問題をいかに課するかを研究することである」とした。
- 8 ここでは社会的責任の一つとして論じた。
- 9 ただし、彼も最終的には経営倫理と企業社会責任は分断して考えるのではなく、相互に連携し全体的な有機的結合が求められるとしている。
- 10 三方よし研究所 (2012) pp. 8-9
- 11 当文献では、山城 (1949) に基づき、米国におけるハーバード大学での校友会において議論されたのをもとに山城が日本で主張したとしている。
- 12 クーンツとオドンネル、ヒックスなどの理論を引用し、Obligation を主張した。
- 13 Maslow の多次元化するのみならず、欲求 5 段階説に従い、各責任内容も段階的に拡大多様化するとしている。
- 14 経営倫理は、このほか人間性重視や人間尊重思想も含めた広範な概念であるとしている。
- 15 これは水尾 (1999) pp. 15-27, 水尾 (2000) pp. 11-12 を発展させた概念である。
- 16 以下、このプロジェクトに関する記述は、JETRO ホームページ、および日本アロマ環境協会ホームページ (2010 年当時、生活の木専務取締役・協会理事長の宇田川遼一氏の執筆記事)、その後の氏へのヒアリングに基づく。
- 17 バーナード (1938, 訳本) pp. 296-297 では、「リーダーシップの質、その影響力の持続性、その関連する組織の持続性、それによって刺激される調整力など、これら

---

べてが道徳的抱負の高さと道徳的基盤の広さをあらわす」としている。

- 18 帝国データバンク (2008) pp.62-65 によれば、老舗企業 814 社のアンケート調査から、老舗企業には 632 社 (77.6%) の会社に経営理念ともいえる「家訓・社是・社訓」があると報告されている。

#### 参考文献

- Andrews, K. R. (1989). "Can The Best Corporations be made Moral?" *Ethics in Practice-Managing Morale Corporations*, H. B. S. Press
- Brill, H. & J. Brill & C. Feigenbaum, (1999). *Investing with your Values*, Bloomberg Press
- Carroll A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4.
- DeGeorge, R. T. (1999). *Business Ethics, 5<sup>th</sup> ed.*, Prentice-Hall, Inc
- Donaldson, T. (1989). *The Ethics of International Business*, Oxford University Press
- Donaldson, T & T. W. Dunfee (1999). *Ties that Bind*, Harvard Business Press
- Duska, R. F. (1985). "Whistleblowing and employee loyalty" in Desjardins, J. R. & McCall, J. J., eds, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wardsworth.
- Ferrell, O. C. & J. Fraedrich (1997). *Business Ethics :Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin College
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman
- Freeman, R. E. (1994). "The politics of Stakeholder theory : Some future, directions". *Business Ethics Quarterly* 4(4)
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*, Center for Servant Leadership.
- Hoffman, W. M. & Frederick, R. E. eds. (1995). *Business Ethics : Reading and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, Inc.
- Hoffman, W. M. (2001). "Business Ethics:Reflections from the Center" in Center for Business Ethics -Celebrating 25 Years, Bentley Colledge

- 
- Hayek, F. A. (1960). "The Corporation in a Democratic Society: in whose interest ought it and will it be run", Anshen, M. and Bach, G. L. eds. *Management and Corporation*, 1985, McGraw-Hill.
- Jones, D. G. (1982). *Bibliography of Business Ethics 1976-1980*, University Press of Virginia
- Murphy, P. E. & G. R. Laczniak (1981). "Marketing Ethics: A Review with Implications for Managers, Educators and Researchers", *Review of Marketing*
- Nash, L. L. (1990) GOOD INTENTIONS ASIDE, Harvard Business School Press
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," in *Harvard Business Review*, Dec.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," in *Harvard Business Review*, Dec.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth," in *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969年)
- Barnard, C. I. (1938). *The Function of The Executive*, Harvard University (山本安次郎他訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Drucker, P. F. (1950). *The New Society*, Harper & Brothers (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957年)
- Drucker, P. F. (1974). *MANAGEMENT*, Harper & Row Pub. (野田一夫, 村上恒夫監訳; 風間禎三郎他訳『マネジメント』ダイヤモンド社)
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press (熊谷尚夫, 西山千明, 白井孝昌共訳『資本主義と自由』マグロウヒル好学社, 1975年)
- Petit, T. A. (1967). *The Moral Crisis in Management* (土屋守章訳『企業モラ



