

国際経営における経営倫理の意義と課題

——企業文化とリーダーシップの観点から——

鈴木 貴 大

1. はじめに
2. 企業文化と経営倫理の関係
3. グローバル化の進展と国際経営
4. 国際経営における経営倫理の浸透とリーダーシップ
5. むすびにかえて

1. はじめに

企業がその経済活動によって社会を豊かにする一方で、これまで、そして今日においても様々な企業不祥事が発生し、社会に負の影響を与えている。「企業不祥事」と一言で表しても、経営者を含むトップ・マネジメントレベルでの企業不祥事や現場の従業員レベルでの企業不祥事、あるいは組織レベルでの企業不祥事や個人レベルでの企業不祥事など、その内容は多岐にわたる。また、企業不祥事を主たる研究課題のひとつとして取り上げる経営倫理 (business ethics)⁽¹⁾の文脈においても、コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance : 企業統治) を

(1) “business ethics” という語句は、「経営倫理」のほかにも論者によって「企業倫理」、「経営倫理学」、「企業倫理学」とも訳されるが、本稿では「経営倫理」としてこの語句を用いる。

はじめとする制度の観点⁽²⁾、企業文化の観点⁽³⁾、あるいは行動倫理学 (Behavioral Ethics) の観点⁽⁴⁾と、企業不祥事の発生要因の分析やその防止策へのアプローチは多様である。

他方で、ひとつの企業 (または組織) 内で暗黙に共有される価値観が従業員に浸透することで企業文化が醸成され、その企業文化により影響を受けたトップ・マネジメントが企業内の制度を構築し、従業員の行動を方向付けるのであれば、いずれのアプローチも「いかにして健全な制度を構築し、これを組織内に浸透させるのか」という議論に帰着することとなる。

実際に、経営倫理研究では、Paine (1996)⁽⁵⁾や梅津 (2002; 2007)⁽⁶⁾、中村 (2003)⁽⁷⁾が、法の枠組みを超えた「経営倫理の制度化 (Institutionalizing business ethics)」の重要性を示唆し、企業不祥事の発生を防止するひとつの手段として確立されている。しかしながら、経営倫理の制度化により企業内に一定の健全な価値観を共有することで、企業不祥事の防止を図ることの意義は見出せるものの、「個々人によって異なる価値観をどこまで制度によって統制することができるのか」という点

(2) たとえば、出見世信之 (2017)「企業不祥事の発生原因と防止策—コーポレート・ガバナンスの観点から— (Managing the Risks of Corporate Scandals: A Corporate Governance Perspective)」『明大商学論叢』第99巻第1号、1-13頁が挙げられる。

(3) たとえば、間島 崇 (2007)『組織不祥事—組織文化論による分析—』文眞堂が挙げられる。

(4) たとえば、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』第29号、223-238頁が挙げられる。

(5) Paine, L. S. (1996) *Case in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, Boston: Irwin McGraw-Hill. (梅津光弘、柴柳英二訳 (1999)、『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理：組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会。)

(6) 梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善出版および、梅津光弘 (2007)「企業経営をめぐる価値転換」企業倫理研究グループ『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房、1-20頁。

(7) 中村瑞穂編 (2003)『企業倫理と企業統治 国際比較』文眞堂。

において、経営倫理の制度化は課題を残していることも事実である。さらに、グローバル化が加速する今日において、ひとつの国や地域ではなく、複数の国や地域に進出して国際経営を行う多国籍企業にとって、その課題はより顕著になると推察される。

かかる理解に鑑み、本稿では多国籍企業に焦点を当て、国際経営における経営倫理の意義と課題を考察することを目的とする。そのため、まず先行研究を通じて、企業文化がどのように形成され企業内に浸透していくのか、そして企業文化が有する逆機能とはなにかを整理し、経営倫理との関係を明らかにする。さらに、グローバル化が進展するなか、企業が直面する国際経営の独自問題をビジネスモデルと経営倫理の2つの観点から考察する。これらを通じて、いかにして国際経営において経営倫理を確立していくのかを、経営倫理の制度化のみならず、リーダーシップの観点を加えて論じていくこととする。

2. 企業文化と経営倫理の関係

2-1. 企業文化の形成とその浸透

企業文化とは、「企業における組織の構成員が共有するシンボル意味体系および組織の意味や価値観、行動規範、信念の集合体として表れた組織特有の意味・解釈枠組み及びその思考パターン」（小原、2014年、67頁）あるいは、「メンバーによって共有された価値や規範および（結果として生じる）思考や行動様式」（松村、2006年、4頁）と定義されている。論者によってその定義に差異はあるものの、共通する点として、組織における個々人によって共有される「ものの見方」、「ものの考え方」、または「価値観」であることが挙げられる。また、経営者やリーダーによって明示的に示される企業哲学や企業理念に限らず、無意識のうちに共有される暗黙知もまた、企業文化に含まれる点も特徴である（小原、2014年、67頁）。

企業とは、創業者（あるいは創業者集団）の描くビジョンや企業理念

を実現するために設立される営利組織である。したがって、創業期の企業文化は創業者の価値観が基盤となって創り出されることとなる（松村、2006年、33頁）。創業から間もない小規模のときであれば、自社の描くビジョンを直接的に創業者から他のメンバー（従業員）に伝達し、企業文化を共有することが可能であるが、ビジネスが軌道に乗り、企業規模が拡大していくにつれ、徐々に創業者が直接的に従業員へ価値観を伝えることが困難になっていく。そこで、創業者に代わり各部門のリーダーが自部門のメンバーへと伝達する、あるいはリーダーの行動を通じて、自社の企業理念や企業文化を浸透させていくこととなる。さらに、経営者が創業者から世代交代した後も、企業理念や企業文化が引き継がれることで、これらはより強固なものとなり、企業としての歴史が積み重ねられていく。

