企業倫理研究の潮流

寺本 佳苗

ただ今ご紹介にあずかりました麗澤大学の寺本と申します。本日は企業倫理の最前線というセッションのトップバッターでして、私からは企業倫理の研究の今の潮流についてご報告させていただきたいと思います。企業倫理はそもそも何を研究する領域なのかということを改めて確認しながら、現在どこまで研究が進んでいるのかということを後半で考えられればなと思っております。

まず企業倫理の研究領域なんですけれども、企業倫理という言葉自体からも分かる通り、企業と倫理という二つの学問が重なっています。経営学と倫理学が重なると事実と価値というものが重なってくることが自ずと導き出されてきます。経営学の場合は組織、または組織における人が研究の対象となってきます。そもそも経営学においては経営における因果関係を発見するということを大事に考えており、例えば、なぜ、どのようにマーケットシェアを高めることができるのかということを事実から原因を導き出して分析します。倫理学の場合は規範の根拠、○○すべき／すべきでないというその価値の根拠がどこにあるのかということを考えていきます。企業倫理はその二つが重なり合っているところです。少し経営学寄りの問いの立て方にはなりますけれども、なぜ、どのようにその組織においては○○すべき／すべきでない行動が取られるんだろうかというようなことを考え始めたのが、企業倫理の研究がスタートしたところです。ただ、今はどんどん研究が進んでおりまして、例えば田中先生が後でご報告されるようなことはこの経営学、倫理学という枠だけではないところの知見を得ながらの研究の内容にもなっておりますので、今はもうこれだけではないんですけ

れども、そもそもこういったところから企業倫理は出発しました。

その企業倫理という研究分野が求められる背景としては、それぞれの国でそれぞれの事情があるんですけれども、全てに共通して言えるのが、企業の持つ力、影響力がいい面でも悪い面でも大きい中で、どういうふうに企業が社会と向き合っていくべきかとか、向き合ってほしいとわれわれは考えるんだろうかと、そういったところから企業倫理というものが進んできたといわれております。企業が社会との向き合い方を模索する中でこの企業倫理という研究領域が必要とされるようになってきました。

おそらくどの時代においても、企業にとって重要なことはやはり持続可能性です。その持続可能性を実現する上で、企業は自社の持っている資源を合理的に配分していきます。その中でわれわれが企業にどういうふうにわれわれに対して向き合ってほしいのか、社会にどういうことをしてほしいのかという、そういった中身というのは常に変化していきます。変化していく中で企業は、今はこういうことを取り組む、やがてはそれだけでは不十分だからまた違うことを取り組み始めるということで、資源配分なども変えていくわけですけれども、企業が社会からの期待を下回る行動を取り続けると、企業の評価が毀損し持続可能性が低まるということが分かってきているというのは、重要な発見だと思います。

われわれが企業に今何を求めるのかということについては、法律だとか制度だとかから発見できるんですけれども、例えばＥＳＧ投資のように、今は環境、社会、ガバナンス、そういったものに対する取り組みをしっかりしているのであれば、どんどん投資をしたいという環境があります。もしくはコンプライアンスだとか企業統治だとか内部統制、情報公開といった、最低限これやってくださいという法律を作り上げると、われわれは企業に対してこういうことをやってほしいというメッセージにはなるし、企業はそれをやらなければならない。企業はおざなりにそれをやるのではなく、一生懸命、本当に本気でやってもらいたいと期待している人たちは多分にいると思います。企業の外部にいる人間にとっては内部は見えませんから、見えないところこそしっかり管理してもらいたいと思うわけです。見えないので、われわれとしてはその企業を信じて任せるしかないのですけれど、実はその信じて任せるというところに企業への期待が現れます。

もう一つは、企業倫理のスタートと関わってきますけれども、政府と市場に任せるだけではうまく問題解決できない部分がどうしても残ってくるので、そこに企業独自の取り組みを期待するという一面もあります。企業倫理は、どのようなことを通じて企業が社会とどう向き合っていくか、もしくはわれわれ

が企業に何を期待するのかというのが常に探られながら構築されてきた分野だと考えています。図1は一九八四年のちょっと古いものなんですけれども、よく見られる図だと思います。ステークホルダーの概念図ですけれども、企業が周りにあるステークホルダーとどういうふうに関係を作り上げていくのかということについて考えましょうというのが、企業倫理の領域だといえます。この企業がどういうふうな社会との向き合い方を選び取っていくのかということと関連しながら、企業倫理はそれぞれの研究を進めていくわけです。

