

〈論 文〉

企業行動と倫理的意思決定

キム ウォン ス
金 元 銖

目 次

1. 序 言
 - (1) 問題の提起
 - (2) 雪印食品解散の経緯
2. 企業の行動と倫理的意思決定
 - (1) 企業行動と意思決定
 - (2) 意思決定の種類
3. 倫理的行動の概念とその意味
 - (1) 倫理と道徳概念
 - (2) 倫理的企業行動の意味
 - (3) 最近の企業不祥事の特徴
 - (4) 食品業界の偽装実態
 - (5) 雪印食品での意思決定メカニズムの分析
 - (6) 雪印食品の企業行動の帰結
4. 結 言
 - (1) 非道徳的企業行動の蔓延
 - (2) 非道徳的企業行動蔓延への対応
 - (3) 非道徳的企業行動の誘発要因とその風土
 - (4) 近代化の完結としての倫理革命

1. 序 言

(1) 問題の提起

77年の長い歴史を持つ食品業界の名門「雪印乳業」の子会社「雪印食品」は牛肉偽装事件を起こして2000年4月末をめどに経営再建を断念、解散することを決めたことで親会社の雪印乳業の再建も窮地に陥っているし¹⁾、企業のブランド価値を算定するインターブランドモリヤマ社が雪印を試算したところ、雪印乳業が失ったブランド価値は約700億円であるという。²⁾

6月9日の報道によれば、「神戸地検は国の国産牛肉買い取り制度を悪用し、牛肉偽装事件で約2億円を詐取したとして、元同社専務デリカハム・ミート事業本部長、櫻田弘己(61)、元常務・関東統括支店長、井上正躬(60)両容疑者を詐欺罪で起訴し、偽装の捜査を終結する予定であるという。「この事件で起訴されたのは計7人となった。神戸地検は上司の指示で牛肉の偽装に携わり、詐欺の共犯容疑で書類送検された元社員12人の刑事処分を週明けにも決め、偽装の捜査を終結する見通しであるという。櫻田、井上両被告は偽装工作について「部下が独断でした」「発覚まで一切知らなかった」などと話し、起訴事実を否認しているという。

すでに詐欺罪で起訴された元本社ミート営業調達部長、畠山茂被告(55)や元関東ミートセンター長、田崎祐輔被告(56)らは「櫻田、井上両被告に偽装牛肉の混入を報告し、了承を得ていたこと」を具体的に認めており、地検は櫻田被告を頂点とする共謀関係があったと判断した。起訴状によると、「櫻田、井上両被告は畠山被告らと共謀し昨年11月、国がBSE(牛海綿状脳症、狂牛病)対策として設けた、在庫国産牛肉買い取り制度に基づき、国産に偽装した輸入牛肉約30トンを含む牛肉約280トンの買い取りを業界団体に申請。今年1月代金の一部約2億円をだまし取った」とされる。³⁾

1)日本経済新聞、2002年2月23日、3ページ

2)日本経済新聞、2002年3月11日、13ページ

3)日本経済新聞、2002年6月9日、39ページ

この会社はなぜ解散したのだろうか？ 企業が経営破綻して社会的に存続しえなくなる理由にはいろいろな要因がある。現代の企業はその多面的な社会的役割と関連して倫理的行動をするように要求されている。⁴⁾

これは企業が企業目的を達成するための手段として遂行する企業行動は倫理的行動でなければならないのを意味する。行動をする前には意思決定をするから、企業では倫理的意思決定をしなければならないことを示唆するものである。

(2) 雪印食品解散の経緯

雪印食品ではどのような経過を踏んで牛肉偽装という非倫理的企業行動をして解散するようになったのだろうか。その経緯ないし過程を報道により探してみよう。⁵⁾

▼発端 偽装工作を最初に提案したのは、元本社ミート営業調達本部営業グループ課長、杉山静夫被告(51)＝詐欺罪で起訴。昨年10月下旬、日本ハム・ソーセージ工業協同組合が開いた買い取り制度の説明会に畠山被告と出席した杉山被告は「買い上げ肉の全量を検査することは事実上不可能」と見切り、輸入牛肉の混入を思いついた。業界では「輸入牛肉や廃用牛を買い上げさせようとしている業者がいる」といったうわさが広まっていた。櫻田、井上被告が出席した10月26日の取締役会ではそうした業界状況も報告されたが、「うちはやるな」という意見は出なかった。同日、畠山、杉山両被告らが集まり、偽装工作を実行する決意を固めた。

▼共謀 畠山被告は10月30日、櫻田被告に「万難を排してやる。そうしないと立ち行きません」と相談。櫻田被告は「とにかく損をしないように」と指示した。

3日後、畠山被告が業界団体に売却する牛肉の量などを報告。櫻田被告は

4) POSTIN, M. (1990), "LESSONS FROM HIGH-PROFIT, HIGH ETHICS COMPANIES: AN AGENDA FOR MANAGERIAL ACTION," IN HOFFMAN, W. M. & J. M. MOORE, ED (1990), BUSINESS ETHICS-READINGS AND CASES IN CORPORATE MORALITY, 2ND, ED, NEW YORK, MCGRAW-HILL. p. 617

5) 日本経済新聞、2002年7月24日、夕刊、17ページ

「損はしないのだな」と念を押し、「よし、これで行け。ご苦労さん」と最終的な了承を与えた。

島山被告は「他社も偽装した結果、業界全体の買い上げ申し込み量が当初予定を4千-5千トン以上も上回っている」と櫻田被告に伝えた。

一方、元関東ミートセンター長の田崎祐輔被告(56)＝同＝は偽装工作後、井上被告に「輸入牛肉をいたずらしてちょっと入れました」と伝え、「分かった。任せる」と了解を与えた。

▼隠ぺい 12月上旬、報道機関が関西ミートセンター関係者への取材を開始。櫻田被告らに対応を協議し、「何もやっていない、ということにしよう」と決めた。

しかし、今年1月、報道で同センターの偽装が明るみに出ると、部下に責任を押しつけることを画策。元デリカハム・ミート本部長付部長の広瀬正夫被告(54)＝同＝が「菅原(被告)が独断でしたことにしている」と伝えたのに対し櫻田被告は「独断でいいんだな」と言い含めていた。

同年8月の記事では主犯格である島山被告が事件当時の業界の倫理的風土を伝える証言が飛び出したと言う。彼は「安い廃用牛や輸入牛肉を申請対象に混ぜようとしている業者がいる。うちも他社並みのことをやりたい」これに対し上司の櫻田は「他もやっているならそっちで考えてやれ」と言われたと言う。島山はこの言葉を「了承」と受け止め、偽装工作に走ったという⁶⁾。

2. 企業の行動と倫理的意思決定

(1) 企業行動と意思決定

企業は企業の目的⁷⁾を達成するため(表1)でみるようないろいろな企業活動をする。⁸⁾

6)日本経済新聞、2002年8月24日、夕刊、3ページ

7)企業の目的をいかに規定するのかにたいしてはいろいろな見解があるが、本稿では暫定的に付加価値の創出と見ることとする。

〈表1〉企業活動の種類

- | | | | | |
|---|--------|--------|------------|------|
| 1 | 過程関連活動 | ① 購買 | ② マーケティング | ③ 生産 |
| 2 | 要素関連活動 | ④ 人事 | ⑤ 財務 | |
| 3 | 連結関連活動 | ⑥ 情報 | (事務、会計、統計) | |
| 4 | 結合関連活動 | ⑦ 経営管理 | | |

牛肉偽装は企業の社会的役割と関連する最も重要なステークホルダーである消費者への価値提供活動であるマーケティング活動と関連する。ではなぜこのような社会的役割を果たす雪印食品のマーケティング活動が非倫理的な欺瞞的行動として規制されるのであろうか。

企業は基本的に アンソフが指摘したように環境、すなわち社会の要求を満たしてくれる環境要求充足組織体(environment serving organizations : ESO)である。⁹⁾

企業がこれまで主に遂行してきた社会的役割とこれから果たさねばならぬ社会的役割は何であろうか？

これまで企業が果たすべき役割とされてきたのは次のような期待であった¹⁰⁾。

- ①消費者に対しては、高品質の商品を安く提供する。
- ②従業員に対しては、定期的に十分な給与を支払う。
- ③株主に対しては、利益を上げ十分に配当する。
- ④国と地域に対しては、税金を納め雇用の機会を提供する。

これらの期待はいずれも「経済的側面」に基づいたものであった。もちろん、企業とは基本的に「生産・営利の目的で事業を営む組織」である。しかし、これまで日本では、企業の経済的役割のみが強調されすぎてきた感がある。高度経済成長の過程で、「利潤追求のためには、多少の環境問題の発生や地域住民への迷惑が及ぶこともやむを得ない」とか、「倫理に則していないことは分

8)企業活動(business operation、 business activity)とは企業の目的指向的な機能的活動単位であるし、企業行動(business behavior)とは企業活動が集約されて表現されるものである。例えば倫理的行動、または戦略的行動がこれに該当する。

9)Ansoff, H. I., (1979), Strategic Management, New York, John Wiley & Sons, p. 8.