このようにして創成・浸透されていく企業文化は、企業において以下の役割を担っている。第一に、判断基準としての機能である。外部環境の変化が著しい今日において、従業員が判断に迷った際、組織人として自社の価値観を共有していれば、リーダーの指示を待たずして迅速に意思決定や行動をすることができるようになる（松村、2006年、8頁）。第二に、動機づけとしての機能である。企業文化が浸透することによって、従業員は自社の理念や価値観を同一化させるとともに、自社の成功に向けて強い貢献意欲を有するようになる（若林、盧、1993年、134頁）。第三に、組織における協調行動としての機能である。従業員同士が一定の価値観を共有することにより、組織内部での対立を回避することができ、協調体制を構築することに繋がる（小原、2014年、82頁）。第四に、差別化としての機能である。企業文化は、企業の行動に一定の安定した行動パターンをもたらす。これにより、外部のステイクホルダー（stakeholders：利害関係者）に対して企業イメージを与えることができる。この企業イメージにより、外部からの信頼の獲得へと繋がり、ひいては企業価値向上に寄与することとなる。加えて、企業イメージの独自性が他社との差別化要因となり、自社の企業文化に

共感した人材の獲得にも繋がる（小原、2014年、82頁）。

ここまで企業文化の機能を述べてきたが、これはあくまで企業文化の正の機能である。言うまでもなく、企業文化の正の機能は企業が効率的にビジネスを展開していく上で不可欠なものである。しかしながら、強固な企業文化がもたらす負の機能（逆機能）の存在を忘れてはならない。かかる理解に鑑み、次節では企業文化の逆機能に関して先行研究を基に整理していく。

2-2. 企業文化の逆機能と企業不祥事

企業文化は常に正の機能を発揮するわけではなく、ときに当該企業や組織にとって負の機能として作用することもある。とりわけ、「強い文化（strong culture）」の存在は、前述した判断基準や動機づけ、あるいは組織における協調行動を促す正の機能をもたらす一方で、組織のメンバー個々人の行動や組織全体の行動を従来の価値観や行動様式によって縛りつけ、経営戦略の変革や組織構造の変革を阻害する要因にもなり得る。つまり、「強い文化」を有する組織では、メンバーの新たな発想が限定され、組織全体の整合性を崩さないような力が慣性として働くのである（横尾、2004年、33頁）。

また、企業文化は主に成功体験を正当たる根拠として醸成され、翻って企業の活動に対する正当性の根拠となる。つまり長く存続し、伝統のある企業ほど企業文化は「強い文化」として企業内に浸透している可能性が高くなる。さらに、企業およびそのメンバーはかかる正当たる根拠に基づき現状を認識し、意思決定を行い、それを実践する（間島、2007年、19頁）。こうした「強い文化」たる企業文化が健全なものであれば問題はないが、ときに企業文化はあまりに組織特有で、社会の価値規範からかけ離れ、社会に負の影響を与える活動でさえも正当化する根拠となる場合がある。本来、企業文化とは前述した成功体験を含む企業の歴史に加え、社会との相互作用や組織のメンバーが持ち寄る道徳的価値観なども相俟って醸成されていくものである。また、

ステイクホルダーを中心とした社会からの正当性の評価と指導に晒され、それらの影響力のなかでさらに醸成されていく。それゆえに、企業文化は社会規範と親和性のあるものになるはずである。しかし、競争圧力や法制度などの圧力をはじめとする外部環境からの圧力によって、ときに閉鎖的で組織特有の企業文化を創成し、これが悪しき文化として企業内に浸透してしまうこともある。このような企業文化は、社会を構成するひとつの要素である企業にとって、その行動が機能的か否か、言い換えればその行動が社会にとって有益か否か、あるいは他者への配慮ある協働ができていないか否かが顧みられず、社会規範に反する行動までも容認・正当化し、企業不祥事を引き起こす要因へとなり得る（間島、2007年、19-20頁）。

また、樋口（2012）は企業文化の逆機能が一因となって引き起こされたと考えられる「海上自衛隊イーゼス防衛秘密流出事件（2007年）」⁽⁸⁾、「加ト吉循環取引事件（2007年）」⁽⁹⁾、「赤福食品衛生法等違反事件（2007年）」⁽¹⁰⁾、および「中国電力島根原発点検時期超過事件（2010年）」⁽¹¹⁾を

(8) 詳しくは、樋口晴彦（2010）「イーゼス防衛秘密流出事件」『捜査研究』第59巻第6号、東京法令出版、76-82頁、および樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』白桃書房、204-210頁を参照されたい。

(9) 詳しくは、樋口晴彦（2008）「組織文化論による企業不祥事の分析—株式会社加ト吉の不適切取引に関して—」『危機管理システム研究学会（ARIMASS）研究年報』第6号、危機管理システム研究学会、1-15頁、および樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』白桃書房、211-219頁を参照されたい。

(10) 詳しくは、樋口晴彦（2009）「組織文化の逆機能と企業不祥事—株式会社赤福の食品衛生法等違反事件に関して—」『政策情報学会誌』第2巻第1号、政策情報学会、39-44頁、および樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』白桃書房、219-223頁を参照されたい。

(11) 詳しくは、樋口晴彦（2011）「島根原子力発電所における点検時期超過事案に関する事例分析」『千葉商大論叢』第48巻第2号、千葉商科大学、137-156頁、および樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』白桃書房、223-231頁を参照されたい。

