

アメリカにおけるエシックス・オフィサーの現状と課題

—— 第四回 EOA 年次大会に参加して ——

川上 晃 弘

目 次

- はじめに
- 一、エシックス・オフィサーの歩み
 - 二、エシックス・オフィサーの現状
 - (a) 倫理的推論
 - (b) 高度に統合された職場環境をめざして
 - (c) 判決ガイドラインを超えて：倫理プロ
 - (d) エシックス・オフィサーと職場における暴力行為
 - (e) 効果的倫理プログラムの性質
 - 三、おわりに—エシックスオフィサーの課題と将来の展望—
- はじめに

昨年（一九九六年）夏、モラロジー研究所において、国際経済倫理学会（ISBEE: International Society of Business, Economics and Ethics）と財団法人モラロジー研究所（The Institute of Moralogy）主催による第一回経済倫理世界会議（The First World Congress of Business Economics and Ethics）が開催された。その会議のコア・プログラムの一つである、企業におけるエシックス・オフィサー（倫理担当者）およびエシックス・オフィサー（倫理担当室）の役割が大きな注目を集めた。日本ではまだ馴染みの薄い言葉であるが、欧米では非常に重要な位置を占めており、最近日本国内で企業の不祥事が取りだたされる中、企業の経営姿勢に大きな波紋を投げ掛

ける意味で極めて重要である。

そこで本稿では、筆者が昨年九月にアメリカ合衆国・ワシントン州シアトル市で開催された、第四回エシックス・オフィサー協会年次大会 (The Fourth Annual Conference of Ethics Officer Association, EOA, Keeping Ahead of the Curve, 1996) に出席した時の報告をもとに、アメリカにおけるエシックス・オフィサーの現状を紹介し、今後の課題を考えてみることにする。

以下、本稿の構成をごく大まかに説明すると、本題に入る前に先ず一でエシックス・オフィサーおよびエシックス・オフィスの歩みを概観する。二では、第四回EOA年次大会における五つの分科会での発表、すなわち(a)会議前の準備コース (Skill-Enhancement Courses) として、マイケル・ Hoffman 教授による「倫理的意味付け」と題する講義を基に倫理とは何かを様々な角度で考えてみたい。このコースは、エシックス・オフィサーがビジネス・エシックスについて議論する際の前提条件または予備知識を習得する準備段階として非常に重要である。(b) ノースロップ・グラマン社のシャリー・ピーターソン女史と同社のフランク・デイリー氏による高度に統合された職場環境の理解と発展、(c) 判決ガイドラインを超えて進むエシックス・プログラムにおける取り締まり規制、(d) テキサス・インスツルメンツ社のカール・スクッグランド氏による効果的倫理プログラムの性質を紹介していきたい。

そして最後に三では、まとめとしてエシックス・オフィサーを取り巻く環境について述べ、エシックス・オフィサーの課題と将来の展望を考えていきたい。

一、アメリカにおけるエシックス・オフィサーの歩み^H

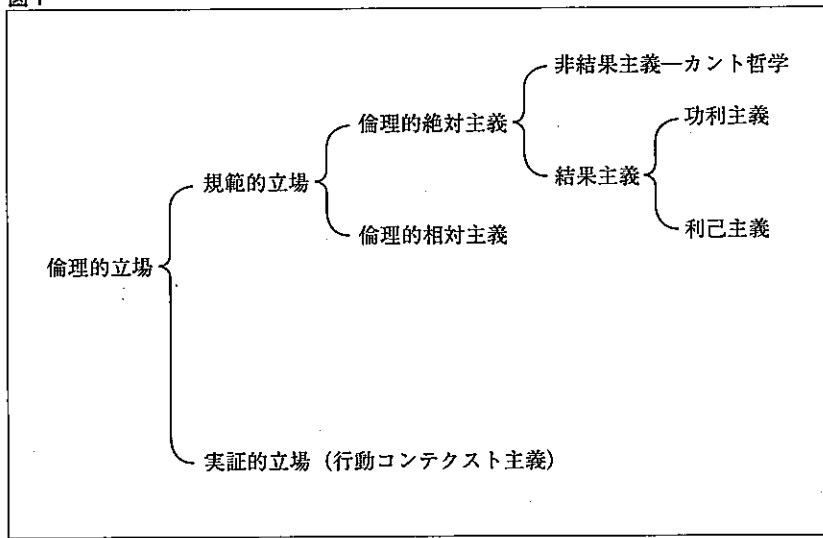
アメリカにおいて、企業がエシックス・オフィサーまたはエシックス・オフィスを設けるようになる時代背景としては、先ず一九六〇年代の合衆国政府の企業にたいする規制の動きが挙げられる。すなわち、企業の営利行動が社会にたいして様々な悪影響を及ぼすことにたいする規制が急激に増加したことである(例えば、雇用差別をなくすための雇用機会均等委員会、EEOC, Equal Employment Opportunity Commission, 消費者保護のための消費者製品安全委員会、CPSC, Consumer Product Safety Commission, 公害にたいする環境保護のための環境保護庁、EPA, Environmental Protection Agency, などが挙げられる)。