10)齊藤慎(2000)、企業評価の新しいモノサシ、生産性出版、56-57ページ

かっているが、利益確保のためには水増し請求や談合をやらざるを得ない」など、企業側の利益追求の論理だけを押し通す傾向が過度にあったのは明らかである。

日本企業による一連の不幸事や、米国で報道される日本企業への批判はこの「利益至上主義」が原因で起きたと言っても過言ではない。しかし、情報が瞬時に地球を駆け回るようになった今、日本人の間にも地球市民としての意識が高まっている。グローバルなビジネス展開を考えた場合のみならず、国内においても、単なる利益のみを追求する企業姿勢・経営姿勢には限界が出てきている。ではこれから求められる企業の姿とはどのようなものだろうか？¹¹⁾

その答えを考える過程で、「会社」という言葉の意味を知るヒントが見えてくる気がする。

日本における会社は、それを構成している従業員による一種の共同体と言える。「終身雇用制度」と「年功序列型賃金」が、日本のサラリーマンの会社への高い帰属意識と忠誠心の基盤となり、「企業一家意識」つまり「会社の繁栄は社員の生活向上、ひいては社会の発展につながる」という独特の概念を生み出したことは、説明するまでもない。会社にとって良いことは収益確保であり、そのためにはたとえ非倫理的であっても良しとされた。好景気時代、また日本企業が国内だけで事業サイクルのあらゆる面を完結させることができたころは、だれもその実態に疑問を持つことはなかった。しかし、いったん景気低迷が始まると、それまで良しとしてきた社会構造や、その構成員である社員が本来帰属すべき家庭に「ゆがみ」が生じ、次々に問題が浮上してきた。

1年間で3万人を超える自殺者。父親不在からくる家庭崩壊、不登校、環境問題、「会社にとって良いことは、社会にとっても良い」という考えは大きな誤解だったことに人々は気づき始めた。

本来会社は社会の一部である。したがって、「社会にとって良いことが、会社にとっても良いこと」だったのだ。それを目指し、実際に行動に移していくことが、これからの企業の目指すべき姿なのではないだろうか。

このように「会社が本来社会の一部」であったことに、多くの人々が気づい

11)cf. ibid. , pp. 57-58.

た理由には、大きく分けてつぎのような5つの要素がある¹²⁾。

- 第1に、企業のグローバル化、
- 第2に、国際組織による人権や環境への配慮の奨励、
- 第3に、ステークホルダーの行動の変化、
- 第4に、企業間競争の激化。
- 第5に、欧米的価値観の普及である。

それは企業の社会的責任を重視するようにした。従来の企業は19世紀的な資本組織体観に立脚して営利組織体と認識されたがために利潤の追求は当然視された。それで経営学上では企業の権利(力)論が展開されたのであった¹³⁾。

しかし企業の規模が拡大され、その社会的影響力が強まるにつれて企業は社会的制度体¹⁴⁾(social institution)として認識されて、単に私的利益だけを追求するのではなく社会的責任を考慮して節度ある行動をするように要請されるようになった。このような要請が企業の社会的責任論を台頭させた。20世紀初の社会的責任論は慈善原理(charity principle)に立脚したが、その後公害問題等が深刻になると受託原理(trusteeship principle, steward principle)が追加されてその内容が豊かになった。なぜなら所有に立脚しない専門経営者の支配の正統性は社会のための利益を追求して行動する社会よりの受託者になることによってその正統性を確保することが可能になったためである。

企業の社会的責任の内容に対する定説は無い。しかし、広義に見れば〈表2〉のように分けることができる。

企業の社会的責任は要するに〈表3〉でみるような3つであるし、経営倫理ないし企業倫理は狭義の社会的責任である受託者責任のうちの自己規制責任を意味するが、これは経営倫理責任ないし企業倫理責任といえるものである。

12)cf. *ibid.*, pp.58-82.

13)正木正司、(1996)、「株式会社倫理」、同志社商学、42-3,12月 p.53.

14)社会的機関ともいう

〈表2〉企業の社会的責任の定義とその例¹⁵⁾¹⁶⁾

経済的責任

規制や法律を順守して消費者要求(needs)に適合する商品やサービスの生産・供給を効率的に遂行し消費者利益、株主利益及び従業員利益を増進させる責任

[実例]

株主：利益の拡大、適正な配当の実施、正当な権利の付与

従業員：労働関係法を順守して従業員の生活向上を図る

顧客：彼らの要求に適合する商品の生産・販売

取引先：独占禁止法の順守

地域社会：雇用創出による地域経済の活性化

一般社会・国家：正しい納税

国際社会：直接投資による雇用創出、技術移転

受託者責任

企業の本来的活動の遂行により影響を受ける利害関係者の便益の向上に充分な配慮をすべき責任

.....

*自己規制責任：社会の便益のためしてはならないことを法定基準よりもっと厳格な基準により抑制する。

[実例]

株主：大株主と小株主を差別しない

従業員：女性と外国人を昇進上差別をしない

顧客：価格差別と誇大広告をしない

取引先：取引差別をしない

地域社会：法定基準以上の環境対策を樹立・実行する

一般社会・国家：貿易摩擦が生じないようにする

国際社会：現地経済を混乱させない

.....

企業行動と倫理的意思決定

*積極関与責任：法定基準以上に利害関係者の便益の向上に関与するもので、社会貢献活動の一部ともみられる

[実例]

株主：積極的な情報公開

従業員：積極的な福利厚生の実施

顧客：法定基準以上の製造物責任の実行

取引先：積極的な技術提供

地域社会：地域で優先的に雇用をする

一般社会・国家：再循環システム(recycle system)の確立

国際社会：積極的な経済発展への寄与

企業の社会貢献

企業本来の業務と直接関係が無い分野でも、公共の目的のため企業経営資源を活用する責任

[実例]

従業員：身体障害者の積極的な雇用

顧客：低所得者に対する赤字覚悟の低価販売

地域社会：施設の公開

一般社会・国家：福祉・文化活動の支援

国際社会：地球規模での環境問題解決の支援

〈表3〉社会的責任の内容の要約

(1) 経済的責任

(2) 受託者責任——狭義の社会的責任

① 自己規制責任＝企業倫理責任

② 積極関与責任

(3) 社会貢献(corporate philanthropy)責任

15)この内容に対しては拙著(2001)企業倫理論、大阪経済法科大学出版部、p.24参照

16)電通総研、(1991)、企業と社会貢献——個人、企業、社会の共生、東京、日本経済新聞社 p.161～170参照。

(2) 意思決定の類型

企業行動がなされる前に意思決定をする。

意思決定とは2つ以上の代替案のうちから1つの代替案を選択する行動過程である。では企業ではどのような類型の意思決定がなされているのだろうか。

〈表4〉は企業でなされる意思決定の類型を試論的にグルーピングしてみたものである。

〈表4〉意思決定の類型の区分

1. 意思決定への参加者数
 - ① 個人的(individual)
 - ② 集团的(group)
 - ③ 組織的(organizational)
 - ④ 社会的(social)
2. 組織階層(hierarchical)
 - ア) 経営管理的(managerial)—① トップ(top)
 - ② ミドル(middle)
 - ③ 下位層(low)
 - イ) 執行的(operative、implementative)
3. 問題の性格
 - ① 常例的(routinized、)
 - ② 革新的(innovative)、自省的(introspective)
4. 意思決定過程の構造
 - ① 定型的(programmed) vs 非定型的(nonprogrammed)
 - ② 構造的(structured) vs 非構造的(nonstructured)
5. 意思決定の指向性
 - ① 倫理的(ethical)、道徳的(moral)、規範的(normative)
 - ② 合理的(rational)、論理的(logical)
6. 意思決定の性格(nature)
 - ① 決断的(decisive)
 - ② 合意形成的(grass roots)、稟議的、根回しの(ringi)

このような意思決定の類型を前提に雪印食品の偽装事件と関連した意思決定の構造を分析してみることにする。まずこの事件と関連する意思決定に関与したのは経営管理層に属するトップ層(専務と常務)と中間管理層(部長課長級)の7人であるという。

以下、新聞報道によりどのような意思決定が行われたか探ってみよう。¹⁷⁾

「昨年10月下旬。東京本社ミート営業調達部長の畠山茂容疑者は、関西ミートセンター長の菅原哲明容疑者と電話で会話を交わした。

畠山容疑者「お前のところは、どのくらいやるんや」

菅原容疑者「RV(豪州産牛肉)が余っているの、14トンくらいやろうと思ってます」

在庫牛肉の買い取り申請の受け付けが始まる10月30日を目前に控え、買い取り制度が食肉会社の申請を事実上、うのみにすることに目を付けた畠山、菅原両容疑者とミート営業調達部課長の杉山静夫容疑者は、ひそかに相談を重ねた。杉山容疑者が東京の倉庫にある米国産牛肉約20トンを倉庫会社「西宮冷蔵」で偽装することを提案したのに対し、菅原容疑者が「大仕事になる。うちは動員できない」と断る一幕もあった。

10月26日、菅原容疑者はセンター内の一室に社員10人を集め、豪州産牛肉を国産牛肉に偽装する計画を説明。ほぼ同じころ、関東ミートセンターではセンター長の田崎祐輔容疑者が、協力をためらう部下の課長3人を説き伏せていた。

