

# 経営倫理の実践的転回と その課題<sup>1)</sup>

Practice Turn in Business Ethics and the Issues

---

間嶋 崇<sup>2)</sup>

Takashi Majima

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

経営倫理, 実践的転回, 実践としての経営倫理, 物語

## ■論文要旨

組織不祥事の横行と共に、経営倫理の重要性が再認識される今日、経営倫理研究の重要性もまた高まっている。本稿では、その経営倫理研究における近年の動きのひとつである実践的転回（実践としての経営倫理）に着目し、その議論が「組織の倫理化」において重要な切り口であることを明らかにする。また同時に、それらの現状が課題を孕んだものであり、それを乗り越えるべく議論の方向性について若干の示唆を行う。

## ■Key Words

Business Ethics, Practice Turn, Business Ethics as Practice, Narrative

## ■Abstract

Today, Importance of business ethics researches are attracting for various fields with the growth of importance of business ethics at workplace. In this research, I suggest importance of practice turn in business ethics and business ethics research. At the same time, I discuss several problems in the turn, and clarify the future direction.

## 1 はじめに

企業をはじめとするさまざまな組織において不祥事が後を絶たない<sup>3)</sup>。たとえば、近年であれば、オリンパスの巨額損失飛ばし事件、大王製紙前会長の巨額借り入れ問題、AIJ投資顧問年金消失問題、九州電力やらせメール事件、そして東京電力福島第一原発事故…と、近年に限っても枚挙に暇がない。このような状況に伴い、組織における経営活動上の倫理観、すなわち「経営倫理」が各々の組織あるいは各構成員に対して問われている。「組織はいかにしたら倫理的になりうるか?」。研究においても実務においてもこの「倫理的組織の構築」に関する取り組みがさまざまに議論され、また実施されている。しかし、上述のごとく組織の不祥事は後を絶っておらず、そういった状況から、最近になってこれまでの研究や実際上の取り組み、そしてそれらを支える根本的な考え方に對する再検討がなされはじめている。その1つが「実践 (practice)」あるいは「語り (narrative)」という新たな転回からの経営倫理の検討である。それらは、「実践としての経営倫理 (Business Ethics as Practice)」研究と呼ばれている。この転回は、「倫理的組織の構築」においてこれまでの研究とは異なるポイントを示唆している。しかし、同時に、議論を進めていくと、現時点においてこの転回にはある大きな課題があることがわかってきた。そこで本稿では、この「実践としての経営倫理」とはいかなる研究で、いかなる可能性があるのかを明らかにしながらも、さらに同視角の持つ乗り越えるべき課題について議論することにしたい。

## 2 経営倫理研究のメインストリームとしての「理論的規範主義」

本稿では、「実践としての経営倫理」研究の検討に入る前にまず、これまでの（そして今でも）

経営倫理研究のメインストリームである「理論的規範主義 (theoretical normativism)」<sup>4)</sup>についてその特徴とそれの持つ問題点について検討していくことにしよう。

### 2.1 理論的規範主義とは

理論的規範主義とは、組織が経営上持つべき倫理的価値を指定し、その倫理的価値を組織に埋め込む社会的仕組みや組織的仕組み（規則や制度づくり）について検討する研究のことを指す。別言すれば、「もののいかにあるべきかを論じ、そこから出てくる当為を指令し、現実をあるべき姿へと導くルールや原則を考える」<sup>5)</sup>ことを志向するということである。すなわち、理論的規範主義の問題意識は、「組織が持つべき倫理的価値とはいかなるものか?」、「組織にその倫理的価値を埋め込むにはいかなる社会的／組織的仕組みを施すべきか?」という概ね2点に集約されるものである。前者には、たとえばPaineやNashの「誠実さ (integrity)」<sup>6)</sup>などの研究が該当し、後者には企業の倫理綱領の策定や倫理担当部署や倫理委員会の設置、倫理教育プログラムの実施、さらにはSOX法や国連グローバルコンパクトなどの社会レベル・国際レベルの制度の整備などの議論が該当する<sup>7)</sup>。なお、上述のPaineなどの議論は、アリストテレスの言うような徳を組織の中に組み込むことを企図したものである<sup>8)</sup>。また、先述の後者、つまり倫理化のための社会的／組織的仕組みづくりとしては、PiperとGentile、Parksのように経営倫理をビジネススクールのプログラムとしていかに教えることが可能かを吟味する議論もそれに該当するだろう<sup>9)</sup>。

ちなみに、経営倫理は、1980年代にアメリカを中心にその議論が活発になるが、そもそもその学問的源流は、1960年代から議論されている「企業と社会」論を起源とする経験的・実証的なアプローチの流れと、1970年代に応用倫理学の一分野として登場する哲学的・規範的なアプローチの流れとがあり、それらは、排他的というより、相補的な関係にあると言われている<sup>10)</sup>。また、こ

