

経営学とコンプライアンス

近代組織論の視点から

清水 剛

東京大学大学院総合文化研究科

E-mail: tshimizu@waka.c.u-tokyo.ac.jp

要約: 本稿では、近年企業経営の中で注目されているコンプライアンス(compliance)について、その概念を経営組織論、とりわけ近代組織論の中に位置づけることを試みる。また、その上でコンプライアンスに関して問題が発生するマクロ的要因(組織とステイクホルダーとの関係における要因)とミクロ的要因(意思決定過程における要因)を明らかにし、その対応策を考える。

キーワード: コンプライアンス、近代組織論、ステイクホルダー

1. はじめに

コンプライアンス(compliance)という言葉は日本企業の中において既に一般的な言葉となりつつある。不祥事が起こるたびに、企業は「コンプライアンス体制の不備」であるとし、「コンプライアンスの強化に努める」とコメントする。¹

しかし、このコンプライアンスという言葉が、経営学の中で明確に位置づけられている

¹ 例えば、2006年の損害保険金不払い事件に関連して、日本損害保険協会「協会長就任記者会見」(2006年9月1日付ニュースリリース)、三井住友海上火災保険株式会社「業務改善計画の提出について」(2006年7月21日付ニュースリリース)、株式会社損害保険ジャパン「業務改善計画について」(2006年6月26日付ニュースリリース)などを参照。また、2006-2007年の期限切れ材料の使用問題に関連して、不二家「不二家洋菓子工場での期限切れ原料の使用等について(お詫びとご報告)」(2007年1月15日付ニュースリリース)等を参照。

とはいいい難い。企業倫理や「企業と社会」論などの分野においてこのコンプライアンスという言葉がしばしば取り上げられるにもかかわらず（高, 2003, 2006; 梅津, 2002）、経営学の中でコンプライアンスを他の概念の関連において捉えなおそうという試みはほとんどなかったように思われる。

その主たる理由は、コンプライアンスが単純に法令や規制の遵守を意味していると理解されてきたためであると考えられる。例えば企業倫理や「企業と社会」論のテキストを見ても、コンプライアンスは法令や規制の遵守という意味でのみ捉えられている（Post, Lawrence, & Weber, 2002; 梅津, 2002）。また、コンプライアンスという言葉が企業社会で広まるひとつのきっかけになった「組織体に対する連邦量刑ガイドライン」²において、コンプライアンス・倫理プログラムとは法令を遵守し、犯罪行為を防止・発見するためのプログラムを意味している（U.S. Federal Sentencing Guideline, 8B2.1.）。このような理解に立てば、コンプライアンスとは単純に法律の問題であり、経営学の文脈の中に位置づける必要はないということになる。

しかし、このような理解は必ずしも自明なものではない。高（2003）はとりわけ日本においてはコンプライアンスを単なる法令遵守ではなく、「法令の文言のみならず、その背景にある精神まで遵守・実践していく活動」となっていることを指摘しており、また郷原（2005）はコンプライアンス＝法令遵守という考え方は正しくなく、コンプライアンスとはむしろ社会的な要請に対する適応であるとしている。また、楠元（2006）はヨーロッパにおいてもコンプライアンスは単なる法令遵守以上の広い意味で捉えられていることを指摘している。すなわち、コンプライアンスとは単に法令を遵守するという以上の何かである（少なくともそのような可能性を持っている）ということになる。そうであるならば、コンプライアンスとは何であり、企業経営においてどのような意味を持つのかを経営学の立場からあらためて考えてみる必要があるのではないだろうか。

本稿は、以上のような問題意識を踏まえて、コンプライアンスを経営学の中で捉えなおすひとつの試みである。ただし、本稿ではコンプライアンスを企業倫理や「企業と社会」論の中にではなく、経営組織論の中に位置づけようとする。これは、企業倫理や「企業と社会」論からの検討が不必要だと考えているからではなく、従来は企業倫理や「企業と社会」論のみの問題として捉えられていたコンプライアンスを経営組織論から捉えなおすこ

² 連邦量刑ガイドラインについては、さしあたり 高・ドナルドソン（1999, pp. 309-316）参照。

とによって、コンプライアンスを経営学のより広い文脈の中に位置づけることが出来る³と考えたためである。⁴ とりわけ、本稿では組織そのものを理論的に考察しようとしたBarnard (1938)、Simon (1997)、⁵ March and Simon (1958) らの近代組織論を理論的なフレームワークとして利用する。

以下では、まず近代組織論の組織均衡の考え方をベースにしながらコンプライアンスとは何かということについて検討し、コンプライアンスが企業目的としての株主利益最大化や企業価値最大化とどのような関係にあるかについても考察を加える。次に、このような検討を踏まえて、コンプライアンスに関する問題（いわゆる企業不祥事）を引き起こす背景となる要因（マクロ的要因）を整理する。その後、実際に企業不祥事が発生する過程について、「意思決定の連鎖」に注目しながら分析し、コンプライアンスについて問題が発生するミクロ的な（意思決定過程における）要因について検討する。さらに、マクロ的要因とミクロ的要因との関係について整理した上で、コンプライアンス体制に関する問題にどのように対応していくか、コンプライアンス部門はそこでどのような役割を果たすべきかについて述べる。

2. ステイクホルダーと組織⁶

さて、コンプライアンスとは何なのかを考えようとする、その出発点となるはずの法令遵守という意味でのコンプライアンスという概念も実はそれほど明確ではないことに気付く。一体、法令遵守とは誰が、どのような場合において、どのような法令を遵守することを意味しているのだろうか。もちろん、一見自明な答えは「組織が（あるいは、組織に関わる人々が）組織として社会で活動する中で関係する法令を遵守する」ことなのだが、

³ 実際、企業倫理や「企業と社会」論の文脈でも、いわゆるステイクホルダー・アプローチ（代表的な文献として Freeman, 1984）から企業の社会的責任を考えていく研究（e.g., Clarkson, 1998; Post, Lawrence, & Weber, 2002）は本稿の考え方と近い。もっとも、近年のステイクホルダー・アプローチは企業が働きかける対象をいかに識別し、どのように働きかけ、どのような関係を構築するかに主な焦点があり（高田, 2006）、本稿のようなコンプライアンスという概念を捉え直すという試みとは問題設定が異なる。また、森本（1994）による社会的責任の捉え方も本稿の考え方に非常に近いものであるが、これについては別に論じる。ステイクホルダー・アプローチについては水村（2004）、高岡（2006）、高田（2006）等を参照。

⁴ もっとも、具体的な制度、例えば内部通報制度を取り上げた研究などでは、組織とコンプライアンスとの関係が指摘されてきている。たとえば高尾（2006）参照。

⁵ 初版は1947年（予備版が1945年に出版されている）。

⁶ なお、本節から4節まで、及び7節の一部については、既に清水（2006）において予備的な検討を行っている。

別に組織自身に手足があるわけではないし、組織に関わる人々と考えたとしても、その範囲は一体どこまでなのだろうか。下手をすると、法律を守りましょうという一般的なモラルの問題と変わらなくなってしまう。ゆえに、この点を考えるためには、まず組織とは何であり、組織が社会の中で活動するとはどういうことかといった点を明らかにする必要がある。

そこでまず、組織とは何か、といういささか抽象的な問いから始めよう。ひとつの典型的な見方は、経済学者にしばしば見られるような、組織を構成員のあいだの権限関係（ヒエラルキー）とする見方である（e.g., Williamson, 1975）。しかし、ヒエラルキーは組織に常に見られるものでないことは、例えばプロジェクト・チーム型の組織をみれば明らかであろう（Williamson, 1975, pp. 45-49）。そこで、いわゆる組織が成立する場合の最低限の要素を抽出してみると、Barnardのいわゆる組織成立の三要件になる（Barnard, 1938, pp. 82-91）。⁷

- (1) 組織に参加しようとする人々が参加する意欲を持っていること
- (2) (個人的な目的とは別に) ある目的を共有していること
- (3) 参加者同士がコミュニケーションを行うこと

一応、それぞれの意味を簡単に確認しておこう。まず(1)は組織に自発的に参加しようとする意思がなければ組織は成立しないということである。例えば、学校のクラスは組織的な活動をほとんど行わず、組織とはいえないかもしれない(協働が成立していない)が、合唱コンクールの優勝を目指して生徒が練習に取り組んでいる場合には組織になりうる。(2)は個人的な目的とは別に、例えば利益を最大化する、あるいは地域社会に奉仕するというような目的を持っており、全ての参加者は何らかの形でこれに貢献しているという意味である。この貢献は個人的目的と必ずしも対立するものではなく、またかなり広い範囲の活動を含む。例えば、自動車メーカーに部品を供給するサプライヤーは自社の目的(利益を最大化すること等)にもとづいて、自動車メーカーの目的(利益を最大化する、人々に有益な交通手段を提供する etc.)の達成のために貢献する。この場合のサプライヤーは組織に参加しているといえる。(3)については、コミュニケーションがなければそもそも活動を調整することができず、組織は成立しない。例えば、何らかの製品により被害を受けた被害者の全体はそれ自体では組織ではないが、それが例えば「被害者の会」のような

⁷ この組織成立の三要件とは、人々の間で協働が成立する要件と理解することができるだろう。後で述べるように、我々が組織と呼ぶものの最低限の姿は、人々が道を邪魔している石を動かそうとする場合、つまり人々の協働において見られる。

形で被害者救済を目的としてコミュニケーションを行うようになると組織になっていく。

先に述べた権限（オーソリティ）関係は、このような組織がコミュニケーションを通じて意思決定を行う場合に必要になってくる（Simon, 1997, chap. 7）。しかし、先に指摘したプロジェクト・チームのような場合には必ずしも公式の権限関係を必要とするわけではなく、後で説明するように非公式のオーソリティや説得・示唆などの手段により意思決定を行うことも可能である（Simon, 1997, pp. 180-181）。以上のようなことからすれば、組織とは共通の目的を持つ、積極的な参加者のあいだのコミュニケーションの束あるいはネットワークとして成立することになる。このような捉え方は、近代組織論のなかで基本的には共有されているものであるといえる（例えば Barnard, 1938, pp. 74-75）。