整理し、以下の逆機能を示唆している。

第一に、企業文化によるコンプライアンス軽視の問題である。前述のように企業文化は暗黙の価値規範として機能するが、これが法令や明示的に規定された内部規則を超越した上位規範として作用することにより、コンプライアンスが相対的に軽視されることである。第二に、企業文化によるリスク管理弱体化の問題である。企業文化の影響により、リスク管理対策を徹底せず、あるいはリスク管理体制に十分な資源を配分しないことである。これらの問題はいずれも、「強い文化」たる企業文化が過剰なものとなり引き起こされる（樋口、2012年、233-234頁）。健全な企業文化は良い企業イメージを形成し、他社との差別化を図る効果を有するが、悪しき企業文化は企業不祥事の発生要因となり、企業イメージやブランドイメージを失墜させることにも繋がる。したがって、企業は企業文化を醸成・浸透させつつも、企業不祥事を防止することにも注力することが求められる。

2-3. 企業不祥事防止のための経営倫理

前述のように、企業不祥事を防止するひとつの手段として「経営倫理の制度化」が挙げられる。経営倫理は、水谷（1998）によれば「あらゆる組織が経営活動を行う上で、違法行為を含む、反社会的行為を否定する考え方」と定義されている（水谷、1998年、2-3頁）。また、今日においては、持続可能な企業（組織）経営の実現を目指す学問・実践を「狭義の経営倫理」、企業経営における取り組みとそれを通じて持続可能な社会の実現を目指す学問・実践を「広義の経営倫理」と定義されることもある（高、2023年、4頁）。いずれにしても、個々人の有する倫理的価値基準（個人倫理）ではなく、組織、とりわけ企業の内部で共有された一定の倫理的価値基準を経営倫理と定義することができ、かかる意味において企業文化と類似する概念と理解できよう。

こうした経営倫理の実践を確実なものとするために考案された特定の制度・機構・手段などを整備・設置・採用することにより、経営倫

理の実現を客観的に保障し、組織的に遂行することが「経営倫理の制度化」である。とりわけ、1990年代半ばにアメリカの大企業を中心に広範な浸透が見られ、今日では先進国をはじめ、企業のみならず多くの組織が倫理制度⁽¹²⁾を確立している（鈴木、2021年、65頁）。

「経営倫理の制度化」は、Paine（1996）によれば「コンプライアンス型」と「価値共有型」に大別される（図表2-1参照）。「コンプライアンス型」は、非合法行為（企業不祥事）の防止を目的として詳細かつ具体的な禁止条項を定めている。これにより、企業内における善悪の線引きが明確となり、組織を構成するメンバーに一定の価値基準を共有させることが容易となる。他方で、メンバーの個人裁量範囲が縮小することで彼（女）らの行動が縛られてしまう点や、詳細かつ具体的なルールゆえに、時代や社会規範の変化に迅速に対応することが困難になってしまう点が課題として挙げられる。

これに対して「価値共有型」は、本質的な倫理の重要性の把握と、組織に倫理を浸透させるための自発的・能動的な取り組みを目指し、メンバーには責任ある行為の実行という積極的な参加を求めている。また、企業経営の本質においても重要な意味をもつ価値創造を契機に、倫理を経営そのもののなかに統合させようとする点も見られ、「価値」という共通概念で経営と倫理を内在的に結び合わせようとする試みと理解することもできる（梅津、2007年、8-9頁）。「価値共有型」は、抽象度の高い原則を設けることで、メンバーに自己規制と責任ある行動を促すことができ、また時代や社会規範の変化に迅速に対応することが可能となる。他方で、メンバー自らが基準を選定するがゆえに、個々人によって解釈や基準が異なり、一定の基準を企業内に設定する

(12) 倫理制度には、担当役員の任命、倫理委員会の設置など、組織化に関わる側面と、倫理綱領、行動指針、行動原則、あるいは倫理プログラムなど、組織における「個人」に倫理的行動を促進する側面がある。また、倫理教育や倫理相談体制のように、双方の側面を含むものもある。本稿では、こうした様々な仕組みの集合を「倫理制度」と表記する（鈴木、2021年、9頁）。

図表 2-1. 「コンプライアンス型」と「価値共有型」の比較

	「コンプライアンス型」	「価値共有型」
精神的基盤	外部から強制された基準に適合	自ら選定した基準に従った自己規制
Code の特徴	詳細で具体的な禁止条項・価値観	抽象度の高い原則
目的	非合法行為の防止	責任ある行為の実行
リーダーシップ	弁護士が主導	経営者が主導
管理手法	監査と内部統制	責任を伴った権限委譲
相談窓口	内部通報制度 (ホットライン)	社内相談窓口 (ヘルプライン)
教育方法	座学による受動的研修	ケース・メソッドを含む 能動的研修
裁量範囲	個人裁量範囲の縮小	個人裁量範囲内の自由
人間観	物質的な自己利益に導かれる 自立的存在	物質的な自己利益だけでなく 価値観、理想、同僚にも導かれる 社会的存在

出所：Paine, L. S. (1996), *Case in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, Boston: Irwin McGraw-Hill, p. 94. (梅津光弘、柴柳英二訳 (1999)、『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理：組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会、82頁) ならびに、梅津光弘 (2002)、『ビジネスの倫理学』丸善出版、134頁を基に筆者作成。

ことが困難になる点が課題として挙げられる。

これら2つの型はどちらが良いというわけではなく、「コンプライアンス型」と「価値共有型」を併用することによって、互いの課題を補完し合い、経営倫理の実践に向けて企業を律する役割を担うこととなる。つまり、倫理制度とは、社会からの要請に対応していくこと（「コンプライアンス型」）と同時に、社会の変化に適応していくこと（「価値共有型」）が求められるのである（鈴木、2021年、68頁）。しかしながら、「価値共有型」の課題でも挙げられたように、「倫理」という本質的に個人によって基準が異なる概念を企業内に浸透させることは困難を極める。とりわけ、グローバル化が急速に進展する今日において、その問題はさらに顕著なものになるであろう。かかる理解を念頭に、第3章