一九七〇年代になると、ビジネス・エシックスに関するいくつかの学術・研究機関が設立された。(例えば、ビジネス・エシックス・センター、The Center for Business Ethics at Bentley College, MA, 一九八〇年、エシックス・リソース・センター、Ethics Resource Center, 一九七七年など)。

エシックス・オフィサー協会理事會助役のエド・ペトリー氏によると、エシックス・オフィサーが始めて登場するきっかけとなったのは一九八〇年代中頃、軍事企業の連合体がビジネス・エシックスおよび企業行為に関する防衛・軍事産業イニシアチブ (DII, Defense Industry Initiative, 1986) を作った際、軍事企業連合体の原則の一つとして防衛産業の契約者たちは企業内で不正を処理し、企業自身が不正にたいして厳しく対処しているように認められるようにエシックス・オフィスを設置しなければならなくなったことに起因する。

一九九〇年代に入ると、組織にたいする連邦判決ガイドライン (Federal Sentencing Guidelines for Organization, 1991) が設けられ、エシックス・オフィサーを置く動きに拍車をかけた。連邦判決ガイドラインについては後述べるが、簡単に言うと、企業または従業員が不正行為を行った場合、その企業が不正行為を発見し防止する効果的なプログラムを持っていれば、裁判で有罪であっても判事が刑または罰金を著しく軽減することが

図1



ホフマン教授によると、エシックスとは人類が追い求めるべき目標と行動に関して何が善で何が悪いことを研究する学問であり、それは人間の行動を支配する規律及び人生で追い求めるのに価値あるものを決定する組織だった試みである」と定義される。

図1に見られるように、倫理的立場には大きく規範的（価値判断を含む）立場と実証的または行動コンテキスト主義的（倫理的行動は時間、場所、そして状況に依存する）立場の二つに分けられ、前者はさらに、すべての倫理原理は時間、場所、状況にたいして相対的であるとす倫理的相対主義と、時間、場所、状況にたいして相対的でないいくつかの倫理原理が存在するとする倫理的絶対主義に分けられる。重要なのは、どちらが正しいかではなく倫理的絶対主義と相対主義の両者をうまくバランスさせることである。もちろん、実際のビジネス社会で各従業員が直ちにこのようなバランスのとれた見方が出来るエシックス・オフィサーになれるわけではない。先ずはトレーニングが必要であることは言うまでもない。

でき、そのようなプログラムを持たない企業にたいしては、裁判で有罪であれば通常の刑または罰金が科せられる措置である（最近の例では、大和銀行ニューヨーク支店の不正取引引き損失事件で、同社に対し三億四千万ドルの罰金が科せられた）。一九九三年には、エシックス・オフィサー協会 (Ethics Officer Association) が発足し、エシックス・オフィサーが様々な情報・意見を交換するための公の場が出来上がることになった。EOAの目的は、①エシックス・オフィサーたちが互いに知り合い、よく理解し、協力するための多様な機会を提供する、②共通の問題にたいして実践的アプローチを共有する場を提供する、そして③ビジネス・エシックスにおける研究、教育そして実践の向上を手助けすることである。

こういった歴史的な経緯を踏まえて、第四回EOA年次大会の報告をもとにアメリカにおけるエシックス・オフィサー及びエシックス・オフィサーの活動を見ていくことにする。

二、エシックス・オフィサーの現状

(a) 倫理的推論

先ずは、ペントレー大学、ビジネス・エシックスセンター所長の、マイケル・ホフマン教授による「倫理的推論 (Ethical Reasoning)」をみていくことにする。この焦点は、理論と実践の両面を検討することにある。すなわち、先ずエシックス・オフィサーにとって、倫理的相対主義と倫理的絶対主義、そして結果主義と非結果主義といった基本的な哲学的、倫理的な学問上のバックグラウンドを理解し、次にこれら倫理的原理をいかに自分たちの組織の倫理的意思決定に取り入れていくかである。