その企業倫理という分野の中にいろんな研究のトピックスがあります。それらのトピックスの中から今どういう研究が進んでいるのかについて、図2のように整理しています。主に研究されている分野、1にCSR、2に評価、3に倫理規程、それで4、倫理風土、5、倫理的リーダーシップ。現在はこの1から5を研究する人たちが多いです。これは企業倫理の雑誌だとか経済記事だとか、そういったものの研究を全てメタ研究して、その中からこの五つが最近すごくよく研究されていることが分かりましたので、ここの五つについて少しご報告させていただきたいと思います。一つのところを深く掘り下げることはできませんけれども、どういった研究の流れがあるのかということについても少しは追えるのではないかなと思います。

まずこの五つの研究分野は二つに分けることができて、一つ目は企業と周りのステークホルダーとの環境との適合を考えるという領域が1と2。3から5は企業の内部を整えるという領域になります。この3の倫理規程に関しては、おそらく次の鈴木先生のご報告では深掘りされて分析されております。

まず、1のCSRの研究についてどういう研究が今までされてきたのかということについて見ていきたいと思います。まずCSRってどういったものなんだろうっていうのが実は一九五三年ぐらいが一番古いものになりますけれども、まずはどういったコンセプトなんだろうかとか、そういった研究から、ステークホルダーの要望に応えていくということを考えていきましょうという研究にCSRが発展していきました。

CSRを戦略に取り込んでいったり、またはCSRを取り組むことによって企業のレピュテーションがどういうふうに変化するのかといった研究がされるようになったのが、ここのCSRに関するところです。またここではCSRと戦略の領域ではとても有名なPorterのCSVも、こういったところに位置付けられるんじゃないかなと考えています。

続いて、企業倫理やCSRは業績につながるのかというテーマの研究が、今すごく蓄積されてきています。CSP(Corporate Social Performance)、コーポレートソーシャルパフォーマンス)とFP(Financial Performance)、ファイナンシャルパフォーマンスは関係があるんだろうかといった研究の中

身です。ネガティブリンクについても少し研究結果が出ていますが、多くはポジティブにリンクしているという研究結果が出ています。ただ、結構、時間軸が少し長めでポジティブにリンクしているという研究が多いですね。ポジティブにもネガティブにもリンクするという研究結果も少し出てきていますけれども、多くは、ＣＳＲが業績につながるという事実を明らかにする研究がされることが一時期多くありました。

この研究を踏まえて、ＣＳＲがＦＰ（Financial Performance）、ファイナンシャルパフォーマンスにポジティブにリンクする原因を明らかにしようと研究が次に進められていきました。この研究は田中先生のご報告分野と近いような気もするんですけれども、人が知らないうちに取っている行動についての研究分野です。ＣＳＲを積極的に実践している企業の品質は良さそうな気がして消費者がそれを購入するなどです。そういう人の行動を分析することを通じて業績につながる理由を明らかにしようとされています。

続いて企業の内部についての研究なんですけれども、まず倫理綱領からご説明したいと思います。これは従業員が例えば倫理的なジレンマに陥って判断に迷うときに参照するルールが組織として必要なんじゃないかという問いから、このコード・オブ・エシックスの研究がスタートしていきました。その研究の中で倫理綱領を整える意義はこういうことがあるという研究が下の三つ、一九九〇年、または二〇〇二年も引き続き行われていますけれども、倫理綱領を整える意義について明らかにされている研究があります。

続いて倫理風土に関して、これは倫理風土を整えたほうがいいんじゃないかということが研究されています。何か物事を意思決定していくときにその企業の中での意思決定の基本的な判断の基準は基本的には費用対効果ですが、その金銭的な費用対効果だけで判断しようとすると見誤ってしまうことがあるんじゃないのかといった議論がされています。例えば倫理の後退はフォードのピントのケースだとかチャレンジャー号とかのケースを参照しながら、いわゆる金銭的な費用対効果だけで判断しようとして誤った意思決定をしてしまった。だから本当はそこは倫理的にも考えなければいけなかった問題なんだろうと。それがあればこの問題は回避できたんじゃないのかという、そういった議論がここの一つになります。また他にも倫理的風土があるとこういったことが可能、実現できるといった研究成果もあります。

続いてこれも最近多い研究テーマなんですけれども、倫理的リーダーシップの研究もよくされるようになってきています。これはいわゆる一般的なリーダーシップにエシックスがついているわけです。普通のリーダーシップじゃなくて、倫理的な道徳的なリーダーがいるということは組織にどういう影響を及ぼ

