

経営倫理教育の基調¹⁾ そのプロセスとリズム

谷 口 照 三*

目 次

緒言 現代社会と経営倫理教育の必然性

．経営倫理教育の可能性

．教育のプロセスとリズム

．「問題の発見」段階と経営倫理教育

．「問題の理解」の段階と経営倫理教育

．「問題の解決」の段階と経営倫理教育

．結言 経営倫理教育の課題

．緒言 現代社会と経営倫理教育の必然性

今日、倫理学、とりわけ応用倫理学に関心が集まっている。環境倫理、生命倫理、情報倫理、そして経営倫理に関する書籍が急速に増えているし、それらについての議論も活発になっている。それは、今はっきりと見えてきた、我々の社会を構成する諸関係の変化や改革と無関

* 本学経営学部教授。現在 The University of Buckingham (United Kingdom) のVisiting Professor。

係ではない。倫理とは、「健全な諸関係の構築」を下差さえしたり、先導したりする価値的態度であり、知恵である、と思われる。倫理や倫理学への関心の増大は、「健全な諸関係の構築」を人々が希求していることの現れである、と推察される。

環境倫理、生命倫理、情報倫理はほぼ十年前ごろから話題に上ってきたものであり、比較的新しいが、経営倫理はすでに30数年前から議論されている。しかし、経営倫理の重要性は、これらの新しい倫理問題の提起により、益々高まってきている。これらの新しい倫理問題は経営倫理の内容によって大きく影響を受けるのであり、これからの経営倫理は新しい環境倫理、生命倫理、情報倫理を内包しなければ空虚なものとなるからである。また、環境倫理、生命倫理、情報倫理を経営倫理との関連の中で捉えなければ、無意味とまでは言えないが、その意味は低下するに違いない。ここに、「経営倫理と環境倫理、生命倫理、情報倫理などの接合はいかにして可能か」という課題が浮上してくる、と仮定してよい。

かかる課題に立ち向かうには、まず何よりもこの問題における「組織の重要性」に着目する必要がある。企業はある何らかの事業を経営しており、それは組織的になされている。「組織」は原理的には「二人以上の人々の意識的に調整された活動のシステム」²⁾であるが、そこにおいては諸資源が一定の関係の下に結合され、集積されている。また、それが成立するためには、その背後に、あるいはそのコアとして、理念的、倫理的、道徳的、規範的諸価値、たとえば企業の理念、企業の事業経営上の技術的規範、企業に関わる個々人の自己規範、社会の人々が考える環境や生命の価値、情報技術利用のルール、情報に対する態度、その他社会的規範などの間での何らかの「価値の関係付け」がなされていなければならない。つまり、現実の経営行動は、このような組織による広い意味での「倫理的な価値創造」がなければ、一步も前に進まないと考えられる。これは、今日のことのみに言っているのではない。かつて、そうであったはずである。

しかしながら、これまでは、このような解釈は取られなかった。企業の経営行動は、理論的には経済法則に則った行動であり、実践的には「経済第一主義」以外の社会的文脈から切り離された「特権的なリアルな活動空間」における純粋な経済行為であるとの考え方により、「倫理的な価値創造」とは無関係であると、広く社会に受けとめられていた。「特権的なリアルな活動空間」は、人々が実際に生きているアクチュアルな社会とは明確に区別される必要があるが、少なくとも「経済第一主義」が社会的コンセンサスとなっている間はアクチュアルな社会と繋がっていた。そのような状況のなかでは、「特権的なリアルな活動空間」が「アクチュアルな社会」と置き換えられるのは、自然の流れであったかもしれない。

しかし、アクチュアルな社会において、「経済第一主義」というコンセンサスが崩れ、多様なコンセンサスが模索されるようになってくると、企業の経営行動も多様な社会的文脈に結びつけられ、その意味の再解釈を余儀なくされる。ここに、企業の経営行動と「倫理的価値創造」

の結びつきへの自覚を呼び起こさざるを得ない社会的な契機があると同時に、企業の「倫理的価値創造」と「人々の想いなし社会の要請」との矛盾が表面化する契機がある。このような変化は、いわゆる「企業不祥事」の表面化、経営倫理への関心の増大、経営倫理教育の必要性の強調をもたらしている。この三者は、決して時系列に起こってきているのみではなく、それぞれがお互いに影響し合っているし、またそれが社会の変化をもたらしてさえいるのである。このような複雑な変化のなかでは、当然ながら混乱が発生するであろうし、また自信をなくすることもあろう。さらには、表面化された「企業不祥事」の問題性は表層的なものから深層的なものへと移行しつつある。このようなことから、今日の社会においては、とりわけ経営倫理教育の必要性和重要性が急浮上しているのである。

・経営倫理教育の可能性

経営倫理教育は可能か否か。この問いは重要であるが、その回答は困難を極める。したがって、ここでは、直接この問いに答えるのではなく、「経営倫理教育は可能である」ということを前提に、どのような意味で可能なのか、また可能ではあるがそれには意味があるのか否か、さらにはどのような方向を目指すべきか、という問いに答えることによって、議論を進めていこう。

これらの問いに答えるために、教育の形態を簡素に分類しておくのが便利であろう。ここでは、教育の対象である「倫理の範囲と特質」をどう捉えるか、また、教育の方法に関わる「知識の伝達と対話による覚醒のバランス」をいかに捉えるか、さらには教育の効果を、あるいは教育のめざすべき方向をどのように確認しようとしているかを指標にして、その分類を試みてみよう。については、従来の狭い倫理概念に留まりかつそれを普遍的で固定的なものと捉えたり、または特定の価値基準を固守するか（A）、あるいは前述したようなより広義の倫理概念を念頭に置きかつより相対的、動態的に捉えるか（B）、の選択肢を考えることができる。においては、「知識の伝達」に限定するか（C）、それともそれに加え「対話による覚醒」をも重視するか（D）が問題になろう。は、において構想されたことをただ「実施すること」（E）を、あるいは「意図の実現」（F）をめざすかを対比できよう。このような選択肢を基にすれば、ACE、ACF、ADE、ADF、BCE、BCF、BDE、BDFの八種類の教育形態の可能性を分類できる。

