

日本における経営倫理の浸透とその課題

—行動倫理学の視点から見た日本の経営不正防止に関する考察—

脇 拓 也

要約

日本企業、特に、上場企業の組織不祥事が後を絶たない。本論文では、日本企業に影響を与えるルールやフレームワークとして、金融商品取引法や会社法、コーポレートガバナンス・コード、経済団体における倫理憲章・行動規範といった3つの指針・基準を取り上げ、これらの基準についてビジネス倫理の視点から現状と課題の分析を行い、さらに倫理的な統制を高める方法についても考察を行う。

キーワード：ビジネス倫理学、行動倫理学、倫理的な統制、コーポレートガバナンス、内部統制

1. はじめに

近年、日本企業の組織不正が続発している。特に、世界的にも高品質で信頼が高いとされてきた製造業分野における業界大手企業において組織不正が発生しているほか、金融機関など、高い倫理観や責任感が求められる企業においても組織不正が発生している。

また組織不正については、一般職員による横領や詐欺といった個人的利益の追求や悪意をもった不正ではなく、組織ぐるみの品質改ざん、検査不正、顧客資料の改ざん、顧客に被害を与えるような不正行為などが発生している。

一方で、日本では、経営倫理、内部統制、ガバナンスなどの制度が整えられており、まず、経営倫理については1990年代以降に関心が高まり、日本経済団体連合会の企業行動憲章において「企業が高い倫理観と責任」（1996年改訂版より）などが明記されている。また、2002年には、経済同友会が企業評価基準（評価シート）を、東京商工会議所が企業行動規範をそれぞれ発表するなど、日本の主要な経済団体がそれぞれ経営倫理を重視して所属企業の取組を啓発している。

また、内部統制については2000年代に入りアメリカのエンロン・ワールドコム不正会計問題が世

界的に注目を集め、日本国内でも不正会計問題が発生したことを受けて、内部統制に関する法令等（いわゆるJ-SOX）が整備された。さらにはガバナンスについては、2015年に金融庁と東京証券取引所によってコーポレートガバナンス・コードの運用が開始され、上場企業が適用対象となっている。

さらには、2000年代に入り、国連による「責任投資原則に基づくESG投資」「ビジネスと人権の指導原則」「SDGs」など、企業が環境・人権・ガバナンスを重視した経営を行うことが社会からも期待されており、サステナビリティや企業の社会的責任（CSR）などに注目が集まっている。また国際標準化機構による企業の社会的責任に関する標準規格（ISO26000）などのフレームワークも存在する。そしてこれらの国連フレームワークやISOの基準を実践しその結果を「統合報告書」として公表する企業が増えている。

以上を踏まえると「企業に対する経営倫理・内部統制・ガバナンスに対する必要性が日本国内で高まり、各種規制や制度などが整っている」のが現状であるといえる。

しかし、各種規制や制度が整っている一方で「日本企業における組織不正が発生し続けている」という「矛盾」が生じている。なぜこのような矛盾が発生しているのか。

この矛盾について考察するために、本論文では、経営倫理の視点から、日本の内部統制にかかる法令、コーポレートガバナンス・コード、経済団体による経営倫理に関する憲章や指針などを参照し、経営倫理の取り扱いが十分であるかについて考察する。

具体的には経営倫理における規範倫理学や行動倫理学に基づき「企業として整えるべき倫理的項目」について整理を行う。次に、日本の内部統制システムやコーポレートガバナンス・コード、さらには経済団体による経営倫理に関する指針等において、経営倫理の取り扱いについて考察する。

2. 組織不正と倫理学

2.1 はじめに

倫理の定義について、佐藤（1960）によれば「「倫」はもともと仲間・人間・世間というほどの意味なのである」と述べ、さらに「理」とは玉の筋目や模様から転じて、物の様子という言葉から「ものごとの筋道・道理」を言うようになったとし、さらに固い意味では「仲間・人間などに備わっている筋道・道理」となるが、佐藤はさらに倫理という言葉には「人間模様」といった意味も含まれるという。（佐藤 1960, 6頁）

そして、佐藤の解釈を引き継ぐ形で、赤林朗・児玉聡は、倫理の狭義の意味として「人と人がかかわりあう場でのふさわしいふるまい方」「仲間の間を守るべき秩序」と定義している。同時に倫理学はethicsの訳語であり、個人道徳と社会道徳を扱うとも述べている。（赤林・児玉 2018, 9頁）

そのうえで、企業経営における倫理については、いわゆる経営倫理学の分野からの研究が続けられてきた。なお、経営倫理学については、企業倫理学、ビジネス倫理学などの表現も用いられるが、本研究では「経営倫理」として扱うこととする。そもそも企業経営における倫理については、梅津（2002）は「ビジネスと倫理の価値基準を掛け合わせたところに成立する新しい領域」であり「「ビジネスとはつまるところ金儲けである」といった一般に信じられているビジネスの価値基準（これは利潤や業績の高低ではかられる価値基準といってよい）と、「人間の行為における善悪」を扱う倫理の価値基準を掛

け合わせたところで成立する分野である」と説明している。（梅津 2002, 3-4頁）この梅津の定義は、ビジネス倫理学として定義しているが、ビジネス倫理学、経営倫理学、企業倫理学といった用語の差異に関わらず当てはまる定義であると考えられる。

つまり経営学において倫理を扱うとは、企業経営・組織経営・個人経営などの経営活動（ビジネス）においての利潤や業績、つまり目標や計画の達成するうえで必要な行為について、倫理的な価値基準から論じていくことになる。

2.2 規範倫理学について

倫理学については伝統的に義務論、功利主義、徳倫理学といういわゆる「規範倫理学」をベースとして発展してきた。

義務論については、哲学者カント（Kant）が代表者とされており、奈良によれば義務論とは「ある行為が道徳的に正しいかどうかは、行為の結果ではなく、行為を行う人の意志や行為そのものの性質によって判定される」ものであり「道徳的に正しい行為とは、感情や利己心、下心の一切を排除して義務を義務として尊重するという心情からなされた行為、言い換えれば、義務に基づいてなされた行為」であるという。（奈良 2018）

また、カントの特徴的な考え方としては定言命法の考え方がある。定言命法とは「～であるべきである」と人間が果たすべき義務を述べている。一方で「もし・・・ならば、～であるべきである」と何らかの条件を付すことを仮言命法と呼ぶ。カントは道徳的であるのは無条件の義務を果たす定言命法であるとし、カントの批判三部作の一つである実践理性批判では、「君の意志の採用する行動原理が、つねに同時に普遍的な法則を定める原理としても妥当しうるように行動せよ」と述べている。（Kant 1785）

義務論の視点から考えると、無条件に人間が果たすべき義務は、前提条件や他の条件によって左右されるべきではない、という考え方になるだろう。ビジネスにおいても非倫理的な行いは「やってはいけないこと」であり、本来人間が果たすべき道徳的価値観に立ち、普遍的な道徳善をもとに行動することが倫理的に求められるということである。

