

「限定された倫理性」から考察されるコーポレート・ガバナンス

—現代の大企業で実施されている会計監査の弱点—

Corporate Governance from the Perspective of the Bounded Ethicality

山本靖*・内田亨†

要約

規範的企業倫理では、良心を持つ人が理性に従って判断し、倫理的行動することが前提条件となっている。仮にもし、良心を持つ人が悪意なしに意図せずして非倫理的行動に出ってしまう行為があるならば、規範的企業倫理ではその行動パターンが存在を見落としてしまう。一方、規範的企業倫理を補完する行動的企業倫理は、意図せずして非倫理的行動に出る人の心理現象と心理プロセスの解明に焦点を絞っており、これからのコーポレート・ガバナンスには有効なアプローチである。意図せずして非倫理的行動に出る行為を、行動的企業倫理では「限定された倫理性」という概念で説明し、「限定された倫理性」を引き起こす状況要因について本論で検討した。そして、その「限定された倫理性」の要因の中で、ビジネス上の利益相反に関係している現象である「動機付けられた見落とし」について焦点を当て、現代の大企業で実施されている会計監査の弱点を指摘し、この行動的企業倫理で展開されている対策案について述べる。

キーワード：限定された倫理性、コーポレート・ガバナンス、規範的企業倫理、行動的企業倫理、会計監査

1. はじめに

企業におけるコーポレート・ガバナンス改革の目的のひとつに、不祥事防止があげられる。そのため反倫理的な違法行為を制御するためコンプライアンス経営が行われる。しかし、どんなに制度設計し、形を整えてもその中に魂が入っていなければ機能しない。こうした根源的問題に対応するためには、ルール整備とともに倫理基盤の確立が不可欠である¹。

2007年の米国のサブプライム住宅ローン危機を発端としたアメリカの住宅バブルが崩壊した。これに連鎖してリーマン・ブラザーズ証券の倒産による国際的な金融危機が起こった。ベイザーマン他(2013)は、この原因として次の通り二面性を指摘している²。一つはウォール街を中心とした金融企業と監査企業にいる、性根の腐った人が引き起こした不正や悪事である。利己的な人たちが明白な違法行為に手を染めたことが危機の一因になったことは間違いない。もう一つはアメリカの金融システムそのものである。金融関連の制度、法律、規制に欠陥があったからこそ、そこに原因があるとの主張である。しかし、この二つの原因によって金融危機を完全に説明することはできない。それはなぜか。それは、害のない行動を取っているつもりでも結果的に倫理に反することをしてしまった人たちが大勢いたからである。つまり、良心を持つ人が意図せずして働く不正や悪事、すなわち悪意なしに非倫理的行動の存在を見落としているからである。ベイザーマン他(2011)は、意図せずして非倫理的行動に出る人の心理現象と心理プロセスを把握しなければ、企業倫理の基盤となる制度の設計や運用に経営資源を投入しても水疱に帰してしまうと述べている³。水村(2013)によれば、こういった意図せずして非倫理的行動に出る人の心理現象と心理プロセスの解明に焦点を絞る企業行動倫理研究の内容は、企業倫理の基盤となる制度の再設計に臨むうえで示唆に富

* Yasushi Yamamoto 山本靖&アソシエーツ 代表

† Toru Uchida 新潟国際情報大学情報文化学部情報システム学科教授

むと記述されている⁴。

また、バイザーマン他(2011)は、次の通り述べている⁵。

非倫理的行動に結びつく無意識の認識パターンは、倫理に対する旧来の考え方の枠外にあるものだ。行動倫理学は「限定された倫理性 (bounded ethicality)」という概念を持ち込むことにより、非倫理的行動に結びつく無意識の認識パターンに光をあてられる。「限定された倫理性 (bounded ethicality)」とは、倫理的に振る舞おうという意図はあるのに、実際には倫理に反する行動を取ってしまうような現象を生み出す原因である。こうした行動倫理学の視点を取り入れないかぎり、有効な倫理教育はおこなえない。とくに、人が意思決定をおこなうときに「限定された倫理性」がどのように発揮されるのかを知っておく必要がある。具体的には、人間の頭脳がどのように倫理上のジレンマに向き合い、意思決定をおこなうかに影響を及ぼすさまざまな要因を理解すべきだ。