教育について考える際、留意しなければならない点は、まずなによりもその難易度に関するそれである。やり易いから教育は可能であり、難しいから教育は困難である、ということでは問題である。むしろ、困難であるが故に教育が必要となるのである。留意すべき今一つは、い

かなる教育形態が理解度を深めることになるのか、また混乱など問題を発生する可能性を高めることになるのか、という点である。

A, C, Eはそれぞれ難易度がより低く, B, D, Fはそれぞれ難易度がより高い。したがって, ACEは最も難易度が低く, BDFは最も難易度が高いことになる。Eは形式的, 単発的, 断続的であり, Fは実質的, 継続的であり, あるいは未完のプログラムとしての特質を持つ場合がある。したがって, 難易度に差はあるものの, ACE, ADE, BCE, BDEの四形態はいずれも「形式的」であり, ACF, ADF, BEF, BDFの四形態はいずれも「実質的」である。前四者の形態は, 「理解を深める」とか「混乱を引き起こす」とことは無縁のように思われる。そもそもそれらが教育と言えるかどうか, 疑わしい。ただ, 「形式的であること」が「教育には受け手の選択や自由が前提である」ことによって「合理化」された場合, 「教育」として影響力を持つ可能性がある。後者の四形態の内ACFとBCFに関しては, それらが「詰め込み」(cram)に陥りやすく, 知識としての理解力はある程度つくかもしれないが, それが実際の行動に繋がる可能性は低いと言わざるを得ない。最後の二つの形態, ADF, BDFは, 倫理的な行動と結びつくという意味での「理解の深化」をもたらす可能性が最も高いと考えられる。しかしながら, それらは「教え込み」(indoctrination)に陥りやすい, ことに注意を要する。倫理的価値を狭く, 普遍的, 絶対的に捉えているがゆえに, ADFの方がその危険性が高い。BDFは, 倫理的価値をより広義に捉え, かつ相対的な, 柔軟な見方を導入しているがゆえに, その危険性は低い。しかし, その危険性をより低下させるためには, かかる視座に対する自覚の強化, 「知識の伝達」と「対話による覚醒」の適切なバランスの確保, および教育が終わりのない「未完のプログラム」であり, 常に「課題性の下にある」との認識が必要となろう。経営倫理教育のめざすべき形態は, このような条件の下でのBDFである, と考えても良からう。

・教育のプロセスとリズム

経営倫理教育は, 困難ではあるが, 前述したような, 「企業の理念, 企業の事業経営上の技術的規範, 企業に関わる個々人の自己規範, 社会の人々が考える環境や生命の価値, 情報技術利用のルール, 情報に対する態度, その他社会的規範などの」錯綜した倫理的問題状況を「生きていく」ことの可能性を, 個人としても, 組織としても引き出していくことを目指さなければならない。しかも, 「教え込み」に陥らないように, 上述したような留意点に注意しながら, 慎重に実施しなければならない。ここでは, かかる留意点を「教育のプロセスとリズム」として敷衍しておこう。「教育の失敗」は, 多くの場合, かかる「教育のプロセスとリズム」の軽視にあるように思われる。

「生きていく」ということは、具体的な状況のなかで「何かを感じ取り」、そして「何らかの応答をしていく」ことであろう。「何かを感じ取ること」と「何らかの応答をしていくこと」は、意志決定ないし決断のプロセスに置き換えるならば、前者を「問題の発見」と「問題の理解」、後者を「問題の解決」とすることができる。特に倫理教育の場合、「問題の解決」については、機械的ないし機会主義的な意志決定よりも、「決断」ということの意味合いで受けとめておくことが肝要である。

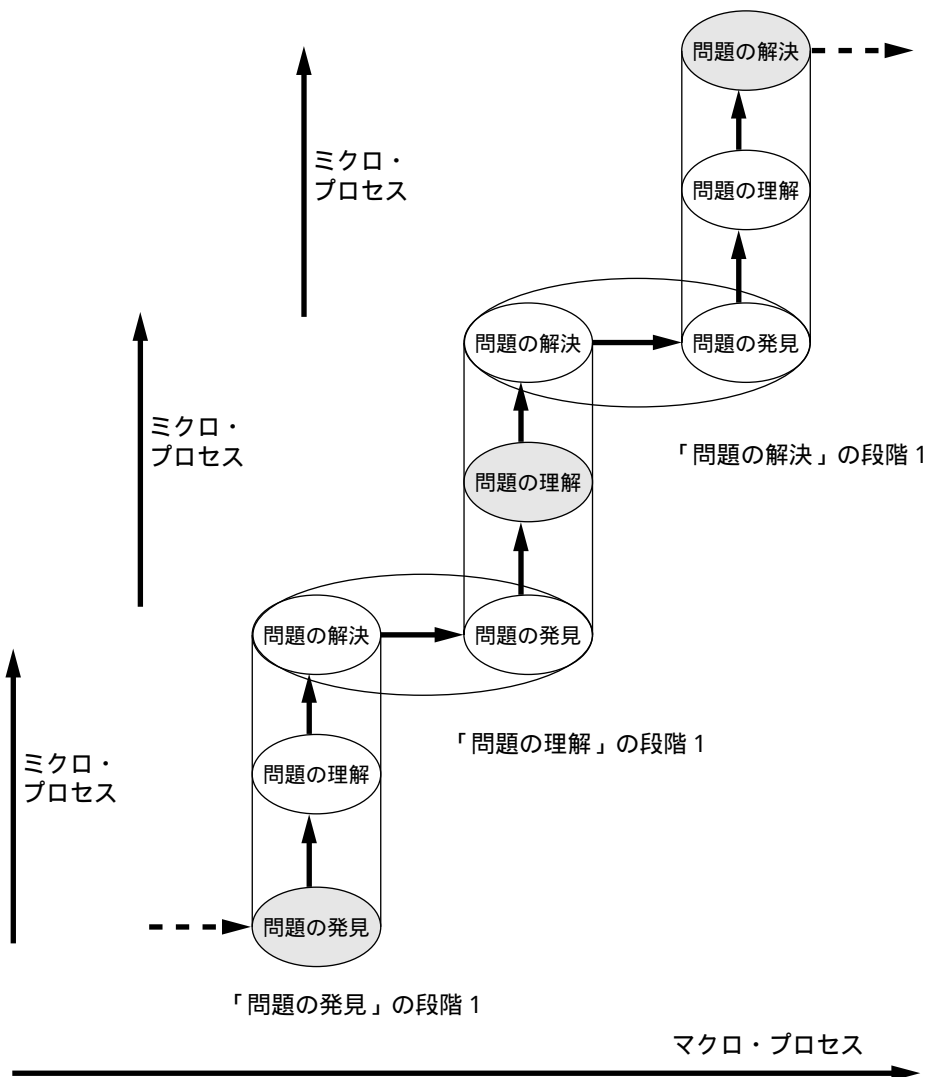
一般にこのプロセスは、直線的なものと受けとめられがちであるが、それは「単純化」の批判を感じせざるを得ないであろう。われわれが「生きている」アクチュアルな世界は、「問題の発見」、「問題の理解」、「問題の解決」はプロセス的であるとともに、周期的であることを要請するし、またわれわれもそのようにしている。「問題の解決」は、新たなあるいは深められた「問題の発見」、「問題の理解」、「問題の解決」をもたらすことは、われわれがよく経験することである。そのみでなく、「問題の発見」、「問題の理解」、「問題の解決」自体、それぞれ「問題の発見 問題の理解 問題の解決」のプロセスを内包していると見る方がより現実を正しく表現している、と言えよう³⁾。