虚偽の買い取り申請を取りまとめたのは、畠山容疑者。杉山容疑者は各地の在庫量を集計した。

報道によれば「畠山容疑者が知っていたのは本社の偽装だけ。幹部間の共謀はない」としてきた雪印食品の社内調査は真相からほど遠く、あまりにずさんだった。また トップ層に属する櫻田、井上両被告は偽装工作について「部下が独断でした」「発覚まで一切知らなかった」などと話し、起訴事実を否認しているという。この記事を前提にすれば偽装工作と関連する意思決定は中間管理層によりなされたように見こともできる。

すでに詐欺罪で起訴された元本社ミート営業調達部長、畠山茂被告(55)や

17)日本経済新聞、1992年5月10日、夕刊、17ページ

元関東ミートセンター長、田崎祐輔被告（56）らは櫻田、井上両被告に偽装牛肉の混入を報告し、了承を得ていたこと」を具体的に認めており、地検は櫻田被告を頂点とする共謀関係があったと判断したと言う。これによればまずこの事件と関連する意思決定に関与したのは誰々であったろうか。報道によれば、トップ層である櫻田専務と井上常務2人と中間管理層の部課長級5人、計7人と思われる。彼らがなした意思決定の類型は倫理的ないし規範的意思決定であった。この決定により非倫理的企業行動がなされたのである。

いままでの経営学の主流である意思決定論の研究面では、分析的な立場での合理的意思決定の問題だけをおもに追及して価値判断を伴う倫理的意思決定の問題は捨象されてきた。「近年、組織論において、圧倒的な影響力を持ったサイモン理論からの脱却が試みられる等、合理的意思決定研究の見直し論がはじまっている」¹⁸⁾と指摘されている。サイモンは意思決定前提を事実前提と価値前提に分離したが価値前提は捨象した。¹⁹⁾そうして事実前提に立脚する合理的、倫理的意思決定過程だけを追求した。しかし、彼も1980年代以後からは次のように価値前提も一緒に考慮する方向に既存の理論モデルを修正して「意思決定は前提がないと結論もないといって意思決定は事実的内容と倫理的内容を二つとも持つという。したがって意思決定過程は与件として扱う倫理的前提より始めるべきだと主張する」。²⁰⁾

これは既存の意思決定の研究があまりにも合理的な個人的意思決定に偏った手段選択と関連する意思決定研究だけをしてきたのに対する反省ではないだろうか。

では倫理的意思決定者としての個人はどのような過程を経て倫理的行動をするのであろうか。それは[図1]のようである。これよりみれば意思決定者と

18)黄再南、(1993)、「組織変動と意思決定」、日本経営学会編、『新しい企業・経営像と経営学』、第63集、千倉書房、p.202.

19)野中郁次郎(1990)、知識創造の経営、日本企業のエピステモロジー、日本経済新聞社、pp.12-13.

20)Simon, H. A. (1983), Reason in Human Affairs, Palo Alto, Ca. Stanford University Press., 野中郁次郎、(1990)、前掲書、pp.13-14.

しての個人は倫理的問題を認知して倫理的決定をするため道徳的判断(moral judgement)をする過程を踏むが、これは倫理的または道徳的推論(moral reasoning)といわれる。これは行動の善悪正邪を道徳価値である善という価値に照らして判断することである。このような判断をする時の基準が道徳基準(moral standard)である。道徳基準は理論上では道徳価値である善であるが、これに対応する実践的道徳基準には次に見るような対立的な三つの見解がある。それは具体的に何が善であるかということに対する意見が互いに違うのを意味する。²¹⁾

①目的論(teleology)の見解：これは行動がもたらす結果を考慮してこれを行動の目的とみる見解で、功利主義。幸福主義を前提に望ましい結果をもたらす行為を善とみるものである。したがってこれは満足ないし効用や幸福を実践的道徳基準とみる、のである。

②義務論(deontology)の見解：これは行動の結果とは関連なしに一定の性格を持つ行動それ自体を道徳的義務として命令する実践的道徳基準である。ここでいう義務とは遂行しなければならない行為の必然性である。

③正義論(justice)の見解：正義を道徳基準とみる見解であって、正義には分配的正義(distributive justice)、応報的正義(retributive justice) 補償的正義(compensatory justice)の3種類があるが²²⁾、その中、最も基本になるのは分配的正義である。これは社会の便益(恩恵、benefits)と負担(burden)の公正な分配(fair distribution)を正義と見るものである。

これよりみれば個人が倫理的行動をするかしないかは、かれらが道徳基準として選択して依拠する道徳価値がどのようなものかによって異なるし、またそれはかれらが仕事をしている倫理風土(ethical climate)によっても影響をうける。倫理風土には社会倫理風土である巨視的なものと倫理的作業風土(ethical work climate)である微視的なものがある。これは企業で働く人たち(経営者、管理者及び従業員を含む)が特徴的な企業活動の慣行や手順に同意するように

21) Cf. 高田馨(1987)、「経済倫理と道徳基準」追手門経済論集、22 1, pp.7-38.

22) Cf. Veraquez, M.G. (1982), Business Ethics, concepts, and cases, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc, pp.88-90

し得る心理的な意味があるモール(mol)²³⁾の形式で示される認知(知覚)である²⁴⁾。

このような倫理風土は私たちの倫理的行動と関連する文化的環境、倫理的環境(ethical environment)ないし道徳的環境(moral environment)である。

人々の倫理意識の水準は各々違ふし倫理的態度や感受性も違つて、また当面する倫理的問題(ethical issues)の強度(道徳的緊迫性)にしたがつても違ふ。

道徳的強度(moral intensity)とは 特定状況の下での問題と関連した道徳的緊迫性(moral imperative)の程度を表すものであるがこれを構成する要素には次のようなものがある。

- ① 結果の重大さ(magnitude of consequences)
- ② 社会的合意(social consensus)
- ③ 影響の発生確率(probability of effect)
- ④ 時間的即時性(temporal immediacy)
- ⑤ 親熟性(proximity)
- ⑥ 影響の集中性(concentration of effect)

もともとカルヴィン教では倫理は人格と合一されたものと見た。元來人格には“人間が人間と呼ばれうる基本的資質”すなわち人間性を反映する一面と、個性と理解される自身の自覚を反映する個人自体も意味する二重性を持つもので理解を、倫理上ではこんにち人間性よりは個人と関連するものとみる傾向が強い。

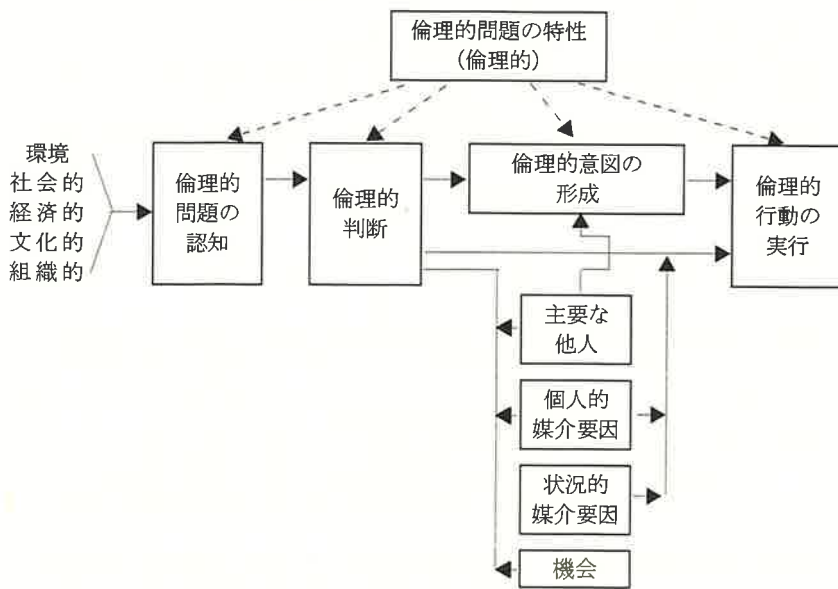
このように見る時、人によっては彼らがつ道徳性や道徳的勇氣も各々違ふ。それゆゑに倫理はしばしば行為主体の個人の利己心の強度、領域依存性、支配力の存在、知識や価値などのような個人的要因により決定されるものと見る。

では、雪印食品での意思決定者の依拠した道徳基準と倫理風土の条件はどうであつたらうか。これと関連してはまず彼らの倫理意識水準を示す認知的倫理発達(CMD, cognitive moral development)のどの水準にあるのかたしかめてみる必要がある。なぜなら人間は成長するにつれて、〈表5〉でみるような各段

23)微粒子の意味である

24)Schneider, B. (1975) "Organizational Climate: An Essay," Person, NEL Psychology, 28., p. 474.