エシックス・オフィサーの役割を考えるさいに、先ずエシックスとは何かを理解しておくことが重要である。

マイケル・ホフマン、ビジネス・エシックス・センター (Center for Business Ethics) 所長は毎年定期的にエグゼクティブ・プログラムを設け、そのトレーニングの場を提供している。

(b) 高度に統合された職場環境をめざして

次に、シャリー・ピーターソン女史とフランク・デイリー氏による『高度に統合された職場環境 (High-Integrity Workplace: HIW)』を見ていきた。

エシックス・オフィサーは重要な役割をになうことになる。すなわち、自由、創造性、多様性、そして知識の即時入手可能性が、これまで官僚制によって制度化されてきた関係に挑戦するものであるからである。それらは、規制にがんじがらめにされたことから自由にし、知識を公開し、そして、中央集権的な意思決定に多様性を与えるものである。そして、いかにして個人の自由と企業に対する責任がうまくバランスのとれた『理知的組織 (Intelligent organization)』を作っていくかが争点となる。

発表者の一人である、シャリー・ピーターソン女史はビジネス・エシックスの実業界における草分け的存在であり、同女史が働くノースロップ・グラマン社も先に述べた防衛産業イニシアチブに対して指導的立場である。

ピーターソン女史は、エシックス・オフィサーまたはエシックス・オフィスが、企業内でまだ影響力を持っていない場合には、最高経営責任者 (CEO) にいかに影響を与えていくかをまず第一の課題とすることを強く訴える。

(c) エシックス・オフィスと職場での暴力行為

ここでの議論では、最近日本でも大きく取り上げられるようになった職場での暴力行為と、それに対抗する処

置として、エシックス・オフィサーがどのように行動すべきかが焦点となった。職場での暴力行為は企業犯罪の範疇に入り、大きく三つのカテゴリーに分類される。すなわち、①企業内での犯罪、②従業員から企業にたいする犯罪 (利害の衝突、着服、ピンはねなど)、③企業から従業員にたいする犯罪 (プライバシーの侵害など)、④他企業にたいする犯罪 (非競争的商行為、不正価格操作、不正入札など)、そして⑤社会にたいする犯罪 (環境基準違反、不正資金の浄化、雇用差別、安全性を欠く商品の販売など) である。このセッションのテーマである、職場における犯罪行為は①の範疇に属するが、具体的には、物理的・肉体的な暴力、性的暴行 (いわゆるレイプ)、脅し、ストーキング、プライバシーの侵害などが挙げられる。

アメリカ司法省統計局によると、毎年約百万人の労働者が職場での暴力行為の犠牲になっており、その犠牲者の半分の約五十万人の労働者たちは毎年百八十万日の労働時間を奪われ、賃金にして五千五百万ドル以上の損害を被っていると推定されている。一九九二年に、医療・保険管理センター (The Center for Disease Control) は職場におけるこれらの暴力を国の公共医療問題として重大であると公表した。

発表者であるケヴィン・キング氏 (ボーイング社) は、暴力行為には肉体的のみならず、精神的暴力 (セクシヤル・ハラスメント、ストーキング等) も含まれ、大きく三つの段階に分けられると指摘する。まず、第一段階として、直属の上司に非協力的であったり、他人を傷付けるような噂やゴシップを広め、同僚と頻繁に論争するといった状況をさす。第二段階では、同僚、顧客と論争が絶えなくなり、会社の方針に従わなくなる。そして、仕返しに盗難行為にまで及んでいく状態である。ここで加害者は、被害妄想に陥ることが多いそうだ。最後の第三段階では、レイプ・殺人・自殺に導くような脅し・放火といった物理的な暴力・犯罪行為にまで発展する。

この様な状況のもとで、エシックス・オフィサーまたはエシックス・オフィスはどのような対抗措置を取れば

よいのだろうか。同社の事件解決にたいする姿勢（哲学）は明確である。すなわち、第一に、職場での暴力行為は被害者の積極的な行動なしで防ぐことは出来ない。第二に、暴力行為に介入し事件を解決するよりも、それを未然に防ぐことに努力しなければならない。そして第三に、上司個人またはある一つの部署のみが担当するのではなく、責任ある部署がいっしょになって取り組む、チーム・アプローチによって事件を解決する。そして同社はこのような姿勢に基づいて表1のようなステップを踏んで問題解決の一助としている。