教育の目的が「生きていく可能性」を引き出すことにあるとするならば、そのプロセスは、かかるわれわれのアクチュアルな経験のあり方に従って構想されるべきであろう。上述した「発展的なプロセス」を「マクロ・プロセス」、「周期的プロセス」を「ミクロ・プロセス」と呼び、それらの二重のプロセスとして「教育のプロセス」を図示すれば、第1図ようになる。教育のプロセスをこのように捉えることによって、はじめて、それが「未完のプログラム」であり、「常に課題性の下にある」ということの意味を真に理解することができるのである。

さて、いま一つ教育実践にとって重要であるが、忘れられがちな点は、「教育のリズム」である。哲学者A・N・ホワイトヘッドによると、上述のような二重のプロセス自体を「リズム」と言っている⁴⁾。彼は、マクロ・プロセスの異なる段階にミクロ・プロセスが再現されることを「リズム」と呼ぶのである。このリズムは、具体的には、前述した『知識の伝達』と『対話による覚醒』の適切なバランスの確保（ホワイトヘッドの言葉によれば「訓練と自由のリズミックな要求」）によって創り出されているように思われる。「知識の伝達」と「対話による覚醒」のバランスの取り方によるコンビネーションの違いは、マクロ・プロセスの各段階の違いを創り出すとともに、ミクロ・プロセスにおいてその違いを創り出すことによって当該の段階をその後が続く段階へと橋渡ししている。まさに、それは「非連続の連続」という「リズム」である。

ここで、「知識の伝達」を「知識教育」、「対話による覚醒」を「対話教育」と呼び替えることにしよう。そして、その上で、上述の「リズム」を図示するならば、第2図ようになる。それは、行動に結びつく理解ないし解釈の深化へのリズムである。「知識教育」と「対話教育」

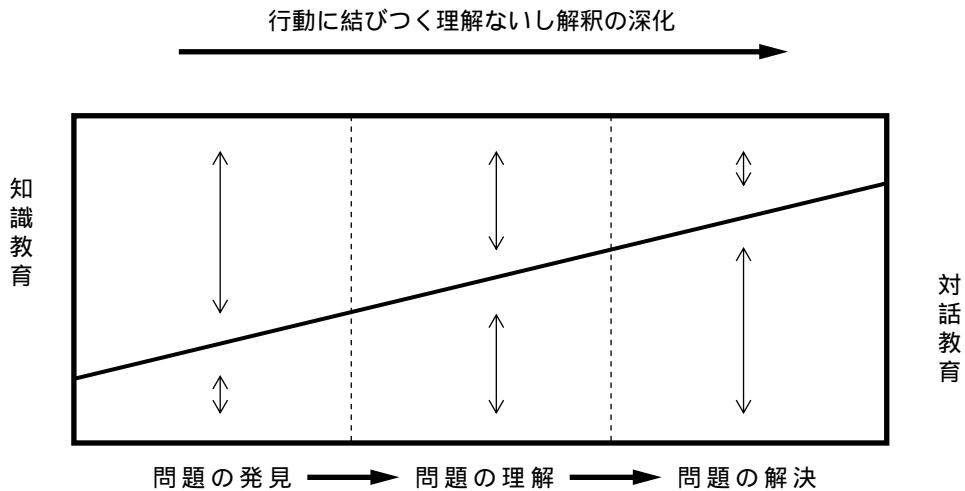
第1図 教育のプロセス



とのバランスの取り方によるそれらのコンビネーションの違いを、対の双方につけた矢印線で示した。「問題の発見」、「問題の理解」、「問題の解決」の各段階における三つの対の双方についた矢印線は、それぞれのミクロ・プロセスを示したものである。

最近、「知識教育の偏重」あるいは「(知識)教育の弊害」という表現が多く見られるようになってきた。それは、ここで言う、「対話教育」が完全に視野から抜け落ちているか、あるいは抜け落ちていないとしてもせいぜい「問題の発見」の初期の状況に「知識教育と対話教育の

第2図 教育のリズム



コンビネーション」を限定し、固定していること、およびそれからくる弊害を指している。このような「リズム」を忘れた教育からは、「行動に結びつく理解ないし解釈の深化」は得ることができないであろう。