の2つアプローチについては、1990年代に入り、WeaverとTrevinoらによって、2つの理論的統合などが議論されることになるが、中村らによれば、それらは方法論的決着がつかぬままに立ち消えとなり、企業組織の実際において倫理の制度化（本稿で言うところの組織的仕組みづくり）が喫緊の課題となっていったことから、議論の多くがそちらに向けられるようになっていった<sup>11)</sup>。このような流れの中で上述したような理論的規範主義、すなわち、あるべき倫理的価値を措定し、その組織での実現のための仕組みづくりの探究がKornbergerらの言うように、近年のメインストリームになっていったと考えられる。

## 2.2 理論的規範主義の限界？

以上のような理論的規範主義に従えば、組織の不祥事は、組織ないし組織構成員の倫理性に欠けた考え方や行為に原因（たとえば安全性の看過や誠実さの欠如など）があり、組織不祥事の抑止は、さまざまな社会的／組織的仕組み（規則や制度）を構築し、組織の倫理性を高めることで達成されるということになる。すなわち、ここには「倫理的価値ないしそれが埋め込まれた制度によって倫理的行為が促される」という前提（簡略化すれば「経営倫理／倫理的制度→倫理的行為」）があるといえよう。これはいわゆる「導管（conduit）メタファー」という知識観・コミュニケーション観に基づく前提であると考えられる。この導管メタファーとは、中原によれば、「情報（あるいは知識—本稿筆者注）を有形のモノとして捉え、情報の送り手と受け手の間にパイプのような流通経路があり、そのパイプにポンと情報を投げ込めばそのまま受け手に内容が伝わる」<sup>12)</sup>というものである。つまり、理論的規範主義にあっては、あるべき倫理観を伝えれば、あるいは従うべき社会的／組織的仕組み（規則や制度）を示せば、そのまま受け手（組織の構成員たち）にその内容が伝わり、それに従っていくことが前提として措定されるところと考えられるのである。

このような前提ゆえに、企業では、不祥事が繰

り返されれば繰り返されるほど、さらなる規則や制度を施していくことになるし、事実、現実社会はその傾向にあるように思う。しかし、いくらそういった組織的ないし社会的な制度構築を進めても、現実において不祥事は少なからずおさまってはいない。たとえば、先述した2011～2012年に不祥事を起こしてしまった企業は、経営倫理や組織の倫理化のための諸仕組みにまったく無配慮・無頓着であったわけではない。これらの企業のCSR報告書などを見る限り（であるが）、むしろ、かなり懸命で、充実していたようにも思える。たとえば、上述のうちの一社は、2004年に企業行動憲章ならびに行動規範を制定し、同時に国連グローバルコンパクトへの参画を表明している。さらに、2005年にはCSR本部、2010年にはCSR体制の強化を目的としてCSR委員会の設置を行っている。また、2010年には、ステークホルダーダイアログと称し、ステークホルダーとの対話の機会を設けている。また、別の一社では、2002年に社外有識者を含めたコンプライアンス委員会を設置し、同時にコンプライアンス行動指針を策定、2003年にコンプライアンス窓口を設置している。さらに、2007年には、コンプライアンスに関連した最新情報や最新事例を社内共有するためにイントラネットでの情報共有を開始している。その他にも、コンプライアンス意識（浸透度）調査、対話型説明会、コンプライアンスに関するeラーニング研修、人事考課への企業倫理性尺度の導入など、非常に積極的な取組みを行っていた。このような取り組みにもかかわらず、不祥事は起きてしまったのである。

また、一方では、そういった規則や制度の厳密化がむしろ新たな問題<sup>13)</sup>や不祥事の原因になる場合もある。たとえば、倫理的な規則や制度が厳しすぎてそれが却って新たな規則違反ないし非倫理的行為を生成したり<sup>14)</sup>、倫理的な制度がみずからの都合のいいように使われ、新たな非倫理的行為の生成につながったりといったようにである。すなわち、理論的規範主義の上述のような前提（経営倫理／倫理的制度→倫理的行為）には何か問題

があるのではないだろうか？ 導管メタファーが示す情報や知識のように、倫理のような価値もモノのようにして、受け手にそのまま伝わるのだろうか？ 言い換えるならば、「こうすべき（と知る）」と実際に「そうする（行う）」との間には深くて広い川、つまり隔たりがあるのではないかということである。

このような懐疑をひとつの出発点として、近年議論がなされているのが本稿冒頭で示した「実践としての経営倫理」研究である。

### 3 | 経営倫理研究の新たな視点としての「実践としての経営倫理」研究

#### 3.1 実践としての経営倫理とは

「実践的転回 (practice turn)」という知のあり方の近代科学からの転回の議論そのものは、なにも今に始まったものではないが<sup>15)</sup>、経営学における実践的転回の歴史は、それほど深くなく、とりわけ経営倫理研究における実践的転回の歴史は、きわめて浅い。ほんのここ5年程度の話である。経営学においては、本稿で取り上げる経営倫理よりも前に、2000年代初頭から戦略論の分野でまずこの「実践」への注目（実践としての戦略 (Strategy as Practice：通称SAP)）がなされてきた。