先ず被害者は犯罪に対して積極的に立ち向かっていき、被害に遭ったら即座に適切な部署（例えば人事部）に報告することが求められる。そして報告を受けた部署は状況を分析し、アドバイスを与えるだけでよいのか、何か行動を起こす必要があるかを決定する。状況が後者であると判断された場合、先ず防犯担当所に実態を調査するよう依頼する。その調査を受けて、企業内では主に人事部と部長クラスの人たちが一つのチームとなつてどのようなアクション・プランを作るかが検討され、アクション・プランが決定されると実行に移される。

表1

ステップ	行動	担当（責任部署）	やるべきこと
1	事件の報告	従業員、課長	責任ある部署に即座に報告
2	事件の評価	課長、人事部	行動を起こす必要があるかを決定。必要であれば防犯課に連絡
3	事件の捜査	警備会社および防犯課	捜査。捜査結果を担当部署に連絡
4	事件評価・解決チームと協力	事件評価・解決チーム	事件評価チーム、部長および人事部と協力。
5	事件の解決	経営陣および人事部	事件解決のために行動を起こす

(d) 判決ガイドラインを超えて、倫理プログラムの取り締まり規制の新たな展開

ここでは主に政府機関の企業にたいする倫理的措置について議論が交わされた。前に、企業または従業員が不正行為を行ったことで法廷で争う場合、裁判官はエシックス・オフィサーまたはエシックス・オフィサーを置いている企業にたいして、そうでない企業に比べて刑または罰金を軽減する措置をとることが出来ることを述べた。各産業によって担当する省庁があり、それぞれのガイドラインにそつて判決が言い渡される。

「組織の連邦判決ガイドライン」(Federal Sentencing Guidelines for Organizations) は、一九九一年十一月一日に実施されるわけだが、ここでそのガイドラインの歴史についてごく簡単に触れたいと思う。

一九八四年に、合衆国議会は「合衆国判決委員会」という新たな政府機関をつくる犯罪法案を可決した。この法案によって委員会には、連邦犯罪で起訴された人たちの判決をより画一的にそしてより厳しくする責任が科せられるようになった。同委員会は一九八七年までに連邦裁判所における個人々々（誘拐、不正資金浄化、麻薬取引引きその他に関わった人たち）の判決ガイドライン（指針）をまとめ上げたが、何人かの判事は、判決基準の厳しさを自分の決定がガイドラインに従わなければならないことから辞任することになった。委員会は組織の従業員の不正の過失を考へがえることで、一九九一年組織の連邦判決ガイドラインが出来上がることになった。そのガイドラインは、鉛と鞭式アプローチをとっており、鉛とは「違法行為を防止し、突き止める効果的プログラム」というエシックス・プログラムを作ることと刑が軽くなることであり、鞭とは、犯罪を犯した際上限を二億九千万ドルとする罰金を科することである。ガイドラインによると、刑が軽くなるには組織は以下の条件のすべてを満たさなければならない。

①理にかなう範囲で犯罪行為の可能性を減らすことが出来る従業員のために基準および方法を設定する。

② 特定の個人に、定められた基準および方法にしたがっているかを監督する責任を科する。

③ 監督責任を設ける。

④ トレーニング・プログラムや出版といったコミュニケーションの基準および方法を作る。

⑤ モニタリングおよび監査を設置するといった服従システムが達成されること、そして（または）従業員が懲罰を恐れなくても不正行為を報告できるようなシステムの設置を報告すること。

ここでの報告は、司法省 (Department of Justice)、環境保護庁 (Environmental Protection Agency)、証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission)、核規制委員会 (Nuclear Regulatory Commission)、そして医療・保健省 (Department of Health and Human Services) が企業に対して、先に述べた判決ガイドラインをいかにして守らせるかが焦点となったが、前判決委員会判事のウィリアム・ウィルキンズ氏が主張したように、最終的には企業が判決ガイドラインに頼らなくて済むように、自主的に行動規準を定めなければならないとする。

(e) 効果的倫理プログラムの性質

"We will not let the pursuit of sales, billings or profits distort our ethical principles. We will always place integrity before shipping, before billings, before profits, before anything. If it comes down to a choice between making a desired profit and doing it right, we do not have a choice. We will do it right."