〈図1〉倫理的意思決定過程²⁵⁾



階を経るにつれてかれの倫理的推論過程は〈表5〉の各段階を経て、順次より一層精巧化されるようになる。すなわち、各段階ごとに個人は優先順位を設定して分配正義を実現するためにもっと精巧な解決方法を導入していくように、認知的により一層複雑になる。伝統以前の水準での倫理的決定は自身に直接影響を及ぼす単純で即時的な結果(例えば賞罰、報酬等)によって決定する。伝統段階では外部集団(例：同類集団(peers)、家族及び社会)により設定された適切な行為規則や規範を順守することを強調する。最後の段階である原則化の段階(principled level)に達すれば個人は漸進的に自ら選択した普遍的原理に強い個人的没入(personal commitment)をするようになって、反面、利己中心的(egocentric)性向は減少するようになり、倫理的判断基準は集団規範の権威を超えるようになると見られている²⁶⁾

25) Jones, T. M. (1993), "Ethical decision making by individuals in organization: An issue-contingent model," *Academy of management*, p. 370

26) Cf. *ibid.*, pp. 374-378.

〈表5〉倫理発達 の 6 段階²⁷⁾

段 階		
段階 1	異質的道德性	水準 1：伝統以前水準 罰により支えられる規則違反の回避、権力の水準が正しさを決定
段階 2	手段目的と交換	自身の利益固守と他人への適用、自身の利益と合致時だけ規則を守るが正しさは等価交換と公正取引により規定
段階 3	対人相互間の期待、関係、交換及び同調性	水準 2：伝統水準 他人の役割期待に対応するにはまた善な行動の実行、信頼、忠実性、充足の重視、黄金律の信頼、他人の立場に対する配慮
段階 4	社会的一致とシステム維持	社会、集団及び制度体での貢献、合意された義務と責務に合致、システム観点での有志とこれの破壊の回避
段階 5	社会契約及び個人権利	水準 3：伝統以後水準 規則は社会的契約だから改善、しかし多数の意見とは関りなく非関聯的価値の無視、法律と義務は全体効用の合理的決定に立脚する。福祉と権利が保障される。
段階 6	普遍的倫理原理	自律的倫理原理が正しさを決定、法律と社会的義務はそのような原理と合致するとき有用である。個人は意思決定の時すべての人達の尊厳性を重視するし信念に個人的没入をする。

3. 倫理的行動の概念とその意味

(1) 倫理と道徳概念

学問とは、もともと、行動などによって惹き起こされる現実の世界でおこったいろいろな現象を広い意味では理解（もっと具体的には説明、予測、制御）しようとして行われる知的活動である。では雪印食品という企業が外国産の牛肉を国産に偽装して国の補助金（国民の税金）を騙しとるためおこなった企業行動は果たして、倫理的な企業行動であったであろうか？ 企業の倫理的行動とはどのような行動であろうか？

27) Cf. Goolsby J.R. & S.D.Hunt, (1992), "Cognitive Moral Development and Marketing," *Journal of Marketing*, vol. , 56, Jan. , p.56

企業行動と倫理的意思決定

以下では倫理と道徳を同義語と見ることにする。

〈表6〉は1991-2002年の11年間に企業がおこした非倫理的企業行動を例示したものである。

〈表6〉日本での不祥事件²⁸⁾²⁹⁾

年 月	事 件
1991年6月	野村、日興、稲川会への巨額融資事件
1991年7月	野村他四大証券の損失補填発覚
1991年7月	富士、舊埼玉銀行架空預金による不正融資
1991年7月	東海銀行不正融資
1991年9月	三菱信託、三井信託利益操作
1992年2月	印刷会社4社シール談合事件
1992年2月	大和証券“飛ばし”取引事件
1992年3月	日興証券損失補填事件
1992年4月	山種証券“飛ばし”取引事件
1992年5月	大手建設66社、埼玉談合事件
1992年5月	日東あられ粉飾決算事件
1992年8月	イトーヨーカ堂商法違反、総会屋への利益供与
1993年3月	中京銀行巨額融資事件
1993年3月	日本電子工業不正輸出事件
1993年3月	仙台市長、ハザマ社長贈収賄
1993年6月	ハザマ、清水などゼネコン大手4社贈収賄 蛇の目ミシン損害賠償事件
1993年9月	清水建設茨城県知事に収賄
1993年9月	キリンビール総会屋へ利益供与
1993年10月	鹿島建設贈収賄事件（ゼネコン汚職）
1993年10月	鹿島建設収賄
1993年10月	大昭和製紙収賄
1993年12月	アイベック粉飾決算事件
1994年3月	勸角証券“飛ばし”取引事件
1994年3月	ビデオリサーチ忠実義務違反
1994年3月	NTN利益供与事件
1994年5月	大林組贈収賄事件
1994年6月	日本商事インサイダー取引
1994年6月	大成建設贈収賄事件
1994年10月	日本ユニシス株価操作事件
1994年10月	伊予銀行損害賠償事件

1995年2月	清水建設、丸紅建設機械販売のインサイダー取引
1995年2月	野村証券詐欺事件に伴い使用者責任
1995年5月	テーエスデー風説の流布事件
1995年7月	大林組、関西電力、大阪ガス政治献金事件
1995年10月	米 SEC、大和証券損失補填など24の罪で起訴
1996年2月	千代田証券損失補填事件
1996年7月	高島屋利益供与事件
1996年7月	日本織物加工インサイダー取引
1996年11月	住友商事銅不正取引事件
1997年	4大証券、第一勧業銀行、味の素、三菱地所、三菱電機など総会 屋利益供与
1998年	NEC、防衛庁への水増し請求
2000年	雪印乳業、集団食中毒 三菱自動車工業、リコール隠し
2001年	大和都市管財グループ、高配当11億円詐欺容疑
2002年	雪印食品、牛肉偽装詐欺事件 きんでん、関西電力系、電気工事会社、3年間約9億円、法人所 得申告洩れ 大和都市管財グループ、高配当11億円詐欺容疑、元社長ら19人逮捕 東京佐川急便事件、広域暴力団関係企業に融資 偽ブランド品、TV通販、日本TV系 全国八葉物流、出資法違反 フットワークエクスプレス、粉飾決算 golf plaza、country club、偽造会員権販売 東電、柏崎原発ひびわれ、幹部ら〔反原発〕恐れ改ざん、4トッ プ、首脳、解任 ナナボン、元会長ら再逮捕、粉飾、特別背任 ジー・シー・オー大神名誉会長逮捕、詐欺容疑 三井物産、政府開発援助（ODA）を巡るモンゴル高官への贈賄疑惑

出所) 佐倉信(1994)「戦後企業事件史」講談社、現代新書とリスク・ディフェン
ス研究会編、(1997)「ファイル・企業責任仕事件」vol. II、蝸牛社及び最
近の新聞記事を参考にして作成。

28)不祥事という用語の意味は「関係者にとって不名誉で好ましくない事柄」の意味
であるが、ここでは暫定的に非倫理的行動と同意語にみる。

29) 舩富順久 (2000)、企業行動の評価と倫理、学文社、p.110

企業行動と倫理的意思決定

この表によれば、雪印食品が犯した牛肉偽装事件以外の食品関連不祥事件は示されていない。食品と関連する不祥事件には〈表7〉にみるような不祥事件が起きた。

〈表7〉 食品関連不祥事件

雪印乳業	集団食中毒
雪印食品	牛肉偽装詐欺事件
スターゼン、pack center	肉偽装
スターゼン、pack center	肉偽装、現場作業員の判断、幹部会見
全農 chicken foods	外国産→鹿児島産偽装
丸紅商事、子会社、丸紅畜産	鶏肉国産偽装
鶏肉国産偽装、Brand	伊達鶏に
全農 chicken foods	鶏肉国産偽装、農水省改善指示
ユアサ・フナシヨク、食品・米穀	産地偽装、コメ、担当役員了承、チップスなどに発癌物質含有、不法食品添加物使用
ダスキン、mr.doughnuts	中国製饅頭、1300万個、製品回収騒動
ネスレ	在庫を再使用、coffee、rework、
日本食品、デリック	牛肉偽装
universal studio japan	賞味期限切れ食材使用、
国産ハム	外国産豚肉混入
林兼産業、日本ハム	偽装
西友スーパー	偽装と弁償
伊藤忠子会社、伊藤忠フレッツシュ	輸入ウナギの産地偽装

(2) 倫理的企業行動の意味

では、牛肉偽装という企業行動はどうして非倫理的な企業行動として規定するのだろうか。

企業がその目的達成のため遂行する企業行動には〈表1〉でみたように大きくは4つ、小さく分けると7つがある。

企業の倫理的行動とはいかなる性格をもつ行動であろうか？

倫理(ethics)とは一般的ないし普遍的に受容されて実践されている個人行動に関する一組の基準ないし標準(standard)である。このように倫理は我々の行為基準になるもので一面では大多数の人たちが何が正しく正しくないか、なぜ

ある行為が正しいのか、また悪いのかということに対して基礎的な理解をしているという意味では倫理理念といえるものであるし、他の一面では社会の集団や組織体内での個人の行動を規制する一組の規則(rule)である。したがってもしもこのような行為基準がないと自由企業制度は存続し得ない。なぜなら自由な企業行動はややもすれば恣意的な企業行動になりやすいからである。³⁰⁾

昔、孔子は“すべての人たちの生活の保全原理としてためになるような言葉はないでしょうか？”と問う弟子の問いに答えて“配慮³¹⁾(reciprocity)がそれに該当するのではないだろうか？ 自身が蒙りたくないことを他人にしてはならない”といった。これにヒル、I(Hill.I)はここでの他人とは貧富、男女を問わずすべての民族の人々が含まれるものと追加した。

倫理は正直と一体でありその基点である。正直とは昔から人類の生存原理の一部であったし、意思疎通や協同や生存のための共感と信頼性を形成するのに大きな役割を遂行した。これがないと正義と公正及び法の有効性は低くなるのである。

そのため倫理を正直(honesty)と見て、すべての理性的な人間が彼自身に適用し得る規則を知っているとき彼らの社会的行動を制御するため選択し得る原理ともいわれるのである。³²⁾

自由経済の主唱者であったアダム・スミスは、彼の『道徳感情論』の冒頭部で示したように³³⁾、自由競争社会の根底には、人間の「利己心」(self interest:Self love)だけでなく「同感」(sympathy:compassion)が存在するというのが、スミスの理論的原点であった。彼は、経済社会の構成原理として、人間の本性である「利己心」と「同感」とが行為主体の内面のなかで統一された「同感的利己心」(selfishness with sympathy)というべきものを提起し、それこそが、自

30)拙著(2001)、前掲書 p.61.