注意すべき点は、ここでいう参加者の範囲である。例えば組織としての企業を考えたときに、その参加者と一般に考えられるのは従業員か株主、あるいはその両方だろう。しかし、上の条件からすれば、目的を共有して他の参加者とコミュニケーションを行い、組織に何らかの形で貢献していれば誰でも参加者と呼べることになる。例えば、自動車メーカーと部品サプライヤーとの関係はまさに上の条件に当てはまっており、実際に組織的な活動を行っている（藤本、伊藤、西口, 1998）。また、例えば給与計算業務を外部に委託した場合、派遣社員にやらせる場合、そして自社の社員にやらせる場合、と考えるとすれば、そこに大きな違いは存在しないことがわかる。以上のように考えてくれば、従業員や株主だけでなく、製品を購入してお金を支払っている顧客や製品開発に協力しているサプライヤー、あるいは企業に融資をする金融機関なども参加者といえることになる（March & Simon, 1958, pp. 89-90）。さらにいえば、政府や地域社会なども、許認可や工場建設の際の協力等を行っているという意味で参加者と考えることができる。言葉を変えていえば、参加者とはいわゆるステイクホルダーにほぼ重なる概念なのである。⁸

また、上で述べた三つの要件のうち（1）と（3）から、組織とは参加者と組織（あるいは他の参加者）との関係によって成り立っていることが分かる。関係というのも定義のしにくい言葉だが、ここでは、ある人と他の人とのつながり、かかわりあいというぐらいに捉えておこう。組織に自発的に参加することにより、ある参加者には他の参加者とのかかわりあい、つながりが発生し、そしてそのつながりを通じてコミュニケーションが発生する（なお Barnard, 1938, chap. 7 を参照）。以上のことから、近代組織論における組織とは、

⁸ ただし、ステイクホルダーの中でも例えば社会团体やマスコミなど、必ずしも組織にプラスの貢献をするとは限らないものは参加者とはいえない。この点については後述。

いわば「ステイクホルダー間の関係の束」としてイメージされている。⁹

さて、それではこのような「ステイクホルダー関係の束」としての組織はどのような場合に維持され、どのような場合に消滅してしまうのだろうか？

一般に、あるステイクホルダーは組織への参加により得られる様々な誘因（inducement, incentive）のもたらす満足（効用）が組織に対して何らかの貢献（contribution）をすることによる不満足（不効用）を上回る場合に組織に参加すると考えることができる（March & Simon, 1958, pp. 84-85）。例えば、従業員はある企業の従業員として得る給与や福利厚生、あるいはその企業の従業員であること自体の満足なども含めて得られる満足が、（転職の可能性などを考えた上で）その従業員として働くことによる疲労や職場・同僚に対する不満を含めた不満足を上回るなら、退職せずにその企業で働き続けるだろう。また、顧客はある企業の製品を買うことによる満足がその支払った金額のもたらす不満足を上回るならばその企業の製品をまた購入するであろう。¹⁰

ここで、組織が参加者に与えることのできる満足の源泉は、他の人々が組織に与えた貢献である。例えば、従業員の労働により製品が作られ、これに対して顧客が払う代金が従業員への給与や福利厚生の源泉となるわけである。そして、組織が参加者の貢献を効率的に利用することにより、全ての参加者に対して、不満足を上回る満足を与え続けることができれば組織は維持される。以上を整理すると、

- (1) 組織は参加者の相互に関連した社会的行動のシステムである。
- (2) 各参加者はそれぞれ組織から誘因を受け、その見返りとして組織に貢献を行う
- (3) 参加者は、提供される誘因のもたらす効用が、要求されている貢献のもたらす不効用に比べて等しいか、またはより大きいときにだけ組織への参加を続ける
- (4) 参加者によって提供される貢献が、組織が参加者に提供する誘因を作り出す源泉である。
- (5) 参加者の貢献を引き出すのに足りる量の誘因を供与し、かつそれだけの誘因を供与

⁹ 企業の経済理論においてもしばしば組織はこれに近いイメージで語られる。例えば、Alchian and Demsetz (1972) に始まる、企業を「契約の束 (nexus of contract)」と捉える見方はこれに近い。なお、ここで契約という言葉が使われるのは、このような見方の関心はステイクホルダーに対して報酬を割り当てる枠組み、近代組織論の言葉を使えば貢献に対して誘引を割り当てる枠組み（インセンティブ構造）にあり、ゆえにその枠組みを形作る契約に焦点を絞っていることによるのであり、後で述べるような契約と関係との違いが明確に意識されていたわけではない。

¹⁰ いうまでもなく、従業員や顧客の選択は代替的な選択肢によって大きく影響される。近代組織論では、代替的選択肢は満足、不満足の基準に影響を与えるものと考えている。March and Simon (1958, pp. 85-86) 参照。

するのに十分な貢献を参加者から引き出すことに成功しているならば、組織は「支払能力がある」ことになり、存在し続ける。

という、近代組織論において「組織均衡」と呼ばれる考え方になる (March & Simon, 1958, pp. 83-111. なお Barnard, 1938, pp. 92-95, 140; Simon, 1997, pp. 140-150; Simon, Smithburg, & Thompson, 1950, pp. 381-382 も参照)。

なお、これまで述べてきた組織の捉え方、組織の存続の条件は非常に単純化されたものであり、さまざまな要素を考慮に入れていないことに注意しなくてはならない。

最初に注意すべき点は、これまでの議論は時間の流れに対してはあまり注意が払われていないという点である。もちろん、例えば上のように組織成立の三つの要件と組織が維持される要件（組織均衡）を分けて説明するような場合には時間の流れはある程度意識されている（例えば Barnard, 1938, chaps. 7, 16）。しかし、その場合でも組織均衡も現在の貢献と将来の誘引をつりあわせるような異時点間の交換を含む場合を考慮に入れていない。つまり、例えば将来の昇進・昇給の約束や職の保証と引き替えに今は安い賃金で働いてもらうというようなやり方は考慮されていない。¹¹ 実際には、参加者はこのような約束を結ぶだろうし（清水, 2005a）、また組織も時間の経過の中で情報や知識を獲得し、ルーティンや標準作業手続のような参加者間の関係のパターンとしてこれを蓄積する（清水, 2001, pp. 22-23）。このルーティンや標準作業手続は、参加者の貢献を誘引に変換する「変換効率」に影響する。

そして、この時間軸の経過を含む組織、すなわち情報や知識を蓄積したステイクホルダー関係の束はしばしば「法人」という法的形式を与えられる（清水, 2005b）。この点がもうひとつの注意すべき点である。法人という形式は、ステイクホルダーと組織との関係をそのステイクホルダーと法人との関係として法的に取り扱うことを可能にする。法人という形式が与えられなければ、組織とあるステイクホルダーとの関係は法的にはある特定の個人（通常は出資者）¹² とステイクホルダーとの関係という形を取らざるをえない。このことは、その特定の個人の脱退・死亡等の出資者の変動が組織に影響を与えることを意味し、また組織とステイクホルダーとの関係が、その個人とステイクホルダーとの関係であるのか、主要なステイクホルダー関係の束としての組織全体との関係であるのかの分離を難し

¹¹ 将来の昇進・昇給については 岩井 (1988), 大竹 (2001, pp. 38-40)。職の保障については Azariadis (1975) 等を参照。

¹² 単独でも複数でも良い。単独の出資者とは個人事業主のケース、複数の出資者とは例えば日本法の（民法上の）組合や英米法の partnership のようなケースである。

くする(例えば、出資者個人の財産と組織の財産との未分離の問題などが典型的である)。¹³

以上、近代組織論における組織の捉え方を簡単に整理してみたが、この捉え方を少しだけ延長すれば組織を(上の参加者に限らず)全てのステイクホルダーの関係の束とする見方がありうる。例えば、社会団体は先の意味での参加者には含まれないが、その目的とする社会的価値の実現のために組織に対してなんらかの圧力を加え、いわばマイナスの貢献を行う。これを止めるためには、その要求を受け入れる=誘因を提供する必要がある。これにより、マイナスの貢献はゼロもしくはプラスの貢献(表彰や寄付等)に変化する。このように考えれば、ステイクホルダーという言葉と近代組織論の考え方を整合的に理解できるだろう。¹⁴ 以下では、このような広い意味でのステイクホルダー関係の束としての組織を考えていく。

3. ステイクホルダー関係の基盤としての法

(1) 法令遵守と社会的適応

さて、次にこのような組織の捉え方を踏まえて、コンプライアンスとは何か、またコンプライアンスが企業目的としての株主利益最大化や企業価値最大化とどのような関係にあるかを考えていこう。

ステイクホルダーと組織との関係は、典型的にはステイクホルダーと組織の法的形式である法人との契約関係として捉えられる。例えば、従業員と組織との関係は法人との雇用関係であり、仕入先との関係は法人との売買契約である。

関係を契約として法的に把握することは二つの意味がある。一方で、ある関係を法的に把握することにより、ステイクホルダーと法人(=組織)とのあいだで権利と義務に争いがある場合にそれぞれの権利と義務が決定される。いい換えれば、それぞれが提供すべき貢献と要求できる誘因が定められる。例えば従業員は一定の時間の労働という貢献を提供し、かわりに給料(やその他のフリンジ・ベネフィット)という誘因を受け取る。実際に

¹³ 法人格の機能については、高橋(2003, pp. 277-283)も参照。なお、ここでの問題はいわゆる社団性の問題ではない。組織はステイクホルダー関係の束として発生するが、そのステイクホルダー関係の束は法的には一人の個人事業主とステイクホルダーとのあいだの関係であっても全く構わない。

¹⁴ 実際、Barnard(1938, p. 84)は組織に対する潜在的貢献者(参加者)というものを考えたときに、その範囲は貢献の強い意欲をもつ者から強い反対の意欲を持つ者にわたることを指摘している。すなわち、貢献者という言葉の中に上のようなマイナスの貢献をする者も予期されている。

はステイクホルダーと法人とのあいだでその権利義務に争いがない限りこの点は意識されない。

他方で、ある関係の法的把握によりステイクホルダーと法人が両方とも従うべき制約条件が定められる。例えば、労働時間の制限は従業員と法人の両方が従うべき義務であり、またステイクホルダーと法人との関係が市民間関係である以上、当然にその関係は刑法や民法に従うことが求められる。このような制約の典型的な例は刑法や行政法のような公法分野で見られる。