経営倫理教育の内容と方法は、以上のような「教育のプロセスとリズム」という考え方に従って構想されなければならない。

・「問題の発見」段階と経営倫理教育

「問題の発見」に対応しては、何故に経営倫理が問題になってくるのか、という問いに対する回答が用意される必要がある。本稿の で述べたような「企業を取り巻く社会的文脈の歴史の変遷」に関する知識が正しく伝えられなければならない。そして次に、そのことを通じて、また対話を通じて「古いビジネス・マインドから新しいビジネス・マインドへの変革」が意識されるように教育内容を編成することが要請されよう。

かかる実践を通じて、「新しいビジネス・マインド」に関する知識が形成される。そこでは、「新しいビジネス・マインドへの変革」のアクチュアルな基盤となるのは、「企業を取り巻く社会的文脈の歴史の変遷」であることが再確認されよう。また、“Business of business is business.” という神話からの脱却のための説得的な論理が用意されなければならない。そのなかで最も重要な点は、ニーズに応答することの真の意味とそのための能力はどのようなものかを明らかに

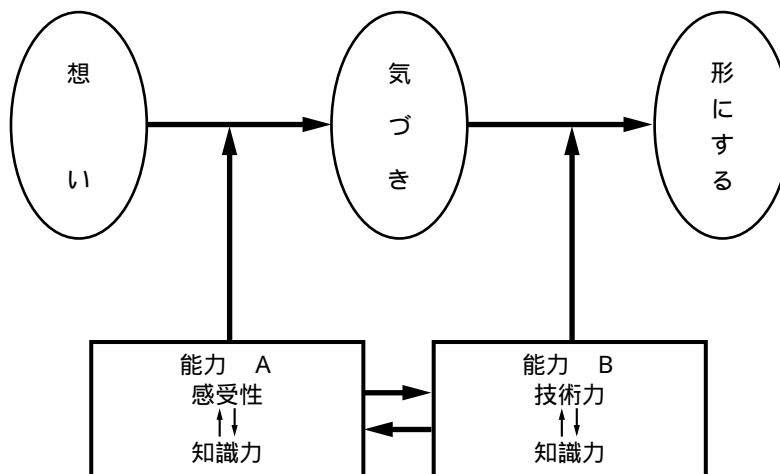
することである。とりわけ、ニーズと欲求の区別と関連が大事である⁵⁾。

ニーズ (needs) とは、何かが欠けている感じ、つまり欠乏感であり、また必要性であるが、その対象は不確定のままで、曖昧さが残っている、と考えることが無難である。特に、ニーズと欲求を区別する場合、その考え方は有効である。「何か」が推定され、それが情報として、また具体的な財やサービスとして提示されることによって、「これが」欲しいという欲求 (wants) が発生する。したがって、ニーズは「推定されるもの」であり、欲求は「創り出されるもの」である。「推定」には、「易しさ」もあれば「難しさ」もあり、また「正しいこと」もあれば「間違うこと」もある。ニーズが推定しやすい場合は、その「正しさ」をもたらし易くなり、推定されたそれはほぼ欲求と重なり合う。「ニーズの一樣性」は「ニーズの推定可能性」を高め、「ニーズの多様化・重層化」はそれを低める。それ故に、前者は「間違う」確率を低め、後者はそれを高めることになる。

21世紀においては、「ニーズの多様化・重層化」に伴ってニーズが推定しにくくなり、的はずれの可能性も拡大するであろう。さらに、課題やその達成方法も多様化、複雑化すると思われる。このような状況にあっては、課題や達成方法の認識と共に、実践上の柔軟さが要請されることとなろう。

「ニーズに応答する」ということは、以上のような諸点を前提にした上で、「人々の想に気づき、それを形にしていくこと」と簡素にまとめることができる。それを実践するには、二種類の能力、つまり「人々の想に気づく」能力 (能力A: 感受性とそれを高める知識力) と、「それを形にしていく」能力 (能力B: 技術力とそれを高める知識力) が要請される (第3図参照)。これまでの社会では、後者が強調され、前者についてはその必要性は指摘されながら

第3図 ニーズに応答するための二種類の能力



も力点が置かれていなかったように思われる。今日の「即戦力」の要請にも、同様の特徴を見出さざるを得ない。ニーズへの応答力が社会的に弱い理由は、「技術力とそれを高める知識力」よりも「感受性とそれを高める知識力」が不足していたことに他ならない、と思うのは筆者ばかりではないであろう。いずれもエンパワーメント（力をつけること）の対象とならなければならないし、それらのバランスが重要であるが、とりわけ今日においては、「感受性とそれを高める知識力」が焦眉の問題である。

・「問題の理解」の段階と経営倫理教育

「問題の発見」段階で培われた諸能力や創り出された新しい知識は、「問題の理解」の段階に人々を誘導することになる。そこでは、「真の問題は何なのか」、「問題の核心は何なのか」というステップ・アップした問いが構成されることになる。つまり、かかる段階においては、「経営倫理が要請される社会的文脈や法令および諸規範を知っており、一応理解しているが、何故それが実行されない場合が発生するのか」、また「新しいビジネス・マインドの発現を阻止している真の原因は何か」が問われ、それに対する知識が探求され、提供される必要がある。

この問題は、「組織における責任の希薄化と組織の閉鎖性が必然的であること」と、「組織において価値（規範）の創造がなされ、それが人々への暗黙の圧力として働くこと」に係っている⁶⁾。これまで、かかる事項に関する理論的探究が不十分であったこと、またそれゆえにこれらのことが正確に、十分に知識として伝達されていないことが、これまでの経営倫理教育において「魂が座る場」を用意できなかった最大の理由のように思われる。それが用意されたとき、「組織の閉鎖性」や「暗黙の圧力」による弊害を克服するための「視座」を育成するプラットフォームに初めて立つことができるであろう。