31)互恵、即ち相互恵益ともいう

32) CULLEN, J. B. et. al. (1989), "AN ETHICAL WEATHER REPORT: ASSESSING THE ORGANIZATION'S ETHICAL CLIMATE." ORGANIZATION DYNAMICS. VOL. 18. AUG pp.50-51

33) Adam Smith (1759), The Theory of Moral Sentiments, (Oxford Univ. Press, 1973); 水田洋、『道徳感情論』(筑摩書房、1973)

由競争の社会関係に予定調和をもたらす「神の見えざる手」(invisible hand)の実質にほかならないとしたのである。

もしも、「同感なき利己心」(selfishness without sympathy)が支配的様相であるならば、社会は、原子論(atomism)的な無秩序の世界と化すのであり、そのなかで勝ち残った強き少数の行為主体だけが社会の権勢者として、他の多数の行為主体の利己心を抑圧することとなる。同感なき利己心は、調和的な社会組織を崩壊させる「ガン細胞」に等しいのである。そこで、スミスは、すべての行為主体が固有の利己心を発揮し得る理想的世界の実現のために、人間のもう1つの本性にもとづく「同感の原理」を強調し、それによってこそ、社会は、構成原子としての行為主体がランダムに衝突しあうブラウン状態から、それらが調和的に結合される「分子構造」(molecular structure)の状態へと導かれるとしたのである。

このような「同感的利己心」にもとづく社会関係を象徴させるかのように、スミスは、『諸国民の富』の第1篇第2章のなかで、「私の欲しいそれを下さい。そうすれば、あなたの欲しいこれをあげます」(Give me that which I want, and you shall have this which you want.)と述べている。³⁴⁾

そこでは、ふたりの、当事者が一定の共通感情(同感)にもとづくことにより、相互の利己心が、調和可能となり、同感がなければ、長期的には自らのほしいものが獲得不能となることが示唆されているのである。

このようにして構築される新しい行動準則は、個別企業の「戦略的な経営倫理」となり得るものと思われる。というのも、そうした新しい経営倫理の「創造と実践」は、従業員や消費者の同感を獲得することによって、現代社会にあって、当該企業の競争的存続にむしろ貢献すると考えられるからである。

かくて、向後におけるマクロ的な社会関係の予定調和の可能性は、経営学的観点からすれば、ミクロ的な個別企業の経営戦略が「同感的利己心」に立脚するか、どうかであり、かつ、それが日常的な管理システムのなかに内面化する

34) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776 (Penguin Books, 1982); 大内兵衛、松川七郎、譯、『諸国民の富』(岩波文庫、1959); 大河内一男、責任編集、『アダム・スミス』(中央公論社、1980)

かどうかには依存する。自由主義経済のスミスの本性論によれば、企業とは、私的欲望を充足させる経済的制度だけでなく、社会の調和的發展のための「道具」的な制度ともいえるのである³⁵⁾。

このようにみると、企業の倫理的行動とは企業の目的指向的行動が企業と利害関係をもつ利害関係者との間に良好な関係が形成され葛藤が最小化されて負の便益や危害を与えず、最大の価値の提供が与えられるような企業行動だといえる。利害関係者(stakeholder)とは株主、顧客、従業員、納品業者、取引業者など企業が定義してその欲求を充足してやらねばならない集団をいう。³⁶⁾

私欲や意思決定の直接的な結果とは関連なしになが正しくなが間違っただのかと関連した信念ないし感情³⁷⁾により支配される行動という。そして彼は人間が道徳的に行動する理由は主体的に行動する自由経営学思想上でバーナード革命とよばれる業績を残したバーナードは道徳的行動(moral behavior)とは私利が与えられているためだとする。だから自由がない所に道徳的行動は有りえないと見る。³⁸⁾

今度の雪印食品の牛肉偽装という企業行動は特にどの利害関係者と関連があるのだろうか？ 皮相的には、政府の補助金を騙し取ったのだから、これは企業——政府関係の問題として認識し得るが、実質的にはそうではなく、企業——消費者関係の次元での問題である。なぜかといえば偽装された牛肉は窮極的には消費者の食材として売られて消費されるからである。偽装された外国産の牛肉を買って食べたらどのような危害が及ぼされるのであろうか？ 外国産の牛肉は和牛に比べ質が劣るから、これを和牛と偽装するのは消費者を欺く行為であるし、消費者の信頼に背く行為である。このような非倫理的な行動は牛肉の場合だけだろうか？

35)河野昭三、(1993)、「競争戦略と経営倫理」日本経営学会編、『新しい企業・経営像と経営学』経営学論集、第63集、千倉書房、pp. 16-17

36)Kotler, P. (1997), *Marketing Management, ANALYSIS, PLANNING, IMPLEMENTATION, AND CONTROL*, 9TH ED., UPPER SADDLE RIVER, N J, PRENTICE Hall International, p. 65

37)感性という用語がもっと適切である。

38)野中郁次郎(1990)、前掲書 p. 128

(3) 最近の企業不祥事の特徴

〈表5〉でみたように1990年代以降の企業不祥事の中心であった総会屋への利益供与やゼネコン汚職事件と比べ、最近の企業不祥事は問題の根が異なる。露呈しているのは「反社会的」な外部との結びつきではなく、社内各組織の規律のゆるみである。事業活動の「本丸」部分が崩れつつあり、1990年代に比べ事態は深刻だ。以下90年代と最近の企業の非倫理的行動、すなわち不祥事の違いを報道により探ってみよう³⁹⁾。

「90年代の企業不祥事といえば、相次いだ総会屋への利益供与事件が思い浮かぶ。ゼネコン汚職を含め多くはトップらが相手に現金を渡すなど経営中枢の反社会的行為が暴露された。イトーヨーカ堂、キリンビール、高島屋と続き、経団連（現日本経団連）は96年末、企業行動憲章を改定、「反社会的勢力および団体とは断固として対決する」との文言を盛りこんだ。だが、その後も総会屋への利益供与は絶えず、97年には当時の4大証券会社や第一勧業銀行（現みずほホールディングス）、味の素などでも発覚した。

これに対し、一昨年に降発覚した不祥事は次元が異なる。事業所や本社の各組織など事業活動の第一線の現場が不正・違法行為の舞台になっているからだ。

雪印乳業の集団食中毒事件は工場の停電というマニュアル外の事態に対応できなかったためであった。三菱自動車工業のリコール（無料の回収・修理）隠しでは消費者の苦情の分析をおろそかにしていた。現場の問題発見・解決能力の衰えが不祥事の温床となった。

日本ハムの牛肉偽装も東京電力社による原子力発電所の点検データ改ざんも現場の惰性が根にある点が共通している。東電問題では原発の保守管理部門のほか本社も隠ぺいに関与、広範な組織で法令順守に鈍感だった実態が明らかになった。

今噴出している不祥事は総会屋への利益供与のような「反社会的」外部との癒着が問題なのではない。深刻なのは、内部の規律がゆるみ、緊張感を持って顧客や地域社会と向き合う姿勢が失われている点だ。

39) 日本経済新聞、1992年9月11日、3ページ

中島経営法律事務所の中馬茂弁護士は「事業活動の本丸部分がむしばまれて
いる。利益供与などと比べても深刻」と指摘する。

政府開発援助（ODA）を巡るモンゴル高官への贈賄疑惑に揺れる三井物産
の河水慎次郎社長は「違法の恐れのある事業は撤退も検討する」と発言した。
その恐れを放置してきた点こそがゆるみの最たるものだ。

総会屋への利益供与は商法改正による罰則規定強化で沈静化した。より根が
深い最近の事態にどう対処するのか。日本経団連は事件を起こした企業に除名
や経営者の解任を求めるなどの対策を検討しているが、企業自身が組織、事業
運営の仕組みを建て直さない限り再発防止はおぼつかない。」

この指摘はこのような非倫理的行動の責任は企業内部で意思決定をする経営
者にあるのを示唆してくれる。

（４）食品業界の偽装実態

では、食品業界での偽装実態はどうであろうか？ それは雪印食品一社の問
題だろうか？ そうではなく食品業界全体に蔓延している病理的現象であらう
か？

ある文献では「信じがたい産地偽装の舞台裏」の標題で雪印疑惑は冰山の一
角だった、やっぱりウソだらけだった！ と食品業界の偽装実態を次のように
告発している。⁴⁰⁾