SAPは、ミクロな活動にフォーカスし、「戦略に関連して何を人々が行っているか、そうした行いが組織と制度のコンテキストからどのように影響を受け、また影響を及ぼすのかに関心を持つ研究」<sup>16)</sup>とされている。この着目点は、実践としての経営倫理においても同様である。つまり、実践としての経営倫理においても、ミクロな活動に注目し、経営倫理に関連して何を人々が実際に行なっていて、そうした行い（実践）が組織と制度のコンテキストからどのように影響を受け、また影響を与えているのか？ ここに関心があるのである。ちなみに、SAPにおいて、研究者が上述の「行いとコンテキストの影響関係」のどのような影響関係に注目するかは、携わる研究者たちの

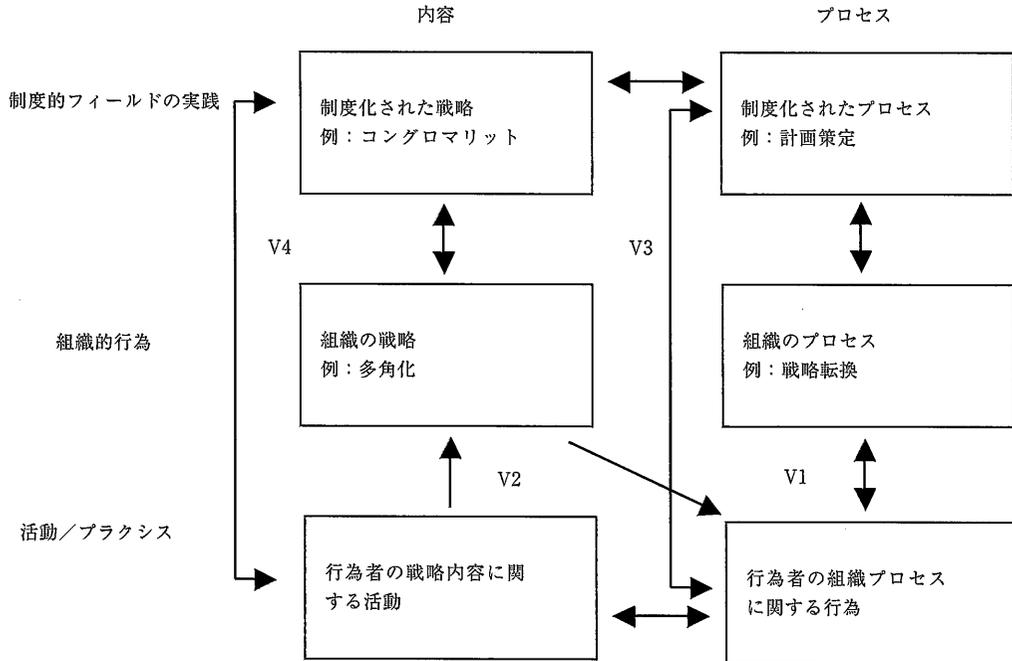
視点や方向性によってさまざまであり、それらは概ね図表1 (V1~V4) のように示すことができる<sup>17)</sup>。

さて、ここまであまり説明のないままに使用して来た「実践」であるが、ここで「実践」とは、さまざまな日常的行為、つまり「行い」を指している。しかし、とりわけ大切なのは（特に実践としての経営倫理研究において）、実践がただ何かに従う行為を指すのではなく、たとえば押し付けられた倫理化のための諸制度・諸規則などがある種資源の一つとして利用しながら状況や文脈、自らの物語を構成するものであるという点である。そして、ここで経営倫理は、すでに在るものというより、これら実践を通してその場その時の関係性から社会的に（対話的に）構築されるものと考ええる。すなわち、「実践としての経営倫理」において、「倫理や倫理的制度は、実践を規定するものではなく、実践に用いられ再構成されるもの」なのである（極々簡略化すれば「実践→経営倫理」となる（図表2）。すなわち、この研究の基盤には、社会構成主義 (social constructionism) の考え方があるということである<sup>18)</sup>。

このような倫理の捉え方は、Gergenのいうローカルな現実における「ローカルな善」に近い。Gergenは、道徳性は、対話を通じ、人々の社会的な関係性の中でローカルにうまれるものであるとする。彼によれば、「知識」、「事実」、そして「善」は、「人々の関係の中で育まれるものであり、個人の『心』の中ではなく、『共同的な伝統』の中に埋め込まれている」のである<sup>19)</sup>。このような考え方は、McIntyreに代表される共同体主義 (コミュニタリアニズム) に通ずるところがある。とりわけMcIntyreは、倫理を個々人の物語とそれが埋め込まれている共同体の物語との関わりから理解されるものと論じている点が興味深い<sup>20)</sup>。