次に功利主義について、奈良（同）によれば「行為の影響を受ける関係者の一人一人が行為の結果

として感じると予想される快樂と苦痛を計算し功利性を算出」し、そして全員の効用の総和の大小によって評価を下すものであるという。ベンサム (Bentham) やミル (Mill) らが提唱し、いわゆる「最大多数の最大幸福を目指す」ことが功利主義と言われる。功利主義は帰結主義に立ち、ある行為の道徳的正しさを結果の良し悪しにより判断する。(なお、義務論はその反対として非帰結主義に立ち、行為における心情や動機の正しさを重要視する。) また、功利主義の考え方は、「効用」や「有用性」が増大する状態を望ましいものとしてとらえている点から、いわゆる新古典派経済学の効用最大化の概念に近いと考えられる。

経営倫理の視点から、功利主義を考えると、最適な配分やステークホルダー全体への配慮によってビジネスプレイヤー全体の幸福増大をはかり、ひいては社会全体の幸福にもつながることを目指している。

第3に徳倫理学について考察する。徳倫理学は、ハーストハウス (M.R.Hursthouse) の定義によれば「行為は、もし有徳な行為者が当該状況にあるならなすであろう、有徳な人らしい (つまり、その人柄にふさわしい) 行為であるとき、またその場合に限り、正しい」という定義になっている。よい人に備わった「徳」にふさわしい正しい行為が望まれるということになる。(Hursthouse 1999)

また、ラッセル (E.D.C.Russell) は、徳倫理学にとって重要となるのは「道徳的に困難な場面で何をなすべきかという問題よりも、親切心や勇気や思慮や誠実さといった人柄に関わる性質を備えた人が下すあらゆる選択にどう迫っていくかという問題なのである。」(Russell 2013, 翻訳5頁) と述べており、これは行為 (Do) ではなく、在り方 (Be) の視点から倫理を捉えていると考えられる。さらに、柘植 (2014) によれば徳倫理学では徳を道徳判断基準にし、善と悪、正と不正のほかにも、優しい冷たい、誠実不誠実、賢い愚かといった特性に注目するという。そのように徳や悪徳と呼ばれてきた多様な特性に着目すること、または状況に応じて考察することなどが特徴であるという。(柘植 2014, 64頁)

経営倫理の立場から見れば、例えば経営者が倫理的に正しい行為を率先して行い、企業活動においても様々なフィランソロピー活動を行うことなどが挙

げられるであろう。日本においても渋沢栄一や松下幸之助、稲盛和夫などは経営において道徳や倫理を重んじ、企業経営において実践しただけでなく、書籍などを通じて広く世間に啓発したことで知られる。

2.3 規範倫理学を用いた経営倫理および組織不正分析

次に、規範倫理学を用いた経営倫理や組織不正の分析についてみることにする。

最初に、義務論に基づくビジネス倫理学において考察する。義務論については、ノーマン・ボウイ (N.Bowie) による研究が有名である。ボウイは、カントの定言命法に基づき「行動原理の普遍性」「完全義務と不完全義務との区分」「人格を持った人間を敬意をもって扱う (経営者によるステークホルダーの尊重)」「道徳的共同体において人格を持つ人間は服従する立場であると同時に元首の立場である」といった視点をもとに分析を進めている。(Bowie 1999) ボウイの研究は、ビジネスと人権やステークホルダーへの配慮などが社会的な課題となり、企業におけるCSRやサステナビリティが重視される現代において、守るべき大切な価値や義務について考察するうえで、非常に重要な示唆を与えるものである。

2番目にビジネスにおける功利主義を考えるうえで出される問題が、フォードピント事件と内部告発者の2つの問題である。フォードピント事件は、設計上の不具合があり死亡事故が相次いだフォード車ピントのリコールをフォードが認めなかったために、死亡事故が多発した事件である。杉本 (2012) によると、功利主義視点から分析すると仮に設計上不具合があっても死亡事故確率と自動車の売り上げによる利益を考えれば、リコール費用を負担するよりも販売し続けるほうが良いという結論になってしまう点を指摘する。

次に内部告発者 (ホイッスルブローワ) の問題について増淵 (2012) は、不正を起こした企業が隠蔽している場合に、内部告発によって明らかになることは、社会全体の効用から見て望ましいといえるが、一方で、内部告発者は内部告発によって失業などの高いリスクを冒すことになる。この場合も、社会的な厚生のために、内部告発者が犠牲になってよ

いのかという点で功利主義に基づく議論が行われている。

最後に、徳倫理学に基づく経営倫理や組織不正への視点について考察する。杉本（2022）によれば、徳倫理学を通じた経営倫理についての研究が増えつつあると指摘する。

その理由として「動機や感情に焦点を当てることで帰結主義や義務論では説明が困難である側面を説明することができること、そして善悪や正・不正に尽きない、正義、正直、博愛、善意、勇気といった豊かな概念を個人の徳として強調できること」などを挙げている。

そして、杉本は個人の徳ではなく「組織の徳」という視点から、組織が目指すべき開花繁栄とは「組織をとりまくステークホルダーの開花繁栄」でありそのための徳の実践について考察する。そして、徳の要素として信頼性が重要であるという指摘をした。

さらに、田中（2014）は、経営者の良心が重要であるとして、経営者や従業員の良心が喚起されるような経営の重要性を論じている。企業経営のガバナンスにおいても、信じて任せることを前提としつつ、一方で裏切れば辞めさせるという両極性というバランスや覚悟を持つことが重要であると指摘されている。

このように規範倫理学の3つの考え方は、様々な視点から長年議論をされてきたが、様々な議論を経つつも倫理学の柱であり、経営倫理学においても重要な柱であるといえる。

2.4 規範倫理学の課題

規範倫理学の義務論、功利主義、徳倫理学などを見てきたが、それぞれの倫理的な価値判断の基準は異なっているものの、共通する視点として「人間が倫理観を発揮すること」を前提として、倫理的な問題などについての分析や考察が行われる。なぜならば、規範倫理学はそもそも「当為」つまり「～すべきである」という視点から論じられており、当為から外れてしまうことは、非倫理的であるという判断になる。

一方で、現実には発生している組織不正事例を見ると、問題を起こした組織や人間は、悪意を持っている場合や倫理観の乏しい場合だけではなく、組織や

個人に悪意が無かった事例つまり自らの行動や決定について必ずしも倫理的に問題があると知覚・認識をしていなかった事例をベイザーマンとテンブランセル（M.H.Bazerman and A.E.Tenbrunsel）は指摘している。（Bazerman and Tenbrunsel 2011a）