「これでもかこれでもかと、連日のように発覚する偽装事件の発端は、2002
年1月に発覚した雪印食品の補助金詐欺疑惑だった。狂牛病対策として国が決
めた牛肉買い取り制度を悪用し不正に補助金を受け取っていたのである。狂牛
病対策である以上、対象となる牛肉は当然国産牛だけとなる。それを雪印は、
オーストラリア産の輸入牛を国産牛と偽っていたのだ。

輸入牛の1キロあたりの取引価格（雪印食品の仕入れ価格）は600円前後だ
が、国の国産牛買い取り価格は、1キロあたり1114円と高く、その利ざや（1
キロあたり400円以上）を稼ごうとした詐欺行為だった。補助金は当然税金を
使っている。雪印食品はまさに税金泥棒だったのである。

40) 垣田達哉、(2002)、大うそだらけの食品表示、講談社、20-22ページ

その手口も実に巧妙で、輸入牛肉を国産牛肉と見分けがつかないような形状にカットさせ、わざわざ新しい箱に詰め替えていた。その際、箱に貼るシールについても「シール」が汚れたから対応してくれ、と子会社や取引先の畜産会社には依頼して新しく印刷させ貼り替えていたという。

箱の外見だけでなく、箱を開けて見られたとしても偽装工作がバレないように工夫していたのだ。非常に手のこんだ偽装工作だったことがわかる。

さらに、賞味期限（冷凍牛肉で2年間ぐらい）の切れた古い国産牛や、狂牛病検査済みの新しい牛肉までも買い取り申請していた。検査済みの牛肉の箱は、製品ラベルと「BSE 検査済」の両方のラベルをアイロンを当ててはがし、古い日付の加工日を印刷したラベルを貼っていた。

買い取り申請の対象となる牛肉は、狂牛病の全頭検査が始まった2001年10月18日以前に処理された国産牛で、賞味期限切れの商品価値のない牛肉や、逆に検査済みで販売可能な牛肉は、当然対象外となる。雪印食品は、自社の在庫減らしのために国の買い取り制度を悪用したのである。

こうした産地偽装は、あくまで補助金をだまし取るための偽装工作にしかすぎなかったが、ところが、次に発覚した、北海道産牛肉を熊本産や鹿児島産に偽装した事件は、明らかに消費者をだます目的で行われた、詐欺行為にほかならない。雪印食品が納入したスーパーでは、何も知らず「熊本産牛肉」として販売し、消費者も当然熊本産牛と信じて買っていたのだ。

この時点から、事は補助金詐欺という政治問題だけでなく「食品表示の信憑性」が問われる社会問題に発展した。

しかも雪印食品では、数年前から日常的に偽装が行われていた可能性が高いとされている。狂牛病で牛肉の売り上げが落ちたことが動機ではなく、以前から産地を偽ることで安い肉を高く売りつけていたことになるのだ。

さらに、牛肉だけでなく輸入豚肉も国産豚肉と偽っていたこともわかった。スライスした輸入豚肉を「国産」と偽って表示して販売したのが始まりで、青森産豚肉を「神奈川産」に偽装、輸入豚肉を使ったカツレツなどの半加工品を「国産」、茨城や群馬産豚肉を「神奈川産」と偽装し販売していたのである。

この事件を受けて雪印食品は解散となったのだが、それで産地偽装事件の幕

が下りたわけではなかった。

また「問屋が偽装したらどうしようもない」という標題で産地偽装の事例を次のように告発している⁴¹⁾。産地を偽装していたのは、雪印だけではなかった。佐賀県のスーパーでは、店内で国産牛を2割、オーストラリア産やアメリカ産の輸入牛を8割の割合で混ぜトレーにのせパックし、「国産牛」のラベルを貼って販売していた。ところが狂牛病騒動が起こるや、逆に「外国産」のラベルを貼って販売したのである。

さらに高松の精肉加工販売業者の「カワイ」は、三越の贈答用品や郵便局のふるさと小包用の国産牛肉に、アメリカ産牛を混入して出荷していた。また「カワイ」の関連会社で、生協「アイコープ」との共同出資会社では、宮崎産牛に他の国産牛を混ぜて販売したこともわかった。

大阪市や兵庫県では、公立小学校の学校給食用の「国産牛」に輸入牛を混ぜていたり、大阪の松阪牛専門店でも松阪牛と称して安い他産地の牛肉を使っていたりと、次々と肉の偽装事件が明るみに出た。

そして、やはり肉だけではなかったのだ。熊本県八代市では、韓国産のミニトマトを「八代産」として関東に出荷。大玉トマトでも熊本県玉名市や鹿児島産を「八代産」として出荷していた青果物業者が複数いることがわかった。宮崎県えびの市でも、中国産のゴボウを「えびの産」と偽って全国の市場に出荷していた青果業者が見つかった。そしてついに、食肉大手のスターゼンの偽装事件が発覚したのである。スターゼンは「白豚」に「鹿児島産の黒豚ラベル」を貼ったり、安い乳牛の肉を高いブランド牛の「佐賀白石牛」として大手スーパーに出荷していた。さらに、安価の鶏肉を九州産の銘柄鶏である「みつせ鶏」に混ぜていたこともわかった。スターゼンは、雪印食品の2倍以上の売上高のある業界第2位の食肉販売会社である。しかも、牛、豚、鶏の三大食肉すべてで偽装が行われていたのだ。

一連の偽装事件の手口は、産地を偽ったラベルを貼るという、非常に単純なものだ。雪印の補助金詐欺のように、肉を詰め替え架空の会社のラベルを偽造して貼り、輸入肉と判別できないようにカットまでするといった複雑な工作は、

41)前掲書、23-26ページ

一切必要がなかった。

それだけ、消費者をだますのは簡単なのだ。消費者だけではない。問屋が小売店をだますのもたやすいことである。店頭で並んだ生鮮品を見て、産地の違いを見分けることのできる人など、ほとんどいないだろう。30年以上食肉業界の現場を踏んできた人が、肉と脂身の色や臭いで国産か輸入ものか見分けられるのは、彼らがプロ中のプロだからだ。

たとえば、ニンニクは産地によって品種が違う。青森産は1個のニンニクが6つの「リン片」(かけら) からできている。香川産はこのリン片が10個前後あり、中国産は12個以上の小さなリン片が集まってできている。こういったわかりやすい特徴があるのはごく一部の食品に限られる。今回問題となったトマトには、ミニか大玉かファーストか程度の違いしかない。店頭で並んでしまえば、韓国産か熊本産かを見分けるのは生産者でも無理だろう。

全農の子会社「全農チキンフーズ」がコープネット事業連合(東京、千葉、埼玉など首都圏6生協が加盟)に納入した鹿児島産若鶏の手羽肉の中に、タイや中国産鶏肉を混ぜていたことが発覚した。

さらに、本来抗生物質不使用の鹿児島産「無薬飼料飼育産直若鶏」の精肉や加工品にも、抗生物質入りのエサで飼育された鹿児島や岩手産の鶏肉が使われていたことがわかった。

この偽装事件は、今までとは事情がまったく異なる。全農は「全国農業協同組合連合会」の略で、全国1111の農協と都道府県の経済連などが出資している組織で、JA グループの中で組合員の農家が作った農産物を販売する事業と、農業生産に必要な資材などを購入する購買事業を担当している。

まさに「生産者が集まった組合」であり、雪印やスターゼンといった営利企業ではない。しかも納入先も営利企業ではない。「消費者が集まって作った組合である生協」だったのである。

そのうえ、全農と生協が共同で企画した「安心安全産直商品」で偽装が行われていた。最も信頼できるはずの生産者組合の商品が偽装され、最も信頼できる消費者組合の小売店で販売されていたのだ。これほどの消費者への裏切り行為は、いまだかつてないはずだ。

しかも、雪印やスターゼンとは違い、全農の場合は、どの小売店も生協も「取引中止する」というわけにはいかない。中止すればたちまち商品がそろわなくなる。取り扱い量が日本一の、全農の代替になるような企業はない。生協が全農チキンフーズと取引を中断しても、全農本体と取引を中止するわけにはいかないのだ。ましてや、生産者の組合団体である全農をつぶすことなどではしない。今後どんな企業の偽装工作が発覚しても「全農がやっていたんだから」「生協の安全食品でもウソだったんだから」といわれ、だれもそれほどの驚きを感じなくなってしまうだろう。全農は、日本の食品業界全体の信用を失墜させてしまったのだ。それだけ罪は重いということなのである。

ところが、全農事件の後も、次々と生協の事件が明るみに出た。生協グリーンユーブ連合（福岡）の冷凍鶏肉（藏王フーズ）の賞味期限書き換え事件、生活クラブ事業連合生活共同組合連合会（東京）の鶏肉加工食品（全農チキンフーズ）の原産地偽装事件、東都生協（東京都世由谷区）のパークランド豚肉（茨城玉川農協）の他産地混入事件などが明るみにでた。

しかも、茨城玉川農協の豚肉は十数年前から偽装が始まっていたという。この間、生協はチェックらしいチェックを何もしていなかったことになる。「政府の言っていることは信用できない、検査や判断が甘い」などと、口癖のように言っていた生協が、なんと自分たちの商品をチェックしていなかったのである。