つまり、従来の規範倫理学中心の議論を批判的にとらえ、行動倫理学における「限定された倫理性」の重要性を説いているのである。

また、鈴木(2015)も企業活動にともなう倫理的な論点を明らかにするためには、個人、組織の意思決定における「限定された倫理性」の分析が必要であると述べている⁶。そしてそれらを踏まえて企業がどのような施策をとるのかという重要性を説いている。なぜならば規範倫理学と行動倫理学は相互に補完関係にあるからである。

そこで本論では、まず企業における規範倫理(規範的企業倫理)ならびに企業における行動倫理(行動的企業倫理)の特徴とその差異について簡単に述べる。次に「限定された倫理性」について議論されてきた概念ならびに、「限定された倫理性」を引き起こすと考えられる状況要因について述べる。そしてこれら要因の中でビジネス上の利益相反に関係している現象、すなわち「動機付けされた見落とし」という概念に注目して、現代の大企業で実施されている会計監査の弱点を指摘する。

2. 規範的企業倫理と行動的企業倫理

数多くの企業が倫理的な組織を築こうと、倫理基準、倫理教育、社内監査などの導入に多大な時間と費用をかけているが、不祥事や不正行為は後を絶たないと、バイザーマン他(2011)は述べている⁷。倫理基準、倫理教育、社内監査に対する企業倫理では、まず規範的企業倫理によるアプローチが企業で検討されるのが一般的である。規範的企業倫理とは、具体的・実質的規範の定立にまで踏み込む倫理である。定立とは肯定的な命題を立てることであり、例えば、「人種差別は悪である」、「嘘は悪である」、「セクハラは悪である」、「パワハラは悪である」、「政財官の贈収賄は悪である」といった命題を立てることである。そして規範倫理ではその命題を正しいと肯定的に主張することである。日本の企業ならびに日本の企業が係わる社会において、規範的企業倫理の一般的な定立、「不法行為や不正行為は悪である」は誰ももがその命題を正しいと主張するであろう。

一方、規範的企業倫理に対して、行動的企業倫理によるアプローチが近年注目されつつある。鈴木(2015)は、行動倫理学のアプローチの視点から飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題^(注1)を起こした要因を明らかにした⁸。鈴木(2015)によれば、規範倫理学の前提とは異なる個人や組織による非倫理的な行動の把握やそれへの対策に果たす行動倫理学のアプローチの役割は、高まる可能性があることを飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題は示していると主張している⁹。さらに、行動倫理学が規範倫理学を補完し、今後の企業倫理研究の一定の役割を果たしていくものといえると述べている¹⁰。

ここでバイザーマン他(2013)が述べた規範的企業倫理と行動的企業倫理の違いを簡単に整理して表1に

まとめた。まず規範的企業倫理では、良心を持つ人が理性に従って判断し、倫理的行動することが前提条件である。一方、行動的企業倫理では、人は理性に従って判断し、行動するとは限らないことが前提条件となっている。つまり、行動的企業倫理では、良心を持つ人が悪意なしに意図せずして非倫理的行動に出る行為も前提条件の対象として含まれる。なお、上記で述べた行動的企業倫理においては、倫理的価値観について議論の対象としていない。それは規範的企業倫理に委ねているからである。

表1 規範的企業倫理と行動的企業倫理の違い

	規範的企業倫理	行動的企業倫理
前提条件	人は理性に従って判断し行動する	人は理性に従って判断し行動するとは限らない
分析対象	企業組織における個人の判断や行動が拠るべき基準としての価値や規範	意図せずして非倫理的行動に出る人の背後要因
知見	企業人の判断と行動を正しく導く理性・良心・個人の道德意識の必要性	企業倫理の基盤となる制度の実効性を高める予防措置を講じる必要性

出所 ベイザーマン他(2013)pp. 1-32 を参考に筆者作成

ベイザーマン他(2013)が考える行動的企業倫理には次の三つのパターンがある¹⁾。まず一つ目は、「自分自身の倫理的価値観を自覚し、倫理的行動をとる」パターンである①。このパターンは一般的には普通の行動であり、当たり前と考えられる行動パターンである。二つ目は、「自分自身の倫理的価値観を自覚しているにもかかわらず、非倫理的行動をとる」パターンである②。このパターンも世の中ではありがちな行動である。三つ目のパターンは、「自分自身が自覚している倫理的価値観を自分でも気付かずに(無意識で)、非倫理的行動をとる」というものである③。①でも②でもない③の行動パターンは危険であり手に負えない、とこの行動パターンを議論の中心に据えている。この③の行動パターンを「倫理の死角 (Blind Spot)」と言う。