つまり、当事者が倫理観を発揮したつもりが不十分であったり、本来倫理観を発揮すべき局面であるのに当事者が判断出来ない場合、異なる倫理観を持つ人間や組織が対立してしまったり、さらには組織と個人の倫理観でジレンマに陥ってしまう場合などがある。

そしてこのような問題が起きる背景には、ベイザーマンやテンブランセルは「人間は倫理的であろうとするが、倫理に関する知覚や判断において完全ではない存在である」として、人間存在が「限定倫理的」（bounded ethicality）であることを前提に倫理学を考察する必要性を指摘する。（Bazerman and Tenbrunsel 同7頁）

ここでいう「限定倫理」とは、サイモン（H.A. Simon）が「人間は合理性を追求するが、それには能力的な限界がある」とした「限定合理性」（bounded rationality）の概念を前提としているという。

特に、個人や組織が規範倫理学の知識がある場合においても、「倫理観をどのように発揮するか」「倫理観が対立した場合にはどのようにすればよいのか」の視点が重要であり、さらには「倫理観が十分に発揮できているのか」といった問題を検討する必要がある。

組織不祥事においては、本人が詐欺や横領といった悪意を持った不正行為のみではなく、むしろ倫理観を有する職員が、倫理的な重要性を認識しつつも社内で問題が起きてしまうことを認識する必要がある。

2.5 行動倫理学

前節では、規範倫理学の課題を指摘した。そして、限定倫理性を前提としつつ、なぜ人間は非倫理的行動をとってしまうのか、といった「悪意のない倫理的問題」などについて考察をするのが行動倫理学の世界である。

水村（2022）によれば、行動倫理学は「なぜ人は不正を働くのか」「集団の一員として行動する人

間を不正な行動へと導くバイアスは何なのか」という重箱の隅をつつくような問いから生成したと指摘する。そして、行動倫理学の前提では、チュウ (D.Chugh) やバイザーマンの研究のように、そもそも人間の知覚には限界があり正しい情報や知識を得ることができないと捉えている。(Chugh and Bazerman, 2007) また、ワーヘインら (P.H.Werhane et al. 2013) の研究では、組織において人間が心理的に不完全な存在であることや、偏った考え方をしてしまうこと、そして認知における死角が存在することなどがあるために、倫理的に問題が無い行動や意思決定が十分に行われないといった問題を述べて

いる (Werhane et al. 同)。加えて、バイザーマンとムーア (D.A.Moore) によれば、人間は意思決定にあたって「ヒューリスティック」と呼ばれるように、人間は無意識のうちに単純化したり経験則に基づいて判断することにより、意思決定を単純化・標準化していることになり、日常生活においてはスピード感を持った行動や意思決定が可能となる一方で、単純化・標準化によってバイアスが生じることが指摘されている。(Bazerman and Moore 2009)。

また、松井 (2022) は、先行研究をもとに従来倫理学と行動倫理学の比較について表 1 の区分を行っている。

表 1 従来倫理学と行動倫理学の違い

	従来倫理学	行動倫理学
前提	倫理観の欠けた人が非倫理的行動をとる	誰でも非倫理的行動をとってしまう場合がある
視点	人の当為に注目する	非倫理的行動の背後要因に着目する
対策	倫理教育や企業倫理の制度設計を重視する	行動科学の視点から予防策を講じる (倫理的方向へナッジする)

(松井2022 70頁より筆者作成)

松井によれば従来倫理学は「人の当為 (どうあるべきか)」を前提とする一方で、行動倫理学では「誰でも非倫理的行動をとってしまう場合がある」という前提を置いていると指摘する。また対策としても、従来倫理学が、教育や制度設計を重視しているが、行動倫理学は人間の行動特性に基づきナッジ (nudge) つまり自発的に気付くような仕組みを作っていくことに着目している。

そのうえで、行動倫理学の視点では、「倫理の落とし穴問題」、「5つの障壁」、「ヒューリスティックの問題」、「倫理観の麻痺の問題」などの発生が指摘されている。

「倫理の落とし穴問題」については、人間は限定倫理的な存在であるため、意図せざる悪事に気づかないことに起因する。人間は自らの行動が非倫理的であるという知覚が弱い場合があり、自らが倫理的な問題を起しているという認識が弱いと指摘されている。(Chugh = Bazerman 2007, Bazerman = Tenbrunsel 2011a, 2011b, Werhane et al. 2014)

さらに、マネージャーは、様々なプレッシャーが存在する中で、暗黙的な偏見や、差別、バイアスなどが発生してしまう可能性もある。組織不正の観

点からは、2016年に発覚したアメリカの大手銀行ウェルズ・ファーゴが、顧客に無断で口座開設するなどの不正営業問題が問題となった。坂本によれば、ウェルズ・ファーゴでは過大なノルマやプレッシャーがあったことで「ノルマは多くの行員にとって、不正で詐欺的な戦術をとらない限り達成困難なものであったと言われる。日々の営業ノルマを満たせない行員は幹部が接触し、しばしば叱責するか、何とんでもノルマを達成するように強く促していたと言われている」と指摘する。(坂本 2017, 249頁)

このような環境下では、当然、自身が倫理観や良心の呵責を感じる前に、社内の強いプレッシャーによって収益目標を達成することに強い関心を持つことになる。なぜならば、ノルマを達成できなければ、さらなる叱責を受けたり、場合によっては職を失う恐れがあるからである。近年日本で発生している様々な組織不正においても、顧客より組織事情を優先するような問題が発生している。

5つの障壁については、バイザーマンとテンブランセルは、悪意のない倫理的問題が発生されることを指摘し、以下の5つの障壁を挙げた (Bazerman and Tenbrunsel, 2011b)。

- ①不適切な目標設定：望ましい行動を促進するために目標やインセンティブを設定するが、逆に倫理に反する行動を助長してしまう。
- ②動機付けられた見落とし：見て見ぬふりをしたほうが自分の利益になる場合、他者の倫理に反する行動を見落とす。
- ③間接的であるがゆえの見落とし：他者が第三者を介して倫理に反する行動をした場合には、直接行った場合よりも責任を問わない傾向がある。
- ④滑りやすい坂：他者の倫理に反する行動が徐々に進行していく場合に気づきにくい。
- ⑤結果の過大評価：結果が良ければ、倫理に反する行動を認めてしまう。

上記の5つの障壁を組織不正の視点から考えると、①のように、過大な目標が組織内で正当化され、倫理観を発揮するよりも上位目標になってしまうといった問題が考えられる。次に②は、他者や他部署の問題行為を敢えて指摘することは自身にとっても手間や負担になるほか、他者や他部署から不興を買うことにもなりかねないため、リスクが増大する行為であるから避けるようになってしまう。③の場合にも、外部企業や子会社などに依頼した場合には、仮に倫理的問題があっても、その会社の責任であるという認識を持つことが可能であるので、組織不正を助長してしまうであろう。④他者が問題を起こしてしまった場合に、他者に問題を指摘すること自体に心理的な抵抗を感じるため、徐々に不正行為や問題行為が既成事実化していくことが考えられる。⑤については、組織内において業績を上げる、収益目標を達成するなどの場合には、組織内において賞賛を受けることや評価される対象となるので、少々の倫理的問題や不正についても指摘することが難しい場合が考えられる。ハラスメント行為をする営業部門の管理職の営業能力が高く、長年実績を上げてきたことが社内で評価されている、ということのはしばしば起きる。