国が信用できないからと、生協自らの基準をつくり、「生協基準がいちばん安全で安心だ」と豪語して、何かと言えば遺伝子組み換え食品のことばかり取り上げている。危険度がどの程度あるのかまだよくわかっていない遺伝子組み換え食品はとことん排除するが、百害あって一利なしとわかりきっている農薬や化学肥料、食品添加物には非常に寛大なのである。

一方、これが生協なのかとビックリするような安売り合戦を繰り広げ、組合員獲得に血眼になっている。建前ばかり立派で、肝心の商品へのチェック態勢はズサンというより、ノーチェックに等しいのだ。

全農チキンフーズも茨城玉川農協も、「注文数に足りなかったので産地を偽装して補った」という。だが、「指定契約農家」とか、「無薬飼料飼育」「提携

ブランド」といった商品は、生協担当者も生産量は把握していたはずだ。注文数に応じられるかどうかも当然わかっているはずなのである。業界関係者によると「生協自身が売り上げ至上主義に走っていて、知ってて知らぬ素振りをしたのではないか」という指摘もある。

「偽装されている食品がいちばん多い小売店が、生協だ」という人もいる。納入条件も品質条件もどこよりも厳しくて能書きも多いが、自分に甘くて他人に厳しいというか、生産者の実態をいちばん知らないのが生協だ、というのである。今回の生協にまつわる偽装事件でも、生協関係者が謝罪している姿を見たことがない。政府を、狂牛病問題への対応の悪さで叩いているわりには、自社ブランドの契約指定商品にもかかわらず、抗生物質入りの鶏肉を使って供給していた責任をすべて業者に押しつけ、自らの管理態勢を何ら反省しないようでは、これからも組合員はだまされ続けるだろう。売り上げ至上主義と遺伝子組み換え至上主義を改めない限り、生協の安全神話は神話のままで終わってしまう。

今、生鮮品の産地や名称表示の真偽を、すべての商品で再検査していることと思うが、この際、非遺伝子組み換え食品に本当に遺伝子組み換えが含まれていないかどうかや、農産物の農薬残留量を再検査してみる必要もあるのではないか。

基準を決めて、後のチェックは型どおりの表面上のチェックだけで、本当に安全が守れるのだろうか。それでは、政府や農水省と何ら変わりはない。産地偽装事件をよい教訓として、生協の原点に立ち返り、営利を追求することなく、組合員の安全と安心を確保するために何をすべきか、考えるべきだろう。

そのためには、まず生協自身をすべてオープンにすることだ。生協に情報公開できないものは、本来は何もないはずだ。そして、生協で働く人たちの役目と責任を再確認すべきだろう。⁴²⁾

以上剽竊の誹りをうけるかも知れないほど長々と引用した理由は人間の食生活の基礎である食材の信頼性がさまざまな偽装により侵蝕されて食生活の安全

42) 同前書、27-31ページ

性が危うくなっているという危惧のためその実態を告発しようとしたためである。しかしこの文献にはこれ以外にも食品表示にかんする偽装の事例が数多く告発されている。しかしその紹介は本論文の主旨とは関連がないから以下では、一応食品業界での非倫理的企業行動がはびこっているのを指摘して先に進むことにする。

(5) 雪印食品での意思決定メカニズムの分析

雪印食品ではだれが牛肉偽装という非倫理的行動をする意思決定をしたのであろうか？ またその動機は何であっただろうか？

報道によれば、発端は「元本社ミート営業調達部営業グループ課長、杉山静夫が、昨年10月下旬、日本ハム・ソーセージ工業協同組合が開いた買い取り制度の説明会に畠山被告と出席し“買い上げ肉の全量を検査することは事実上不可能”と見切り、輸入牛肉の混入を思いついた」。しかし、他の記事では「食肉加工の東伯振興の幹部及びスターゼンの社長も偽装の理由を欠品、即ち原料の調達難とみている。しかし5年前より偽装していた業者があるのをみればそれは言い訳に映る」、と批判している。⁴³⁾

またある報道では「雪印食品の食肉部門の赤字続きは深刻だった。関係者は口をそろえて“過剰な在庫を何とかしたい一心で農水省の制度を利用した”と言う」⁴⁴⁾。これは制度の不備が悪意を誘発したと評価している。

10月26日主犯格の畠山と杉山は農水省の説明会に参加後、取締役会に出席し業界の偽装状況などを報告した。しかしその席上で“ウチはやるな”という提言はなかった。これは取締役の倫理意識水準を示すものである。その日、彼らは偽装を実行することに決めた。

そして同日以後菅原など中堅幹部に偽装計画を実行することを打ち合わせた。菅原は始め“ウチは動員できない”と反発したし、田崎は協力をためらう部下課長3人を説得するなど紆余曲折をへて合意にこぎつけた。

10月30日、畠山被告は櫻田被告に「万難を排してやる。そうしないと立ち行

43) 日本経済新聞、2002年3月30日、1ページ。

44) 日本経済新聞、2002年8月24日、11ページ。

きません」と相談。櫻田被告は「とにかく損をしないように」と指示した。3日後、畠山被告が業界団体に売却する牛肉の量などを報告。櫻田被告は「損はしないんだな」と念を押し、「よし、これで行け。ご苦労さん」と最終的な了承を与えた。一方、元関東ミートセンター長の田崎祐輔被告(56)＝同＝は偽装工作後、井上被告に「輸入牛肉をいたずらしてちょっと入れました」と伝え、「分かった。任せる」と了解を与えた。

畠山を中心にする中間管理層が決定をしてトップ層の専務と常務の了承を得てその決定を実行するこの過程は日本的意思決定のパターンである稟議的意思決定の過程ではないだろうか？

稟議的意思決定とは一般に、相対的に低い職位にある中間管理職が、ある計画を企画・立案し(「起案」)、それに関連する部門の了承を得て(「回議」)、トップの承認を受ける(「決裁」)手続きを言う。この意思決定方式は、トップダウン的意思決定方式とは違い、①意思決定のボトム・アップ的性格、②「起案」、「回議」、「決裁」に先立ってなされる実質的合意形成の過程、いわゆる「根まわし」、および④「決裁の形式性」という3点を特徴としているように思われる。したがって稟議的意思決定は、何よりも下部の発意と「根まわし」をその核とするものである⁴⁵⁾。

4. 結 言

(1) 非道徳的企業行動の蔓延

では、雪印食品を始めとする食品業界の偽装のような非倫理的ないし非道徳的な企業行動は日本でだけ蔓延している1種の社会的病理現象だろうか？ それは日本、特に食品業界でだけ見られる現象だけではなく体制の如何を問わずすべての人間社会に一般化している現象であるといえる。

例えば1980年代の米国の証券産業の中心街であるウォール街(Wall street)と

45)三島倫八(1986)、「稟議的意思決定と組織風土」、日本経営学会編、『現代経営学の新動向』経営学論集、第56集、千倉書房、p.285

絡んだスキャンダル(scandal)を見ることにしよう。

新聞記事によれば“1970年代中盤の外国政府に対する賄賂提供裁判以後もっとも重大な企業犯罪の波が押し寄せた”と当時の特徴を告げている。当時の事件には、例えばボストン銀行の資金洗濯、1986年のハットンによる空為替(check-kiting)事件、5年刑を受けたサイアーの内部者取引陰謀、レビンとヤツピー5人組(Yuppie Five)事件、また \$100万の罰金と3年刑の宣告を受けたボエスキ事件、1988年にはジャンクボンド王(Junkbond King)とあだ名されたミルケンと彼の会社であるドレクセル・バーナム社は連邦証券法違反で多額の罰金と10年刑の宣告を受けたが後に2年に減刑された。これ以外にも金融界で多くの詐欺事件が頻発した。⁴⁶⁾

また社会主義体制の中国でも2002年度の汚職による立件数が36000件で犯罪容疑者は17%増であるという。⁴⁷⁾

20世紀に至り私たち人類が迎えた3大危機は、核、環境及び精神崩壊といわれる。この中、精神崩壊はまさに道徳的、倫理的危機を反映するものであり、これは我々が非道徳行動を自分のほしいままにしている状況下にいるのを示唆するのではないだろうか？

(2) 非道徳的企業行動の蔓延への対応

非道徳的企業行動は談合のように集団的に行われることもあるが、主には個別な単位企業により行われる。そのためこれへの対応は基本的に個別企業水準で〈表8〉でみるような倫理的対応手段を利用してなされる。しかし業界団体レベルでなされることもある。

報道によれば、関西経済団体は「企業の不祥事が相次いでいるのに対応し、不祥事防止への取り組みを強化している。関西経済連合会は7日、企業倫理の徹底を訴える文書を会員企業に配布、企業が自主行動基準を作成する際に支援する意向も明らかにした。大阪商工会議所と大阪工業会は法令順守をテーマに

46) Vogel, D. (1992), "The Globalization of Business Ethics, Why America Remains Distinctive," California Business Review, fall.