③の行動パターンの幾つか例証として、組織と政府による非倫理的行動の増幅が指摘されている。一つは、たばこ産業における、たばこ企業、医師、そして政府の行動パターンである。世の中の多くの人が喫煙の悪を知っている。それは健康被害と、その健康被害による様々な大きな経済損失である。二つ目は、米国の総合エネルギー会社エンロン株式会社の粉飾決算とそれに加担した会計事務所による不正会計問題である。ただし、この不正会計問題が発生して以来、いまだに会計監査制度が欠陥のまま放置されている。他の例としては、エネルギー産業全体で地球温暖化対策が実施されない現状も同様である。

上記で述べた行動パターンを表2に簡単に整理してまとめた。なお、「自分自身が自覚している倫理的価値観を無意識に気付かないまま、倫理的行動をとる」ことは人間の行動パターンとしては考えられないので、四つ目の行動パターンは議論の対象とはしていない。それでは行動的企業倫理における「倫理の死角」を引き起こす状況要因はいったい何なのか、なぜ自分でも気付かずに自分自身の価値観に反する行動をとってしまうのか、その状況要因を「限定された倫理性」という概念によって次節で説明する。

表2 行動的企業倫理における「倫理の死角」

	倫理的行動をとる	非倫理的行動をとる
自分自身の倫理的価値観を自覚している	行動パターン①：当たり前のこと	行動パターン②：ありがち
自分自身が自覚している倫理的価値観を、無意識に気付かない	行動パターンとしてあまり考えられない	行動パターン③：倫理の死角

出所 ベイザーマン他(2013)pp. 31-32 を参考に筆者作成

3. 限定された倫理性と状況要因

一般の人々は倫理観の欠如に対して不快感を持つ傾向にある¹²。もちろん日本人の多くは当たり前だと考えるだろう。ただ日本でも、「嘘は方便」、「嘘は世の中あって当たり前だ」、「嘘はだまされる方が悪い」、「嘘は常識的でさえある」等、開き直る人も存在する。同様に、国外でも非倫理的行動が当たり前のように散見されることもあろう。こうした中、倫理的思考と倫理的行動における、実証的倫理学という研究は、過去20年で急増してきている¹³。

サイモン・ハーバート (Simon Herbert A.) が提唱した「限定された合理性 (bounded rationality)」は、限定された (bounded) 範囲において、人間は合理 (rationality) 的に判断して意思決定することができるという概念である¹⁴。完全に合理的とは言えない人間の場合、意思決定に際して取り扱う問題が大きくなるならば問題の解を導くことができなくなる。言い換えると、限定された合理性において、人間は必ず合理的に行動することを前提としており、経営組織の意思決定過程もそれを前提に考察している。その「限定された合理性 (bounded rationality)」という概念に対峙して、行動倫理学の中では「限定された倫理性 (bounded ethicality)」という概念によって、「人々は組織の中で倫理的な誤りに陥りやすい現象が発生する」ということを説明しようとしている¹⁵。

「限定された倫理性」というビジネス倫理は、現代の心理学者が議論している哲学的問題でもある¹⁶。特に行動倫理学のねらいは、倫理的な意思決定に直面する人々の行動を解明することにある¹⁷。その倫理的な意思決定に関しては、心理学者等は数多くの有害な影響の存在を確認している。例えば、その倫理的な意思決定は頻繁に無意識の状態で行われることである。その影響が道徳的な信念ならびに約束とは真逆の非倫理的な選択を導く場合がある。他に学びの過程による影響もある。Haidt (2001)は、人の一般的な道徳判断は、ゆっくりと思慮深く検討した学びよりもむしろ、より素早く慎重さに欠ける検討過程で習得した学びという影響に強く偏重していると推論している¹⁸。つまり、道徳的直感力は道徳的な論理的思考より優先しているという推論である。