なお、ステイクホルダーと法人との関係が法的に把握されない場合もある。例えば、ある社会団体がある組織の活動を非難していても、その関係は法的には把握されない。ただし、この場合でも上で述べた公法的な規制としてステイクホルダーと法人の両方が従うべき制約条件が課せられる。例えば、社会団体が企業に圧力を加える際に名誉毀損に当たるような表現をしてはならない。逆に企業が社会団体に対してその意見表明を阻止するために暴力を用いることも許されない。

上で述べたステイクホルダーとの関係の束という見方からすれば、法人にとってこのような制約条件に従うこと、いい換えれば違法行為を犯さないことは、直接的には（国家からの許認可等という誘因に対して）国家や地方自治体から求められている貢献である。しかし、そのような制約条件は社会全体の利益のために設定されており、ゆえに全てのステイクホルダーの利益に適うことからすれば、究極的には組織に関わる全てのステイクホルダーが共有する要求と考えることができる。

以上のような形で、関係を法的に把握することにより、（１）お互いのあいだでの権利義務、そして（２）一般的に従うべき義務（制約条件）が定められる。それぞれのステイクホルダーとの関係の基盤を定めている法はもちろんそれぞれのステイクホルダーによって異なるが（表１）、いずれの場合にも両方が守るべき制約条件が加わっていることは注意しておいて良い。

ここで注意すべき点は、例えば契約というような形で法的に把握された関係とは、ステイクホルダーと組織との関係の一部にしかすぎないということである。契約により強制されない場合においても、ステイクホルダーと組織は様々な理由により自発的に貢献を交換する。例えば、ステイクホルダーは組織の目的を達成することに個人的な価値を見いだしている場合や組織それ自体に忠誠心を抱いている場合、¹⁵あるいは仕事それ自体が面白い

¹⁵ 両者とも、例えば宗教団体やボランティア団体においてしばしば見られるものである。前者につ

表1 ステイクホルダー関係の基盤となる法

従業員	労働法
株主	商法（株主権・発行市場）・証券取引法（流通市場・情報開示）
金融機関	商行為法・証券取引法
仕入先（サプライヤー）	商行為法・競争法（下請代金支払遅延等防止法等）
顧客・販売先	消費者法・商行為法
同業他社	競争法
全てのステイクホルダー （社会団体やマスコミを含む）	憲法・民法・刑法
地方自治体・国家	行政法・条例

場合¹⁶ や仕事をこなすことによって周りの人に尊敬されたいと思うような場合¹⁷ には自発的に仕事を行うだろう。また、契約に書かれていなくても、例えばある従業員が自発的に早く出勤して仕事をするにより上司が評価を上げ、将来的に昇進するというような可能性を考えて何もいわれなくても自発的に早く出勤するかもしれない。¹⁸ そして、このような行動が組織にとって利益のあるものであれば、特に契約に規定されていなくても昇進、昇給や表彰といったような形で誘因を与えるだろう（なおBarnard, 1938, pp. 255-257 参照）。また、権利義務に争いが発生したような場合でも、常に法的に定められた権利義務にしたがって解決されるとは限らず、むしろしばしば話し合いにより解決される。¹⁹ すなわち、法的に定められた権利義務とは、ステイクホルダーと組織のそれぞれの誘因・貢献の最低ラインを定めるに過ぎないのである。

また、制約条件についても同様のことがいえる。制約条件は国家や地方自治体の要求、

いては Simon (1997, p. 144)、後者については pp. 146-147 参照。

¹⁶ いわゆる内発的動機付けと呼ばれるものである。内発的動機付けについては、例えば藤田 (2004) 参照。

¹⁷ 承認・尊厳欲求といわれる。二村 (2004) 参照。

¹⁸ この問題（及び以上で述べた全ての問題）は、契約に発生しうる全ての事態についてあらかじめ規定しておくことができないことから発生している。もし、発生しうる全ての事態について記述されているならば、従業員は早く起きて仕事をするに関して確実に報酬を得ることができることになり、そこには何ら自発的な貢献のような問題は存在しない。このような契約が全ての可能性を記述することができないことを契約の不完備性という。不完備な契約が持つ意味については、伊藤 (2003, 第9章) 参照。

¹⁹ この点に関する古典的な研究として、Macaulay (1963) がある。

あるいは全てのステイクホルダーが共有する要求の全てというわけではない (Post, Lawrence, & Weber, 2002, p. 71)。例えば、政府はいわゆる行政指導や投資の要求というような形で様々な要求を突きつけてくるだろうし、全てのステイクホルダーが合意するような要求で法には書かれていないもの(いわゆる倫理的行動など)も存在しうる。

以上述べてきたことから明らかなように、法はあるステイクホルダーと組織との関係について、「最低限やるべきこと(やってはならないこと)」を決めているに過ぎないのである。この意味において、法はステイクホルダー関係の基盤となっているが、それ以上の意味はないといってよい。

この点に関連して、Barnard (1938) は管理者が従うべき複数の道德準則 (moral code) の対立という問題を指摘している。ここでいう道德準則とは単に法や一般的な倫理規範だけでなく、個人がその立場や所属集団などに応じて持っている、規範的な行為のルールである(以下、道德準則という言葉はこの Barnard の意味で使用する)。Barnard によれば、管理者はこのような道德準則が対立するときには、ひとつの準則のみに従うのではなく、いかなる準則をも満足しうるような行為やあるいは一般目的に適合し、様々な準則に矛盾しない目的を新たに採用するか、準則に照らしてある行為や目的を正当化するというような行為を行わなくてはならない。もしひとつの準則のみに従い、その結果として他の準則が犯されるようなことがあれば、結果として組織の志気の低下や政策間の混乱が引き起こされると指摘している (Barnard, 1938, pp. 273-281)。そして最後に、道德準則の対立を解消し、自分が組織のために行っている仕事が「正しい」という確信を与えられない組織は滅亡するという強い指摘を行っている (Barnard, 1938, pp. 281-282)。

先に本稿で指摘したステイクホルダーと組織との誘因・貢献の交換は何らかの意味において上の意味での道德準則として定式化される (Barnard, 1938, p. 269)。例えば、組織の命令に従う、というのも上の意味での道德準則であるし、自発的に朝早く出勤するというのも道德準則である。そうであるならば、組織が意思決定において法や契約というひとつの道德準則に従い、他の様々な道德準則(全てのステイクホルダーの合意として課せられる一般的な道德準則から、上のような各ステイクホルダーの組織内の行為に関する準則まで)を考慮しないのであれば、上で述べたような志気の低下やこれらの道德準則に対する疑念などが発生する。結果として、組織の存続が危ぶまれることになるのである。

このように考えてくると、本稿の冒頭で指摘した法令遵守と社会的要請への適応の違い、そして社会的要請と組織の存続との関係が明らかになってくる。法令遵守とは、上で述べ

たような意味で組織がステイクホルダーに対する最低限の義務を果たし、かつ社会によって与えられた制約条件を満たしている(=違法行為を犯していない)状態である。しかし、この状態は、ステイクホルダーの要求の最低ライン(制約条件を含む)を満たしているにすぎない。先の組織均衡の考え方や Barnard (1938) の指摘が示唆することは、要求の最低ラインを満たしているからといって、組織が存続できるとは限らないことである。組織が存続するためには、最低ラインを満たした上で、国家や地方自治体、あるいは地域住民や社会団体などを含む全てのステイクホルダーとの間で(並存する様々な道德準則を調和させる形で)誘因と貢献をバランスさせなくてはならないのである。

コンプライアンスを法令遵守として捉え、「法にだけ従っていれば良い」というように考えることは、上のような最低限の要求を超えた自発的な誘因と貢献の部分を完全に無視し、Barnard (1938) のいう道德準則の抵触を引き起こす。その結果は例えば従業員の志気の低下や仕事への手抜きであり、顧客や国家・地方自治体においては組織に対する不信や不満、そして製品に対する購買意欲の低下や許認可の撤回である。言葉を選ばずにいえば、「法にだけ従っていれば良い」という考え方は、組織が寄って立つところの社会的な基盤を掘り崩しているということになる。

逆に国家や地方自治体、地域住民や社会団体などを含む全てのステイクホルダーの要求をバランスさせていけば、組織に対する社会的要請が満たされているとはいえるだろう。すなわち、社会的要請への適応という意味でのコンプライアンスとは法の要請を満たした上で、全てのステイクホルダーの要求をバランスさせた状態であり、そしてその状態こそが組織の存続を保証するのである。²⁰

(2) 社会的要請への適応と株主利益最大化

次に、このような意味でのコンプライアンスを進めること、すなわち社会的要請に適応することと株主利益最大化や企業価値最大化との関係を考えてみよう。ここで考えようとしている問題は、組織がコンプライアンスを推進し、その結果組織の存続を保証することができたとして、それは一体誰のどのような利益になっているのか、とりわけ一般に企業の所有者とされる株主の利益になっているのか、という問題である。

²⁰ このような考え方は既に企業の社会的責任について論じた森本 (1994) に見られる。ただし、森本は企業の義務としての社会的責任に注目しており、公正性や正当性といった倫理的な側面を重視しているのに対し、本稿では倫理的な問題についてあまり踏み込むことはせず、あくまで近代組織論の理論的な部分のみに依拠してどこまで概念を整理できるかということを考えている。

結論からいってしまえば、上のような意味でのコンプライアンス = 社会的要請への適応を進めたとしても株主の利益が最大化されるとは限らないが、組織から生み出される価値（大まかにいって企業価値）の最大化には大体一致すると考えられる。以下、この点を説明していこう。²¹

株主利益（出資者利益）最大化という考え方に忠実に従うと、株主以外のステイクホルダーとの関係については契約や法により定められた最低限の誘因のみを提供し、制約条件に従った上で、組織の活動から発生するその他の全ての余剰を出資者である株主に誘因として支払う、ということになるだろう。