では多国籍企業に焦点を当て、国際経営における独自問題を考察していく。

3. グローバル化の進展と国際経営

3-1. グローバル化が企業にもたらす影響

グローバル化は、第二次世界大戦終戦後のインターネット技術の台頭を契機に徐々に高まりを見せ、ソビエト連邦や東欧の共産政権の崩壊など、多様な国や地域が市場経済圏に組み込まれたことで、1990年代に急速に進展してきた（安部、2017年、1頁）。とりわけ、インターネット技術の普及は、これまで地理的に離れていた国や地域との取引を効率的に行うことを可能にしたことで、グローバル化の進展に大きく貢献したと理解できる。これにより、モノやカネが国境を越えて取引される「貿易」に留まらず、経営の仕組み（組織構造、企業文化、戦略、ガバナンスなど）そのものが国境を越える国際経営をも促進する力にもなった。

企業が国際経営を行う、すなわち他の国や地域に進出する要因としては、競争優位性をもつ製品を進出先の国や地域で製造・販売することで利益や市場シェアの拡大を図るためや、原材料を供給する国や地域、あるいは人件費の安価な途上国に工場を建設することで製造コストを抑えるためなど、様々な要因が挙げられる。他方で、法体系のみならず文化的・宗教的価値観の相違によって、自国では問題のない行動が進出先の国や地域では違法、あるいは批判に晒される行動となることもある。また、自国では規制されている行動を、途上国のように法整備が進んでいない国や地域で行うことや、自社が直接関与していても、進出先の工場で起きた企業不祥事に間接的に関与していることで、社会的批判を受けることもある。実際に、ナイキ（NIKE, Inc.）は1995年にパキスタンのサッカーボール工場において児童労働が行われていることを報じられ、同社は問題となったサプライヤーとの契約

を破棄し、別のサプライヤーとの契約に変更したものの、1996年に「児童労働企業」と報じられたことで、アメリカで不買運動、訴訟にまで発展した（宮崎、2012年、47頁）。

したがって、国際経営を展開する多国籍企業は、その市場の拡大から利益の増大を狙うことができる一方で、自国のみでビジネスを行う際には直面することの少ない独自問題への対応も求められる。本章では、こうした国際経営の独自問題を、ビジネスモデルと経営倫理の浸透の2つの側面に焦点を当て、議論を展開していく。

3-2. 国際経営の独自問題(1)—ビジネスモデルに焦点を当てて—

前述のように、多国籍企業が国際経営を行う場合、法体系や文化的・宗教的価値観の相違によってコンフリクトが生じる危険性がある。加えて、企業がさらなる成長を図るために進出する国や地域を増やせば増やすほど、この危険性は増大し、複雑化していくこととなる。かかる問題を是正するために、国際経営を行う際、進出先の国や地域との相互作用を通じて、現地に適応した経営の仕組みへと進化させていくことが多国籍企業には求められるが、ここで生じるのが「分散化と統一化」の問題である。

たとえば、日本企業がアメリカに進出する際、アメリカの法体系や文化的・宗教的価値観に鑑みて、自国の経営の仕組みをアメリカに適応させていくこととなる。仮にこの日本企業が中国やヨーロッパにも進出するとなれば、経営の仕組みをそれぞれの国や地域にも適応させていく必要がある。その結果、同じ企業でありながら各国、各地域によって別の組織構造を有し、異なる企業文化が醸成され、組織内に浸透していくこととなる。こうした「分散化」が進展すると、日本本社と海外子会社、あるいは海外子会社間での人材やノウハウの移転が困難となり、ひとつの企業としての統率を保つことができなくなる問題に直面する。他方で分散化を解消するために、日本本社と海外子会社を一括で管理する統一的な仕組みを構築し、「統一化」を図るとすれば、

前述したコンフリクトの生じるリスクは解消されず、管理コストも増大する（臼井、2021年、252-253頁）。

こうした状況において、多国籍企業は自社の展開するビジネスの産業特性を踏まえて、ビジネスモデルを構築している。たとえば、パソコンやスマートフォンなどのIT機器、または高い技術を用いた自動車部品や医療機器など、世界的に標準化された製品・サービスを扱い、競争がグローバルに展開される企業は、本社と海外子会社を含めた全社において統一的なマネジメントを推進する組織構造が適している。したがって、かかる企業は「統一化」を重視し、本社に権限を集中させ、海外子会社は本社の統合的な管理のもとで与えられた業務を遂行する「グローバル組織モデル」を採用する。これに対し、食品メーカーや小売業など、競争が各国・各地域において展開される企業は、市場環境、法規制、文化の違いが顕著であるため、それぞれの環境に適した組織構造を海外子会社が自ら採用する傾向にある。したがって、かかる企業は「分散化」を重視し、海外子会社への分権化を図り、それぞれの海外子会社が本社の経営資源や戦略に依存することなく、独自の経営資源の開発や戦略の展開を自律して行う「マルチドメスティック組織モデル」を採用する（臼井、2021年、253-254頁）。

また、近年では「分散化」をさらに進めた本社機能の海外移転も見られている。ただし、その多くは本社機能全体の移転ではなく、特定の機能に限った移転となっている。浅川（2020）は、今後、デジタル化の進展により地理的距離や立地特殊性が薄まる可能性があるため、特定の立地にのみ本社機能を集約する必要性が低下することから、本社機能の海外移転の傾向は続き、多国籍企業の世界的な「分散化」が進展すると予測している（浅川、2020年、153-154頁）。したがって、多国籍企業の経営の仕組みは従来に比して、より複雑な構造であると考えられる。