限定された倫理性の一例としては、ジェンダー、人種、世代間に関する心理学上の潜在的連合テスト (Implicit Association Test) ^(注2) で明らかにされる、世の中で見られる誤った先入観 (偏見) である¹⁹。誤った先入観によって、例えば、女性より男性、黒人より白人、の方が優位とみる心理学上の偏見である。心理学上の潜在的連合テストでは、「差別的雇用慣行」²⁰や、労働者の技能や能力の評価に対する「不当な偏重」²¹で見られる。無意識な差別が、結果として意図的な差別と類似した症状を起こしているが故に誤解される場合もある。Kim, Monge, & Strudler (2015)は、無意識な差別を引き起こす限定された倫理性に見られる心理的要因として、「グループ内で見られる偏愛 (えこひいき) (in-group favoritism)」、「利己的偏見 (self-serving bias)」、「コントロール幻想 (illusion of control)」、「必然的に将来帰結されることを過剰に軽視する (overly discounting future consequences)」、「動機付けられた見落とし (motivated blindness)」を上げている²²。

ベイザーマン他(2013)は、「限定された倫理性」を引き起こすと考えられる「状況要因」、すなわち非倫理的行動に出る人の状況要因として以下の五つを特定している²³。以下で述べるそれらの日本語の概念定義等については、水村(2013)を援用した²⁴。

- 1) 配慮に欠く目標設定 (ill-conceived goals) : 非倫理的行動に出た方が当人のためになるような目標が設定されていることである。「熟慮に欠く目標」が設定されると、「他人を出し抜き、蹴落とし、陥れてでも目標達成しようと突っ走る人」も出てくる。売上至上主義の風潮が職場に蔓延すると、「職場倫理」(workplace ethics) や社員のモチベーションが低下して、意図せぬ非倫理的行動を助長することもある。

- 2) 「動機づけられた見落とし (motivated blindness)」: 他人の非倫理的行動を見ても素知らぬ顔した方が自分のためになることである。なぜなら、要らぬ口を利くと却って自分が損をするからである。人間の心理現象は、見て見ぬ振りを決め込んで自己の保身を図る態度が延いては相手方の非倫理的行動に拍車を加える要因となることを示唆している。
- 3) 「間接的であるがゆえの見落とし (indirect blindness)」: 自分が手を下したくない仕事を自分の代わりに請け負ってくれた人に融通を利かせることである。この心理現象は、相手に借りを作ることが延いては相手方の非倫理的行動に拍車を加える要因となることを示唆している。
- 4) 「滑りやすい坂 (the slippery slope)」: 非倫理的行動に出ていることを当の本人はもとより周囲の誰も気付かないことである。一旦、非倫理的行動に一度でも出ると、あたかも坂を転げ落ちていくかのように歯止めが利かなくなる。
- 5) 「結果の過大評価 (Overvaluing outcomes)」: 成果さえ出せば、成果に至る過程で非倫理的な意思決定を下していても帳消しになることである。意図せずして人が非倫理的行動に出る要因としてしばしば指摘される。

4. 「動機付けられた見落とし」と会計監査

第2節において、「倫理の死角」の例証の一つとして述べた、米国の総合エネルギー会社エンロン社の事件に代表される不正会計ならびにそれに加担した会計事務所の行動パターンを、引き起こす主たる状況要因は、第3節で述べた五つの状況要因の中で何に当てはまるのであろうか。バイザーマン他 (2013) では、下記の通り述べられている²⁵。

十分に独立した監査が行われない状況は、監査人と顧客企業の関係が必然的に生み出す結果だ。現在の会計監査制度の下では、どうしても「動機づけられた見落とし」が引き起こされてしまうので、どんなに誠実な監査人でも客観的な監査をおこなうことは心理的に不可能なのである。

上記の通り、企業と監査人との関係は、「動機づけられた見落とし」として必然的な状況要因ととらえられている。さらに、バイザーマン他 (2013) では、次の通り指摘されている²⁶。

企業が「限定された倫理性」の影響下で非倫理的行動を取る場合があるように、監査を担当する会計士も「限定された倫理性」の影響により、顧客企業の非倫理的行動を見落とす場合がある。料金を支払ってくれる人の意向に沿いたいというバイアスがはたらく結果、顧客と距離を置けなくなるからだ。顧客の「限定された倫理性」が会計士に伝染するのである。

そもそも会計士は顧客企業と利益相反の状況に直面する場合があることを認識している。そして、職業的専門家としての判断に不当な影響を与える利益相反を回避しなければならない義務を負っていることも認識している。だからこそ会計士には、誠実性、公正性、職業的専門家としての能力及び正当な注意の原則の遵守が求められているのである。しかし残念ながら、そういった理想的な現実は起こり得ないことを裏付ける興味深い研究がある。それは、Moore, Tanlu, & Bazerman (2010)の研究である²⁷。彼・彼女らは、利益相反関係が人々の判断に及ぼす影響を調べる次のような実験を行った。ある架空の企業の買収話が持ち上がっているという設定で、被験者は、買い手、売り手、買い手側の会計士、売り手側の会計士という四つの役割の中から任意の一つが割り当てられた。この実験に参加した被験者数は100名以上であった。被験者全てには、企業価値をどの様に評価するかについての情報を含む同一の資料が配布され、ある特定