また、ヒューリスティックの問題は、ベイザーマンとムーア (D.A.Moore) によれば、「無意識の単純化や経験則などによる行動」(ヒューリスティック的行動) によって単純化・標準化のバイアスが働く可能性があるという。(Bazerman = Moore 2009)

ベイザーマンとムーアによれば、人間は単純化の方法を選択することは不可避であると指摘しつつ、ヒューリスティック的思考により選択を誤ることがあるほか、本人がヒューリスティック的思考に気付かないことがあるという。そして、ヒューリスティックにより人間は様々なバイアスを起こしてしまい、それらが意思決定や交渉など具体的な行動の問題を起こすこと、具体的には公平性や倫理的な問題、投資の誤りなどが起き得るという。

例えば、組織内の日常活動や経営判断において、安易に問題の単純化や標準化を行うことで、うっかりや思い込みによる大事故やミスを犯してしまう可能性があると考えられる。

また、ベイザーマンとムーアは、バイアスを減らすための6つの処方として、「指針的な意思決定手続きを使用する」「専門知識を獲得する」「自己判断のバイアスを補正する」「アナロジーを使って推論(類比推論)する」「外部者の観点を取り入れる」「他者のバイアスを理解する」などが提言されている。

「倫理観の麻痺」について、ジノとベイザーマンによれば、坂道効果(スリップ・スロープ効果)と呼ばれるように、徐々に非倫理状態が侵食していくと倫理観が麻痺してしまう問題があるという。(Gino = Bazerman 2009)

例えば、工場などの部門において不正が行われており、配属された当初は倫理的な葛藤や問題を感じても、「長年行われていることである」「誰もがやっている」という環境に身を置くことによって、徐々に「仕方ない」と感じるようになり倫理観が麻痺してしまう。さらには、長年の不正であれば、不正の悪質さや深刻さは単発の不正とは大きく異なる。組織の構成員はますます不正を続けることを「仕方ない」と感じるようになってしまう。

経営者においてもまた従業員においても、「倫理観は麻痺してしまう」という可能性や懸念を基に常に日常の業務を行うことが重要であると考えられる。

2.6 行動倫理学に基づく日本の組織不正研究

行動倫理学の視点から、悪意のない倫理的問題について、「倫理の落とし穴問題」、「5つの障壁」、「ヒューリスティックの問題」、「倫理観の麻痺の問題」という4つを取り上げた。行動倫理学に基づく

組織不正研究は日本においても先行事例が存在し、例えば水村（2013）や山本・内田（2018）などがある。

特に、水村の研究では行動倫理学の先行研究を整理したうえで、本邦企業の不祥事案とその後の当該企業の取り組みを取り上げており、当該企業が利益や仕事の「量」ではなく「質」を重視していることや、社員の意識改革で終わらせるのではなく、仕事の評価や人員配置や任用といった制度まで落とし込んでいることを分析しており、企業や組織が意図せぬ非倫理的行動を防ぐための必要な取り組みを行っている事例を紹介されている。

行動倫理学は規範倫理学に比べて新しい倫理学であるので、組織不正などをあつかう経営倫理学の分野においても行動倫理学のアプローチからの事例研究や政策提言が増えていくことと思われる。

2.7 小括一 組織不正における規範倫理学と行動倫理学の両立の必要性

本章では、経営倫理学の概要を説明したのち、規範倫理学と行動倫理学について取り上げ、それぞれの特徴と違い、さらには組織不正など経営倫理の視点からどのように扱うかについて取り上げた。

すでに見てきたように、規範倫理学は、価値判断や倫理基準を定める上で重要な役割を持つ一方で、ベイザーマンとテンブランセルが指摘するように、規範倫理学においては、人間が倫理問題かどうか気付かないといった場合など、「悪意のない倫理的問題」について注目してこなかった。

行動倫理学は、悪意のない倫理的問題がなぜ、そしてどのように発生するかという視点に着目して研究がすすめられている。

組織不正の防止には「倫理的な規範を明確に定めること」および「倫理的な規範が有効に機能し組織全体に浸透し実践されること」の2つの点が重要と考える。

その点においては、「倫理的な規範を明確に定めること」は規範倫理学の視点に基づき取り組みを進めることが有効であり、「倫理的な規範が有効に機能し組織全体に浸透し実践されること」は行動倫理学的な視点から悪意無き倫理的問題を防止する視点が有効であると考えられる。組織不正防止のためには、規範倫理学と行動倫理学は両輪として取り組ま

れる必要があると考えられる。

3. 日本の企業経営にかかわる3つの指針・基準について

本論文では、日本企業の経営倫理を考察するうえでの基準を取り上げ、それらがビジネス倫理をどのように扱っているかを考察する。

具体的には、金融商品取引法や会社法などの日本版JSOXと呼ばれる「内部統制に関する基準」、次に、2015年に金融庁と東京証券取引所が制定した「コーポレートガバナンス・コード」、そして経団連の企業行動憲章、経済同友会の企業評価基準、東京商工会議所の行動規範などの「経済団体の指針」の3種類の指針・基準について企業倫理がどのように取り扱われているかを確認する。

本論文で、これら3種類の指針・基準を取り上げる理由は、以下の①～③である。

- ①それぞれの指針・基準の制定の目的は異なるが、企業活動を規定する主要な基準であること。当然細かい内容に差異はあるが「日本企業の健全な活動」を目指す点での目的は共通しているといえること。
- ②倫理について、日本の全企業向けの統一基準が存在するわけではないが、今回取り上げるそれぞれの指針・基準は、会社法の大会社、上場企業、経済団体の加盟企業などを対象としており、日本における一定の網羅性があり「日本におけるビジネス環境や企業活動に対する基準となっている」と考えてよいこと。
- ③上場企業や大会社、かつ経済団体の加盟団体企業など、社会的影響力を有する企業が不正を起こしている現状を考えると、各指針・基準が倫理をどのように位置づけているのかを分析することは重要と考えられること。

まず①について、今回取り上げる内部統制の指針、コーポレートガバナンス・コード、経済団体の指針などは、重視する項目が異なっているものの「企業が社会的存在として適正かつ健全な活動を行うべき」という目標については共通していると考えられる。