3-3. 国際経営の独自問題(2)―経営倫理の浸透に焦点を当てて―

前節では、ビジネスモデルの観点から、国際経営における「分散化と統一化」の問題を整理した。ビジネスモデルであれば、産業特性に鑑みて「統一化」を重視した「グローバル組織モデル」、あるいは「分散化」を重視した「マルチドメスティック組織モデル」と、容易かつ単純ではないものの、自社のとるべき組織構造を決めることができよう。しかしながら、経営倫理の観点から「分散化と統一化」の問題を見てみると、「倫理」という概念のもつ曖昧さゆえに、より一層複雑な問題として捉えることができる。すなわち、自国でのみ経営を行っている企業でさえ、時代によって、ひいては個々人によって異なる価値基準をいかにして経営倫理として組織内に浸透させるのかを苦慮しているにもかかわらず、経営の仕組みが多様な国や地域に拡大することで、文化的・宗教的価値観も加わる多国籍企業にとってはより複雑な問題と位置づけられるのである。多国籍企業の倫理問題としては、法整備の進んでいない途上国における低賃金労働や環境問題など、組織レベルでの問題も挙げられるが、本稿ではこうした問題を引き起こさないために、経営倫理をいかにして組織内に浸透させていくのかを議論していく。

多国籍企業は、特定の国や地域の法律に規制されないという特徴を有している。したがって、より高い次元での自己規制、すなわち倫理制度の確立が求められる（鈴木、1999年、132頁）。この意味において、国際経営において経営倫理は極めて重要な概念であると理解される。その際、「どこで活動するビジネスであっても適用される一般的な倫理規範があり、これらの規範は社会が機能し、ビジネス取引が成り立つために必要であるため普遍的に適用される」という普遍主義の立場（鈴木、1999年、133頁）をとった場合、「統一化」を重視し、コンプライアンス型に依った倫理制度を確立することとなる。しかしながら、極端に言えば、進出した国や地域の倫理基準が低い場合、それを否定し、自国の基準を押し付けることになりかねない。他方で、「対立する倫理的見

解は等しく正当であり、一方の倫理的見解が他方より勝っているとは言えず、両方が正しい場合があり得る」という相対主義の立場（鈴木、1999年、133頁）をとった場合、「分散化」を重視し、価値共有型に依った倫理制度を確立することとなる。しかしながら、進出先の国や地域の文化・慣習を尊重することと、倫理的正当性の是非は別の問題であり、行き過ぎた相対主義は、ビジネスにおける倫理を軽視することに繋がりがかねない。したがって、前述では「コンプライアンス型」と「価値共有型」の併用が重要であることを示唆したが、これと同様に、国際経営における経営倫理を考える際、普遍主義と相対主義とのバランスも重要であると言える。

他方で、「言うは易く行うは難し」という言葉が示すように、実際問題として各国の歴史や文化の相違は根強く、これらを尊重しながらも普遍的な倫理を追求することは容易ではない（鈴木、1999年、133頁）。また、いかなる倫理制度を確立しようと、制度とはあくまで行動を促進するための指標に過ぎない。つまり、実際に行動をする組織のメンバーに浸透して初めてその効力を発揮するのである。したがって、第4章ではリーダーシップの観点から、国際経営における経営倫理の浸透について考察していく。

4. 国際経営における経営倫理の浸透とリーダーシップ

4-1. 経営倫理の浸透とリーダーシップの役割

第2章で述べたように、企業文化の浸透において企業規模が大きくなればなるほど、経営者に代わり自社の文化を企業内に浸透させる中間管理職、すなわちリーダーの役割が重要となる。このことは、企業文化に留まらず、経営倫理の浸透においても同様のことが言える。また、第3章で述べたように、いかに企業が自社の経営倫理を確立するための倫理制度を整えたとしても、これが企業内に浸透しなければ、倫理制度は形骸化してしまう。これらを踏まえると、様々な国や地域

に進出している大規模な多国籍企業において、経営倫理を企業内に浸透させ、これを実践していくためにはリーダーシップがより一層重要であると理解することができる。

リーダーシップとは、状況あるいはメンバーの認識・期待の構成・再構成がしばしば行われるグループにおけるメンバー間の相互作用のことを意味している。この場合、リーダーとは「変化」を与える人材、すなわち他者に対して影響を与える人材を指し、グループ内のある人材が他のメンバーのモチベーション・能力を修正する際、これをリーダーシップという（Bass, 1990, pp.19-20；入山、2019年、321頁）。リーダーシップに求められることは時代とともに変化してきており、今日では様々なリーダーシップの型が存在している。たとえば、「リーダーとメンバーの関係性」に焦点を当ててみると、トランザクショナル・リーダーシップ（Transactional Leadership：以下TSLと表記）、トランスフォーメーション・リーダーシップ（Transformational Leadership：以下TFLと表記）、そしてシェアード・リーダーシップ（Shared Leadership：以下SLと表記）が挙げられる。

TSLは、メンバーである部下に一定の業務・権限を与え、部下からの期待に適切に応えることで信頼・尊敬の関係を醸成する好循環プロセスを築き、部下や組織の変化を促す特徴をもつ。これに対して、TFLは、明確にビジョンを掲げて自社の仕事の魅力をメンバーである部下に伝え、部下を啓蒙し、新しいことを奨励することで部下の学習や成長を重視する特徴をもつ（入山、2019年、329-330頁）。TSLが「管理型」の側面を有するリーダーシップであることに対し、TFLは、メンバーの自立性を重視している点で異なるものの、いずれも「リーダーとメンバーの関係性」は垂直型、すなわち「グループにおける特定の一人がリーダーシップを発揮する」ことを前提としている。他方でSLは、それぞれのメンバーが状況に応じてリーダーのように振る舞い、他のメンバーに影響を与え合う水平型の関係を構築するリーダーシップである（入山、2019年、329-334頁）。

