

に相談・通報ができることは、時として悪意であるいは故意に、事実を偽り虚偽の相談や誹謗・中傷が生じる可能性も秘めており、その結果濡れ衣や誤解を招く事態も考えられる。それらの行為が発覚した場合には、前記の通り厳しく糾弾されなければならないが、それだけでなく、一度他人から告発を受けた場合には、被告発人の人権擁護のために、また誤解や言われなき中傷からの不利益を防止するためにも、公正な聴聞機会と被疑内容への反論および弁明の機会提供がされなければならない。また、その機会があることを事前に従業員に周知徹底されなければならない。

結 語

米国におけるホイッスル・ブローイングに関する議論などを元に、日本企業の経営倫理における自浄的な相談・通報の内部制度化について論じてきたが、そこには「企業社会の健全な成長を促進する」というホイッスル・ブローイングと相談・通報の共通項が前提にある。但し、ホイッスル・ブローイングが外部告発の概念も包含するのに対して、相談・通報体制は対象を内部に限定しており、既述の組織内における5つの許容の条件と、遵守すべき5原則が重要となる。

また、自浄的な相談・通報体制を内部制度化し、組織内に定着させるには、倫理意識の喚起や倫理的組織風土の醸成、さらにはそれらを具現化するための運用体制も重要であり、最後にこの点を提起しておきたい。第1は相談・通報への対応に組織間による格差や個人差があってはならず、そのためには標準となる相談・通報体制の運用マニュアルの作成と、組織内従業員に対して事前にその内容告知がなされなければならない。また、従業員が相談・通報体制を利用する際の要領を記載した利用心得などを策定し従業員に告知しなければならない。その中には相談・通報体制の対象範囲、相談ルートと要

領、守秘義務、実名での相談など相談者としての注意・禁止事項、および組織としての対応に関する相談者の保護、既述の許容5条件と遵守の5原則も記載する必要がある。

さらに相談・通報手段に対する多様な選択肢の提供が必要となる。相談・通報機能には組織内だけでなく外部の内部機関への委託、あるいは専門のオンブズパーソンの配置、あるいはテキサス・インスツルメンツ、ヒューレット・パカードなどが採用する直属上司を超えた上位者への自由な相談制度を意味するオープンドアポリシーなども重要である。多くの企業が実施しているように人事関係部門や法務部門へ直接相談できる体制も必要であり、また、フリーダイヤル、インターネットなどでの相談体制も設置されなければならない。

最後に内部相談・通報制度の勧奨と支援が重要である。上記の多様な選択肢は、日頃の教育訓練、会議等あらゆる場面を通じて、相談方法、その際のルールなども含めて当該制度の活用について積極的に案内し、勧奨されなければならない。また、その正当性、即ち内部通報や告発行為それ自体は企業を救済するための従業員の責任であり義務であることを伝え、積極的に支援し、奨励しなければならない(Discoll & Hoffman, 2000, pp. 158-159)。そしてそのためのアクセス要領をシールに印刷、イントラネットの掲示板にかかげるなど、利用の便宜性を整えることが求められる。また、それらの体制の存在や活用方法を社内教育やパンフレットなどで従業員に周知徹底しなければならない。

但し、Epstein (1992, pp. 12-13) も指摘するように、日本の企業風土には現在と将来にわたる相互信頼と和の精神の温存、上司と部下の人間関係の重視、伝統的義理・人情・忠誠などの特質が存在する。近年の新入社員意識調査⁽¹⁰⁾に見られる通り、「自己実現に向けた積極的転職志望」が増加する傾向にあり、このような日本企業の風土的特質は減少しつつあるのも事実ではあるが、従業員全体で見た場合にはま

だ現状ではその比率は低く、最後の制度勧奨と支援については、“言うは易し行は難し”の難行苦行であることは想像に難くない。その改善には内部相談・通報制度の重要性訴求に向けた組織をあげての取組み即ち、トップのコミットメントや取締役会の全面的支援と社外取締役管轄責任の経営倫理監査委員会によるモニタリング⁽¹¹⁾、経営倫理に対する従業員への啓発活動、倫理的風土醸成のための小集団活動やアメーバ組織の活動⁽¹²⁾などのボトムアップの仕組みづくりなどが重要となる。また、新入社員の行動改革に多大な影響を与える大学教育への経営倫理講座の積極導入等を通じた、産学あげての意識改革も重要な鍵となる⁽¹³⁾。日本においては内部相談・通報制度は極めて一部の企業で導入され始めたばかりであることから、実施に当たっては地道な活動が重要であり、上記のような意識改革も含めて今後の課題として研究を継続していきたい。