契約が完備ならば、すなわち全てのステイクホルダーとの関係において、発生しうる全ての事態を予測し、これについてどうすべきかを定めておくことができるならば（かつ、このような契約条項が容易に強制可能であれば）また制約条件についてもそれが明らかであり、強制可能であるならば、株主利益最大化はそのまま組織から生み出される価値の最大化につながる。また、先に述べたようにこのような場合には社会的要請への適応と法令遵守とが完全に一致する。全ての考えうる事態はあらかじめ記述され、そのような事態が発生したことは容易に識別され、かつそのような事態に対応した契約条項が強制される。そして、全ての事態が予測され、記述されているのであれば、株主利益最大化 = 企業価値最大化が発生するように契約を書くことができ、そうであれば契約と法令の遵守がそのまま株主利益最大化 = 企業価値最大化を意味する。すなわち、この場合には株主利益最大化 = 企業価値最大化 = 法令遵守 = 社会的要請への適応と全てイコールで結ばれることになる（Grossman & Hart, 1986; Hart & Moore, 1990; Milgrom & Roberts, 1992, chap. 9）。²²

しかし、いうまでもなくこれは不可能である。将来には無限の可能性があり、その全てをあらかじめ規定することは不可能である。あるいは、可能性を規定できたとしても、裁判所に訴えてそれを強制させることは出来ないかもしれない。²³ さらに、そもそも契約関係にないステイクホルダーも存在する。このような状況の下では、先に述べたように契約は最低限の権利義務のみを定め、制約条件もまた最低限の義務のみを規定するものとなる。

²¹ このような考え方についてはなお 伊藤 (1999) 参照。

²² もっとも、伊藤 (1999) が指摘しているように、完備な契約が可能であるならば株主との契約も完備にすることが可能ならずであり、株主利益最大化という言明自体が意味を持たない。

²³ 例えば、組織に特殊な人的資本への投資を行っても、組織特殊な人的資本の大きさを立証できないためにステイクホルダーはそれに対する十分な収益を得ることができず、結果として組織特殊な人的資本への投資が抑制されてしまうかもしれない。岩井 (2002)、とりわけ pp. 100-102 及び 伊藤 (1999) 参照。

そうである限り、株主利益を最大化しようとして株主以外のステイクホルダーに対して最低限の誘因のみを提供し、そのほかの余剰を株主に与える（いうまでもなく、これは法令が遵守されている状態である）のでは組織から生み出される価値を最大化することはできない。²⁴ そのような場合には株主以外のステイクホルダーもまた最低限の貢献しか行わないだろうし、そのような場合には提供される貢献が小さくなるだけでなく、誘因を貢献に変える変換効率もまた悪化することになる。²⁵

既に指摘したように、このような場合においては、ステイクホルダーと組織とが最低限の誘因のみ与えるのではなく、互いにそれ以上の誘因を自発的に与え合うことによるのみ（すなわち、そのような道德準則を形成・維持することによるのみ）、企業から生み出される価値を最大化できる。そしてこのような自発的な誘因と貢献の交換は、制約条件を満たした上でステイクホルダーの要求をバランスさせていくことにより、達成されるものと考えられる。すなわち、社会的要請への適応としてのコンプライアンスが組織から生み出される価値の最大化に結びつくのである（もちろん、社会的要請に適応すればすぐに組織から生み出される価値が最大化されるわけではない）。²⁶

このように考えてくると、そもそも株主を企業の「所有者」として他のステイクホルダーに対して特別視すること自体に疑問が生じてくる。株主は確かに取締役の選任・解任権を持っており、また合併・解散などを含む重要な意思決定については最終的な決定権を持っている。また、利益の配分を受ける権利を持っている。²⁷ しかし、通常は個人事業主のように事業に使われている資産の使い方（誰がそれを使用することができるかも含む）を決定する権利も、ステイクホルダーとの関係を変更・終了する（例えばサプライヤーを変更する）権利も持たない。²⁸ また、個人事業主はステイクホルダーとの関係を事業主本人

²⁴ なお、会社法学においても、江頭（2006, pp. 20-21）は株主の利益最大化はあくまで利害調整のための原則のひとつであり、他の利害調整原則を排除してまで貫徹されるものではないことを指摘している。

²⁵ Barnard (1938, pp. 254-255) 参照。また、Williamson (1975, p. 69) による「完全な協力 (consummate cooperation)」と「うわべだけの協力 (perfunctory cooperation)」の議論も参照。

²⁶ このような考え方は、企業の社会的責任論における「組織富 (organizational wealth)」の考え方に結びつく。「組織富」については Preston and Donaldson (1999), Post, Preston, and Sachs (2002) 参照。また、このような考え方は Jensen (2002) による「啓発された自己利益 (Enlightened self-interest)」の考えとは近いものである。ただし、Jensen (2002) は自発的な貢献の交換については特に考えておらず、(財務的な)企業価値を最大化する際の方向性を与えるものとしてステイクホルダーへの注目を捉えている。

²⁷ この言明は各国に共通する一般的なものだが、例えば神田 (2006, pp. 80, 151-152)。

²⁸ この権利を Grossman and Hart (1986) や Hart and Moore (1990) 等にしながら残余コントロール権 (residual rights of control) と呼ぶことができよう。なお、この残余コントロール権の考え方は

とステイクホルダーとの関係として構築しているため、個人と事業が分離していないが、先に述べたように法人という法的形式を与えられた組織においてはステイクホルダーと組織との関係は法人との関係として把握されるため、出資者個人と事業とは明確に分離している。すなわち、個人事業主に相当する地位を占めるのはあくまで組織の法的形式である法人であり、株主ではないのである。²⁹ 株主とはあくまでステイクホルダーの中のひとつの Kategorie でしかなく、株主を含めて全てのステイクホルダーの誘因と貢献をバランスさせることこそが重要であるということは改めて強調されておいてよいように思う。³⁰

4. コンプライアンス問題のマクロ的要因

これまで、コンプライアンスとは何か、また株主利益最大化とはどのような関係にあるのか、といった点を近代組織論の考え方を元に検討してきた。そこで次に、このような理解を踏まえて、コンプライアンスに関する問題（いわゆる企業不祥事）がなぜ発生するのかという点について組織とステイクホルダーとの関係という面から、すなわちマクロ的な側面から考えてみよう。なお、ここではあくまで組織としての問題にのみ注目し、個人のモラルに起因する問題については考えないことにする。

上で述べたように、近代組織論の視点からはコンプライアンスとは法の要請を満たした上で、全てのステイクホルダーの要求をバランスさせることと捉えることができる。そうすると、コンプライアンスに問題が発生する状況とは、基本的にはステイクホルダーとのバランスが取れない、あるいは取ろうとすると法の要請を満たすことができないという状

Alchian and Demsetz (1972) に既に示されている。

²⁹ 以上のような意味において、出資者である株主は事業から切り離されている。先にも少し触れた通り、法人という法的形式の意義は、法律上その組織を構成している出資者の影響力を制限し、ステイクホルダー関係の束としての組織から切り離すことにある。なお岩井 (2002) も参照。

³⁰ そもそも、株主が企業の所有者であるといった場合の「所有」がいかなる意味であるのかは必ずしも自明ではない。例えば、Alchian and Demsetz (1972) は所有者 (owner) という言葉を確認に使っているが、その企業とはむしろ個人事業主のようなものが想定されており、特に会社 (corporation) の場合には慎重な留保がつけられている。とくに p. 789 参照。

ただし、ここにひとつの問題が残っている。それは、それではなぜしばしば株主が企業の所有者と観念されるのか、という問題である。筆者はその理由は個人事業主や partnership のパートナーが保有している権利に比べはるかに弱められた形ではあるものの、なお上で述べたような意味で最終的な意思決定にかかわる権利を保有していること、法的には出資者が会社を「作り出す」(もっとも、日本にアメリカ法の incorporation に相当する概念が存在するかどうかは検討する必要がある) と観念されているためだと考えているが、なお問題も残っている。この点については稿を改めて検討したい。

況として捉えることができるだろう。

例えば、有力な取引先から裏金作りに協力を求められた、というような場合を考えてみよう。この取引先が主たる取引先であり、ここの取引なくしては経営が成り立たない、というような状況であるとすれば、協力を拒めば従業員や株主といった他のステイクホルダーとの関係が成り立たなくなり、協力すれば法に抵触する。全てのステイクホルダーの要求を満たすことが出来ないか、さもなければ法に違反するかどちらかしかありえないわけである。また、親会社の意向で無理なコスト削減を求められたために、従業員にサービス残業を求めるといったようなケースを考えてみても、同様の構造があることが理解できるだろう。

このような状況が発生するには大きく二つの原因があると思われる。ひとつは上の例に典型的に示されているように、強いパワーを持つステイクホルダーが組織に対する要求を引き上げた場合である。先に述べたように、あるステイクホルダーに対する誘因は、他のステイクホルダーからの貢献によってもたらされる。ゆえに、他の条件が変わらない中であるステイクホルダーが要求を引き上げた場合には、他のステイクホルダーからの貢献を増やす必要がある。いうまでもなく、これは他のステイクホルダーの誘因と貢献のバランスを悪化させる（他のステイクホルダーに与えるべき誘因は特に増えていない）。

もちろん、このような要求に応じないで済めばそれに越したことはない。しかし、パワーを持つステイクホルダー、例えば顧客や金融機関、大株主や親会社等の要求を無視することは難しい。³¹ そうであれば、その影響は必ず他のステイクホルダーの誘因と貢献のバランスの悪化もしくは違法行為（もしくはその両方）という形で現れる。

このような状況を悪化させるのが、組織がそのステイクホルダーに対してパワーを持っているようなステイクホルダー、いい換えれば組織に対して弱い立場にあるようなステイクホルダーの存在である（表2）。もしこのようなステイクホルダーが存在しないのであれば、仮にパワーを持つステイクホルダーが過大な要求をしてきたとしても現実的に応えることは難しい。その結果、組織が崩壊してしまう可能性はあるが、コンプライアンスに関する問題は発生しにくい。しかし、例えば従業員や下請けに負担を押し付けることができるのであれば、パワーを持つステイクホルダーの要求を受け入れることができる。この結果、組織に対して弱い立場にあるステイクホルダーとの関係でいえば、最低の条件が果た

³¹ 「違法・反倫理的な要求には応じるべきではない」というのは簡単だが、実際に他の選択肢がなければやるしかないのだから、そのようなお題目には何の意味もない。応じざるをえない条件があることを踏まえて、その条件をどう変えていくかがここでの問題なのである。

経営学とコンプライアンス

表 2 ステイクホルダーとのパワー関係

組織が強いパワーを持つ	パワー関係が拮抗している	組織に対して強いパワーを持つ
従業員、個々の顧客 (commodity でない場合) 個人株主、仕入先(いわゆる下請け) 自分の子会社など	同業他社、社会团体など	顧客 (commodity の場合) 金融機関、大株主(機関投資家など) 親会社、国家、マスコミなど