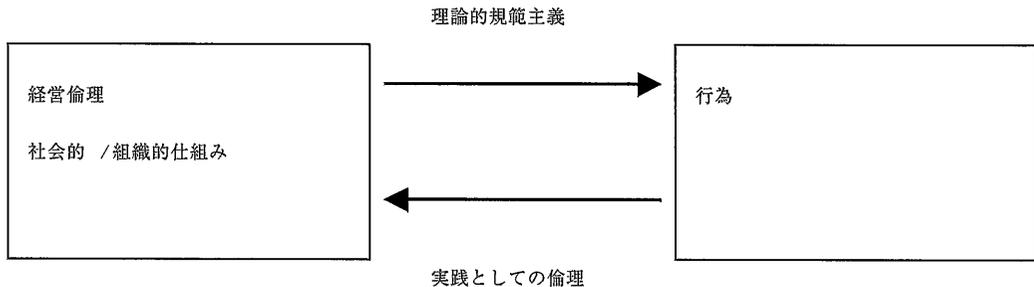
以上のような問題意識ならびに前提のもと、この実践としての経営倫理研究は、今日においてはとりわけ「倫理的諸制度が利用される現実」を明らかにしようとしている。次節では、実践として

【図表1】 実践としての戦略における注目



出典：Johnson, G., A. Langley, L. Melin, & R. Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press (高橋正泰監訳, 宇田川元一, 高井俊次, 間嶋崇, 歌代豊訳 (2012)『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』文眞堂, 23頁.)

【図表2】 経営倫理における理論的規範主義と実践としての経営倫理



筆者作成

の経営倫理の先行研究を一部紹介しながら、さらに同研究を吟味していくことにしよう。

### 3.2 「倫理化の仕組みが利用される」研究事例

ここでは、実践としての経営倫理研究の具体的なイメージをつかむために、簡単に4つの先行研究を紹介することにしよう。同研究パースペク

ティヴは、いずれも実践に目を向けるために、実際の構成員たちの語りや言説に耳を傾けることで具体的に研究を遂行している点に特徴がある<sup>21)</sup>。

さてまず、Gordon, Clegg & Kornberger (2009) は、オーストラリアのニューサウスウェールズ州の州警察でなされた経営倫理改革の試みに関する研究において、倫理的諸仕組みが対外的には儀礼

的役割（「しっかり改革がんばっています」という組織の正当化を高める役割）を果たしていたものの、組織内ではそれらの仕組みが利用され、本来の意図とは異なる実践（別の不法行為）<sup>22)</sup>が生成されていたことを突き止めた。たとえば、組織の風通しを良くすることを意図して導入された上申制度は、ライバルの足を引っ張る道具として使われ、透明性を企図した警察上層部の会議のビデオ中継は、上層部の優位性の再生産に使われたのである<sup>23)</sup>。

つぎに、Helin & Sandstrom (2010) は、アメリカに本社を持つ多国籍企業のスウェーデン法人で起きた経営倫理の制度化とその運用実態について調査している。その現地法人では、アメリカ本社から本社が作成した企業倫理綱領を承認し、遵守することが求められていた。それに対し、その現地法人経営陣は、「我が社のイメージアップに繋がる」と再文脈化し、とにかく従業員全員から承認を得ようとした<sup>24)</sup>。一方、承認を求められた従業員たちは、倫理綱領を承認したものの、日常業務のなかではそれらは他人事のように軽視していた。つまり、「まさに常識だ」、「しかし私には必要ない」、「すでに行っている」と、倫理綱領から距離を置いたのである。

さらに、Hellin, Jansen, Sandstrom & Clegg (2011) は、やはり多国籍企業の北欧の法人における倫理綱領の構築とその運用実態について調査をし、組織階層間における温度差や、工場管理者が倫理綱領に背いたことで2人従業員が解雇するという事態をきっかけに、倫理綱領が倫理的実践のためではなく、新たな権力行使の道具として恐れられていくという実態を明らかにした。

最後に、Iedema & Rhodes (2010) は、オーストラリアの医療機関における倫理の制度化とその実際の運用の調査のなかで、病院側が根付くことを意図していた規範を超えた「倫理実践」が発生したことを明らかにしている。ここでは、医療従事者に感染管理（院内感染の防止の為に手洗いの励行やマスク・手袋の着用手順の徹底）を厳格化するために、院内各所にビデオカメラを設置し、

それで撮影された映像を後日、上映しながら医療従事者間で議論する場を設けていた。すると、感染管理の徹底もさることながら、施策設計者の意図を超え、専門の垣根を越えてさらに病院をよくするためにどうしたらいいかを議論するようになっていった。

4つの代表的研究は、どれも新たな倫理的諸仕組みの制作者の（よくもわるくも）意図とは異なる実践の展開を暴露している<sup>25)</sup>。たとえば、Gordonら（2009）とHelinら（2011）では、新たな仕組みを既存の体質や権力構造の再生産に利用され、Hellinら（2010）では、諸仕組み（ここでは倫理綱領）が経営陣においてはイメージアップに利用され、従業員たちには距離を置くことで現状の維持が図られた。また、Iedemaら（2010）では、意図を超えた倫理の構築の資源として利用されている。これは、言語ゲームにおいて言葉の意味がその言葉がいかに使われているかによって決まるとされるのとよく似ている<sup>26)</sup>。