47) 日本経済新聞、2002年3月11日、2ページ

企業行動と倫理的意思決定

したセミナーも開く予定である。関経連は「行政による規則強化よりも、消費者志向型の企業行動を促すことの方が効果がある」と主張して、法令順守で先進的な取り組みをしている企業の実例を文書で紹介するほか、企業が自主行動基準を設ける際に、行政や消費者団体と協力して相談に応じることも検討している」⁴⁸⁾

また「日本経団連の企業行動委員会が、企業の不祥事防止対策の一環として「日本経団連企業行動憲章」の見直しに取り組んでいる。東京電力、三井物産、日本ハムと有力会員の不始末が相次ぎ、手をこまぬいてはいられなくなったためである。

読んでみると、立派なことが書いてある。何を今さら改訂かと思う。作業を担当する同委員会の企画部会長を務める資生堂の池田守男社長はこう語る。「文章を厳しい内容に書き改めるのは簡単だ。重要なのは個々の企業の経営者が日々の経営の中でどう徹底するかだ」

日本経団連の企業行動憲章は経営トップに率先垂範を求めている。もしも不祥事を起こしたら「経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努める」とともに「自らを含めて厳正な処分を行う」と、明記している。「問題はこれが飾りものになっている点だ」と批判されている⁴⁹⁾。

〈表8〉企業の倫理的対応手段（米国）⁵⁰⁾

	利用		非利用	
	数	%	数	%
行動綱領	208	93.3	15	6.7
倫理組織委員会	40	17.9	183	82.1
調停局	3	1.3	220	98.7
オンブズマン	17	7.6	206	92.4
従業員倫理訓練	99	44.4	124	5.6
社会的会計監査と報告	98	43.9	125	56.1
企業組織構造の変更	46	20.6	177	79.4
その他	2	0.9	221	99

48) 日本経済新聞、2002年10月3日、35ページ

49) 日本経済新聞、2002年10月5日、24ページ

50) Hoffman, W. M. (1990), "Developing the Ethical Corporation," in Hoffman, W. M. and J. M. Moore, ed. (1990), "Business Ethics-Readings and Cases in Corporate, Morality, 2nd ed., New York, McGraw Hill, pp.630-631.

(3) 非道徳的企業行動の誘発要因とその風土

〈表9〉は企業内で経営者や従業員が非倫理的行動をするようにさせる理由を調べた結果であるが、経営者が持った価値観と態度が非倫理的行動の決定的要因であることを示唆している。

〈表9〉 非倫理的行動の誘発要因⁵¹⁾

理 由	順 位	
	1982	1977
企業での上司の行動	1	1
企業での同等な職位者の行動	2	4
業界の倫理的風土	3	3
社会の倫理的風土	4	5
公式的な企業政策またはこれの欠如	5	2
個人的な金銭上の欲求	6	6

日本の大企業の不祥事は個人が私腹を肥やすというのは少なく、いわゆる「会社のため」が多い。本音の動機は保身だから経営トップが「やるな」とはつきり言えば防げるケースが大半である。

ある機械メーカーでは社長が「総会屋に一銭も渡すな」と厳命しているので総務担当者は楽だ。「もし総会屋が来たら『そんな予算はない。株主総会で質問したかったらどうぞやってくれ』と言うだけだ」と言う。その社長は「社長に逆らってまで、バカなことをやるサラリーマンはいませんよ」と明快だ。

そして経営風土は無責任な風土が一般的だ。とかく上から下まで何事も自分で「決めない」風土の企業が少なくない。万事「うまくやれ」と言っているようなもので、そんな企業では何が起きるか分からない。

最近の一連の不祥事では「知らない」社長の問題も提起された。実力副社長が取り仕切っていた「食肉部門に立ち入ることができなかった」と嘆き節を繰り返した大社啓二前日本ハム社長（現専務）は典型的な例だ。

東京電力の南直哉社長は解任記者会見で「部門間の風通しの悪さがあったた

51) Loitlesberger, E. (1971), "Metaökonomische wertvorstellungen und Rechtsordnungen Theories," in: Wissenschaftsprogram, und Qusbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, herausgege, von Kort-zfleish, gretv. p. 57

めに、情報が一部にとどまってしまった。経営者として痛恨の極み」と語った。原子炉の点検記録の改ざんが隠ぺいされたのは、原子力部門の閉鎖性に問題があったというわけである。

国後島くなしりの不正入札事件について「社長は本当に知らない。社長だからといってすべてを知っているわけではない」と三井物産の広報担当者は言っていた。もっともらしいが、知ろうと思えば何でも知ることができるのが社長である。日本経団連の行動憲章の手引は、経営トップは従業員の行動についても「知らなかった」では済まされないとクギを刺している。

企業倫理を腐らせるのは「決めない」「知らない」といった無責任な企業風土だ。それを決定的にするのが「辞めない」である。

9月23日付の「日経ビジネス」に伊藤忠商事の丹羽宇一郎社長が「辞めるだけが責任の取り方か」と題してコラムを書いている。再発防止に献身するのも経営トップの責任の取り方だという趣旨である。一部の不心得者が原因ならば同感できる。しかし企業風土によるものならば、それを培った歴代社長は一切の役職を辞して会社から離れるべきである。

東電の南社長は、同社の不祥事は「長年にわたって組織的に行われ、価値観や風土に原因があった」と説明している。このため個人の実行責任よりも「管理責任が問題だ」と見る。

(4) 近代化の完結としての倫理革命

人類は18世紀末英国ではじまった産業革命(industrial revolution)の過程を経て工業化(industrialization)を成し遂げ豊かな生の物質的基盤を確立した。その過程で中世的伝統社会での価値体系や行動様式に代替された近代的市民精神風土(エトス)を基盤にした経営倫理(労働倫理含む)が形成されて新しい類型の企業家経営者と労働者が生成され、彼らが近代企業を創設し、工業化を推進した。このような変革現象を 経営倫理革命(ethical revolution in business、or revolution of business ethics)という。このような 倫理革命の過程をたどり産業革命を自生的に達成した国が英国と米国である。一方その他の近代国家等も産業革命と倫理革命を併行・追従しながら工業化を達成した。しかし大多数の開発途上国

では経済成長の量的成果を重視するあまり経済発展と倫理革命が分離・跛行したゆえに資本、労働、技術の投入がいくら多くても真の近代化の達成は難しかった。⁵²⁾

マックス ウェーバーは合理的に利潤を追求する心性を“近代資本主義の精神”といてその精神が近代企業と近代資本主義を推進させたと説明したが、これはベンジャミン・フランクリンの行動様式と利潤観より多くの示唆を受けたものであった。

フランクリンは利潤追求を積極的に肯定した。しかし富の形成には道義的手段を使用しろという⁵³⁾。

彼は倫理規範と合理的経営を資本蓄積と富形成の源泉と認識したのであるがそれは“前近代的商人”が相手方の弱点を利用する悪辣な手法で高価に販売する卑劣な利潤獲得やマキアベリーの「君主論」のような権謀術数による利潤追求ではなかった。それは歴史的に見る時、利子の禁止や利潤追求を卑賤視した中世のキリスト教的倫理や西欧社会や神政政治下の米国での植民地的な経済倫理からの変革を意味するものであった。

このように彼は正統的な手段(=倫理)で得ることができるものは得て正々堂々と儲けろ」と推奨して勤勉と節約による経済的独立を奨励して厳格な労働倫理と合理的経営による資本蓄積を肯定した。⁵⁴⁾

フランクリンの経営倫理の核心は勤勉と自由と自主独立を土台とする精神にある。このような精神が倫理革命の中核になって米国の工業化を推進した。別の言い方をすれば停滞的な植民地下での経済は倫理革命により利潤動機を開放して企業家機会の増大と諸革新の遂行を誘発して近代企業を発展に導いたのである。

人類の3大危機のひとつの精神崩壊はまさにフランクリンが言うところの13徳的な精神即ち、倫理ないし道徳の欠如のため生じたのではないだろうか？

52)渡辺喜七、(1990)、“アメリカ・ビジネス倫理革命” 関西学院大学経済学研究会、経済学論究、人文。社会編、44-2、10月、pp.20~21

53)ibid., p.33

54)ibid., p.4

このような危機を脱却して真なる近代化を完結しようとするれば物的基盤の拡充のための産業革命と共に倫理革命が同時的に、または追隨的に進行しなければならなかったのに、そうでなかったため非倫理的行動が蔓延するのではないだろうか。

前で見たとように経営者や従業員の倫理意識の水準が低いならばどのようにしてその水準が高まるように倫理革命が推進できるようにすることができるであろうか？ それは人間意識の変化を制度的に追求する教育に依存せざるを得ないのではないだろうか？

経営倫理教育プログラムは次のような6つの具体的目的を持っている⁵⁵⁾。

- ① 現代企業の責任範囲と責任非履行時の制約と相殺
- ② 個人及び組織の有効性面での倫理的価値の中心性の強調
- ③ すべての利害関係者の利害を考慮しない意思決定や戦略の影響を無視するのともなる危険の提示
- ④ 法律順守心の涵養
- ⑤ 提案された意思決定、戦略及び実行計画案の経済的、非経済的帰結を評価する過程の提供
- ⑥ この科目の中心性と正当性の提示

55) Paul, K. ed. (1987), *Business Environment and Business Ethics, The Social, Moral and Political Dimensions of Management*, New York, Harper and Row.