されないという意味で契約違反あるいは法令違反(労働基準法違反など)が発生し、あるいはそうでなくても誘因と貢献のバランスが極端に悪化することになる。

このようなパワー関係が発生する状況としては、まず先の裏金作りの例にもあったように、あるステイクホルダーに依存している場合が考えられる (i.e., Pfeffer & Salancik, 1978)。すなわち、例えばある取引先との関係を断ち切られてしまうと他に取引できる相手がいないというように、代替的選択肢がない場合にはそのような相手に依存することになり、パワー関係が発生する。また、従業員や株主のように多数のステイクホルダーがいる場合には、全体としてまとまった場合のパワーは大きくても、個々のステイクホルダーが自分で何かをしようとせずに他人の努力に「ただ乗り」をしようとする場合にはパワーが弱くなり、逆に組織の側にパワーが発生することになる。³²

コンプライアンスに関する問題が発生するもうひとつの原因とは、あるステイクホルダーについて本当は誘因と貢献のバランスが取れていないにも関わらず、取れているように見せかけることができる場合である。

例えば、ある建設業者がビルの建設を請け負って、そこで手抜き工事を行ったとしてもそのことは発注者にはなかなか分からない。ゆえに、建設業者は発注者の要望を満たしてちゃんとしたビルを建てたかのように見せかけることができる。

このように、ステイクホルダーと組織、あるいはステイクホルダー間には入手できる情報に差があり(これを情報の非対称性という)、組織が持つ情報がステイクホルダーに伝わるとは限らない場合には、あるステイクホルダーに対して(実際にはそうでないにも関わらず)あたかも誘因と貢献とのバランスが取れているように見せかけることができる。表

³² このような問題は集合行為問題と呼ばれる (Olson, 1965)。従業員はこの典型的なケースだが、株主にも同じ問題が発生する。Easterbrook and Fishel (1983) 参照。

表3 ステイクホルダーとの情報格差

組織や他のステイクホルダーとの情報格差が大きい	組織や他のステイクホルダーとの情報格差が小さい
顧客、株主・個人投資家、地域社会、国家、社会団体	従業員、金融機関、大株主（機関投資家）、仕入先（製品開発等の協力をしている場合）、同業他社、マスコミ

3 は、組織との情報の格差が大きいステイクホルダーと、それが小さいステイクホルダーを分類したものである。この中でしばしば問題となるのが顧客との関係であり、とりわけ最近問題になっているような検査やメンテナンスのようなサービス、あるいはビルや自動車のような複雑な製品については顧客にはその品質がなかなか分からないため、手抜き工事や自動車の隠れた欠陥といった問題が発生する。また、国家と組織との関係も大きな問題であり、警察・検察による捜査は最終的にはこの問題を解決するために行われる。

以上、コンプライアンスに関して問題が発生する原因として二つのものを挙げてきた。この内片方だけでもあればコンプライアンスに関して問題が発生しうるが、実際にはこの両方が揃ったときに問題が発生することが多いと思われる。というのは、組織に対してパワーを持つステイクホルダーが過大な要求を出してきたとしても、そのことが他の全てのステイクホルダーに明らかであるならば他のステイクホルダーがそのような要求に反発し、結果としてそのような要求は通りにくくなるだろうし、逆に例えば顧客とのあいだで情報の非対称性があったとしても、誰も組織に対して過大な要求を行わないのであれば情報の非対称性を利用して「手抜き」をするインセンティブはない（個人的なモラルに起因する場合を別とすれば）と思われるためである。

5. コンプライアンス問題のミクロ的要因

これまで本稿で行ってきたことは、近代組織論の立場からコンプライアンスとは何かを明らかにし、そこからコンプライアンスに関する問題が発生する背景となる要因（いわばマクロ的な要因）を探ることであった。

しかし、これだけではどのような過程を経てコンプライアンスに関する問題が発生する

のか、あるいはこのような問題が発生する意思決定過程における要因としては何があるのかといったことは分からない。そこでここではまず、組織における意思決定がどのように行われているかという点に注目し、そこから上のような問題を考えていくことにしよう。

実は、Simon (1997) の初版 (1947 年) 以来のサブタイトルが「経営組織における意思決定プロセスの研究 (A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization)」であることから明らかなように、組織における意思決定をどのように捉えるかというのは近代組織論の中心的なテーマのひとつであった。先に近代組織論は組織をステイクホルダーのネットワークとして捉えると述べたが、それではそのネットワークはどのようにして意思決定を行うのだろうか。この点について、近代組織論 (とりわけ Simon, 1997) はそのネットワークを様々な情報が行き交い、その情報を元にそれぞれの個人が意思決定を行い、それが積み重なった結果として組織としての意思決定が行われると考えるのである。³³ まずこの点をもう少し詳しく説明することにしよう。

(1) 組織的意思決定のメカニズム

そもそも、意思決定とは一体何なのだろうか。例えば、工場をどこに立地させるかというような意思決定を考えてみると、その工場について候補地がいくつかあり、その中から交通アクセスや広さ、周りの環境といったいくつかの評価基準にしたがってひとつの場所を選び出すという行動である。すなわち、意思決定とは、複数の代替的選択肢 (例えば候補地) から、ある評価基準にしたがってひとつを選ぶ行為ということになる (Simon, 1997, pp. 3, 77)。

このような意思決定を行うためには、ある代替的選択肢がもたらす結果に関する知識と結果に対する評価基準が必要となる。工場立地の例であれば、ある場所に工場を建てる場合にはどの程度の広さでどの程度の生産能力を持ち、どの程度交通アクセスが良い工場を建てることができるか、また住民の工場への反応はどのようなものかをあらかじめ調べておき (結果に対する知識) またこれらをそれぞれどれくらい重視するかというウエイト付けの基準 (評価基準) が必要になる。このような、意思決定に必要な知識や評価基準を意思決定前提という。そして、その中で結果に関わる知識のような「事実」に関するものを事実前提、評価の基準のような「価値」に関わるものを価値前提と呼ぶ (Simon, 1997,

³³ 実をいえば、同じ近代組織論の中でも Barnard (1938) は組織内の意思決定について少し異なる見方を示している。後掲注 (36) 参照。ただし、そうであっても本稿の主張には大きく影響しないので、ここでは Simon (1997) の考えに従って論を進めていくことにする。

pp. 3-4, 59-60, 82)。

しかし、日常的に直面するような問題であればともかく、組織がしばしば直面するような複雑な問題に関する意思決定については一人の個人が完全な意思決定前提を得ることは不可能である。例えば、工場立地について全ての可能な候補地をリストアップし、それぞれの立地について可能な広さや生産能力などを調べ上げ、またそれを評価する明確な基準を作り出すことは不可能だろう。

このような複雑な問題に対して、人々は組織を作って、組織の中で意思決定をいわば分担することに対処する (Simon, 1997, pp. 106-117)。つまり、工場の立地を決めようとしている事業部長は自分で候補地をリストアップし、それぞれについて可能な広さや生産能力を自分でしらべることはせず、部下や調査部門にそのような作業を委託する。もちろん、その際に A さんは東北地区、B さんは関東甲信越地区...というように仕事を分割して様々な人に割り振るだろう。さらに、東北地区の立地調査を任された A さんはさらに自分の部下に例えば秋田県の調査を任せるかもしれない。

秋田県の調査を割り振られた A さんの部下は、秋田県内の候補地をいくつか探し出し、その中で良さそうな場所だけを報告するだろう。すなわち、ここでも自分が調べた候補地から良い場所を選び出すという意思決定を行っているのである。そしてさらに部下の報告を得て A さんが東北地区の候補地を決め、さらにそれを事業部長に報告する、という形で意思決定が積み重なっていく。つまり、ある人 (A さんの部下) の意思決定の結果を意思決定前提として別の人 (A さん) が意思決定を行う、といったことを繰り返すことによって意思決定が行われるのである。

以上は事実前提について述べたが、価値前提 (代替的選択肢の評価基準) についても同じようなことが起こる。すなわち、企業全体の目標を踏まえて例えば社長がこのような工場を作りたいという意思決定を行い、これを評価基準として事業部長に伝達する。そして事業部長がそれを踏まえて下から提案された候補地の中からひとつを選び出すのである。

組織的な意思決定とは、以上のような形で意思決定前提を伝達し、それを踏まえて意思決定を行い、その結果をまた誰か他の人に意思決定前提として伝達する...という意味で意思決定の連鎖として理解される (Simon, 1997, p. 7)。この場合、組織的な意思決定を構成する個々人の意思決定は他人の意思決定に制約されている。事業部長は評価基準を社長から、立地に関する情報を A さんや B さんから受け取って意思決定を行っているわけで、完全に自分の自由に意思決定を行っているわけではない。しかし、このような形で制約をかけなが

ら意思決定を積み重ねていくことで、知識や予測能力等に限界があり、ゆえに意思決定の全てを一人でやることができない個人³⁴が合理的に、かつ組織の目的に対して合目的な意思決定を行うことができるようになる (Simon, 1997, p. 92)。³⁵ というより、組織とはこのような意味で個人が合理的な意思決定を行うために作られたシステムであると理解することができる。³⁶

なお、ある個人の意思決定を制約する方法は大きく分けて二つに分けられる (Simon, 1997, pp. 9-13, 112)。ひとつが、上で述べたような指示、伝達といったコミュニケーションによる意思決定前提の伝達である (Simon, 1997, chap. 7)。とりわけ、上司からの指示のように、オーソリティ (権威、権限) が行使される場合には、個人はそれが受容しうるものである限り、その内容について特に考えずに従う。この受容しうる範囲のことを無関心圏もしくは受容圏と呼び、その範囲は企業内での公式及び非公式なサンクションや個人の個性、企業目的に対する共鳴の程度等の様々な理由で変化する。また、上司だけがオーソリティを持つわけではなく、職場の先輩や他部門のベテランのように十分に信頼できるような人々については、その指示や助言もやはりオーソリティを持つ (非公式のオーソリティ)。なお、オーソリティが行使されなくても、示唆・助言といった形で意思決定前提は伝達される。