他にも、「他者に貢献することを前提に、自己利益の追求を超えて、メンバーの要求にどのように応え、メンバーの成長をどのように促すのか」を考えるサーバント・リーダーシップ (servant leadership)⁽¹³⁾ や「ありのまま、自分のままのリーダーシップ」を意味するオーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership)⁽¹⁴⁾ など、「リーダーとメンバーの関係性」ではなく、「リーダーのあり方」に主眼を置いた研究も散見される。

このように、リーダーシップに関する研究は様々であるが、企業内における経営倫理の浸透においては、リーダーの倫理的な思考および行動の実践 (エシカル・リーダーシップ) が前提であり、その上でメンバーへの浸透を促すことが求められる。この意味において、「リーダーのあり方」と「リーダーとメンバーの関係性」双方の観点が必要となる。次節では、エシカル・リーダーシップの意義を前述した従来のリーダーシップとの関連性から考察していく。

4-2. エシカル・リーダーシップの意義

エシカル・リーダーシップとは、「個人的な活動や個人間の関係を通じた規範的で適正な行動の提示、及び双方向的なコミュニケーション・強化・意思決定を通じたメンバーの規範的で適正な行動の促進」と定義される (Brown et al., 2005, p.120; 本橋、2023年、33頁)。つまり、リーダー自身が高い倫理観をもち、メンバーとの双方向的なコミュニケーションを通じて、メンバーの倫理的行動を促すことが、経営倫理

(13) 詳しくは、Greenleaf, R. K. (1997) *Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Robert K. Greenleaf Center. (金井壽宏監訳、金井真弓訳 (2008) 『サーバント・リーダーシップ』英治出版) および Dierendonck, D. V. (2011) “Servant Leadership: A Review and Synthesis” *Journal of Management*, Vol.37, pp.1,228-1,261を参照されたい。

(14) 詳しくは、Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005) “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership” *Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.315-338を参照されたい。

の浸透に重要となる。本橋（2023）は、経営者の行動という模範をもっともよく観察し得るのは、周囲にいるトップ・マネジメントであり、トップ・マネジメントの行動を中間管理職が、その中間管理職の行動をさらに部下であるメンバーが観察し学習していくように、組織内では行動により提示された模範は、経営者を起点に階層構造を通じて浸透していくことを示唆している（本橋、2023年、35頁）⁽¹⁵⁾。したがって、経営倫理の浸透における「リーダー」とは、企業における経営者のみならず、トップ・マネジメント、中間管理職といった組織の各階層において「リーダー」の立場に位置付けられる人々を指す。

とりわけ、従来に比してその特色は薄れてきているものの、長期的勤続を念頭に置き、ジョブ・ローテーションを積極的に行う日本企業においては、中間管理職の部門異動を通じて、垂直的な浸透のみならず、水平的な浸透も実現することができるようになる。さらに日本に本社をもつ日系多国籍企業は、進出している海外子会社のトップ・マネジメントや中間管理職の多くを日本人によって構成している特徴を有している（臼井、2021年、258頁）。したがって、本社よりエシカル・リーダーシップを発揮することのできる人材、すなわち倫理的なリーダーを海外子会社に派遣することで、経営倫理の浸透を図ることが可能となる。ただし、進出先の国や地域における文化的・宗教的価値観とのコンフリクトを解消するためには、メンバーの自立性を重視しつつも垂直的な関係性を構築する TFL が適切であると考えられる。その理由として、TSL の場合、前述したように「管理型」の側面が強く、自国の倫理基準を押し付けることになりかねず、他方、SL の場合、それぞれのメンバーが状況に応じてリーダーとして行動することが、「分散化」

(15) 本橋（2023）は、こうした浸透や伝播、共有のルートは必ずしも単線ではなく、経営者やトップ・マネジメントの行動が中間管理職を介さずに一般の従業員に浸透し得ることや、部門横断的なプロジェクトチームの中、あるいは通常業務を離れた教育研修の場で共有され得ることにも言及している（本橋、2023年、35頁）。

を促進させ、倫理基準が曖昧になってしまうことが危惧されるためである。

つまり、多国籍企業において経営倫理を浸透させるためには、倫理に関する普遍主義と相対主義とのバランスを念頭に置いた「コンプライアンス型」と「価値共有型」の倫理制度の併用、そして、かかる制度を企業内に浸透させるためのエシカル・リーダーシップが重要となる。

4-3. エシカル・リーダーシップが直面する課題

前節では、多国籍企業において経営倫理を浸透させるためには海外子会社におけるエシカル・リーダーシップが重要であることを主張した。しかしながら、これを実践していく上で課題があることも理解する必要がある。

第一に倫理的なリーダーをいかにして育成するのかという課題である。リーダーには、部下であるメンバーへの適切な業務の分担、指示、そして監督が求められる。また、能力の不足している部下への教育もリーダーの役割である。こうした役割に加え、部下を倫理的に方向付けるための高い次元での倫理観が求められるといった理解に立った際、誰が、どのようにしてリーダーを育成するのかという教育制度の確立が求められる。

