

企業倫理と行動倫理

田中 敬幸

ただ今ご紹介にあずかりました高崎商科大学の田中と申します。よろしく願います。今日お話しさせていただく内容は、メインとしてはこの行動倫理という学問、分野について最新の研究をいくつか紹介しながら、企業倫理とどんな関係にあるのか、それからどんな発展可能性があるのかというところをお話しさせていただければと思います。

まず問題意識として、先ほど寺本先生のほうからいくつか企業の事例がありましたけれども、組織や企業で働いている個人の倫理観が高ければ企業不祥事に関与しないのか、それを逆で考えていきますと、今まで起こってしまった企業不祥事に関与した人たちは非倫理的な人たちだったんだろうかというところが、この行動倫理を考える上での出発点となります。ここで言いたいのは、企業不祥事に関与してしまった人というのは必ず

しも非倫理的な人とは限らないですし、倫理観が高い人であっても企業不祥事に関与してしまう可能性があるというのが、この行動倫理で考えていくことであります。

これまでの倫理学へのアプローチということで、ビジネス・エシックスや企業倫理というよりも倫理学自体への批判という形で行動倫理学はスタートするわけなんですけれども、実証的な研究が不足していたところを指摘します。寺本先生のご発表の中にも倫理学は何々であるべきということを議論するというお話があったと思うんですけども、その中で行動倫理学の方たちが考えているのは、人が実際にどう行動しているのかというところには焦点を当ててこなかったよね、どうあるべきかという議論はするんだけど、じゃあどうあるべきかというところから逆算して考えてみて、実際にどう行動してるの

かなというところで実証的な研究というのはしてこなかったよね、それからあるべきことに関しては議論するんですけども、どうすれば人々にもっと倫理的な行動を取らせることができるのかということについては議論してこなかったよね、ということからスタートいたします。

ここが今日発表させていただく上で企業倫理学との大きな違いになるわけなんですけれども、倫理学者とかわれわれビジネス・エシックスを研究している学者はジレンマに気が付くということを想定しています。何か倫理的な問題を企業が抱えている、ないしは取締役会等の会議で議論されていることが倫理の問題であることに気が付くということが、これまでの倫理学者の想定ないし企業倫理学における想定だったわけです。私の博士論文もこのジレンマに気が付くところから企業の意思決定がスタートするというものだったんですけども、今はこういう批判、そもそもジレンマに気が付かないで意思決定をしているところに企業不祥事等の問題の大きい部分があるという議論があります。言い換えると、倫理的なジレンマに気が付かないというところで、倫理的なリスクを抱えていることに気が付くことができないと、その状態で倫理を向上させることができるのか、ということです。つまり倫理の意思決定として意思決定するのであれば、それは倫理観が高いとか倫理に関するリスクを計算できるとか、そういった能力が必要になってくるわけなん

ですけれども、そもそもその問題自体を倫理の問題として捉えていないならば、いくら倫理学を学んだとしても、それは使えないという言い方はちよつと語弊があるかもしれませんが、機能するのかもしれないところに行動倫理学の問題意識があるわけです。

少し学問的背景に触れておきたいのですが、行動経済学からこの行動倫理という学問は発展します。先ほど寺本先生のお話にありましたように、経営学と倫理学が交差する領域で企業倫理という領域があるわけですけども、この行動倫理学は行動経済学と同じように心理学をベースとしています。そこが大きな特徴です。心理学をベースとして、従来の経済人を前提としない学問として行動経済学と同じように発展してきました。行動倫理学は行動経済学を倫理学に応用したものと捉えていただければ、なんとなくイメージしていただけるのかなというところです。

またちよつと議論が戻るわけですけども、じゃあなぜわれわれとか、組織で働く、企業で働く人たちは倫理のリスクに気が付かないのかを考えたときに出てくる前提が、この「限定された倫理性」という概念であります。この「限定された倫理性」というのはサイモンの「限定された合理性」を倫理の分野に当てはめて応用したものでございます。それを端的に一言で表すとするならば、認識の視野が限定されている、つまり日々の意思

決定の中で、もしくは日々の行動の中でこれは倫理の問題だと必ずしも全ての問題を認識できるわけではないということである。倫理の問題と分らずに意思決定をしてしまうこともあるというのだが、この「限定された倫理性」の特徴の一つです。もう一つは、気付いたとしても、これは倫理の問題だと認識できたとしても、必ずしも正しいというか、倫理的に正解と考えられるような選択肢を選ぶことができない可能性があるということとです。つまり倫理に関してわれわれ人間は完璧ではないというものが「限定された倫理性」の話であります。この「限定された倫理性」を強調したいのは、行動倫理学が「限定された倫理性」に基づいて理論が組み立てられているからでございます。