個人の意思決定を制限するもうひとつの方法が、組織に有利なような意思決定前提を個人の内部に確立するという方法である (Simon, 1997, chaps. 8, 10)。これには、教育や訓練といった方法や組織への一体化等がある。組織への一体化が発生した場合、組織の目的 (あるいは価値前提) の内面化が発生し、個人の意思決定においてこのような価値前提に基づいた意思決定を行うようになる。

さて、以上のような形で組織的意思決定を行っても、なお意思決定はしばしば複雑でかつ多大なコストがかかるものとなる。代替的選択肢をリストアップし、それぞれについてどのような結果が発生するかを調べるのにはコストがかかり、また必ずしも明確でない評

³⁴ これがいわゆる「制限された合理性」である。

³⁵ なお、このような意思決定の背後は、(i) 利用できる選択肢の中から最良のものを選び出すのではなく、満足できる選択肢を選び出す、(ii) 混乱した「現実の世界」の全ての要素を考慮するのではなく、それを単純化した状況において選択を行う、という二つの前提がある。

³⁶ Barnard (1938) における組織的意思決定とは、大きな目的を細部目的に分割し、また一般決定を細部の補助決定に分割していくという、Simon (1997) でいう目的・手段連鎖に近いものを意味しているが、一方でその中ではオーソリティの行使における受容の予期や、目的の変更・再定義というメカニズムが働き、上下間で相互作用が発生することが想定されており、「コミュニケーションによる意思決定前提の受け渡し」よりも「意思決定における上下間の相互依存関係」のような形で捉えられているように見える。

価基準に照らして評価することが複雑な作業になりうる。そこで、組織においては一連の意思決定を「プログラム化」することが行われる (March & Simon, 1958, pp. 139-142)。すなわち、ある反復的に発生するような状況に対しては、そのような状況に対応するための一連の意思決定の結果およびその伝達経路をあらかじめマニュアルのような形で定めておき、そのような状況が発生したら特に考えることなくマニュアルにしたがって意思決定を行うことにしておく。例えば、原材料の発注についていちいち現在の在庫や稼働状況を調べ、これに対して最適な量を考えるという作業には時間がかかる。そこで、例えば原材料が一定量を下回ったらその時点である定められた量を発注するというようにあらかじめ定めておく。このような定型化された一連の意思決定はまたルーティンとも呼ばれ、マニュアル以外にも習慣や組織構造のような形で蓄積される (March & Simon, 1958, pp. 142-143)。

なお、以上述べてきたように、組織内の個人は組織内の他の個人から伝達された意思決定前提に基づいて、あるいはプログラム(ルーティン)にしたがって意思決定を行う。とりわけ、オーソリティの行使により与えられた意思決定前提は特に疑うこともなく受け入れられる。さらに、組織に対する一体化が発生している場合には、個人は組織によって与えられた価値前提を内在化する。このような場合には、組織内の個人の意思決定はその個人が組織を離れた場合の個人としての意思決定とは異なってくる。いわば、組織内の個人は「組織人格」とでもいうべき別な人格を持っており、それにしたがって意思決定を行っているように見えるのである (Simon, 1997, p. 278; また Barnard, 1938, pp. 88, 270 も参照)。このような組織人格を構成する価値前提・事実前提・プログラムの集合は個人の行動のみならず認識に影響を与える (Simon, 1997, pp. 288-289; March & Simon, 1958, pp. 150-158)。例えば、そこで重要とされないような問題は、仮に現実には大きな問題であっても問題としてあまり意識されない。

(2) コンプライアンス問題の発生とその要因

さて、以上のような意思決定過程に対する理解を前提としたときに、コンプライアンスに関する問題が発生する過程とはどのように捉えられるだろうか。またそのような状況を引き起こす要因は何なのだろうか。³⁷

コンプライアンスに関する問題は、誰かが違法な、あるいは違法でなくても社会的には

³⁷ なお、以下のミクロ的要因の検討においては、主に従業員が念頭に置かれている。これは、組織的な意思決定において中心的な役割を果たすのが公式のオーソリティの体系の中にあるステイクホルダー、すなわち従業員であるためである。

認めがたいような行為（実行行為）を行うという意思決定をすることによって発生する。例えば、粉飾決算を行う、あるいは談合を行う会議に出席する、といった意思決定である。しかし、先の組織的な意思決定のプロセスを考えれば分かるように、実行行為の意思決定に至るまでには様々な意思決定が積み重なっている。例えば、Aさんが談合を行う会議に出席するのは、直属の上司である課長の命令があったからであり、課長はさらにその上司である部長から「談合をしてでも仕事を取って来い」というような指示を受け...というように、一連の意思決定の連鎖の結果として実行行為の意思決定がある。

この一連の連鎖の中のそれぞれの意思決定は、組織の中の他者の意思決定に制約された意思決定であり、いわば組織人格に基づくものであって、組織を離れた場合のその個人の意思決定とは異なる。例えば、「談合の会議に参加する」というAさんの意思決定がなければ談合問題は発生しないわけだが、課長が談合の会議に参加するよう指示した、すなわち公式のオーソリティを行使した場合に逆らうことは難しい。もちろん、理屈の上では断るべきなのだろうが、実際には断ることがほとんど不可能だろう。

このように考えてくると、違法な、あるいは反社会的な行為を招いた一連の意思決定の連鎖の中で、実行行為を招いてしまった中心的な意思決定（いわば引き金を引いたような）意思決定をひとつに決めることは非常に難しいことが分かるだろう。先の談合の例で、中心的な意思決定は課長の「談合に行って来い」という指示なのか、それとも「談合をしてでも仕事を取って来い」という部長の指示なのかは必ずしも明らかではない。

問題をさらに複雑にするのは、上司はしばしば曖昧な指示をすることによって責任を回避しようとすることである。例えば上の例で、部長が「談合をしてでも」というかわりに「どんな手を使ってでも」というような表現を使ったらどうなるだろうか。仮に、「どんな手を使ってでも」とは「談合をしてでも」という意味である、と部長も課長も考えていたとしても、いざこの問題が発覚したら、部長は「談合をしてまで仕事を取って来いという意味ではなかった」と主張することができる。このような形で、上司は形式的には部下の意思決定を制約していないが実質的に制約している、というような状況を作り出すことができる (e.g., Coleman, 1994)。

すなわち、組織において違法な、あるいは反社会的な行為を引き起こすのは特定の個人の特定の意思決定ではなく、一連の組織的な意思決定の全体なのである。ゆえに、コンプライアンスに関する問題を引き起こすミクロ的要因（意思決定過程における要因）を考える際には、このような組織的な意思決定全体に作用するような要因を考えなくてはならな

い。

これまで述べてきたような組織的な意思決定の過程を考えると、このような要因としては、(1) 違法な、あるいは反社会的な行為を容認するような、問題のある評価基準・価値観(価値前提)の存在、(2) ある行為のもたらす結果やその違法性や反社会性についての知識・認識(事実前提)の欠如、(3) 違法な、あるいは反社会的な行為のプログラム化、の三つを挙げることができる(なお Coleman, 1994, chap. 5 も参照)。

(1) の違法な、あるいは反社会的な行為を容認するような、問題のある評価基準・価値観(価値前提)とは、例えば利益や売り上げの極端な重視や、会社を存続させるためには仕方がないというような組織の存続の重視、あるいは法と実態が乖離しているのだから法に従わなくても良いというような価値観や、ちょっとぐらいは大丈夫といった違法性・反社会性の軽視といったものが挙げられる。このような価値観・評価基準が組織に共有されている場合には、組織的な意思決定において必ずしも明確にではなくても結果的に違法な、あるいは反社会的な行為を導いてしまう可能性がある。

次に(2)の行為のもたらす結果やその違法性や反社会性についての知識・認識(事実前提)とは、ある行為を行えば違法であるのかどうかという違法性についての知識のみならず、ある行為が社会に対してどのような結果を引き起こし、あるいは社会的にどのように受け止められるのか、ということについての認識を含んでいる。とりわけ、先に述べたように組織人格は認識に影響を与えるため、ある行為が社会的にどのように受け止められるかという点については認識のズレが発生しやすい。このような認識のズレや違法性・反社会性に関する知識の欠如が、(1)の価値観・評価基準ともあいまって、時には違法な、あるいは反社会的な行為をもたらししてしまう。

最後に(3)の違法な、あるいは反社会的な行為のプログラム化であるが、例えばマニュアルや慣習のような形で違法あるいは反社会的な行為がプログラムになってしまうと、そのプログラムに関わる人々は特に考えることなくプログラムとして実行してしまう。悪徳リフォーム業者が老人をだますためのマニュアルを作っていた(朝日新聞 2005 年 11 月 10 日)という事例が典型的であるが、このほかにも雪印乳業大阪工場の仮設配管(朝日新聞 2000 年 7 月 3 日)などがこのような例として挙げられる。一旦、違法あるいは反社会的な行為が行われ、かつそのことに対して何の非難・制裁も加わらなかった(単に隠し通すことができたということも含めて)場合には、そのような行為は有効なものと判断され、次第にプログラム化されると予想される。そして一旦プログラム化されると現在のプログラ

ムに問題がないと思われる（現在のプログラムに満足している）限り、そのプログラムは環境が変化しても使用され続ける（March & Simon, 1958, pp. 173-186）。さらに、しばしば見られるのはそのプログラムがより違法性・反社会性（あるいは危険性）を高めていくという問題である。³⁸ すなわち、違法・反社会的行為のプログラム化はより悪い方向に発展する可能性がある。

以上のような要因が存在し、それが組織的な意思決定に影響を与えた結果として違法あるいは反社会的な行為を引き起こされた場合には、個々人に対してそのような行為をしないよう働きかけても問題の解決にはならず、組織全体としてこのような要因を除去していかなくてはならない。

6. マクロ的要因とミクロ的要因の関係

上ではコンプライアンスに関して問題を引き起こすミクロ的な、すなわち意思決定過程における要因について述べてきたが、このミクロ的な要因と先に述べたマクロ的要因、すなわち組織とステイクホルダーとの関係と発生する要因とはどのような関係にあるだろうか。