の企業価値の評価すなわち企業価値の算出が問われた。結果として、まず売り手自身が算出した企業価値は買い手側が算出した企業価値より高くなった。この結果は自己中心主義のバイアスが理由の一つとして考えられる。

次の実験として、会計士に、「あなたの目標は、できる限り公平中立となる評価につとめなければならない」との指示をした。そして各会計士の企業価値を正確に算出した場合には金銭的報酬が与えられると約束した。その目的はより客観的に企業価値の評価を求めながらインセンティブというやる気を引き起こさせるためである。その実験結果としては、会計士という役割自体が企業価値算定という評価に影響を及ぼしていることを会計士は認知しているものの、その影響をかなり軽視していることが判った。売り手の会計士は買い手の会計士よりも更に高い企業価値で算出していた。インセンティブの代替として、会計士と顧客間の関係に個人的な深い関係を想定した場合の実験でも同様の結果が出ている。顧客との関係が長期にわたり、膨大な売り上げが関わってくる状況では、バイアスの影響がいっそう強まると予想できる。

同様の実験が、米国における四大監査法人の一つに勤務する正社員で行われた。100名以上のプロフェッショナルの会計士で再現したところ、同様の結果が出たのである。Moore, Tanlu, & Bazerman (2010)によれば、これら実験では単なる役割の割り当てであっても、会計士は、彼・彼女らの顧客の利益にバイアスを引き起こすと述べられている²⁸。ベイザーマン他 (2013)によれば、「監査の欠陥は、会計士と顧客との間の関係性による、起こるべくして起こる当然の帰結である。そして現行の米国の監査システムは適正ではなく、『心理学的に不可能である』... それは客観的判断を下す最も正直な会計士でさえであってもある」²⁹とこれら実験の含意を述べている。また、Bazerman, Morgan, & Loewenstein(1997)は、「監査の欠陥で生じる事例は避けられない：“cases of audit failure are inevitable”」³⁰と主張している。

5. おわりに

大企業がコンプライアンスやCSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) の制度化を行い、取り組みを進めても、逆に非倫理的な行動を助長するバイアスが機能している限り、コーポレート・ガバナンスは機能しない。それでは、本論における次の課題は何であろうか。それは、「限定された倫理性」という行動パターンをもたらす状況要因に対して、どのような措置を講じれば、意図せぬ非倫理的行動を抑制できるのかについて検討することであろう。水村(2013)が検討した措置は、企業倫理イニシアティブである³¹。企業倫理イニシアティブとは、意図せずして非倫理的行動に出る人の状況要因にパッチを当てることであり、社員の意図せぬ非倫理的行動に対して一定の抑制効果を発揮することが期待されると述べている。その企業倫理イニシアティブの特徴は、社員の意識改革で踏み止まることなく、企業倫理の基盤となる制度と既存の人事制度との間にリンクを張った点であると述べている。事例対象企業の新たな人事制度は、社員一人ひとりが会社の経営理念を常に心に留めた状態で、良い仕事(利益の量よりも利益の質にウェイトを置くこと)を積み上げていくためには、どのようなインセンティブが必要かについて考え抜かれていて示唆に富むと、その有効性を述べている。

それでは前節で述べた監査法人とその顧客である企業でもたらされる「限定された倫理性」に対してはどのような措置を講じる必要があるのであろうか。監査法人の役割はそもそも、監査される企業の貸借対照表、損益計算書、収支計算書等の財務資料の信用度について投資家に正しい情報を提供することである。その役割を適切に果たすためには、客観的な調査と評価をおこなうことが前提となる。しかし、ベイザーマン他 (2013) は、次の通り指摘している³²。

監査法人がどこから収益を得ているかを見ると、そうした客観性が保証されているとは必ずしも言えない。利益相反がまかり通っているからだ。監査法人に報酬を支払うのは、監査されるその企業