次に②の点であるが、もともと「倫理」は価値判

断や良心など個人の内心部分にも関わってくるものであり、明確に法律で定めることは難しく、またそぐわないものである。(内部統制について定める金融商品取引法や会社法の条文でも、倫理について当然定めておらず、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」といったガイドラインで扱われている。)

一方で、今回取り上げる3つの指針・基準は、日本の上場会社、大会社、経団連加盟企業など我が国を代表する企業を対象としており、社会的影響力は大きいと考えられる。

最後に、③の点については、記載のとおり、今回取り上げる3つの基準が制定されて以降も現在に至るまで、企業の組織不正が続発しており、社会的責任が大きく組織体制が整っているはずの上場企業や大会社で発生している点では「果たしてこれらの基準が適切に倫理を扱っているのか」といった視点から確認することが重要である。

以上の理由から、今回取り上げる基準の中で「倫理」がどのように取り扱われているかを考察することは有効であると考え、分析を進めていくこととし、次章以降で「金融商品取引法や会社法が定める内部統制」、「コーポレートガバナンス・コード」そして「経団連の行動憲章・経済同友会の企業評価基準・東京商工会議所の行動規範」のそれぞれについて検証を行い、「倫理がどのように取り扱われているのか」について確認していくこととする。

4. 日本における内部統制と経営倫理

4.1 会社法が定める内部統制

内部統制については、すでにアメリカでは1990年代にはCOSOフレームワークが登場しているが、さらに2000年代初頭のアメリカでのエンロンやワールドコム問題を契機に、2002年に企業改革法(サーベンスオックスリー法:SOX法)が登場し内部統制の強化が図られた。

日本においては、アメリカのエンロン・ワールドコム問題やSOX法の登場、さらには日本国内での不正会計問題によって、日本版JSOX法や内部統制システムの整備の必要性についての議論が進んだ。そして、会社法制定および証券取引法からの改題による金融商品取引法の誕生などにより内部統制に関

する法制度が整うようになった。

これらの経緯を踏まえ、日本において、内部統制は、会社法が規定する内部統制と、金融商品取引法が規定する内部統制という、2つの内部統制システムが存在する。

まず、2006年に施行された会社法において求められている内部統制の考え方について、田中亘は会社法制定以前から、善管注意義務や忠実義務の解釈として、裁判例・学説などで認められてきたこと、そして大会社および委員会型の会社について取締役が内部統制システムの整備を決定することを明示的に義務付けていることを指摘している。(田中2023, 291頁)

会社法が定める内部統制システムは、同法第362条4項6号「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」として定めている。そして、同法同条5項において大会社である取締役会設置会社に義務が課せられている。さらに会社法施行規則第100条「その他株式会社の業務の適正を確保するための体制」において「一 当該株式会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、二 当該株式会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制、三 当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、四 当該株式会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、五 次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」が挙げられている。

以上のように会社法に基づく内部統制では、会社が適正にビジネスを行う上で、適切にコンプライアンス体制や情報セキュリティ体制、リスク管理体制などを構築し、適切に管理運営されることが法令上定められている。小出は、会社法に基づく内部統制システムに関する基本方針は、業種、業態などによって異なるものの、各企業が自らのホームページ上で公開していることが多いと述べている。(小出2021, 3頁)

4.2 金融商品取引法の内部統制システム

金融商品取引法が定める内部統制システムは、金融商品取引法第24条4項4号において、上場会社に対して「事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定める体制について、内閣府令で定めるところにより評価した報告書」いわゆる内部統制報告書の提出を義務付けており、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令」において詳細に定められている。

さらに金融商品取引法に基づいて定められる「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」並びに「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」では「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。」と定義されている。

また、2023年4月公表の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」（以下、「意見書」という。）では「内部統制の基本的枠組み」や「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」等について改訂が行われ

た。加えて、内部統制報告書の事後的な訂正が増えていることから「理由の開示事後的に内部統制の有効性の評価が訂正される際には、訂正の理由が十分開示されることが重要」として、関係法令の改正が適当である旨の意見が述べられている。

4.3 会社法と金融商品取引法の内部統制システムの相違点

会社法および金融商品取引法がそれぞれ定める内部統制システムの大きな相違点は、会社法の内部統制システムが企業全体の統制を重視している一方で、金融商品取引法上での内部統制システムは財務報告の信頼性の確保を目的としている点である。

4.4 内部統制システムにおける倫理の取り扱い

「倫理」とは内面的な個人の価値観に規定されるものであることから法令上では、倫理についての定めは無い。そのうえで、金融商品取引法における内部統制の実務指針である「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（以下、「実施基準」という。）では、倫理についての記載が存在する。なお、実施基準については、企業会計審議会において議論が進められ、上記のとおり2007年以降、数度にわたり改訂（最新版は2023年4月であり2024年以降適用開始となっている。）が行われているが、倫理に関する記載の抜粋は表2のとおりであり、2007年の制定当時から存在し、最新版に至るまで記載箇所の変更はない。

表2 実施基準における「倫理」についての記載項目

項番	該当箇所	記載項目（下線は筆者によるもの）
1	2. 内部統制の基本的要素 (1) 統制環境 ①誠実性及び倫理	組織が有する誠実性及び倫理観は、組織の気風を決定する重要な要因であり、組織内のすべての者の社会道徳上の判断に大きな影響を与える。 誠実性及び倫理観について様々な取組みが考えられるが、例えば、組織の基本的な理念やそれに沿った倫理規程、行動指針等を作成し、これらの遵守を確保するための内部統制を構築し、経営者自らが関与してその運用の有効性を確保することが挙げられる。
2	2. 内部統制の基本的要素 (1) 統制環境 ②経営者の意向及び姿勢	(前半略) 経営者が組織の内外に示す声明、日常の行動、予算・人事等の方針の決定などは、組織内の者の意識を通して組織の内部統制に影響を及ぼすものである。また、経営者の意向及び姿勢は、社訓・社是、経営理念、経営計画、倫理規程、行動指針など社内の諸規程に、直接的又は間接的に反映され、組織内では、それらの諸規程の内容を達成又は遵守すべく内部統制が整備及び運用される。
3	財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例 統制環境	・適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。

（「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」2007年版より筆者作成）

表2を見ると、実務指針では、倫理観は組織の気風を決める「重要な要因」として位置付けられているとともに、経営者は倫理規程などの制定により、内部統制を構築することなどを明記している。

5. 日本のコーポレートガバナンス・コード

5.1 コーポレートガバナンス・コードの概要

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業の

指針である有価証券上場規程の別添資料という位置づけであり、2015年3月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ6月から適用が開始された。

コーポレートガバナンス・コード策定に関わった有識者会議によれば、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」を実効的に実現するための主要な原則となたとされている。