第二に、「判断」と「行動」との間に生じる乖離が挙げられる。言い換えれば、倫理的なリーダーの行動が常に倫理的かどうかという課題である。行動倫理学の文脈では、しばしば「人間は頭では倫理的に行動しようと考えていたとしても、実際には倫理に反する行動をとることがある」⁽¹⁶⁾と示唆されている (Bazerman, and Tenbrunsel, 2011, p.5; 翻訳7頁)。とりわけ、組織における個人は、強力な財務上の利害からの誘惑、あるいは上位者からの圧力など様々な要因から影響を受けるこ

(16) このような現象を生み出す要因を「限定された倫理性 (bounded ethicality)」と呼ぶ (Bazerman, and Tenbrunsel, 2011, p.5; 翻訳7頁)。

とによって、ときに非倫理的行動をとってしまうこともあり得る。したがって、いかに健全な倫理制度を確立させ、倫理的なリーダーを育成しようとも、非倫理的行動を完全に防止することは困難である。また、リーダーの影響力が強ければ強いほど、部下はリーダーの行動を模範として意識する。その際、倫理的なリーダーの誤った判断や行動でさえも「倫理的判断（または倫理的行動）」と盲信してしまうと、それが浸透し、悪しき企業文化の形成に繋がる危険性もある。経営者やトップ・マネジメント、中間管理職といった各リーダー、そしてメンバーを含む企業全体が、かかることを理解することもまた、経営倫理の浸透には不可欠であろう。

第三に、日系多国籍企業における特有の課題が挙げられる。前節で述べたように、日系多国籍企業は海外子会社のトップ・マネジメントや中間管理職の多くを日本人によって構成している特徴を有している。この特徴により、日本本社で教育を受けた倫理的なリーダーを海外子会社へと派遣し、多国籍企業全体での経営倫理を浸透させる端緒となることは利点である。しかしながら、第一の課題でも述べたように倫理的なリーダーの育成は容易ではなく、彼（彼女）らを本社と進出先の海外子会社に派遣することができるだけの人材を確保するには困難を極める。また、海外子会社のトップ・マネジメントや中間管理職を日本から派遣することで、現地人材に対して「キャリアにおける『ガラスの天井』」を与えることとなり、人材の流出を引き起こす危険性もある。したがって、現地人材が倫理的なリーダーを担うことのできる仕組みを構築することも喫緊の課題である。

以上のように、エシカル・リーダーシップを発揮していくためには、多くの課題が山積している。しかしながら、多国籍企業による国際経営、ひいては多国籍企業に限らず、すべての企業が経営倫理を実践し、企業不祥事を未然に防止するためには、倫理制度を確立することに終始するのではなく、制度とリーダーシップとを結び付けることの重要性を理解することがその第一歩であると考えられる。

5. むすびにかえて

本稿では多国籍企業に焦点を当て、とりわけ企業文化とリーダーシップの観点から、国際経営における経営倫理の意義と課題を考察してきた。経営倫理を企業内に浸透させるためには、倫理制度の確立に加え、エシカル・リーダーシップを発揮することが重要であり、このことを通じて健全な企業文化が形成されていく。この意味において、経営倫理とリーダーシップ、そして企業文化は相互に密接に関係していると言われている。かかる主張を踏まえ、本稿の意義は以下に挙げられる。

第一に、経営倫理の浸透とリーダーシップとを結び付けた点である。従来の経営倫理研究は、経営倫理の浸透、ならびにその実践に向けて、「どのような制度を策定するのか」を中心に議論を展開してきた。「経営倫理の制度化」は、当該企業における（経営者を含む）すべての従業員を方向付ける役割を担う。したがって、「どのような制度を策定するのか」を議論することの意義は言うまでもない。他方で、第3章でも述べたように制度とはあくまで行動を促すための指標であり、メンバーの行動にまで浸透し、実践されて初めて効力を発揮するのである。こうした従来の経営倫理研究の課題を踏まえ、リーダーシップの概念を用いてより経営倫理の実践のために求められることを示唆した点に、本稿の意義があると考えられる。

第二に、多国籍企業に焦点を当て、国際経営における経営倫理の意義と課題を考察した点である。経営倫理研究の領域において多国籍企業を対象とした研究は、本稿における先行研究のように散見はされるものの、グローバル化が進展した1990年代から2000年代がその興隆となっている。これは、2000年代以降もグローバル化が急速に進展し、巨大多国籍企業が台頭してきていること、その多国籍企業における従業員の特性が多様になっていることから、「倫理」という個々人によって異なる価値観を「経営倫理」という統合的な価値観として、企業へ

と浸透させることが非常に難しいことに起因している。しかし、企業規模が大きくなればなるほど、その企業のもつ権力や影響力は肥大化していき、仮に多国籍企業のような大企業が企業不祥事を引き起こせば、社会に与える負の影響は計り知れない。かかる理解に鑑み、多国籍企業にはより高い次元での経営倫理の実践が求められ、そのために倫理制度の確立と経営倫理の浸透が喫緊の課題であることを主張した点に意義を見出すことができよう。

しかしながら、本稿では多国籍企業における倫理制度として、普遍主義に依拠した「コンプライアンス型」と、相対主義に依拠した「価値共有型」の両立が重要であることを述べ、これを企業内に浸透させていくためにエシカル・リーダーシップが求められることを論述してきたが、具体的にこれを実践するためのフレームワークを提示できていないことが課題として挙げられる。また、第4章でも述べたように、エシカル・リーダーシップを発揮するためには、人材育成、「判断」と「行動」との乖離、そして日系多国籍企業が直面する現地人材の活用など、課題が山積している。かかる課題への具体的な解決策を模索することも、今後の研究課題である。

グローバル化の進展のみならず、AI (Artificial Intelligence : 人工知能) やロボット、ICT (Information and Communication Technology : 情報通信技術) の飛躍的な向上などにより、企業を取り巻く外部環境は日々急速に変化している。こうした変化に適応していくためには法律の遵守だけでは不十分であり、企業には自己規制、つまり経営倫理の実践が求められるのである。本稿において残された課題をより深く議論することが、経営倫理の実践には不可欠であり、ひいては企業不祥事の防止に繋がるであろう。

参考文献

- ・ Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005) “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership” *Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.315-338.