以上のように、「実践としての経営倫理」研究は、これまでの理論的規範主義研究があまり注目してこなかった部分、すなわち、倫理化のための規則や制度がいか実践ないしイナクトメントのリソースとして利用されているあるいは逆に利用されていない（軽視されている）かに着目するのである。Certeauの言葉を借りて別言すれば、実践としての経営倫理は、構成員たちの「戦術」<sup>27)</sup>に目を向け、構成員たちが「メティス（狭智）」という実践的知性を巡らし、押しつけられたシステムに対してそれを利用することで「征服者がねらっていたものとは別のものを作りだし」たり<sup>28)</sup>、「自分たちが逃れるべくもないそのシステムとは異質な準拠枠にもとづいた目的や機能に利用しながら、それらをくつがえし」<sup>29)</sup>ていったりするその様に注目するのである。そうすることで、2.2で述べたような理論的規範主義の限界を明らかにしようとしているのである。すなわち、「どうすべきか」「どうあるべきか」ではなく、実際「どう行っているのか」に注目しているのである。

また、以上のような実践に注視するそのやり方は、理論的規範主義が想定するように普遍的ないし超越的なものとして経営倫理を捉えるのみならず、その場その時に局所的に構築されるもの、そしてときにはポリティカルな力も働いて構成されるものとして経営倫理を捉えている。すなわち、実践としての経営倫理では、そうすることで倫理を多元的で複雑なもの、そして不確実に変化するものであると捉えるのである。このように考えるならば、同パースペクティブの探求は「経営倫理として持つべき価値とは何か？」ではなく、「そもそも（経営）倫理とはいったい全体何なのか？」という至極根源的な問いにもつながっていくのである。

#### 4 「実践としての倫理」研究の課題とその先

以上のように、「実践としての経営倫理」研究は、あるべき倫理的価値やそれを埋め込むための社会的／組織的仕組みに目を向ける既存の研究（理論的規範主義）とは異なり、理論的規範主義が扱う倫理や諸制度が実践においていかに利用されるのか、その時その場所で実践を通じいかなる倫理が構成されるのかを明らかにしようとするのである。またそうすることで、理論的規範主義が主張するようであるべき倫理を埋め込むべくさまざまな諸仕組みを重ねていくこと、ただそれだけでは（もちろん重要な議論ではあるが）、決して組織もその構成員たちも倫理的にはなり得ない（どう転ぶか分からない）=不祥事はなくなるということを示唆するのである。

ただしかし、現時点においてこれら実践としての経営倫理研究の問題は、若干先述したが、現状分析に終始し、すなわち、実際において制度や規則などさまざまな仕組みはどう用いられ、倫理はいかに構築されているのかを明らかにすることに終始してしまっているという点である。Clegg, Kornberger & Rhodes (2007) によれば、同研究パースペクティブは「倫理が実際にいかにイナク

トされ、それがいかに仕事を構成するのか?」、  
「組織においていかなる倫理がどのような方法でポリティカルに構成されるのか?そして、特定の種類の行動が組織やマネージャーたち、従業員、そして広くコミュニティの人のびとによっていかに倫理的ないし非倫理的とイナクトされ、構成されるのか?」<sup>30)</sup>に関心があり、規範主義がそうであるような「倫理を定義し、予見し、判定するモデル」<sup>31)</sup>の構築にはあまり関心がないのである。これは、同研究がCMS (Critical Management Studies) のように、経営現象の現状や現行の経営研究に潜む問題（権力性や抑圧性）を暴露することを現時点では志向しているからだと考えられる。しかし、実践という概念は、単に過去の文脈に埋め込まれ構成されるものではなく、上述の通り、そこから新たな文脈を構成するものである。違う言い方をすれば、実践は、物語的行為の1つであり、未来に向けて新たな代替的な物語をつくっていく端緒でもあるのである<sup>32)</sup>。つまり、過去に遡り問題の原因（非倫理的な誰か、落ち度のあった諸制度）を明らかにし、その原因を取り除いたり改変したりすることで問題の解決をしようとするこれまでの理論的規範主義研究とは異なる別のタイプのやり方で、今ここの実践を通じてこの先の未来を変えることが出来るのではないだろうか<sup>33)</sup>。

たとえば、先述の Gergen は、実践的転回の哲学的基盤のひとつである社会構成主義の未来志向性を4つのテーゼとして示しながら、未来を変えるには、「活動的な詩人」となって、新しい意味を生み出す必要があるとしている<sup>34)</sup>。そして、その新しい意味を生み出すには、「変化力をもつ対話」が必要だとしている。「変化力をもつ対話」とは、以下のようなプロセスをたどる対話のことである。すなわち、個人を非難する傾向を避け、他者の物語りを傾聴し（また自らも物語り）、それを否定ではなく肯定し、さらに会話を調和しながら、その会話からうまれた多声性を活かして自己内省を図る。そして、最後に互いにとって共通の大義をそこから見いだす。以上のような対話というひとつの実践を通じ、倫理とは何か、何が

切かを構成していくというのもひとつであろう。その際、参考になるのは、この対話をセラピーに応用したナラティブ・セラピーや組織開発に応用したAI (Appreciative Inquiry)<sup>35)</sup>のようなやり方であろう。ナラティブ・セラピーにしてもAIにしても、ポイントは、対話によって他者や他のものとの関係性を変え、新たな意味を見いだすことである。詳細は今後の課題となろうが、以上のような先行研究の吟味が実践としての経営倫理研究に基づいた倫理的組織の構築ないし倫理実践の遂行の提案の手がかりとなるのではないだろうか。