表3 コーポレートガバナンス・コードの「倫理」の記載項目

該当箇所	項目（下線は筆者によるもの）
基本原則 【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】	2. 上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や <u>健全な事業活動倫理</u> を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。
【原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践】	上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、 <u>健全な事業活動倫理</u> などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。
補充原則	2-2① 取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。 [背景説明] 上記の行動準則は、 <u>倫理基準</u> 、 <u>行動規範</u> 等と呼称されることもある。（筆者注：下線の背景説明は2015年版のみであり、2018年版2021年版には記載なし。）

（「コーポレートガバナンス・コード」2015年版より筆者作成）

5.2 コーポレートガバナンス・コードが求める倫理

そしてコーポレートガバナンス・コードは2015年の制定後、2018年と2021年の2回の改訂が行われているが、「倫理」に関する記載は一貫しており、具体的な記載内容は表3のとおりである。

表3を見ると、コーポレートガバナンス・コードでは、上場会社としての「健全な事業活動倫理」を求めている。さらに、企業における取締役の責任として、構成員（つまり組織に所属する全員だと考えられる）にとって適用される行動準則などを定め、そしてそれらが実践されるべきと述べている。

なお、コーポレートガバナンス・コードには、別途「投資家と企業の対話ガイドライン」などがあるが、倫理に関する記載は上記のコーポレートガバナ

ンス・コードの本文にある内容がすべてとなる。

6. 経済団体による経営倫理

6.1 日本経済団体連合会の行動憲章求める経営倫理

ここでは日本経済団体連合会（経団連）の行動憲章、経済同友会の企業評価基準、東京商工会議所の行動規範が定める経営倫理に関する内容を考察する。

まず、日本経団連が行動憲章を発表したのは1991年である。倫理について1991年の初版には記載がなく、1996年の改訂版以降である。その後は5回の改訂を経て2017年版が最新となっている。それぞれの記載については、表4のとおりである。

表4 行動憲章の「倫理」の記載項目

発行年	倫理に関する記載項目（下線は筆者によるもの）
1991年	記載なし
1996年	9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、関係者への周知徹底と社内体制の整備を行うとともに、 <u>倫理観</u> の涵養に努める。
2002年	9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、関係者に周知徹底する。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、 <u>企業倫理</u> の徹底を図る。
2004年	【序文】日本経団連は、すべての企業や個人が高い倫理観のもと自由に創造性を発揮できる経済社会の構築に全力をあげて取り組んできた。（中略）会員企業は、優れた製品・サービスを、倫理的側面に十分配慮して創出することで、引き続き社会の発展に貢献する。 9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、 <u>企業倫理</u> の徹底を図る。
2010年	【序文】日本経団連は、かねてより、民主導・自律型の活力ある豊かな経済社会の構築に全力をあげて取り組んできた。そのような社会を実現するためには、企業や個人が高い倫理観をもつとともに、法令遵守を超えた自らの社会的責任を認識し、さまざまな課題の解決に積極的に取り組んでいくことが必要となる。（中略）そこで、今般、「企業の社会的責任」を取り巻く最近の状況変化を踏まえ、会員企業の自主的取り組みをさらに推進するため、企業行動憲章を改定した。会員企業は、 <u>倫理的側面</u> に十分配慮しつつ、優れた商品・サービスを創出することで、引き続き社会の発展に貢献する。また、企業と社会の発展が密接に関係していることを再認識したうえで、経済、環境、社会の側面を総合的に捉えて事業活動を展開し、持続可能な社会の創造に資する。 （前文）企業は、公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならない。そのため企業は、次の10原則に基づき、国の内外において、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて、 <u>高い倫理観</u> をもって社会的責任を果たしていく。
2017年	経団連では、かねてより、公正かつ自由な市場経済の下、民主導による豊かで活力ある社会を実現するためには、企業が <u>高い倫理観</u> と責任感をもって行動し、社会から信頼と共感を得る必要があると提唱してきた。そのため、1991年に企業行動憲章を制定し、企業の責任ある行動原則を定めている。 （前文）企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。そのため企業は、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、 <u>高い倫理観</u> をもって社会的責任を果たしていく。

（「行動憲章」より筆者作成）

表4を見ると、1996年以降、段階的に倫理に対する記載が充実化され、時代とともに社会的責任などと併せて記載されるようになっていく。さらに、「手引き」が発表されており、行動憲章について如何に具体的に取り組むかについての記載がある。手

引きについては最新の7版でも163ページにおよぶため全てを抜粋することは困難であるが、倫理に関する記載項目は多数あり、大まかに要約をすると表5のとおりである。

表5 行動憲章の手引きにおける倫理の記載項目（抜粋と要約）

行動憲章の「手引き」記載項目（要約）
<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップとして率先垂範して倫理観を涵養する。強力なリーダーシップを発揮し、法令順守と企業倫理の徹底を行う。 ・グループ企業、従業員一人ひとりに至るまで企業倫理の徹底を図る。 ・企業倫理の徹底のための全社的な取り組み体制を整備し、実効性を高める。 （具体的には、経営トップ（役員）の企業倫理担当の任命、企業倫理の徹底のための委員会の設置と運営、企業倫理の推進、倫理ヘルプライン設置・運用・利用推進、倫理に関する委員会等による定期的な状況確認などを行う。） ・持続可能な社会の発展を支える調達を行ううえで、公正取引・倫理等を意識した取り組みを行い調達先にも協力を要請。（サプライチェーンへの配慮、調達ガイドラインの策定） ・国家公務員倫理法・倫理規程などの順守 ・具体的な取り組み事例として、企業倫理ヘルプラインなどの策定を行い、社内推進体制の整備などを公表する。 ・倫理規定や行動規範のなかで人権方針の表明 ・倫理について監査部門による監査 ・企業倫理に関する社員の研修の実施やセミナー参加の奨励 ・従業員の倫理意識に関するアンケート・ヒアリング調査

（「行動憲章手引き」より筆者要約）

表5にあるように、「手引き」では、倫理の観点から企業として取り組むべき事項を経営トップの方針策定から、具体的な倫理ヘルプラインの設置、従業員への研修・ヒアリングなど具体的かつ丁寧に記載されており、企業として「倫理」を遵守するような具体的な活動を促していることが分かる。

6.2 経済同友会の企業評価基準が定める経営倫理

経済同友会が2002年に発効した企業評価基準において、倫理に関する記載項目は表6のとおりである。

表6 企業評価基準における倫理記載項目（抜粋）

発行年	倫理に関する記載項目（下線は筆者によるもの）
2002年版	<p>■企業行動規範の策定と周知徹底 1)【企業行動規範の策定・公表】企業行動規範（ないし倫理綱領等）を策定し、公表していますか。 ■コンプライアンス体制の確立 4)【専任部署】コンプライアンス（※法令・<u>倫理等遵守</u>）に関する専任部署を設置し、その責任者として役員以上を任命していますか。</p>