であって、投資家や株式市場自身ではない。監査法人は、監査を行って監査報酬という利益を得ているのだ。監査する側、される側の関係があるので、監査法人の多くは、その監査対象先の企業に対するコンサルティング業務からも利益を得ている。

それでは、独立した監査を実現するためにはどうしたら良いのだろうか。Bazerman, Loewenstein, & Moore (2002)は、独立した監査を実現するために以下の三つの改革が必要であると主張している³³。

i) 「会計事務所が監査業務の顧客企業に監査以外のサービスを提供することを禁じる」

会計監査法人が提供する監査サービスは競争が激しい。そのため監査サービスの料金は比較的低くなる。その埋め合わせのために、利幅が大きいコンサルティング・サービスに力を入れる。例えば、節税のコンサルティング・サービスである。租税を企業の費用の一つと考え税負担を軽減させる税務戦略である。他にマネジメントやテクノロジー関連のコンサルティングである。しかしながら、こういったコンサルティング業務の拡大が会計事務所による監査の独立性を脅かしかねないとの批判がある。2002年、エンロン社の経営破綻を含む米国で相次ぐ会計不祥事に向けて制定されたSOX法(Sarbanes - Oxley Act: サーベンス・オクスリー法)は米国の株式公開企業に対して様々な情報開示、報告義務を果たした。しかし、このSOX法は一部のコンサルティング業務を禁止しているだけで、完全な分離ははまだ放置されている。

ii) 「企業が自社の会計監査を担当した会計士をのちに雇用することを禁じる」

本改革が提言された趣旨は、監査人が将来関与先に就職することを見込んで、現在の監査証明が不当に歪められることを排除するためのものである。日本では、平成15年改正公認会計士法(以下「15年改正法」という。)第28条の2及び同第34条の14の2ならびに平成19年改正公認会計士法により、被監査会社やその連結子会社等へ、公認会計士または業務執行社員の就職は一定期間制限されている。ただその一定期間とは原則一年である。

iii) 「監査契約は有期制とし、その期間内は企業が契約を打ち切れないようにする」

米国のSOX法では、会計事務所の会計士を七年で交代義務が要求されているだけである。日本では、平成15年改正公認会計士法第24条の3及び同第34条の11の3で、監査人の独立性に関する新たな規制として、公認会計士又は監査法人の社員は大会社等の連続する7会計期間を超えて原則、大会社等の財務書類について監査関連業務を行ってはならない旨が規定されている。ただここでの問題は、会計事務所の監査を受ける顧客企業が思うままに会計事務所と契約したり契約を解消したりできることが放置されていることである。

上記に関連した例としては東芝不正会計事件^(注3)があげられる。東芝は、2016年に監査法人を新日本有限責任監査法人からPwCあらた有限責任監査法人に変更した。しかし、2016年末に発覚した米国原子力事業での巨額損失をきっかけに、PwCあらた有限責任監査法人は、東芝の決算報告に対して適正意見を出さなかった。東芝にとって上場廃止を避けるには適正意見が必要である。そのため、東芝は意見が合わないからといって、監査法人を簡単に再度変更しようと考えた。こういった行為はもちろん不法行為ではないが、日本の金融システムをゆがめるものと言わざるをえない。

本論で行動的企業倫理を概観したが、行動的企業倫理においては根本的に、どういった行動が非倫理的な行動であるのかを明確にしていないことが課題の一つといえそうである。もちろん、不正行為や不法行為は非倫理的な行動である。ただ、政府を巻き込んだ受動喫煙問題、地球温暖化問題や、本論で述べた会計監査問題、あるいは法律規範に反していないものの社会通念上望ましくない状態等は、不明確な問題と

なっている。行動的企業倫理においては実際、倫理的価値観に関する議論は多くなく、その価値観を規範的倫理学に委ねているのである。しかしながら、企業を対象とする行動的企業倫理においては、企業、企業内組織、企業内従業員、企業の外部関係者が、良心を持っていながらも意図せずに非倫理的行動を選択してしまう倫理的ジレンマに具体的な解決策を示す必要があるといえよう。今後は数多くの企業を観察し多様な事例を用いて、この課題に対して克服可能な解決策を導出する必要があるだろう。

謝辞

本稿執筆にあたり、株式会社システムフロンティア取締役逆瀬川明宏氏、および NEC ネクサソリューションズ株式会社郵上慎一氏より貴重な御助言を頂戴致しました。ここに深甚なる謝意を表します。