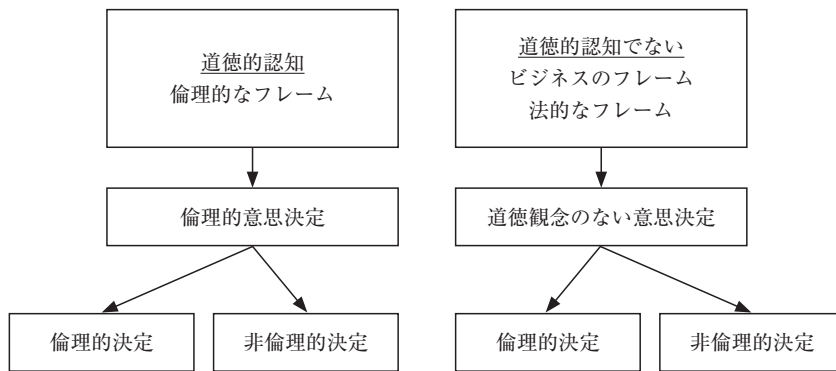
次に、意思決定のモデルということで紹介したいんですけども、後ほど鈴木先生の発表の中で企業倫理における意思決定のモデルというのが出てくるかと思しますので、そこその後ほど比較していただければと思います。

行動倫理学では意思決定をどういうふうにか考えるかといいますと、まず大きく二つに分けて考えるとところに特徴がございます。その一つが道徳的認知です。これは道徳の問題だと認知した上で倫理のフレームワーク、倫理の考え方を使得って意思決定をしていこうということです。その意思決定の結果が倫理的なものになったり、それから先ほども申し上げましたように必ずしも完璧な意思決定ができるとは限りませんので、非倫理的な

意思決定となってしまうことがあるというわけです。

一つのケースとしてお話ししますと、これが適切かどうか分りませんが、例えば大学でコロナに感染した学生がいたときに、組織としてはできるだけ情報公開して説明責任を果たすというところと、その感染者個人の人権を守る、個人情報を守るというところでちよつと意思決定としては悩むところがあります。つまりコロナの患者が出た時点で、公表すべきかどうかという倫理的問題を抱えた、倫理に関係のある意思決定だと認識するわけですけれども、その結果として適切な情報開示ができる場合と、個人の情報が過ぎてしまった情報開示をしてしまったら、逆に個人を守ろうとするばかり説明責任を果たさなかつたりということになってしまうこともあるわけですね。倫理的な意思決定だと認識していても結果として出された結論が非倫理的になってしまうこともあるという意味で、ここでは二つに分かれています。

特徴的なのは一つ目のほうで、そもそも意思決定を道徳的なものと認識していないというものです。そのときにどんなフレームでどんな意思決定として考えていくのかといいますと、ビジネスのフレームワークです。これは先ほど寺本先生が紹介していたフォードのピントのケースとチャレンジャー号のケースがまさにこのビジネスのフレームとして意思決定した結果大きな事故につながってしまったというものでございます。



出典：Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008) p. 548 をもとに作成
田中 (2016) p. 99 より

		プロセス	
		道徳的な意思決定	道徳観念のない意思決定
決定の結果	倫理的	意図的な倫理性	意図的でない倫理性
	非倫理的	意図的な非倫理性 意図的でない非倫理性	意図的でない非倫理性

出典：Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008) p. 554 をもとに作成
田中 (2016) p. 101 より

それからもう一つが法的なフレームです。法律的に問題がないという意思決定をした結果として、最後結果としてなんでも、倫理的な意思決定になったり、それが非倫理的なものになってしまったりということがあるわけです。従来、企業倫理はこの道徳的認知が有る意思決定というのを扱ってきて、この道徳的認知の無い意思決定を扱ってこなかった。こちらに焦点を当てていこう、こちらに光を当てていこうというのが行動倫理の目指すところであります。

もう少し、行動倫理の特徴について話をしていきます。人々の持つ価値観ですとか、倫理観そのものには言及しない。例えば、私を持っている倫理観とか、A社が持っている倫理観がどうかといったその価値観の判断は議論しないで、なぜ、個々が持っている価値観に反する意思決定ないし行動をしてしまうのかという人々の行動に焦点を当てるのが、この分野の特徴として、そのため実証研究に重きを置くというのが企業倫理との大きな違いになっています。

これも次の鈴木先生の発表の中に出てくるかと思いますが、私たちが意思決定する中でさまざまなバイアスにかかってしまっています。そのバイアスの究明をすることも行動倫理学の一つの目的であり、その問題意識としましては、倫理的と思われる人間がなぜ非倫理的な不正に手を染めてしまうのか、こういったことを明らかにすると、倫理観が高い個人や道徳的な個人で