（企業評価基準より抜粋）

表6の企業評価基準は、経営者の自己評価や、目標をコミットするためのツールなどとしての位置づけのもの（企業評価基準iiページの記載による）であり、企業が行うべき倫理綱領等の策定や倫理等遵守に関する専任部署の策定および役員による管理を明示している。

6.3 東京商工会議所の企業行動規範が求める経営倫理

東京商工会議所は2002年に企業行動規範を発表し、経営倫理についての指針を盛り込んでいる。表7のとおり、当該行動規範は2007年、2013年と2回にわたり改訂を重ねている。

表7 企業行動規範における倫理記載項目（抜粋）

発行年	倫理に関する記載項目（下線は筆者によるもの）
2002年	<p>II. 企業行動規範の実践 ① 経営者の倫理観の重要性 会社規模の大小を問わず、企業行動は経営者の考え方に大きく左右されることから、公正な企業行動は経営者自身の倫理観の高さ、深さに根ざすといえる。企業行動規範の実践は経営者の率先垂範なくてはあり得ない。</p>
2007年	<p>II. 規範の実践にあたって 1. 企業経営トップの姿勢 企業行動は経営者の考え方により大きく左右されます。それゆえ、経営者は日々倫理観を高めていくとともに、日頃の言動の中で従業員に倫理観を示していく姿勢が大切です。 社内で企業倫理を周知徹底していくことが、経営者の最も重要な責務であることを十分に認識し、地道に実践していく必要があります。 企業活動の前提ともなるコンプライアンス（法令等の遵守）に関しては、日々遵法意識の醸成に努めて、不祥事を「許さない」「隠さない」という企業風土を確立していくことが求められます。</p>
2013年	<p>企業は、人権の尊重、法令・国際ルールの遵守はもとより、高い倫理観を持った事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献することが求められています。 本企業行動規範は、会員企業がその実現のために遵守すべき事項を定めたものです。 1. 法令の遵守 あらゆる企業活動の場において、法令を遵守し、<u>社会倫理</u>に適合した良識ある活動を行う。 9. 政治・行政との健全な関係 行政との関係では、<u>国家公務員倫理法等</u>に対する理解を深め、その遵守に協力することが大切です。 個別企業の取組について 実践のポイント 経営者は、行動規範に基づいて、自らが率先して行動し、日頃の言動のなかで、従業員に倫理観を示していく姿勢が大切です。</p>

（企業行動規範より抜粋）

2002年においては経営者の倫理観の重要性について説く視点であったが、2007年版では、社内全体の企業倫理や不正防止の視点、2013年版では社会倫理などに言及されており、記載の充実化が図られているといえる。

6.4 小括

本章では、経団連、経済同友会、東京商工会議所という日本を代表する経済三団体が公表する倫理憲章・行動規範を見てきた。三団体による記載内容は、発表時期による部分もあるが当然差があるが、共通していることとしては「企業および経営トップ（取締役含む）の倫理観が重要である点」および「企業として倫理規程や行動原則の策定などが重要である点」などが挙げられる。また経団連や東京商工会議所においては改訂を重ねる中で、近年の「企業の社会的責任論」などに対応して、企業が社会の中で果たしていく役割において企業倫理などの重要性を意識した記載となっていることがわかる。

7. 日本における経営倫理に関する評価

7.1 はじめに

本章では、日本における経営倫理に関する評価について、内部統制、コーポレートガバナンス、経済団体による指針などにおいて経営倫理をどのように取り扱っているかについて評価する。

第2章において、組織不正の防止の視点からは、規範倫理学と行動倫理学の双方の視点が重要であり、そのうえで組織内において「倫理的な規範を明確に定めること」および「倫理的な規範が有効に機能し組織全体に浸透し実践されること」が必要であると考察した。

本章では、4章から6章において考察した内部統制、コーポレートガバナンス、経済団体による、指針などにおいて、組織不正の防止の視点から経営倫理が十分に取り扱われているかについて評価を行う。

7.2 評価されるべき点

日本の内部統制、コーポレートガバナンス、経営倫理について倫理的な視点からみると、以下の4つの点が評価される。

- ①企業の経営や管理、日常の活動での倫理の重要性・必要性が明示されている。
- ②経営者が倫理観を持つことが最優先の課題としたうえで、さらに従業員ならびに組織全体にも必要であることを述べている。
- ③倫理に関する規定や関連部署の創設など、企業として必要となる具体的な取り組みについて明確に述べている。
- ④企業の社会性・社会的責任などにも配慮した視点を持っている。

今回検証した企業団体による倫理憲章、内部統制に関する基準、コーポレートガバナンス・コードなどといった各指針・基準のいずれもが倫理の必要性や重要性を得ており、経営者のみならず、組織全体特に従業員にいたるまでの経営倫理の浸透の必要性が述べられていることが確認された。さらには組織として倫理規定の整備やコンプライアンス部門の設置など必要な措置についても言及されている。

以上を踏まえると、今回の3種類の各指針・基準を検証すると「企業として倫理的な規範を定める」という点では満たされているものと評価できる。

7.3 課題点

前節では評価される点を述べたが、課題点としては以下3点の指摘が可能と考える。

- ①倫理の重要性は指摘されているが、不正防止のための経営倫理の実践の視点が弱い。
- ②倫理観を喚起し、規定整備や部署の創設することは重要であると述べられているが、経営倫理の遵守のための実効性の検証や継続的な改善についての視点が乏しい。
- ③「悪意無き倫理的問題」についての想定が行われていない。

上記について、まず①については組織不正防止の観点が不明確であり、これだけ組織不正が問題化している現状では、不正防止の位置づけを明示的に記載し、注意喚起すべきである。

次に、②で述べたように、指針・基準では組織において規定や部署の設置を求めており、それ自体は重要であるが、それはスタートラインに立っただけである。実際に運用がなされ、組織不正の防止に寄

与することが重要である。また、法制度や外部環境の問題、さらには組織の継続性を考えた場合に、規定や部署が機能しているかについて不断の見直しや改善が重要であり、継続的な取り組みを促していく必要があると考える。

最後に③組織不正の防止については、倫理の重要性を説くだけでは不十分である。行動倫理学の視点から「悪意無き倫理的問題」の視点が重要であり、組織が規定を整備し、部署を設け、啓発発動を行う大前提として、経営者・従業員自身が日常の行動において「自身の行動が倫理的問題につながっていないか」という視点を持つことが重要である。同時に行動倫理学の視点から、倫理的な落とし穴や死角に陥らない状況づくりや、複数の担当者によって社内業務が「倫理的な問題を発生させていないか」といった視点での制度設計及び改善を常に行い続けることが重要であると考えられる。

以上3点の課題を見てきたが、「倫理的な規範が有効に機能し組織全体に浸透し実践されること」という視点からは不十分な点が見られるのではないかと考えられる。

8. まとめと考察

本研究では、内部統制、コーポレートガバナンス、経営倫理の3つの異なる指針・基準について経営倫理に関する記載内容を検証し、それぞれの指針・基準において記載ぶりは異なるものの、企業活動や経営現場において「倫理」を重視していることが確認された。