組織は、本来的に、倫理的ないし道徳的責任を個々の組織行為者から組織構造に「転嫁」する傾向を持つ、ということは、これまでも眼力豊かな幾人の研究者によって指摘されてきた⁷⁾。そこには、二つのことが含意されている。組織構造に責任が転嫁されると言うけれど、組織構造自体はそのままでは責任を負うことはできない。したがって、そこに内包されている第一点は、組織における「責任の拡散」ないし「責任の希薄化」であり、やがて倫理的ないし道徳的な責任はそこから駆逐される、ということである。また、個人的な責任の感覚が道徳的行為の必要条件であることはよく知られていることであるが、この点を前提にするならば、第二の含意は、組織が個人の非倫理的ないし非道徳的な行動を誘発するという点である、と言ってよい。

何故にこのような事態が発生するのか。結論的に言えば、それらは、「官僚制組織」の合理的なメカニズムに由来する。一般的に言われている「官僚制組織」とは、近代社会の構造的コアとなった組織や行政組織を意味しているが、それが持つ合理主義的な特徴は、組織である限り、現代の組織や他の組織にも基本的には共通するものである。現代の組織は、組織改革を繰り返し、「官僚制組織」とは異なるものであると、考える向きもあろう。しかし、それは短絡的な思考である。誤解を恐れずに言うならば、「現代組織」といわゆる「官僚制組織」の違いは、「合理主義的なメカニズム」をその時その時の時代状況のなかでいかにそれを活用していくか、あるいはその時の環境状況とそれをいかに調整していくかの違いである、と言ってよい。

「合理主義的なメカニズム」の特徴は、「職務上の分業」と「倫理的ないし道徳的責任の技術的責任への置き換え」である⁸⁾。前者は、一定の環境の中で意味化された目的が設定され、それを達成するための諸手段が分析され、「目的・手段の連鎖」が形成され、それに従って計画的に、予測可能な形で物事が進められていく仕組みである。もっとも、「目的と手段の結合」はここまでであり、目的によって手段が「正当化」された後は、「目的と手段の分離」が行われ、「手段の目的化」が完成する。そこでは、目的化した手段の合理性のみが問題となり、職務の効率的な遂行のみが要請される。かかる行為が全体に対して、また外の環境に対してどのような効果がおよぶかは問われない。ここに、目的のみならず、外部との繋がりが視野から遠ざけられる事態が発生するのである。これは、組織自体に起こるのみでなく、組織に係わる個人にも、自己のなす事の結果から遠ざけられることから、そのことに対する心理学的距離が創られ、それによって個々人は結果に対する責任から解放されることになる、という同様の問題が発生する。このことが益々、手段の自己目的化を強化し、「倫理的ないし道徳的責任の技術的責任への置き換え」を導くのである。効率性追求という技術的責任のみが組織や個人に残り、「道徳的責任」は組織や個人から駆逐される。これが「組織の閉鎖性」や「組織による暗黙の圧力」が生成する基本的なメカニズムなのである。そこでは、「組織の閉鎖性」や「組織による暗黙の圧力」が「組織倫理」となり、「個人の道徳性」を圧迫し、かつそれが培われにくい環境を創り出すことになる。それは、まさに、ズグムント・パウマンが言う“ethics without morality”の世界である⁹⁾。

今日、いわゆる「企業不祥事」の報道の際、「組織ぐるみ」という表現が多く使われている。これは曖昧な表現である。それは、「組織の閉鎖性」に基づく「組織による暗黙の圧力」の結果なのか、それとも組織を構成する人々が自覚的に合意形成を図り、意識的に不正行為を行ったものなのか、区別できない。後者であれば、自覚的で、意識的であるが故にその問題に対する処置の方向性が見えてくるという意味で、困難ではあるが着実にその問題に対する対処が進行し、それ故に対策も立て易くなるであろう。前者の場合は、そうは行かない。さらに、この

こと以上に問題なのは、二つの事柄が区別されなくなることにより、「企業不祥事」が「特別の出来事」であり、また「特定の会社の問題」であるというような認識が強く働く一方、「組織の閉鎖性に基づく組織による暗黙の圧力による不祥事が一般的にどの組織においても起こりうる可能性が潜在的である」、ということへの感覚が薄れることである。このことがいかに経営倫理教育を無効果に、また不可能にしているかを、またそこまでは行かなくともそれらの可能性を拡大しているかを、われわれは、いま、必要以上に注視しなければならない。

上述の点を正確に理解することなしに、経営倫理問題の克服への道は開かれなように思う。ここに、経営倫理教育における「問題の理解」の段階の重要性がある。このような観点から、この段階で育成を目指したい視座は、まず第一に、今日流行の観がある「社会的コーポレート・ガバナンス」の見方、つまり企業という組織と何らかの利害関係を持つ各種のステイク・ホルダーによる社会的監視の必要性を自覚することである。それは、組織には本来的に「閉鎖的」になる性質があるが故に、それを押しとどめ、さらに開放性を意識的に確保していくための社会的な工夫でもある。しかし、それが唯一の方策ではないし、またそうであってはならない。各種のステイク・ホルダーは、企業から見れば「貢献の提供者」であり、単なる利害関係を超える存在である。各種のステイク・ホルダーの各種の貢献が企業という組織の経験内容を構成しているのである。かかるアクチュアルな状況に鑑み、「社会的コーポレート・ガバナンス」を別の視点から捉え直すことが必要であるように思う。つまり、「ステイク・ホルダーの社会的責任」という観点や、「企業の社会的責任は企業という組織と各種ステイク・ホルダーの社会的責任の合成である」という考え方の導入が重要である。これが、「問題の理解」の段階で育成しなければならない、第二の視座である。これらの視座は、従業員ないし組織構成員や他のステイク・ホルダーと、自身もステイク・ホルダーであるが組織を代表する管理者ないし経営者も、同様に身につけていく必要がある。同時に、われわれは、これらの視座の修得は、人々がそれぞれの社会的責任を果たすということに留まらず、そのことを通して自己の生活充実の可能性を創り出し、それを実現するために必須である、という点により一層自覚的でなければならない。現在、「コーポレート・ガバナンス」が強調されているが、このような感覚が極めて稀薄であることを危惧せざるを得ない。