注

注1 阪急阪神ホテルズ社長「偽装でなく誤表示」

https://www.nikkei.com/article/DGXNASDG24055_U3A021C1CC1000/ (2017年12月15日)。

注2 潜在的連合テスト(Implicit Association Test)

潜在的連合テストとは、様々な社会的対象に対する潜在的態度を測定することができる手法である。潜在的態度とは、人々が意識することができないが所有している態度であり、人々の日常生活における様々な行動に影響を与えると考えられている。このテストは常に対を用いる。例えば、人種差別の研究において、黒人に対する態度を測定する場合であれば、黒人と対になる概念として白人を用いることができる。このように概念を対にして用いることにより、相対的な態度を測定するのが潜在的連合テストの大きな特徴である。潜在的連合テストは、実施および得点の計算が容易であること、また信頼性や妥当性などの心理統計的性質が優れていることもあり、その他の潜在的態度の測定方法と比べ、社会心理学を超えたより広い文脈で学術的・教育的に用いられている

<https://implicit.harvard.edu/implicit/japan/> (2017年12月8日)。

注3 東芝不正会計事件

松村勝弘 (2017)「東芝不正会計事件はなぜ起こったのか」『証券経済学会年報』第51号別冊、証券経済学会創立50周年記念大会 学会報告論文 2017年1月30日。

脚注

- ¹ 菊池敏夫、平田光弘、厚東偉介編著 (2008)『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』文真堂。
- ² バイザーマン マックスH., テンブランセル アンE. (2011)「なぜ、ビジネスの論理と倫理を切り離してしまうのか : 『意図せぬ悪事』の科学」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』July 2011。
- ³ バイザーマン マックスH., テンブランセル アンE. (2013)『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ⁴ 水村典弘 (2013)「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ：なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか」『日本経営倫理学会誌』第20号。
- ⁵ バイザーマン マックスH., テンブランセル アンE. (2013)『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ⁶ 鈴木由紀子 (2015)「行動倫理学の予備的考察—飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題を中心に—」『商学集志』第84巻、第3・4号。
- ⁷ バイザーマン マックスH., テンブランセル アンE. (2013)『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ⁸ 鈴木由紀子 (2015)「行動倫理学の予備的考察—飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題を中心に—」『商学集志』第84巻第3・4号。
- ⁹ 同上。
- ¹⁰ 同上。
- ¹¹ バイザーマン マックスH., テンブランセル アンE. (2013)『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』池村千

-
- 秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ¹² Darley J. and Latané B. (1968) “Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility” *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, pp. 377–383.
- ¹³ Tenbrunsel Ann E. and Smith–Crowe Kristin (2008) “Ethical Decision Making: Where We’ ve Been and Where We’ re Going” *The Academy of Management Annals*, 2 (2) pp. 545–607.
- ¹⁴ サイモン, ハーバート (2009) 『経営行動』 (二村敏子 翻訳) ダイヤモンド社。
- ¹⁵ Chugh Dolly, Bazerman Max H. and Banaji Mahzarin R. (2005) “Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest” *In Conflicts of Interest: Challenges and Solutions in Business, Law, Medicine, and Public Policy*, edited by Moore Don A., Cain Daylian, Loewenstein M. George, and Bazerman Max H. pp. 74–95 Cambridge: Cambridge University Press.
- ¹⁶ Kim Tae Wan, Monge Rosemarie and Strudler Alan (2015) “Bounded Ethicality and the Principle: That “Ought” Implies “Can” ” *Business Ethics Quarterly* 25(3) pp. 341–361.
- ¹⁷ Tenbrunsel Ann E. and Smith–Crowe Kristin (2008) “Ethical Decision Making: Where We’ ve Been and Where We’ re Going” *The Academy of Management Annals*, 2(2) pp. 545–607.
- ¹⁸ Haidt J. (2001) “The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment” *Psychological Review*, 108, pp. 814–834.
- ¹⁹ Bertrand Marianne, Chugh Dolly, and Sendhil Mullainathan (2005) “Implicit Discrimination” *The American Economic Review*, 95(2) pp. 94–98.
- ²⁰ *ibid.*
- ²¹ Reeves Arin N. (2014) “Written in Black & White: Exploring Confirmation Bias in Racialized Perceptions of Writing Skills” *Yellow Paper Series*, Chicago, IL : Nextions LLC.
- ²² Kim Tae Wan, Monge Rosemarie and Strudler Alan (2015) “Bounded Ethicality and the Principle: That “Ought” Implies “Can” ” *Business Ethics Quarterly* 25(3) pp. 341–361.
- ²³ ベイザーマン マックス H., テンブランセル アン E. (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』 池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ²⁴ 水村典弘 (2013) 「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ：なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか」『日本経営倫理学会誌』第 20 号。
- ²⁵ ベイザーマン マックス, H. テンブランセル アン E. (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』 池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ²⁶ 同上。
- ²⁷ Moore Don A., Tanlu Lloyd and Bazerman Max H. (2010) “Conflict of Interest and the Intrusion of Bias” *Judgment and Decision Making*, 5(1) pp. 37–53.
- ²⁸ *ibid.*
- ²⁹ ベイザーマン マックス H., テンブランセル アン E. (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』 池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ³⁰ Bazerman Max H., Morgan Kimberly P. and Loewenstein George F. (1997) “The Impossibility of Auditor Independence” *MIT Sloan Management Review*, 38(4) pp. 89–94.
- ³¹ 水村典弘 (2013) 「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ：なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか」『日本経営倫理学会誌』第 20 号。
- ³² ベイザーマン マックス, H. テンブランセル アン E. (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』 池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ³³ Bazerman Max H., Loewenstein G. F. and Moore D. (2002) “Why Good Accounts Do Bad Audits” *Harvard Business Review*, pp. 97–102.