一方で、現在まで大企業・上場企業において組織的な不正が行われており、特に現場部門において長年品質改ざんなどが発生している事例などを考えると、悪意無き倫理的問題として、倫理観が麻痺している場合や、倫理的葛藤よりも日常の経済活動を優先させる視点が考えられる。つまり、経営倫理を組織内に徹底させるべく企業および経営者の覚悟・決意が重要であり、各指針・基準において「組織不正防止のための倫理の実践」についての記載やルール整備を行っていく必要があると考える。

なお、今回は行動倫理学の視点をもとに経営倫理学の現状について考察を行ったが、水村(2022)が指摘するように行動倫理学を用いた組織不正を防

止するための「行動戦略」が重要である。そのうえで、本研究では、行動倫理学の視点からの組織不正防止の「行動戦略」の視点からの考察までには至らなかった。経営倫理および行動倫理学の視点から見た各企業における組織不正防止の実効性の検証は、今後の研究課題であると考えている。

そのうえで、重要な視点は、行動倫理学が想定するように人間は「限定倫理性」を有する存在であるということである。つまり、人間は「倫理的であろうと振舞っても限界がある」のであり、企業組織の現場においては「人間は失敗をし、意図せざる不正を起こしてしまう」という視点から、丁寧かつ継続的な組織不正防止の実行が重要であると考えられる。

〈参考文献〉

- Bazerman, M.H. and Moore, D.A. (2009) *Judgment in Managerial Decision Making*, Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc. (長瀬勝彦 訳『行動意思決定論 バイアスの罭』白桃書房, 2009年).
- Bazerman, M.H. and Tenbrunsel, A.E. (2011a) *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*. Princeton University Press. (池村千秋訳 谷本寛治解説『倫理の死角』NTT出版, 2013年).
- Bazerman, M.H. and Tenbrunsel, A.E. (2011b) *Ethical Breakdowns*, Harvard Business Review, <https://info.eaglenet.jbu.edu/depts/odl/om/resources/om4213/ethicalbreakdowns.pdf> (中島聡子訳『Ethical Breakdowns「意図せぬ悪事」の科学』ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー2011年7月号 60-72頁).
- Bowie, N.E. (1999) *Business Ethics: A Kantian perspective*, Blackwell Publishers Limited, Oxford (中谷常二, 勝西良典監訳「利益につながるビジネス倫理 カントと経営学の架け橋」晃洋書房, 2009).
- Chugh, D. and Bazerman, M.H. (2007) *Bounded awareness: what you fail to see can hurt you* Mind & Society, 2007, Vol.6 (1), pp.1-18.

- Gino, F., and Bazerman, M.H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others unethical behavior. *Journal of experimental Social psychology*, 45(4), 708-719.
- Hursthouse, R (1999) *On Virtue Ethics* Oxford: Oxford University Press.
(土橋茂樹訳『徳倫理学について』知泉書館, 2014年).
- Kant, I (1785) *Kritik der praktischen Vernunft* Kants Werke Akademie-Textausgabe, V.
(中山元訳『実践理性批判 1』以分社, 2013年).
- Russell, D.C. (2013) *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Cambridge University Press.
(立花幸司監訳 相澤康隆, 稲村一隆, 佐良土茂樹「ケンブリッジ・コンパニオン 徳倫理学」春秋社, 2015).
- Simon, H.A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. 3rd Edition New York: Macmillan.
- Werhane, P.H., Hartman, L.P., & Archer, C. (2013) *Obstacles to ethical decision-making: Mental models, Milgram and the problem of obedience*. Cambridge University Press.
- 赤林朗・児玉聡 (2018) 「I 倫理学の基礎 (総論)」『入門・倫理学』勁草書房.
- 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学 (現代社会の倫理を考える (3))』丸善.
- 小出健治 (2021) 「第1章 内部統制の概論」『これですべてがわかる内部統制の実務 第5版』中央経済社.
- 坂本恒夫 (2017) 「ウェルズ・ファーゴの不正営業と米銀の経営環境」『明治大学経営論集』, 64(4), 247-259.
- 佐藤俊夫 (1960) 『倫理学 (新版)』東京大学出版会.
- 杉本俊介 (2012) 「第6章 フォード・ピント事例と功利主義」中谷常二編『ビジネス倫理学読本』晃洋書房.
- 杉本俊介 (2022) 「組織の徳倫理学 組織不祥事を評価する枠組みの提案」『日本経営倫理学会誌』29, 253-265.
- 田中一弘 (2014) 『「良心」から企業統治を考える: 日本の経営の倫理』東洋経済新報社.
- 田中朋弘 (2004) 「1 倫理学としてのビジネス倫理学」田中朋弘・柘植尚則編『ビジネス倫理学 哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版.
- 田中亘 (2023) 『会社法 (第四版)』東京大学出版会.
- 柘植尚則 (2014) 『プレップ経済倫理学』弘文堂.
- 奈良雅俊 (2018) 「第2章 倫理理論」『入門・倫理学』勁草書房.
- 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究』白桃書房.
- 増淵隆史 (2012) 「第7章 功利主義はビジネス倫理の規範的原理になりうるか」中谷常二編『ビジネス倫理学読本』晃洋書房.
- 松井亮太 (2022) 「第5章 行動倫理」『理論とケースで学ぶ企業倫理入門』白桃書房.
- 水村典弘 (2013) 「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ: なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか」『日本経営倫理学会誌』, 20, 3-15.
- 水村典弘 (2022) 「不正な行動選択と行動倫理学 不正を読み解く学際融合領域生成の系譜」『日本経営倫理学会誌』29, 223-238.
- 山本靖・内田亨 (2018) 「「限定された倫理性」から考察されるコーポレート・ガバナンス—現代の大企業で実施されている会計監査の弱点」『新潟国際情報大学経営情報学部紀要』2018(1), pp.84-93.
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2017) 『企業行動憲章』
<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter.html> (2022.3.21閲覧).
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2021) 『企業行動憲章 実行の手引き (第8版)』 (2022.3.21閲覧).
- 一般社団法人 経済同友会 (2002) 『企業評価基準 (評価シート) 総合的な企業価値の増進に向けた「現状評価」と「目標設定」のための実践ツール』
https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030326_10.pdf (2023.8.31閲覧).

- ・東京商工会議所（2013）『企業行動規範 第3版』
<https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/kihan/dai3han/>（2023.8.31閲覧）.
- ・企業会計審議会（2023）『「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」の公表について』
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230407/1.pdf>（2023.9.30閲覧）.
- ・日本証券取引所グループ コーポレートガバナンス・コード
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>（2023.3.21閲覧）.