- ルの危機』ダイヤモンド社, 1969年)
- Litwin, G.H. & R.A.Jr.Stringer(1968).*Motivation and Organizational Climate*, President and Fellows of Harvard College (占部都美監訳・井尻昭夫訳『組織風土』白桃書房, 1974年)
- Sheldon, O. (1924).*The Philosophy of Management*, Sir Issac Pitman and Sons Ltd. (田代義範訳『経営管理の哲学』未来社, 1974年)
- Shein, E.H. (1985).*Organization Culture and Leadership*, San Francisco (清水紀彦, 浜田幸雄共訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- Simon, H. A. (1945).*Administrative Behavior*, The Free Press (松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)
- 北川哲雄 (2015)『スチュワードシップとコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社
- 金剛利隆 (2013)『創業一四〇〇年～世界最古の会社に受け継がれる一六の教え～』ダイヤモンド社
- 三方よし研究所 (2012)『近江商人の理念と商法』三方よし研究所
- 渋沢栄一著・守屋淳訳 (2010)『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書
- 高田馨 (1970)『経営の目的と責任』日本生産性本部
- 高田馨 (1974)『経営者の社会的責任』千倉書房
- 田中宏司 (2005)『新版・コンプライアンス経営』生産性出版
- 中村一彦 (1977)『企業の社会的責任』同文館
- 福留民夫・田中宏司 (2001)「21世紀における経営倫理—新世紀〈経営の心〉」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会, 第8号
- 水尾順一 (1999)「企業行動とマーケティング倫理」『日本経営診断学会第32回全国大会報告要旨集』日本経営診断学会
- 水尾順一 (2000)『マーケティング倫理』中央経済社
- 水尾順一 (2002)「経営倫理における自浄的な相談・通報体制の内部制度化」『日本経営学会誌』日本経営学会, 第8号
- 水尾順一 (2003)『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
- 水尾順一 (2010)「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する

る一考察』『駿河台大学経済論集』第20巻第1号

水尾順一 (2016) 『サステイナブル・カンパニー：「ざーっと」栄える会社の事業構想』 宣伝会議

水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題』 白桃書房

宮坂純一 (1995) 『現代企業のモラル行動』 千倉書房

武藤信夫 (2010) 『これから和：賢哲に学べ』 アートヴィレッジ

森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』 白桃書房

山城章 (1949) 「経営の社会的責任」『経営評論』1949年12月

山城章 (1966) 『経営学原理』 白桃書房

『経営倫理 10周年特別記念号』No.51, 経営倫理実践研究センター, 2007年11月

『経営倫理実践研究センター10年史』2007年11月

『経営倫理 15周年特別記念号』No.68, 経営倫理実践研究センター, 2012年10月

『経営倫理 20周年特別記念号』No.88, 経営倫理実践研究センター, 2017年10月

『日本経営倫理学会10年史』日本経営倫理学会, 2004年5月

『日本経営倫理学会誌』第21号, 日本経営倫理学会, 2014年2月

消費者庁 (2016) 「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会」最終報告書, 12月

『SCSK CSR レポート 2013』SCSK 株式会社

帝国データバンク (2008) 『TDB REPORT 特集 伸びる老舗, 変わる老舗』Vol.92

JETRO ホームページ (2010年5月31日検索)

<[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912\\_002\\_BUP\\_0.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05000912/05000912_002_BUP_0.pdf)>

国連広報センターホームページ (2017年9月23日検索)

<[http://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)>

Sustainable Japan ホームページ (2017年6月30日検索)

<<https://sustainablejapan.jp/2016/05/14/esg/18157>>

日本アロマ環境協会ホームページ（2010年4月15日検索）

<[http://www.aromakankyo.or.jp/magazine/ghana03\\_02.html](http://www.aromakankyo.or.jp/magazine/ghana03_02.html)>

日本経済団体連合会ホームページ（2012年6月15日検索）

<<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/006.pdf>>

文部科学省ホームページ（2017年9月23日検索）

<<http://www.esd-jpnatcom.mext.go.jp/about/index.html>>