【謝辞】本稿の作成に当たり、本誌レフリーおよび編集委員による有益かつ貴重なコメントをいただきました。記して感謝いたします。

- (1) Do the right thingはLockheed Martin社における経営倫理のポスターにかけられている言葉であり、マクダネル・ダグラス社の経営倫理・行動基準パンフレット“いつも高倫理の道を歩もう(Always Take The High Road)”にも記載されている。米国企業では経営倫理を表現するのによく使用される。また、Best PracticeはGE社のインテグリティーを実践する際の重要概念であり、英国のコーポレートガバナンスにおける原則でもよく使用される。なお、各資料は米国経営倫理担当役員協議会(EOA)のライブラリーにて入手した。
- (2) 後藤(1986) pp. 7-8によれば経営のすべての意思決定の基礎であると共に、それが合理的なものであるかを評価し、判断する基準となるものとしている。
- (3) 矢野(1992) pp. 182-183によると、企業の成長・発展は、組織のダイナミズム——目的・方法的合理性——と個人のダイナミズム——人間の自発性——の調整と統合にあるとしている。
- (4) 資生堂企業倫理委員会事務局リーダ桑山氏によれば、その後ザ・コードリーダはセクシャルハラスメントの対応も重視し、全国事業所に男女最低各1名配置し2001年4月時点で560名超(内、約4割強が女性)となっている。
- (5) Duska(1997) p. 655. ここではホイッスル・ブローイングへの反対論と支持論をまとめている。
- (6) 西阿(1996) pp. 178-179によれば「組織を公」とみてそれに奉公することが重んじられ、構成員は外に目を向けないで内ばかり気にする傾向があり、そのことが内部告発や個人的良心の貫徹を困難にしている。
- (7) 吉田(1993) p. 36では終身雇用制度のメリットとして労働者間および労使の協調が上げられており、企業に対する忠誠心につながるとしている。
- (8) 山田・福永・中野(2000)によれば、導入していない理由は1位「必要性を感じない」、2位「その効果に疑問」が大きい。5位に「日本の企業風土に合わない」との回答があるが、筆者は1位、2位の回答の原因にこの5位の要因があるのではないかと推測する。
- (9) 武田薬品顧問の柳下公一氏からのヒアリング情報では、このボイス・オブ・タケタ・システムには「よき社員である前によき社会人たれ」の精神が流れているとのことである。
- (10) 社会生産性本部新入社員の意識調査結果では「積極的転職希望」は1998年春(39.7%)、1999年春(43.6)、1999年秋(53.6)と増加傾向にある。
- (11) Driscoll & Hoffman(2000) pp. 59-61では、「最終的倫理的責任はボードにある」と指摘し、倫理委員会とは独立の倫理監査委員会を提唱している。
- (12) 水谷(1998)はp. 213で紹介している資生堂のコード・リーグ組織を、経営倫理の浸透・定着を図る「アメーバ(の如く静かに拡充する)組織」と表現している(水谷氏からのヒアリング情報、下線部は筆者注釈)。
- (13) 水谷他(2000)の調査では米国では8割強の大学で「経営倫理」の正科目講座を有するのに比較し、日本では調査大学131校中20校(15.2%)と極めて低いのが現状である。

<参考文献>

- Beauchamp, N. & Bowie, N. eds. (1983) *Ethical Theory and Business Ethics*, 2nd ed. Prentice-Hall
- Brooks, T. (1999) "Should employees be held accountable for acting on what they discover," in *Business and Society Review*, Journal of the Center for Business Ethics at Bentley College, Summer, No. 104: 2
- Buchholz, R. (1989) *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*, Prentice-Hall
- Castro, B. (1996) *Business & Society*, Oxford University Press
- Costa, J. D. (1998) *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business?* Persus Books
- DeGeorge, R. T. (1995) "Whistle Blowing" in Hoffman, W. M. & Frederick, R. E. eds., *Business Ethics: Reading and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, Inc.
- DeGeorge, R. T. (1999) *Business Ethics*, 5th ed, Prentice-Hall, Inc.

- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1999) *Ties that Bind*, Harvard Business Press
- Driscoll, D. M. & Hoffman, W. M. & Petry, E. S. (1995) *THE ETHICAL EDGE*, Master Media Ltd.
- Driscoll, D. M. & Hoffman, W. M. (2000) *Ethics Matters*, Center for Business Ethics, Bentley College, MA.
- Duska, R. F. (1985) "Whistleblowing and employee loyalty", in Desjardins, J. R. & McCall, J. J., eds, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wardsworth
- Duska, R. F. (1997) "Whistleblowing", in Werhane, P. H. & Freeman, R. E. eds., *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd.
- Epstein, E. M. (1992) "The Enigma of Japanese Business Ethics: Rinri and Dotoku" in *Business and Society Review*, Journal of the Center for Business Ethics at Bentley College, Winter, No. 80
- Hoffman, W. M. (1995) "Reflections on the Moral Corporations" in Hoffman, W. M. & Frederick, R. E. eds. *Business Ethics: Reading and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, Inc.
- James, G. G. (1995) "WhistleBlowing: Its Moral Justification" in Hoffman, W. M. & Frederick, R. E. eds. *Business Ethics: Reading and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, Inc.
- Kono, T. & Clegg, S. R. (1998) Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises, Berlin / New York, Walter de Gruyter (吉村典久, 北居 明, 出口将人, 松岡久美共訳『経営戦略と企業文化: 企業文化の活性化』白桃書房, 1999年)
- Mizuo, J. (1998) "Business Ethics and Corporate Governance in Japanese Corporations" in *Business and Society Review*, Journal of the Center for Business Ethics at Bentley College, No. 102/103
- Mizuo, J. (1999) "Communication about Ethics at a Japanese Corporation" in *Proceedings of 7th Annual Conference of EOA*, U. S. A, Oct.
- Simon, J. G., Powers, C., & Gunneman, J. P. (1972) *The Ethical Investor*, New Haven: Yale University Press
- U. S. SENTENCING COMMISSION (1995), "Corporate Crime in America: Strengthen the 'Good Citizen' Corporation", in *Proceedings of Conference in Washington*, D. C. Sep. 7-8
- General Electric: *Integrity-The Spirit & the Letter of our Commitment*
- McDonnell Douglas: *Always Take The High Road*
- National Institute of Business Management (2000) Newsletter
- Aguilar, F. J. (1994) *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press, (水谷雅一監訳, 高橋浩夫, 大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部, 1997年)
- Andrews, K. R. (1987) *Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin (中村元一, 黒田哲彦共訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部, 1991年)
- Epstein, E. M. (1987) "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness", in *California Management Review*, 29-3, Spring (中村瑞穂・風間信隆・角野信夫・出見世信之・梅津光弘訳『企業倫理と経営社会政策過程』文真堂, 1996年)
- Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. (1988) *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, I/E Prentice Hall, Inc., (笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探求』文真堂, 1998年)
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967) *Organization And Environment*, Harvard University Press (吉田 博訳『組織の条件適応理論』産能大学出版部, 1977年)
- Nash, L. L. (1990) *GOOD INTENTIONS ASIDE*, Harvard Business School Press (小林俊治, 山口善昭共訳『アメリカの企業倫理』日本生産性本部, 1992年)
- Pastin, M. (1986) *The Hard Problems of Management-Gaining the Ethics Edge*, Jossey-Bass Inc., Publishers (永安幸正訳『考える経営者』NTT出版, 1994年)
- 上園忠弘 (1998) 「企業人の情報倫理」『システム監査』システム監査学会誌 Vol. 11, No. 2
- 加護野忠男 (1997) 「日本型経営の復権」PHP 研究所
- 菊池敏夫・平田光弘編著 (2000) 『企業統治の国際比較』文真堂
- 後藤幸男 (1986) 『経営学総論』税務経理協会
- 鈴木辰治・角野信夫 (2000) 『企業倫理の経済学』ミネルヴァ書房
- 田中宏司 (1998) 『コンプライアンス経営』生産性出版
- 高田 啓 (1974) 『経営者の社会的責任』千倉書房
- 高田 啓 (1989) 『経営の倫理と責任』千倉書房
- 高橋浩夫編著 (1998) 『企業倫理綱領の制定と実践』産能大学出版部
- 寺本義也編著 (1997) 『日本企業のコーポレートガバナンス』生産性出版
- 刀根武晴 (1997) 「経営診断学の本質規定条件の変質とパラダイムの変革」『日本経営診断学会年報』第29集
- 中村瑞穂 (1994) 「『企業と社会』の理論と企業倫理」『明大商学論叢』第77巻第1号
- 西岡健夫 (1996) 『市場・組織と経営倫理』文真堂
- 万仲脩一・海道ノブチカ編著 (1999) 『利害関係の経営学』税務経理協会
- 水尾順一 (1998) 「資生堂企業倫理・行動基準」経営倫理実践センター『経営倫理』5号
- 水尾順一 (1999) 「企業倫理におけるコミュニケーション活動の一考察」『企業倫理実践プログラムの構築』産能大学総合研究所
- 水尾順一 (2000a) 『マーケティング倫理』中央経済社
- 水尾順一 (2000b) 「企業行動とマーケティング倫理」『日本経営診断学会年報』第32集
- 水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題』白桃書房

- 水谷雅一 (1998)『経営倫理学のすすめ』丸善株式会社
- 水谷雅一・梅津光弘・岡部幸徳・内田玲子 (2000)「わが国産学における経営倫理の実践状況の調査と考察」神奈川大学国際経営研究所
- 宮坂純一 (1995)『現代企業のモラル行動』千倉書房
- 宮坂純一 (1999)『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房
- 森本三男 (1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- 矢野俊介 (1992)『経営学の原理と応用』白桃書房
- 山田経三 (1995)『経営倫理と組織・リーダーシップ』明石書店
- 山田敏之・福永晶彦・中野千秋 (2000)「第2回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第7号、日本経営倫理学会
- 吉田和男 (1993)『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社
- 涌田宏昭編著 (1999)『複雑系の経営学』税務経理協会
- 社会経済生産性本部 (1999春)「1999年度新入社員の意識調査」
- 社会経済生産性本部 (1999秋)「1999年度新入社員 半年間の意識変化調査」
- 朝日新聞1999年7月21日記事「内部告発者を守る法発効」
- 日経産業新聞1997年10月16日記事「野村証券の不祥事再発防止策」
- テキサス・インスツルメンツ企業倫理広報資料
- GE 横川メディカルシステム株式会社広報資料
- <http://www.whistleblower.org/>