- ・ Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd edition, Free Press.
- ・ Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011) *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*, Princeton University Press. (池村千秋訳 (2013) 『倫理の死角—なぜ人と企業は判断を誤るのか—』 NTT 出版。)
- ・ Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D.A. (2005) “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), pp.117-134.
- ・ DeGeorge, R. T. (1993) *Competing With Integrity In International Business*, New York Oxford University Press.
- ・ Dierendonck, D. V. (2011) “Servant Leadership: A Review and Synthesis” *Journal of Management*, Vol.37, pp.1,228-1,261.
- ・ Fayerweather, J. (1969) *International Business Management: Conceptual Framework*, McGraw-Hill.
- ・ Greenleaf, R. K. (1997) *Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Robert K. Greenleaf Center. (金井壽宏監訳、金井真弓訳 (2008) 『サーバント・リーダーシップ』 英治出版。)
- ・ Paine, L. S. (1996) *Case in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, Boston: Irwin McGraw-Hill. (梅津光弘、柴柳英二訳 (1999) 『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理：組織の誠実さを求めて』 慶應義塾大学出版会。)
- ・ Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons, Inc. (尾川丈一監訳、松本美央訳 (2016) 『企業文化 [改訂版]—ダイバーシティと文化の仕組み』 白桃書房。)
- ・ 浅川和宏 (2020) 「未来の多国籍企業におけるこれからの『本社』のあり方」 浅川和宏、伊田昌弘、白井哲也、内田康郎監修、多国籍企業学会 『未来の多国籍企業—市場の変化から戦略の革新、そして理論の変化』 文真堂、145-164頁。
- ・ 安部悦生 (2017) 「グローバリゼーションとは何か—本書の課題と構成—」 安部悦生編 『グローバル企業—国際化・グローバル化の歴史的展望』 文真堂、1-22頁。
- ・ 安藤研一 (2007) 「多国籍企業の倫理」 田島慶吾編 『現代の企業倫理』 大学教育出版、162-192頁。
- ・ 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社。
- ・ 白井哲也 (2021) 「企業は海外でどのように経営しているのか」 風間信隆、松田 健編 『実践に学ぶ経営学 [改訂版]』 文真堂、249-261頁。
- ・ 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』 丸善出版。

- ・梅津光弘 (2007) 「企業経営をめぐる価値転換」企業倫理研究グループ『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房、1-20頁。
- ・小原久美子 (2014) 『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房。
- ・鈴木貴大 (2021) 『経営倫理の理論と実践—医療法人における統合アプローチ—』文眞堂。
- ・鈴木由紀子 (1999) 「ビジネスエシックスから見る多国籍企業—ビジネスエシックス研究の有効性—」『日本経営倫理学会誌』第9号、日本経営倫理学会、131-137頁。
- ・高 巖 (2023) 「経営倫理とは何か」日本経営倫理学会編『経営倫理入門—サステナビリティ経営をめざして—』文眞堂、3-13頁。
- ・出見世信之 (2017) 「企業不祥事の発生原因と防止策—コーポレート・ガバナンスの観点から— (Managing the Risks of Corporate Scandals: A Corporate Governance Perspective)」『明大商学論叢』第99巻第1号、明治大学商学研究所、1-13頁。
- ・中村瑞穂編 (2003) 『企業倫理と企業統治 国際比較』文眞堂。
- ・樋口晴彦 (2008) 「組織文化論による企業不祥事の分析—株式会社加ト吉の不適切取引に関して—」『危機管理システム研究学会 (ARIMASS) 研究年報』第6号、危機管理システム研究学会、1-15頁。
- ・樋口晴彦 (2009) 「組織文化の逆機能と企業不祥事—株式会社赤福の食品衛生法等違反事件に関して—」『政策情報学会誌』第2巻第1号、政策情報学会、39-44頁。
- ・樋口晴彦 (2010) 「イージス防衛秘密流出事件」『捜査研究』第59巻第6号、東京法令出版、76-82頁。
- ・樋口晴彦 (2011) 「島根原子力発電所における点検時期超過事案に関する事例分析」『千葉商大論叢』第48巻第2号、千葉商科大学、137-156頁。
- ・樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』白桃書房。
- ・間島 崇 (2007) 『組織不祥事—組織文化論による分析—』文眞堂。
- ・松村洋平 (2006) 「企業文化とは何か」松村洋平編『企業文化—コーポレートカルチャー』学文社、3-15頁。
- ・水谷雅一 (1998) 『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー。
- ・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』第29号、223-238頁。
- ・宮崎正浩 (2012) 「責任あるサプライチェーンマネジメント—アパレル業を事例として—」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第14号、跡見学園女子大学、43-60頁。
- ・本橋潤子 (2023) 『人と組織がいきる倫理マネジメント—仕事の有意味感からの探求—』白桃書房。

- ・横尾陽道（2004）「企業文化と戦略経営の視点—『革新志向の企業文化』に関する考察—」『三田商学研究』第47巻第4号、慶應義塾大学商学部、29-42頁。
- ・若林 満、盧 盛忠（1993）「企業文化の形成と組織革新—日本と中国の事例に基づく企業文化の形成過程に関する研究—」『組織行動科学』第8巻第2号、組織行動科学学会、133-145頁。