いうまでもなく、ミクロ的な要因とマクロ的な要因はそれぞれある程度独立した要因であり、それぞれに違法あるいは反社会的な行為を引き起こす可能性がある。例えば、ステイクホルダーとの関係において違法あるいは反社会的な行為が発生するような状況（パワー関係や情報の非対称性）があったとしても、そこからそのような行為を容認するような価値観が発生するとも限らないし、そのような価値観が存在しなくてもパワー関係の結果として裏金作りのような違法行為を行わざるをえないこともありうる。また、違法行為を容認するようなプログラムがパワー関係や情報の非対称性とは関係なく、突発事態への対応の結果として形成されてしまい、その後そのプログラムが維持されたために違法行為が行われているということもありうる。

しかし、一般的にはマクロ的な要因がミクロ的な要因の発生を促し、その両者があいまって違法あるいは反社会的な行為を引き起こすことが多いと考えられる。すなわち、パワー関係や情報の非対称性の存在が、「違法行為も仕方がない」というような価値観・評価基

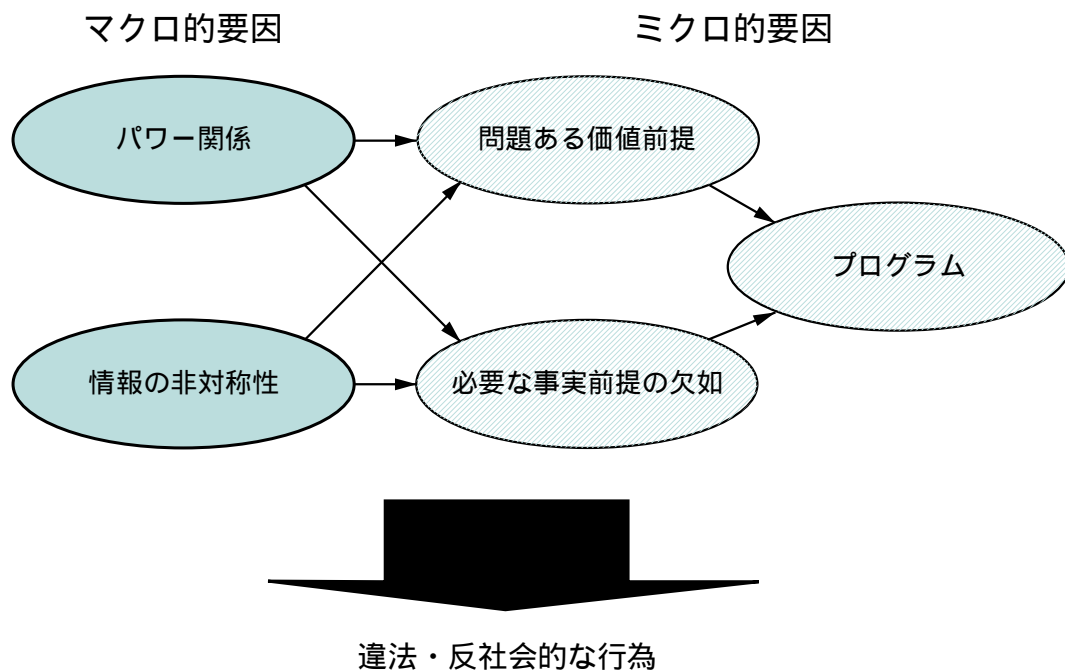
³⁸ 実際に、1999年の茨城県東海村における臨界事故においては、臨界事故を引き起こした会社が長年にわたり法令に反する危険な作業手順を採用し、しかもそのような作業手順の利用が拡大していったことが知られている。岡本（2003, とりわけ pp. 16-17）参照。

準や行為の結果や違法性・反社会性に関する認識の欠如をもたらし、その結果として違法あるいは反社会的な行為の発生が促進されるということである。

まずパワー関係から見てみよう。金融機関や親会社など、ある組織において強いパワーを持つステイクホルダーが存在する場合には、意思決定過程において「このステイクホルダーの要求には従わざるをえない」というような価値観や評価基準が容易に形成されうる。一方で、子会社や従業員など組織が強いパワーを持つステイクホルダーに対しては「無理を押し付けても良い」というような価値観・評価基準が形成されやすい。また、その一方で、とりわけ組織がパワーを持つステイクホルダーについて組織があまり気にしなくなる結果として、そのステイクホルダーとの関係において違法性・反社会性に関する注意水準が低下し、また認識のギャップが発生する。

情報の非対称性についても似たようなことが起こる。例えば政府や顧客など組織との情報格差が大きいステイクホルダーについては「どうせ何をしても分からない」という意識からその反応に対してあまり注意を払わなくなり、また認識についてもギャップが発生する（これ自体、情報の非対称性の問題である）。また「何をしても分からない」ことから、これらのステイクホルダーを軽視する価値観・評価基準が形成されやすい。逆に、情報格

図1 ミクロ的要因とマクロ的要因の関係



差が小さいステイクホルダーについては認識のギャップも発生しにくく、また相対的に重視される。

そして、このような結果として問題のある価値観・評価基準が形成され、また一部のステイクホルダーについて認識のギャップや注意水準の低下が発生すれば、違法あるいは反社会的な行為が容易に繰り返されることになり、結果としてプログラム化が促進される。

以上のような構造を図にすると図1のようになる。このような形で、マクロ的要因とミクロ的要因が結びつき、結果として違法なあるいは反社会的な行為を導くと考えられる。

7. コンプライアンス問題への対応策

これまで、コンプライアンスを近代組織論の文脈の中に位置づけた上で、コンプライアンスに関する問題が発生するマクロ的要因とミクロ的要因、及びその関係について論じてきた。ここでは、それを踏まえて組織としてコンプライアンスの問題にどのように対応していけばよいのかを考えてみることにしよう。

先に述べたように、コンプライアンスの問題は、単純に個人の問題として片付けることができない組織的な問題を含んでいる。組織を取り巻くパワー関係や情報の非対称性のようなマクロ的要因も、問題のある価値観・評価基準や必要な事実認識の欠如、あるいは違法・反社会的な行為のプログラム化といったミクロ的要因も、いずれも個人のモラルの問題として片付けることができない、組織全体の問題である。ゆえに、組織のコンプライアンスにとっては、単に組織に関わる様々なステイクホルダーのモラルを確立することだけでなく、上に挙げたようなマクロ的、ミクロ的な要因を取り除くことが重要になってくる。従業員や子会社に向けて倫理規定やガイドラインを作ることは確かに重要だが、それだけでは問題は解決しないのである。

それではどうすればよいのだろうか。コンプライアンスに関する問題にどのように対応していくかをマクロ的要因とミクロ的要因それぞれについて考えていこう。

(1) マクロ的要因への対応策

まずマクロ的要因、すなわちステイクホルダーとの関係における対応策としては、先に挙げたようなパワー関係や情報の非対称性の影響を最小化し、不祥事を起こさないような環境を作ることが基本となる。具体的には、パワー関係に対応するために(a)ステイクホ

ルダーが組織に対して持つパワーを軽減すること、(b) 逆に、組織がステイクホルダーに対して持つパワーを行使しないようにすること、の二つを考えることができ、また情報の非対称性に対しては(c) ステイクホルダーに情報が流れるようにすること、(d) 情報が流れなくても不祥事を起こさないようなインセンティブを与えること、の二つの対策がありうる。

まず、(a) のステイクホルダーが組織に対して持つパワーの軽減であるが、このための方法としてまず考えられるのが他のステイクホルダーを利用することである。組織自身のパワーでは対抗できないのだから、他のステイクホルダーのパワーを利用するのは合理的な選択といえる。例えば、業界団体を作って取引先に対する交渉力を高める、違法行為に協力を求められた場合には警察・検察と協力体制を作る、ある企業に対する下請けの多い地域であれば地方自治体や地域住民と協力して下請けの地位を高めることなどが考えられる。

もし、組織に対するステイクホルダーのパワーが依存関係から発生しているのであれば、その依存関係を変えることでパワーを軽減させることができる。典型的な例は、部品サプライヤーがこれまでである1社にだけ納入していたのを、複数の会社に納入するようにする場合である。このようにすることにより、これまでの納入先の会社に対する依存関係が低減し、交渉力が上昇するだろう(なお延岡, 1998 参照)。

これ以外には、無理な要求をする取引先に対してその要求が無理であるということを説得する方法もある。例えば、顧客の無理な納期設定に対してそれが無理であることを説得するというような場合である。ただし、これは常に有効とは限らない。

(b) については、まずステイクホルダーとの関係に関するガイドラインの設定と利用というものが考えられる。すなわち、下請け業者や従業員との関係において何を要求することができ、何を要求してはいけないのかをあらかじめ決めておく。このようなガイドラインは、組織がパワーを持つステイクホルダーに対してその行使に一定の枠を与えるだけでなく、顧客の無理な要求に対してそれに応じられないと説得するための材料にもなりうる。³⁹ また、このようなガイドラインを踏まえて社内で監視体制を作り、また内部告発を受け付けるようなことも必要であろう。内部告発も従業員からだけでなく、取引先などからも受け付けるようにすることでガイドラインの実効性を確保することができる。

次に(c) と(d) について考えてみよう。まず、(c) のステイクホルダーに情報が流れ

³⁹ 過大な要求が、今度は下請け企業の誘因と貢献のバランスを失わせ、手抜き工事や労働基準法違反を引き起こす原因になりうることは指摘しておいて良からう。

経営学とコンプライアンス

るようにすることはどのようにすれば可能だろうか。情報の質という意味で最も望ましい方法は、組織が自らモニタリングを行ってその情報をステイクホルダーに提供することである。例えば内部監査や環境汚染に関する測定機器の設置などが挙げられるだろう。これにより組織に対する信頼性が向上するのであれば、組織にとっても望ましいことといえる。

ただし、この場合、組織としては不利な情報については常にそれを操作・遮断するインセンティブがある。ゆえに、誰かが情報を操作したり、遮断したりする可能性を排除するために、日常的に、あるいはステイクホルダーの要求に対して自動的に情報が提供されるようにしておくことが望ましい。環境汚染に関する測定結果であれば、その結果が自動的に市町村に提供され、あるいは誰かがインターネットでチェックできるようなシステムになっていればその方が良いわけである。ただし、仮にこのようなシステムを導入したとしても、システムそのものが操作可能であるため、やはり情報は操作される可能性がある(システムの内部は通常専門家以外には良くわからない)。この意味で自動的に情報を提供するようなシステムを導入したとしても常に機能するとは限らない。