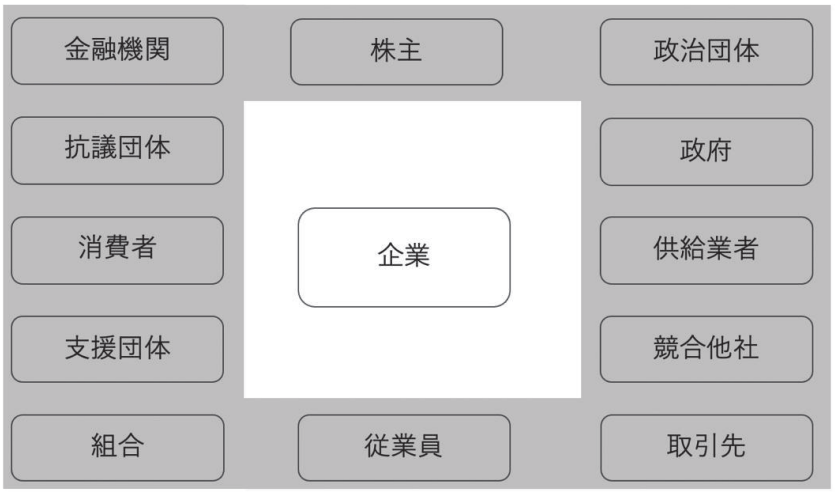
すのかといったことから研究はスタートしていきます。現在では倫理的なリーダーシップがどういった効果を及ぼすのかということを研究する中で、そもそも倫理的リーダーシップはどういったものなのかということ、それから倫理的リーダーシップを持つ人はどういう環境でどういう影響を及ぼされながら、そういったリーダーシップを発揮できるんだろうかという研究が最近ではされるようになってきています。

この企業倫理研究、今の潮流をばっと駆け足で確認しましたけれども、一つに、企業と社会との向き合い方、環境との適合を見ていく、二つに、それを可能にするような組織の内部を整える、こういった研究がされてきています。

私が考えておきたいなと思っていることは、第一に、企業の持続可能性を実現するに当たって社会の向き合い方を考えるということです。上記二つはどっちが大事ということではなくて、おそらく両方ともが両輪で走っていかなければいけないわけです。その社会との向き合い方が企業の持続可能性に影響を及ぼしたりするわけです。両方とも大事なんだけれども、それを実現するのは絶対に簡単ではないというのが企業倫理の実践の難しさなんだろうと思います。なぜそんなに簡単じゃないかというと、やはり資源の制約が大きいのだと企業の方とお話をしていて感じます。企業倫理は、先ほど言ったように、すぐに売り上げにつながるとか利益につながるとか、そもそもそういう問題じゃなかったりするわけです。社会の向き合い方をAからBに変化させるためには人を新たに配置したり、投資したりということが必要なわけです。そういう資源の使い方をするときに、その企業の利益に直結しないような部分、すぐに効果が見えないような部分においては、資源の配分になかなか合意が得られなかったりすることがあるという話を伺うと、やはり資源を割くというのは一つの企業でやるのはちょっと難しいところも残ってくるのかもしれないと感じています。

第二に、自組織、自社だけでは企業倫理の取り組みは実は完結しないところもあるんじゃないかなと思っています。例えば一つの企業が倫理的な行動を行わなかったが故にその物を作る過程で問題が発生してしまった。そうするとその物を扱っている小売の会社が影響を受けてしまうこともある。つまりその取引の関係の中で、ある組織が非倫理的な行動を取ることによってその取引のサプライチェーンにいる企業が影響を受けてしまうという可能性があると思っています。実は企業倫理というと自分の組織の中のことだけを見ていてこれで完結なんだろうかというと、そうじゃないものもあるのが二つ目の難しい点だと思います。

三つ目は、実践において後押しになるんじゃないかなと思うのですが、企業間の企業倫理の取り組み、実践というのは基本的には競合しないということです。競合するとすれば、企業倫