## 5 | むすびにかえて

本稿では、ここまで、まず経営倫理の既存研究(理論的規範主義)の問題点ならびにそれに基づく現実の組織における倫理化の取組みの抱える問題を明らかにした。さらに、それを補完する研究

として「実践としての経営倫理」の研究を概観し、その特徴・有効性を吟味した。特に、「どうあるべきか」ではなく、「どう行っているのか」に着目した点の特徴であり、またそれが既存研究を補完する同研究のポイントであった。そして最後に、その「実践としての経営倫理」が持つ問題点、すなわち同研究が現状とりわけその現状に潜む権力性や抑圧性といった問題を暴露することに終始するという問題点を明らかにし、それを乗り越える方途(対話の重要性、ナラティブアプローチの重要性)を吟味した。つまり、「どう行っているのか」ではなく「どう行うのか」に着目する必要があるということである。しかし、その方途は、未だ曖昧で、言うまでもなくさらなる検討が必要であろう。今後は、この対話とナラティブをひとつのキーワードに、組織の倫理化の実践を吟味していきたいと考えているが、それはまた別稿に譲ることにしたい。

### ●謝辞

本研究は、平成22年度経営研究所個人研究助成(研究課題名:「組織における倫理観の形成プロセスに関する研究」)による研究成果の一部である。記して感謝の意を表します。

### ●注

- 1) 本稿は、拙稿である組織学会2012年次大会予稿集(2011年10月)「経営倫理研究の実践論的転回」を大幅に加筆修正したものである。
- 2) E-mail: t-majima@isc.senshu-u.ac.jp
- 3) ここでは不祥事を「社会に不利益をもたらす組織的事象」と簡単に定義づけ、意図的なそれ(事件というべきか)もそうでないそれ(事故)もその内に入れることにする。
- 4) ここでは、Cleggら(2007)に従ってこれまでの研究をこう名付けることにする。Clegg, S., M. Kornberger & C. Rhodes (2007), "Business Ethics as Practice", *British Journal of Management*, Vol. 18.
- 5) 鈴木辰治、角野信夫編著(2000)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房、34-35頁。
- 6) Paine, L. S. (1996), *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, McGraw-Hill Inc (梅津光弘他訳(1999)『ハーバードのケースに学ぶ企業倫理』慶應大学出版会), Nash, L. L. (1990), *Good Intentions Aside: A manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press. (小

林俊治、山口善昭訳(1992)『アメリカの企業倫理: 企業行動基準の再構築』生産性出版)など。また、Nashによれば、「誠実性」は、「正直さ」、「信頼性」、「公正」、「実用主義」の4つの基本的価値から構成される。ここで「正直さ」とは、ビジネスに関わるすべての活動の評価や説明における正確さを指し、次の「信頼性」とは価値と行動の一貫性のことであり、また「公正」とは、一貫性と善意を持って当該企業に関わる関係者たちの権利の均衡を図ること、そして最後に「実用主義」とは、事業の財務的ならびに組織的健康性の継続に対して具体的な貢献を果たすことである(上掲訳書、47-48頁)。

- 7) たとえば、Driscoll, Dawn-Marie & W. M. Hoffman (2000), *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management*, Bentley College (菱山隆二ほか訳(2001)『ビジネス倫理の10のステップ: エシックスオフィサーの組織変革』生産性出版)など。
- 8) 鈴木辰治、角野信夫編著、前掲書、38頁。
- 9) Piper, T., M. C. Gentile & S. D. Parks (1993), *Can Ethics be Taught?: Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School Press (小林俊治、山口善昭訳(1995)『ハーバードで教える企業倫理』生産性出版。)
- 10) 中村瑞穂編著(2003)『企業倫理と企業統治: 国際比較』文真堂、14-15頁。など
- 11) Weaver, G. R. & Trevino, L. K. (1994), "Normative and Empirical Business Ethics", *Business Ethics Quar-*