・「問題の解決」の段階と経営倫理教育

以上のような視座が人々のなかに培われていくと、組織に係わる人々がそれぞれの社会的責任を果たすことと同時に、それを通して自己の生活充実の可能性を実現する「場」としての組織の重要性がクローズ・アップされてくるであろう。経営倫理教育が「問題の解決」の段階へ

と至る機運が熟したのである。この段階においては、特に、あの「教育のプロセスとリズム」のところで述べたミクロ・プロセスの再現が重要となる。

この段階での「問題発見の段階」の再現では、以下に示すように、われわれ人間と協働との不可分の関係が再確認されることが大事になる。

人間には能力の限界がある。古くからわれわれ人間は、かかる限界を克服するために、他の人々と協力して働くこと、つまり協働を実践してきた。この協働において組織が成立してくるが、われわれが組織を組織として認識するようになったのは、また多種多様な組織を成立させ、それらを通して生活の向上化を計ってきたのは、20世紀になってからである。20世紀は組織の時代である。われわれは、何らかの組織を通してのみ有意義な生活を送ることができるのであり、「組織との関係の断絶」は生きていくことを著しく困難にしていける。

そしてさらに、「問題理解の段階」の再現では、以下に示すように、このこと自体（人間と組織の関係）の問題性が再確認されなければならない。

いま述べてきたように、現代においては、組織は人間にとって不可欠の存在になっている。しかし、そこに問題が横たわっている。組織は、有効な協働を実現するために、それ自体を維持せねばならない。そのために、倫理的ないし道徳的価値を含んだ規範的価値を創り出し、当該組織の貢献者（種々の個人や他の組織）にそれらを受容するよう影響力を行使する。他方、貢献者である種々の個人や他の組織もそれぞれ固有の規範的価値を持っている。ここに、当該組織とその貢献者との間に矛盾や対立が起こる可能性が大となる契機がある。かかる問題状況は、何らかの形で処理される必要がある。そこには、四つの方法がある。第一は、貢献者の固有の規範的価値を排除し、当該組織のそれを強要することである。第二は、当該組織の規範的価値を排除し、種々の貢献者の規範的価値を組織が受け入れることである。第三は、当該組織とその貢献者とも、お互いに譲歩し、折衷的な規範的価値を創り出すことである。第四は、当該組織とその貢献者の双方の規範的価値に矛盾しない新しいそれを創造することである。第一の方法は抑圧をもたらし、第二の方法は組織の存在理由の否定につながり、いずれも協働の崩壊へと導くものである。有効で、意味のある協働を実現するには、第三と第四の方法が取られなければならない。後者がより理想的であることは言うまでもない。

そして、最後のクライマックスである「問題解決の段階」における「問題解決の段階」では、先にパウマンの言葉として述べた“ethics without morality”の世界のように「組織倫理」を硬直させたままではなく、新しい組織道徳ないし組織倫理の創造とその可能性が話題の中心をしめることとなる。それは、まさに経営倫理教育のコアと呼ぶにふさわしい話題であろう。

ここで、かかる経営教育の内容を分かりやすくするために、これまで置き換え可能な言葉としてきた「倫理と道徳」について簡単に述べておきたい。

倫理と道徳は一般的にも、区別されていない。それらは置き換え可能な言葉である。しかし、

歴史的に見ると、それらが使われる文脈は異なっている。倫理は政治的・経済的な文脈、道徳は人格的・宗教的文脈のなかで使われてきた。筆者も基本的には倫理と道徳を区別していないが、問題状況を把握し、改善策を考えていくときは、これらの概念の区別と関連を明らかにしていくことが、大変重要だと思っている。そこで、倫理を社会的期待水準と捉えたいと思う。その場合、道徳は個人的に内面化された行動原理と把握しておきたい。

そのように捉えると、現実には、これらが一致する場合と一致しない場合が考えられる。一致する場合は問題ないが、一致しない場合は問題が発生する。その場合、どう解決するかが、問題となる。一方的に期待水準、つまり倫理を個人のなかに強引に内面化していくかのかどうか。強引に内面化していく場合、まさに「教え込み」の状態に陥ることとなろう。そこでは、個人の道徳性が育ていなくなり、組織や社会から強制された、つまり「暗黙の圧力」が作用する状況になるであろう。このような問題状況を克服するには、結局、「圧力からの解放」が、すなわち個人が一人ひとり自ら道徳的な判断が出来るような状況を創り出すこと、パウマンの言葉で言い換えれば、“morality without ethics”が必要になってくるであろう¹⁰⁾。しかし、個人、組織の双方から見て、健全な状況というようなものは、この二つがより高次のレベルで一致することだと思われる。そのためには、常に組織が行為主体としての自らの道徳を創造していくことがなければならない。それは、個人の道徳性を活かし、あるいは組織が個人の道徳性を包み込み、新しい組織の道徳を創り上げていくことであろう。それは、“ethics without morality”と“morality without ethics”との間のスパイラル・アップ（上向きの循環的過程）の形成、と言ってよい¹¹⁾。そして、組織だけではなく、個人も同時に自ら道徳性を高めていく努力が必要になることも否定し得ない。むしろ、そのことが決定的に重要になってくるように思われる。今日話題となっている「内部告発」の重要性がここにあることを、われわれは銘記しなければならない。個人と組織のこのような緊張関係が健全な形で創られていくことが、双方の道徳性を高めていくことにとって極めて重要である。

このような状況を創り出すために、組織やステイク・ホルダーを含めたわれわれひとり一人が培わなければならないものは何か。この点が経営倫理教育の最後の内容となる。それは、「人々の想いに気づき、それを形にしていくこと」、それ自体である。それが実践可能となるように、われわれは、主として対話と協働それ自体を通して、「人々の想いに気づく能力」（能力A：感受性とそれを高める知識力）と「それを形にしていく能力」（能力B：技術力とそれを高める知識力）をバランスよく育成していくことを、意識する必要がある。