Freeman(1984)一部修正

図１　ステークホルダーの概念図

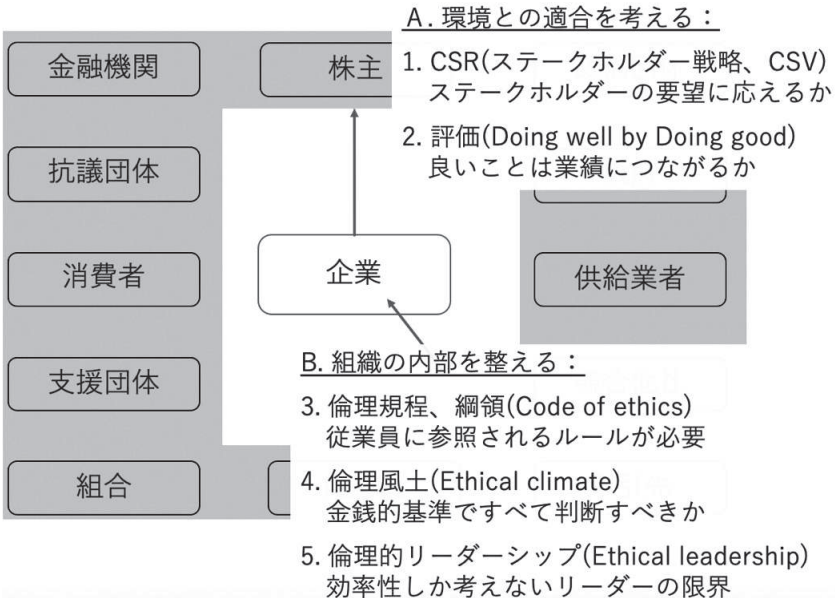


図２　企業倫理研究テーマの概念図

理という企業のいい取り組みを評価したいマーケットがあって、そのマーケットに商品を提供する、その意味では市場を取り合うことはありますけれども実践をするという意味において、組織の内部を整える、サプライチェーンで協力し合う、そういった競争は起きないわけです。つまり、限りある資源をそれぞれの企業が足並みをそろえて取り組んでいくことによって一緒に効率的にやることができる分野なんじゃないかと思っています。このように企業倫理の実践においては難しいところと、もしくはそれを超えてうまくやっていけるところと両方があると思っています。

以上で企業倫理のこれまでの研究の潮流とこれからの展望も少し最後に付け加えさせていただきました。ありがとうございました。

主な参考文献

1. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38 (4), 932–968.
2. Bowie, N. (1990). Business codes of ethics: Window dressing or legitimate alternative to government regulation?, in W. Hoffman and J. Moore (eds.), Business Ethics: Readings and cases in corporate morality (McGraw-Hill, New York).
3. Brown, M. E., and Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
4. Chernev, A., Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility, Journal of Consumer Research, 41 (6), 1412–1425.
5. Fisman, R., Heal G. and Nair, V. B. (2008). A model of corporate philanthropy, working paper, 1–23. http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/1331.pdf
6. Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and Society*, 39 (3), 254–280.
7. Jamali, D., Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context, *Journal of Business Ethics*, 72 (3), 243–262.
8. Kaptein, M., & Schwarts, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model, *Journal of Business Ethics*, 77 (2), 111–127.
9. Liu, Y., Mai, F. and MacDonald, C. (2018). A big data approach to understanding the thematic landscape of the field of business ethics, 1982–2016, *Journal of Business Ethics*, 1–24.
10. McLoed, M. S., Payne, G. T., Evert, R. E. (2016). Organizational ethics research: A systematic review of methods and analytical techniques, *Journal of Business Ethics*, 143 (3), 429–443.
11. Mezher, T., D. Jamali and C. Zreik. (2002). The Role of Financial Institutions in the Sustainable Development of Lebanon, *Sustainable*

Development, 10, 69−78.

12. Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the U.K. supermarket industry, *Journal of Business Ethics*, 34 (3/4), 299−315.

13. Neuvert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, M. K., Roberts, J. A., and Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field, *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 157−170.

14. Pitt, H. and K. Groskaufmanis. (1990). Minimizing corporate civil and criminal liability: A second look at corporate codes of conduct, *Georgetown Law Journal*, 78, 1559−1654.

15. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1), 2.

16. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. and Mitchelson, J. K., (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63 (4), 345−359.

17. Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J. and Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective, *Journal of Business Ethics*, 32 (2), 143−156.

18. Simpson, W. G., Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry, *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 97−109.

19. Trevino, L. K., Brown M., and Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, *Human Relations*, 56 (1), 5−37.

20. Wang, S. & Gao, Y. (2016). What do we know about corporate social responsibility research? A content analysis. *Irish Journal of Management*, 35 (1), 1−16.

21. 佐藤郁哉・山田真茂留（二〇〇四）『制度と文化―組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社.

22. 高巖（二〇一七）『コンプライアンスの知識〈第三版〉』日本経済新聞出版社.

23. マックス・ベイザーマン&アン・テンブランセル著、池村千秋訳（二〇一三）「倫理の死角―なぜ人と企業は判断を誤るのか」NTT出版.（Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it. Princeton University Press.）