- terly, 4-2., 中村瑞徳編著, 前掲書, 15頁, 宮坂純一著 (1999)『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房, 16-31頁。
- 12) 中原淳, 長岡健著 (2009)『ダイアログ: 対話する組織』ダイヤモンド社, 32-33頁。
  - 13) また, それ以外の「問題」としては, たとえばコンプライアンスのためにすべてを文書化するなど業務負担が増え, 組織が疲弊するなど考えられる。『日経ビジネス』2007.05.21., 2010.03.08。
  - 14) たとえば, JCOの臨界事故などはその顕著な例であろう。
  - 15) Schatzki, T., K. K. Centia & E. Savigny (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge.
  - 16) Johnson, G., A. Langley, L. Melin, & R. Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press (高橋正泰監訳 宇田川元一, 高井俊次, 間嶋崇, 歌代豊訳 (2012)『実践としての戦略: 新たなパースペクティブの展開』文真堂, 9頁。)
  - 17) この図にある「内容」とは, 戦略の内容を指し, 「プロセス」とは戦略のプロセスを指す。内容は, これまで計画学派が関心の的としてきたものであり, プロセスは創発学派などが関心の的としてきたものであろう。SAPは, 戦略の策定および実行に関連して実際に行われ, それら戦略の内容やプロセスにどのような影響を与え, また与えられているのか(批判的な視点も含めて)を明らかにしたいと考えている。そのように戦略を日々の行いから構成される組織的現象として捉え, その先(実際に明らかにすることの先)に, そこからどう実践したらいいかを解明することを企図とした研究である。
  - 18) 戦略においても倫理においても実践的転回とは, この社会構成主義と共に, プラグマティズムの思想をその哲学的基盤としている。また, 理論的伝統としては, 状況的学習論(LaveとWengerの「状況に埋め込まれた学習」など)やカーネギー学派のセンスメーカーなどの議論(Weickら), 制度理論(MeyerとRowanなど), そしてアクターネットワーク理論(Latourなど)と関係が深い。また, 社会理論における実践的転回の重要な論者として, BourdieuやCerteau, Foucault, Giddensらがいる。Johnson et al. (2007), *op. cit.* (高橋正泰監訳, 前掲訳書, 41-68頁。)
  - 19) Gergen, K. (1999), *An Invitation to Social Construction*, Sage Publications (東村知子訳 (2004)『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 183-184頁, 342頁。)
  - 20) McIntyre, A. (1981), *After Virtue: A Study in Moral Theory 2nd. ed.*, University of Notre Dame Press (篠崎榮訳 (1993)『美德なき時代』みすず書房。)
  - 21) 物語や言説(ディスコース)を用いた研究については, Grant, D, C. Hardy, C. Oswick, & L. Patnam (2004) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage Publication (高橋正泰・清宮徹監訳 (2012)『ハンドブック組織ディスコース』同文館出版。)など。
  - 22) そもそも同警察署は不祥事続きで悪名が高かった。それを改革しようとしたのだが, 改革策が別の不正や組織内の権力争いを利用してしまっていた。Gordon, R., S. Clegg & M.Kornberger (2009), "Embedded Ethics: Discourse and Power in the New South Wales Police Service", *Organization Studies*, 30-1.
  - 23) Gordonらの研究に関する詳細は, 拙稿 (2010)『『実践としての経営倫理』研究に関する一考察: 組織不祥事分析に対する有効性と限界の検討』『専修経営学論集』第90号。
  - 24) そのために, この現地法人では, イントラネット上で誰もがワンクリックで同意出来るようにした。
  - 25) 実践としての経営倫理研究も実践としての戦略同様, さまざまなスタンスの研究が存在し, その中には, ここで代表的研究として示したような与えられた倫理化のための社会的/組織的仕組みに対する実践ではなく, 実践としての戦略で言うところの図表1の右下のボックスから右真ん中のボックスへと伸びる矢印のような, 経営倫理の諸仕組みの策定に纏わる実践に関する研究もある。Carter, C., S. Clegg, M. Kornberger, S. Lake, & M. Messner (2007), *Business Ethics as Practice: Representation, Reflexivity and Performance*, Edward Elgar Publishing.
  - 26) Gergen (1999), *op. cit.* (前掲訳書, 53, 63頁。)
  - 27) Certeau, M (1980), *Art of Faire*, Union Generale d'Editions (山田登世子訳 (1987)『日常の実践のポイエティーク』国文社, 26頁。)
  - 28) 上掲訳書, 14頁。
  - 29) 上掲訳書, 14-15頁。
  - 30) Clegg, S., M. Kornberger & C. Rhodes (2007), "Business Ethics as Practice", *British Journal of Management*, Vol. 18, p. 118.
  - 31) *Ibid.*, p. 117.
  - 32) 社会構成主義, とりわけ実践的転回に関係の深いナラティブの議論では, 人は対話など日々の実践を通じて他者とともに作り上げた物語的な現実によって自らの経験に意味とまとまりを与え, そうした構成された現実を通して自らの人生を理解し生きるものであるとされる。McNamee, S and K. J. Gergen (1992), *Therapy as Social Construction*, Sage Publication. (野口裕二, 野村直樹訳 (1997)『ナラティブ・セラピー: 社会構成主義の実践』金剛出版, 63頁。)
  - 33) たとえば, 本文の中でも述べたように, Iedema & Rhodesの研究では, 消毒や手術着の着用法などといった, 院内感染の防止策を徹底させるために行った監視カメラの設置やそれを見ながらの反省会の実施が, 専門職が陥りがちなセクショナリズムを超えたさらに倫理的な病院になるための議論を院内で展開させるきっかけとなっていたことが明らかになっている。
  - 34) Gergen (1999), *op. cit.* (前掲訳書, 74頁。)
- なお, ここで4つのテーゼとは, ①私たちが世界や自己を理解するために用いる言葉は, 「事実」によって規定されない, ②記述や説明, そしてあらゆる表現の形式は, 人々の関係から意味を与えられる, ③私たちは, 何かを記述したり説明したり, あるいは別の方法で表現したりする時, 同時に, 自分たちの未来をも創造している, ④自分たちの理解のあり方について反省することが, 明るい未来にとって不可欠である, の4つである。