筆者は、以上のような育成の対象である諸能力を「21世紀に必要とされる習性」として、考えている。それは、以下に述べるような組織や各種の行為主体の「責任の新しいあり方」でもある（第4図、参照）¹²⁾。

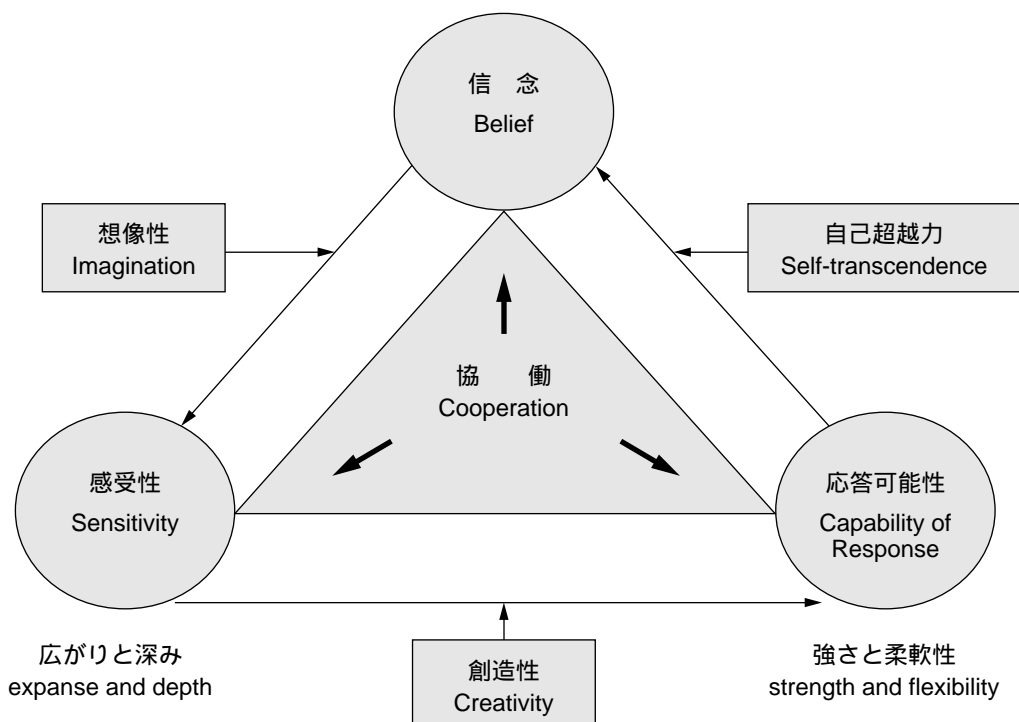
いま述べたように、ニーズに応じた諸課題の設定とそれらの実践には、組織も含めたあらゆる

る行為主体にとって、「感受性」(sensitivity)と「応答能力」(responsibility)が必要となる。「感受性」を豊かにするには、「想像力」(imagination)を要するし、「応答能力」の現実化には「創造力」(creativity)が不可欠である。それらの能力は、種々の幅広い協働を通して得られる可能性が高い。協働は、人々の諸能力を培う社会的な「場」である。そして、それは、それらばかりでなく、人々の行動の拠り所である「信念」の形成にも大きく寄与する。ここに、協働の「場」を基礎に、「信念」から「感受性」へ、「感受性」から「応答能力」へ、「応答能力」から「信念」へのリズム的な移行を思い描くことができよう。最後の移行は、「ニーズに応じた諸課題の設定とそれらの実践」が「信念」から見て適格的であったかどうか、またかかる実践や協働の経験から見て「信念」を維持すべきか、または修正すべきかの評価の問題である。それは「自己批判能力の行使」と言ってもよい。したがって、この移行には、「自己超越力」(self-transcendence)が必要になる。「信念」から「感受性」への、「感受性」から「応答能力」への、また「応答能力」から「信念」への、それぞれの移行のリズムはそれぞれ「想

第4図 「責任」の考え方

強さと柔軟性

strength and flexibility



出典：Teruso Taniguchi, "Current Trends in Corporate Ethics of Japan," (『桃山学院大学総合研究所紀要』第27巻第3号，2002年3月)のFigure-1を修正，加筆し，作成。

像力」、「創造力」、「自己超越力」によって決定される。また、ニーズの特性及びニーズの多様化・重層化からもたらされる諸点を配慮するならば、「感受性」には「深み」と「広がり」を、応答能力と「信念」には「強み」と「柔軟さ」が要請され、またそれらが促進されるような幅広い「新たな協働」が不可欠であろう。

このようなプロセスは、「自己超越力」を契機にスパイラル・アップし、上向きの循環的なものとなる。このスパイラルを、筆者は、リスボンシビリティ・スパイラル (responsibility spiral) と呼んでいる。それは、「想像的に何かを感受することによって意味を満たすこと」、「創造的に何かを創り出すことによって意味を満たすこと」、そして「自己超越的に自己を批判および評価することによって意味を満たすこと」¹³⁾の間のスパイラル・アップしたプロセスである。

以上のような、スパイラル・アップのプロセスが如何に「習慣化」されるか、またそれを促進する契機となる(広い意味での)「新たな協働」を教育プログラムの中に、どのように、如何に取り込むことが出来るのか。これらが、「問題解決」の段階での経営倫理教育の関心事とならなければならないであろう。経営倫理教育の最大の課題は、組織も含めた行為主体が以上のような「責任の新しいあり方」ないし「考え方」を「生き生きとした習性」(vital habitude)とすることが可能となる環境を整備することにある、と言っても過言ではなからう。そのような状況が進展するとき、経営という「活動のシステム」が常にダイナミズムの下にあるように、「組織道徳ないし組織倫理の創造」も終わりのない、ダイナミックなプロセスとして定着するものと思われる。その時、組織は、社会および多くの人々、ないしステイク・ホルダーの「願い」や「想い」を借りて、そしてそれらを形にすることによって、自らのリスボンシビリティ・スパイラルを「生きている」のである。