この言葉は、アメリカの大手コンピュータ会社であるテキサス・インスツルメンツ社（以下TII社と略す）の会長のものである。このセッションでは、報告者の肩書きを見ても分かるように、TII社では、会社で重要な位置を占めている人がその会社でのエシックス・プログラムの指導的立場にある。

TII社では、倫理プログラムが有効に機能するための条件として以下の点を挙げて実践している。

① 指導者の経営理念が明白である

TII社の倫理プログラムの大きな特徴の一つとして、企業のトップが何に価値を置いているのが従業員にはつきりと理解されており、上下と横とのコミュニケーションが非常にうまくいっていることが挙げられる。

② 最高経営責任者および理事会に直接アクセス出来る

現実問題として、企業のトップに位置する人たちのサポートなしでエシックス・プログラムにたいする興味と熱意と関心を失わないようにすることは非常に困難であるため、同社で従業員と企業のトップが一体となって、エシックス・プログラムに取り組む姿勢は他の企業にはなかなかみられないことである。また、同社では、倫理担当室がCEO (Chief Executive Officer, 最高経営責任者) に直接影響力を及ぼす位置にあるため、企業の意思決定が倫理的なものになっている点も重要である。

③ エシックス・オフィサーになることはキャリアの向上につながる

エシックス・オフィサー個人に目を向けてみると、現実問題として普段の仕事以外にエシックス・オフィサーの仕事をやっていると、他人に先を越されてしまうのではないかといった懸念がある。これは個々の会社によって異なるかもしれないが、そういった懸念は同社のように、エシックス・オフィサーになることが将来自分のキャリアにプラスとなるように、企業内にそのようなシステムを持つことで解消できると指摘する。また、他の

見方をすれば、エシックス・オフィサーになると企業全体をカバーしなければならなくなるため、その会社ごとのように機能しているかマクロ的な視点で捉えることが出来るようになるといった利点もある。

④ エシックス・オフィサーの役割は企業利益につながる

エシックス・オフィサーと企業全体の利益との関係を考える時、この問題は特に企業のトップがはっきりと認識しておかなければならない点である。すなわち、エシックス・オフィサーまたはエシックス・オフィスを置くことが果たして企業の利益につながるのかという問題である。この問題にたいしては、先ずエシックス・オフィサーの役割を考えると自ずと答えが出てくるのではないだろうか。エシックス・オフィサーの一次的な役割は会社の利益を上げることではなく、企業内または従業員を取り巻く環境で起こった問題に倫理的な見方で、何が問題となっているのかを新しい視点で捉え、倫理的に対処していくことであるので、倫理的な措置が成功すれば、その結果として企業は副次的利益を上げることが出来る可能性もある。例えば、反倫理的な行動（盗難、罰金など）を防止するような倫理プログラムを持つ企業にとっては、それを持たない企業よりも損害が少なくなる。そして倫理的決定を行っている場合、顧客にたいしてより多くの満足を与えている場合もある。

おわりに—エシックス・オフィサーの課題と展望—

会議全体を通して、多くの企業が参考にすべき共通点が見出せる。まず第一に、企業は自分の会社では絶対に発生しないといった考え方を捨て去らなければならない。第二に、エシックス・オフィスマたはエシックス・オフィサーは、CEOに直接影響力を持つようにならない。そして第三に、政府の規制に頼ることな

く、企業内で解決する方向に持っていかなければならない。

今回が四回目とあってまだ日は浅いが、今後エシックス・オフィサーが重要な位置を確立するためには、これからもエシックス・オフィサー一人一人の日々の努力が必要なのは当然のこと、定期的な会議を持ち、エシックス・オフィサーとしての経験と意見を交換することが望まれる。

〈参考文献〉

- 1) "The Right and Wrong of Ethics Offices Beverly Geber, Training, October 1995.
- 2) "The Development of Business Ethics in the USA—Experiences and Perspectives of the Ethics Officer Association W. Michael Hoffman, Ph. D. presented for the First World Congress of Economics, Business and Ethics, 1996, Chiba, Japan.
- 3) "The Ethical Edge: Tales of Organizations That Have Faced Moral Crises, Driscoll, Hoffman, Petry, Master Media, 1995.