参考文献

- Bazerman Max H., Morgan Kimberly P. and Loewenstein George F. (1997) “The Impossibility of Auditor Independence” *MIT Sloan Management Review*, 38(4) pp. 89–94.
- Bazerman Max H., Loewenstein G. F. and Moore D. (2002) “Why Good Accounts Do Bad Audits” *Harvard Business Review*, pp. 97–102.
- Bertrand Marianne, Chugh Dolly and Sendhil Mullainathan (2005) “Implicit Discrimination” *The American Economic Review*, 95(2) pp. 94–98.
- Chugh Dolly, Bazerman Max H. and Banaji Mahzarin R. (2005) “Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest” *Conflicts of Interest: Challenges and Solutions in Business, Law, Medicine, and Public Policy*, edited by Moore Don A., Cain Daylian, Loewenstein

George M. and Bazerman Max H. Cambridge University Press.

- Darley J. and Latané B. (1968) “Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility” *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, pp. 377-383.
- Haidt J. (2001) “The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment” *Psychological Review*, 108, pp. 814-834.
- Kim Tae Wan, Monge Rosemarie and Strudler Alan (2015) “Bounded Ethicality and the Principle: That “Ought” Implies “Can” ” *Business Ethics Quarterly*, 25(3) pp. 341-361.
- Moore Don A., Tanlu Lloyd and Bazerman Max H. (2010) “Conflict of Interest and the Intrusion of Bias” *Judgment and Decision Making*, 5 (1) pp. 37-53.
- Reeves Arin N. (2014) “Written in Black & White: Exploring Confirmation Bias in Racialized Perceptions of Writing Skills” *Yellow Paper Series*, Chicago, IL : Nextions LLC.
- Tenbrunsel Ann E. and Smith-Crowe Kristin (2008) “Ethical Decision Making: Where We’ ve Been and Where We’ re Going” *The Academy of Management Annals*, 2(2) pp. 545-607.
- 菊池敏夫、平田光弘、厚東偉介編著 (2008) 『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』 文眞堂。
- 鈴木由紀子 (2015) 「行動倫理学の予備的考察— 飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題を中心に—」 『商学集志』 第 84 巻、第 3・4 号。
- サイモン、ハーバート (2009) 『経営行動』 (二村敏子翻訳) ダイヤモンド社。
- ベイザーマン マックス H., テンブランセル アン E. (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』 池村千秋 (翻訳)、谷本寛治 (解説) NTT出版株式会社。
- ベイザーマン マックス H., テンブランセル アン E. (2011) 「なぜ、ビジネスの論理と倫理を切り離してしまうのか : 『意図せぬ悪事』 の科学」 『DIAMOND ハーバート・ビジネス・レビュー』 July 2011。
- 松村勝弘 (2017) 「東芝不正会計事件はなぜ起こったのか」 『証券経済学会年報』 第 51 号別冊、証券経済学会創立 50 周年記念大会 学会報告論文 2017 年 1 月 30 日。
- 水村典弘 (2013) 「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ：なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか」 『日本経営倫理学会誌』 第 20 号。