あれば企業不祥事など不正に関与しないのかですとか、企業の不祥事に関与していたのは、全てのケースにおいて非倫理的な個人だったのか。もちろん自分の欲を満たすために企業を私物化してしまうような不祥事は、ここには当てはまらないわけですが、それでも、全ての不祥事がそういった意図的に行われたものなかつたかというとなんかそうじゃないところがある。

先ほどの意思決定の図を表に捉え直したのがこの一枚目のスライドになります。

ここでは意思決定の結果とプロセスという軸で見ているんですけど、それが道徳的な意思決定であったのか、それともこの道徳観念のない意思決定であったのかと。

道徳的な意思決定の中には「意図的な倫理性」、それから「意図的な非倫理性」、これは倫理の問題だと認識したけれども、取り組まなくていいとかばれないということをやってしまったのが「意図的な非倫理性」です。それに対して倫理の問題と気付いていたんだけど、気付いていて行動した結果が非倫理的なものになってしまったというのが「意図的でない非倫理性」というものになります。これが先ほど言った、例えば大学でコロナの感染者が出て情報開示し過ぎてしまう。もしくは個人を守るために開示し過ぎないといったところで非倫理的と思われてしまうという場合ですね。

それから道徳観念のない意思決定としましては、「意図的でない倫理性」、倫理の問題と気付かずに意思決定をしたけれども結果として倫理的に問題がなかったというようなケースもこちらに入ります。行動倫理学で焦点を当てていくのが、この「意図的でない非倫理性」というものです。何か悪いことをしようとか不正をしようと思ってやったんではないけれども、ビジネスの意思決定としてやった結果が不正となってしまったケースがこちらになるわけです。

今見てきましたこのような行動倫理を企業倫理分野へ応用していくというのが、ここ最近の研究として多く行われてきています。その代表的な研究者が Treviño という企業倫理の研究者なんですけれども、企業倫理の研究者が心理学系の研究者と組んで、「じゃあこの行動倫理の研究結果をいかに企業倫理の分野に応用していくのか」という研究がいくつかありますので、紹介していきたいと思えます。

行動倫理の特徴は、個人に焦点を当てているところが大きな特徴としてあるわけなんですけれども、それを個人ではなく組織で捉えようというのがこの企業倫理ないし企業倫理学への応用ということになります。ですので、企業倫理においても実証研究をしていくということになるので、例えば Den Nieuwenboer, Vieira da Cunha & Treviño の二〇一七年の研究では、トップマネジメントが設定した達成不可能と思われるような高い目標がプレッシャーとなり、中間管理職が日々のルーティンを使って

プレッシャーをかけて、従業員に非倫理的な行動を取らせるように動機づけている、そういうことを発見しています。

それから次の研究、Babalola, et al. (2020) では、高い利益性向、Bottom-line Mentality (BLM) と論文では紹介されているが、たんですけれども、そういった、とにかく利益を追求しようというマネージャーが従業員の仕事に対するパフォーマンスだけではなくて義務感というのを動機づけることによって非倫理的な組織の促進行動を高めてしまうことを明らかにしています。

次の研究、Umphress, et al. (2020) では、リーダーシップや風土だけが従業員の認識、これは倫理の問題なのかという認識ですね、その認識や行動に影響を与えているわけではなく、活性化されたムード、その人の持っている感性とか態度に近いものが他の従業員の認知にも影響を与え、非倫理的な行動に従事してしまう動機づけになっているというような研究も出てきています。

ですので個人の行動に焦点を当てて、じゃあそれをどう組織として今後対処していこうかというのがこの学問、そして行動倫理と企業倫理の発展していきであろう分野として今後私自身も関わっていったらなと思っています。

参考文献をつけさせていただきました。以上で私の研究発表を終わりたいと思います。ありがとうございます。

主要参考文献

- Bazerman, Max H. & Tenbrunsel, Ann E. (2011). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press. 『倫理の死角—なぜ人と企業は判断を誤るのか』
- Babalola, M. T., Greenbaum, R. L., Amarnani, R. K., Shoss, M. K., Deng, Y., Garba, O. A., & Guo, L. (2020). A business frame perspective on why perceptions of top management's bottom-line mentality result in employees' good and bad behaviors. *Personnel Psychology*, 73 (1), 19–41.
- den Nieuwenboer, N., Vieira da Cunha, J., & Treviño, L. K. (2017). Middle managers and corruptive routine translation: The social production of deceptive performance. *Organization Science*, 28, 781–803.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2, 545–607.
- Umphress, E. E., Gardner, R. G., Stoverink, A. C., & Leavitt, K. (2020). Feeling activated and acting unethically: The influence of activated mood on unethical behavior to benefit a teammate. *Personnel Psychology*, 73 (1), 95–123.