- 35) Whitney, D. & A. Trosten-Bloom (2003) *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers (株式会社ヒューマンバリュアー (2006) 『ポジティブ・チェンジ: 主体性と組織力を高めるAI』ヒューマンバリュアー社。) など。
- 参考文献
- Carter, C., S. Clegg, M. Kornberger, S. Lake, & M. Messner (2007), *Business Ethics as Practice: Representation, Reflexivity and Performance*, Edward Elgar Publishing.
- Certeau, M. (1980) *Art of Faire*, Union Generale d'Editions (山田登世子訳 (1987) 『日常実践のポエティック』国文社。)
- Clegg, S., M. Kornberger & C. Rhodes (2007), "Business Ethics as Practice", *British Journal of Management*, Vol. 18.
- Dennig, S. (2007) *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative*, John Wiley & Sons (高橋正泰, 高井俊次監訳 (2012) 『ストーリーテリングのリーダーシップ: 組織の中の自発性をどう引き出すか』白桃書房。)
- Driscoll, Dawn-Marie & W. M. Hoffman (2000), *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management*, Bentley College (菱山隆二ほか訳 (2001) 『ビジネス倫理の10のステップ: エシックスオフィサーの組織変革』生産性出版。)
- Gergen, K. (1999), *An Invitation to Social Construction*, Sage Publications (東村知子訳 (2004) 『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版。)
- Gordon, R., S. Clegg & M. Kornberger (2009), "Embedded Ethics: Discourse and Power in the New South Wales Police Service", *Organization Studies*, 30-1.
- Grant, D., C. Hardy, C. Oswick, & L. Patnam (2004) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage Publication (高橋正泰・清宮徹監訳 (2012) 『ハンドブック組織ディスコース』同文館出版。)
- Helin, S. & J. Sandstrom (2010), "Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control", *Organization Studies*, 31-5.
- Hellin, S. T. Jansen., J. Sandstrom & S. Clegg (2011) "On the dark side of codes: Domination not enlightenment" *Scandinavian Management Journal*, 27.
- Iedema, R. & C. Rhodes (2010), "The Undecided Space of Ethics in Organizational Surveillance", *Organization Studies*, 31-2.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin, & R. Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press (高橋正泰監訳, 宇田川元一, 高井俊次, 間嶋崇, 歌代豊訳 (2012) 『実践としての戦略: 新たなパースペクティブの展開』文真堂。)
- McIntyre, A. (1981), *After Virtue: A Study in Moral Theory 2<sup>nd</sup> ed.*, University of Notre Dame Press (篠崎榮訳 (1993) 『美德なき時代』みすず書房。)
- McNamee, S. and K. J. Gergen (1992), *Therapy as Social Construction*, Sage Publication. (野口裕二, 野村直樹訳 (1997) 『ナラティブ・セラピー: 社会構成主義の実践』金剛出版。)
- 拙著 (2007) 『組織不祥事: 組織文化論による分析』文真堂。
- 拙稿 (2010) 『『実践としての経営倫理』研究に関する一考察: 組織不祥事分析に対する有効性と限界の検討』『専修経営学論集』第90号。
- 間嶋崇, 四本雅人稿 (2011) 「経営倫理研究再考」『経営戦略学会第11回全国大会予稿集』。
- 宮坂純一著 (1999) 『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房。
- 中原淳, 長岡健著 (2009) 『ダイアログ: 対話する組織』ダイヤモンド社。
- 中村瑞穂編著 (2003) 『企業倫理と企業統治: 国際比較』文真堂。
- Nash, L. L. (1990), *Good Intentions Aside: A manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press. (小林俊治, 山口善昭訳 (1992) 『アメリカの企業倫理: 企業行動基準の再構築』生産性出版) 『日経ビジネス』2007.05.21., 2010.03.08.
- Paine, L. S. (1996), *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, McGraw-Hill Inc (梅津光弘ほか訳 (1999) 『ハーバードのケースに学ぶ企業倫理』慶應大学出版会。)
- Paine, L. S. (2003), *Value Shift*, McGraw-Hill Inc (鈴木主税ほか訳 (2004) 『バリューシフト: 企業倫理の新时代』毎日新聞社。)
- Piper, T., M. C. Gentile & S. D. Parks (1993), *Can Ethics be Taught?: Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School Press (小林俊治, 山口善昭訳 (1995) 『ハーバードで教える企業倫理』生産性出版。)
- Schatzki, T., K. K. Centia & E. Savigny (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge.
- 鈴木辰治, 角野信夫編著 (2000) 『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房。
- Weaver, G. R. & Trevino, L. K. (1994), "Normative and Empirical Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 4-2.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K. & P. L. Cochran (1999), "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitment, External Perspective and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, 42-5.
- Whitney, D. & A. Trosten-Bloom (2003) *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers (株式会社ヒューマンバリュアー (2006) 『ポジティブ・チェンジ: 主体性と組織力を高めるAI』ヒューマンバリュアー社。)