・ 結言 経営倫理教育の課題

本稿では、経営倫理教育は困難であるが必要であり、また可能である、との立場に立って論を展開した。その際、可能な教育形態と条件を「教育のプロセスとリズム」という視座から検討した。教育のプロセスは、「問題発見の段階」から「問題理解の段階」へ、さらに「問題解決の段階」へと発展していく。それは、直線的な単純なプロセスではなく、それらの各段階にかかる三つの段階が周期的に再現されるプロセスでもある。この再現されるプロセスが各段階を繋いでいる。このように各段階を繋ぎ、教育プロセスを発展的なものにしていくのが、「リズム」であり、それは「知識の伝達」(知識教育)と「対話による覚醒」(対話教育)のバランスの異なったコンビネーションである。本稿において、このような三つの発展段階とそれらに

おけるバランスの異なったコンビネーションに配慮し、経営倫理教育の内容と方法を構想しようとした。

しかし、方法についての子細な検討は、残念ながら本稿の範囲を超えると思うので、今後の課題とした。しかし、本稿で示した論述自体、方法問題を既に内包していると思われる。最後に、今後の課題とも関連するので、教育方法としてのケース・メソッドについて若干言及しておきたい。

経営倫理教育においては、とりわけケース・メソッドによる教育が効果的である。しかしながら、それは、ここで述べような三つの段階ごとに、またバランスの異なった「知識の伝達」と「対話による覚醒」のコンビネーションごとに、構想され、実施されなければならないように思われる。また、それに留まらずそれらのコンビネーション自体を意識し、「教育のプロセスとリズム」の創出を追求していく必要がある。「対話による覚醒」の方法がケース・メソッドである この認識自体は重要なのであるが というような単純な理解の下では、その教育効果は期待できないであろう。ケース・メソッドについては、本稿で展開した「教育のプロセスとリズム」の考え方の基に、その方法的有用性とその限界について再検討される必要があるように思える。それは今後の課題としたい。

〔注〕

- 1) 本稿の基本的な着想は、2000年9月に山口県立大学にて行われた日本ホワイトヘッド・プロセス学会の第22回全国大会で、『『良い教育』の定義と実践 - ホワイトヘッドの「教育のリズム」という考え方を基礎に考える - 』というタイトルの下に発表している。今回の稿では、「経営倫理教育」に論点を絞り、さらに発展させた。
- 2) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. p.73 チェスター・I・バーナード著、山本安次郎、田杉 競、飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、75頁。
- 3) このような着想は、基本的には、アルフレッド・ノース・ホワイトヘッドの教育論によっている。久保田 信之訳『ホワイトヘッド教育論』法政大学出版社、1972年。参照。
- 4) 3) の文献の特に、「第二章 教育のリズム」と「第三章 自由と訓練とのリズムミクな要求」を参照されたい。彼は、筆者がここで言っている三つの段階を「ロマンの段階」、「精緻化の段階」、「普遍化の段階」と表現している。
- 5) この点は、以下の文献においても既に触れている。谷口照三稿「21世紀に不可欠な習性について」、経営倫理実践研究センター『経営 倫理』No.18、白桃書房、2001年3月。Taniguchi, Teruso, "Current Trends in Corporate Ethics of Japan: A Study of University Education and Research Topics," 『桃山学院大学総合研究所紀要』第27巻第3号、2002年3月。
- 6) この点のより詳しい説明は、Taniguchi, Teruso, "Current Trends in Corporate Ethics of Japan: A Study of University Education and Research Topics" を参照されたい。
- 7) たとえば、近年では、*Ethical Nexus* (Ablex Publishing Corporation, 1993) の Charles Conrad, また *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to do It Right* (Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., 1999) の Linda K. Treviño と Katherine A. Nelson をあげることが出来よう。
- 8) Zygmunt Bauman, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, 1989, p.98.
- 9) Zygmunt Bauman, *Life in Fragments: Essays in Postmodern Morality*, Blackwell, 1995, pp.10-43.
- 10) Ditto.
- 11) この言葉は、以下の文献で初めて使用した。谷口照三稿「公益と私益の相互媒介性 - その理論的基礎付けと現実化への視座 - 』『環太平洋圏経営研究』(桃山学院大学)第4号、2003年3月。
- 12) このような見解は、6) や11) で示した拙稿で展開したものをより精緻化したものである。
- 13) 前二者の「意味を満たすこと」はV・E・フランクルの言葉である。最後のそれは筆者の言葉である。V・E・フランク著、諸富祥彦監訳『<生きる意味>を求めて』春秋社、1999年、119-120頁。参照。

The Keynote of Business Ethics Education: The Process and Rhythm

Teruso TANIGUCHI

My paper will develop the argument that the education of business ethics may be difficult; however, it is necessary and quite possible. The educational modes and conditions are studied from the perspective of 'educational process and rhythm.'

This educational process develops from the 'problem discovery phase' to the 'problem understanding phase' and further on, to the 'problem-solving phase.' However, this is not a simple direct process as each phase has three sub-phases and these processes may be periodically repeated. These repeated processes connect each phase with this 'rhythm' and combinations of different balances of 'transmission of knowledge' (education of knowledge) and 'awakening through dialogue' (education of dialogue) to develop this process of education. This paper take into consideration the three development phases and combinations of different balances and attempts to plot the details along with education methods of business ethics. But, the so-called 'methods of education' themselves is abbreviated here because it is beyond the scope of my paper. However, the following is worth a mention in passing.

Regarding business ethics education, education by case method is particularly effective. However, each of the three phases and combinations of different of 'transmission of knowledge' and 'awakening through dialogue' must be plotted and implemented. Moreover, we are conscious of those combinations themselves, and need to creating 'the process and rhythm' of the education. If the 'awakening through dialogue' method is simply understood as a case method, the effectiveness of education cannot be anticipated.