そこでもうひとつの方法として、外部モニター(検査機関)を導入して製品や製造過程をチェックしてもらい、その結果を公表する(あるいは認証を受ける)という方法がある。このような方法であれば、不利な情報の操作・遮断などの可能性はある程度排除できる。ISO9000 シリーズ、14000 シリーズや格付け機関に依頼して行う依頼格付けなどがこのような例として挙げられるだろう。ただし、この方法にもいくつかの問題が残っている。まず、チェックがある一時点のものであり、その後製造過程を変えたとしてもそのことは分からない。また、組織が外部モニターにチェックを依頼し、報酬も組織が払っている以上、外部モニターとしてもクライアントである組織に対して厳しいことはいいにくい。この結果、必ずしもチェックが十分ではない可能性がある。

最後に(d)の情報が流れなくても不祥事を起こさないインセンティブを与える方法であるが、建築物や耐久消費財の場合には、使用中に不具合が見つかった場合には無償で修繕に応じるというように保証をすることで、手抜き工事をしてしまう、あるいは欠陥を残してしまうインセンティブを抑えることができる。この方法は食品やサービスの場合でも一応機能するが、機能する場合はある程度限定される。例えば、保証を実行してもらった際のコスト(例えば車をディーラーに持ち込む、あるいは食品を製造した会社へ送る等のコスト)が得られるベネフィットに比べて大きい場合や問題があることを簡単に主張できない(サービスの品質が低いことは簡単には示せない)場合などにはこの方法は機能しにくい。

もうひとつ考えられる方法は、ステイクホルダーとの関係を長期的にすることによって、手抜き工事や品質の低いサービスをしないようなインセンティブを与える方法である。組織とステイクホルダーとのあいだに長期的な関係があれば、お互いに将来を考えるために協力的な態度になる可能性がある（清水, 2001, pp. 19-20）。例えば工事の場合を考えてみると、ある工事で手抜きをすればその後に工事の量を減らされるかもしれない、あるいはより厳しい条件をいわれるかもしれないと考えれば、手抜き工事はしないだろう。ただし、あるステイクホルダー（例えば販売先）とのあいだに長期的関係（長期的であるとお互いに認識している関係）を作ってしまうと他のステイクホルダーに切り替えることが難しくなる。

(2) ミクロ的要因への対応策

次に、ミクロ的要因、すなわち意思決定過程における対応策を考えていくことにしよう。ミクロ的要因に対しては、問題のある価値観・評価基準（価値前提）やプログラム（ルーティン）を取り除き、行為のもたらす結果やその違法性・反社会性に関する知識・認識を持たせ、適切な価値観・評価基準、ルーティンを育てることが基本的な対応となる。

以下、(i) 価値観・評価基準の問題、(ii) 知識・認識の問題、(iii) プログラム（ルーティン）の問題のそれぞれに分けて論じていこう。

まず(i) 価値観・評価基準については、上で述べたように問題のある価値観・評価基準を見つけ出し、それを取り除いて新しい価値観・評価基準を育てていくことが必要となる。例えば、「儲かればよい」というような評価基準を「関係者全てにとって良い結果をもたらすようにする」という評価基準に変えていく、あるいは「競争が厳しいから違法な、あるいは反社会的な行為をしないといけない」という価値観から「違法な、あるいは反社会的な行為をしないためにどうすればよいかを考える」という価値観に変えていくということが必要なのである。

このような価値観・評価基準を育てていくためには、もちろん、違法行為に対する社会的非難の大きさのような適切な知識や事実認識が必要であるが、それとともにいくつかの条件が必要になる。ひとつはトップのコミットメントである。先に述べたように、オーソリティの行使により価値前提あるいは事実前提は他の人に受容されるが、そうであればオーソリティのヒエラルキーの中で最も上位のオーソリティを持つ人、つまり組織のトップがオーソリティを行使することで、価値前提や事実前提を組織の全ての人に行き渡らせる

ことができる (Simon, 1997, pp. 177-185)。もちろん、現実はその簡単ではないが、少なくともトップが問題のある価値前提を取り除き、適切な価値前提を植え込むということをやらない限り、価値前提は変わっていかない。

もうひとつは、実際に製品やサービスを作っている現場に入っていくことである。この点は後のプログラム(ルーティン)の問題にも関係するが、いくらトップが価値前提を変えようとしても、実際にもものづくりの現場に関わっている従業員や関係会社の価値観や評価基準が変わらなければ問題はやはり発生する。このためには、現場においてどのような価値観や評価基準にしたがって意思決定が行われているかを観察し、問題のある価値観・評価基準を見つけ出していかなくてはならない。

次の(ii)知識や事実認識の問題は、いい換えればいかにして現実を正しく認識させるか、という問題である。適切な意思決定に必要な知識・認識とは、単にどのような行為が違法であるかというような知識だけではなく、どのような行為は社会に対してどのような結果を引き起こし、その結果として社会がどのように反応するのか、人々は自社の行為をどのように見るのかというような、いわば社会の中で現実に起こる反応に関わる知識・認識を含んでいる。このような知識・認識の獲得のためには、講習会のような形で法律や倫理に関する知識を持たせるだけでは不十分であり、「自社の常識」を離れて「世間の常識」から物事を判断できるよう、世間の常識を意思決定に関わるステイクホルダーに(とりわけ、主に組織的な意思決定に関わる従業員に)浸透させていかなくてはならない。このように世間の常識を浸透させていくことにより、適切な価値観・評価基準も育っていくし、逆に価値観・評価基準が変わってくれば世間の常識は浸透しやすくなる。この意味で、上のような過程は価値観・評価基準の変化と連動している。

このような手段として考えられるものは、組織に関わるステイクホルダー間の連携である。例えば顧客、株主、従業員はそれぞれ持っている知識や認識が異なり、価値観や評価基準も異なる。この内とりわけ組織的な意思決定に関わるのは従業員であるが、顧客や株主の意見は従業員に欠けている知識・認識を補い、また価値観を修正する機会を与えるであろう。もちろん、逆に顧客の知識・認識を従業員が補う(例えば、食品における賞味期限の意味が必ずしも顧客に知られているとは限らない)こともありうる。このようなステイクホルダー間の知識・認識の交換や価値観の検討の機会を与えることには一定の意味があるだろう。

なお、現実を把握させるようにすることの帰結として、場合によってはある事業に関し

てトップマネジメントが気付いていないような重大な問題を指摘し、その事業からの撤退を勧告しなくてはならないこともありうる。例えば、官公需部門では談合せざるをえず、談合が発覚したときに社会が非常に厳しい反応をすることが分かっているならば、当該部門から撤退するという提言をすることになる。このように、知識・認識を持たせることには、組織の戦略・方向性に関する提言を行うことも含まれている。

最後に (iii) のプログラム (ルーティン) の問題であるが、これはいい換えれば「仕事のやり方」を変えていくこととよいかいである。マニュアルや職場の慣行となっている仕事のやり方の中で問題のあるものを見つけ出し、これを変えて新しい仕事のやり方を作っていくことが必要なのである。このためには、先に価値観・評価基準の問題について論じた際に述べたのと同様に、トップのコミットメントと現場に入っていくことの両方が必要になる。とりわけ、仕事のやり方とは基本的に現場の問題である以上、例えばコンプライアンスを担当した部門が本社で掛け声をかけて変わるというものではなく、現場で仕事のやり方を作っていく過程に参画し、新しい仕事のやり方を現場の人々とともに作っていくなくてはならない。

理想的には、現場の人々が仕事のやり方を作っていく際に、何もいわれなくてもコンプライアンスに関する問題が生じないような形で作っていくようにすることが望ましい。すなわち、法的・倫理的品質を現場主導で「作りこんでいく」ことが理想形である。

(3) コンプライアンス活動のあり方

最後に、以上を踏まえてコンプライアンス活動のあり方について少し述べておくことにしよう。

コンプライアンス活動、すなわち組織のコンプライアンスを進めていく活動とは、以上のようなマクロ的問題及びミクロ的問題の両方に対する対応策を全て含むものである。ゆえに、コンプライアンス活動とは内部監査を行ったり、倫理基準を作って配布したりというだけではなく、あるステイクホルダーのパワーに対抗するために他のパワーに働きかけたり、問題のある価値観を見つけ出し、これを変えていったり、現場で仕事のやり方を作っていくたり、ある事業部門からの撤退を提言するというように、人事管理から戦略にいたるまでの様々な領域を含む活動であるといえる。

このような活動は、コンプライアンス担当部門の担当者だけで完結するようなものではない。最終的には現場からトップに至るまで様々なレベルの様々なステイクホルダーが、

組織との関わりの中で進めていくのがコンプライアンス活動なのである。この意味で、トヨタ生産方式と同じように従業員や関係会社のような様々なステイクホルダーが主体的にコミットしていくことが必要になる（例えば藤本, 1997, pp. 45, 177-187 を参照）。そして、日常的な組織との関わりの中で常にコンプライアンスを意識し、コンプライアンスに関して発生する問題を解決していくことで、ものづくりの過程の中で特別な活動をせずにコンプライアンスを進めていくことが出来る。これが先に述べた法的・倫理的品質の作り込みである。

もちろん、以上はコンプライアンス担当部門が必要ないということの意味しない。コンプライアンスを進めていく中で、コンプライアンス担当部門は実に様々な役割を果たさなくてはならない。まず、生産や営業の現場に入り込み、社会の現実の反応に関する知識や認識を伝え、新しい仕事のやり方や価値観の形成に関わっていかなくてはならない。その一方で、トップマネジメントとの関係を保ち、ある事業に関するコンプライアンス上のリスクのような問題を伝え、場合によっては事業への参入・撤退やあるステイクホルダーに対する対応策、ステイクホルダーに対する情報伝達のあり方のような点について助言を行う必要がある。そして、以上のような仕事を行うにあたっては、人事・教育部門、企画部門、調査部門といった部門とコミュニケーションを保ち、連携して行っていかななくてはならない。以上のような意味で、コンプライアンス担当部門はコンプライアンス活動の中心とならなくてはならない。

8. おわりに

これまで行ってきたことは、コンプライアンスという概念を経営組織論の文脈から捉えなおし、コンプライアンスとは何か、どのような問題が発生しうるか、そのような問題に対してどのように対応すべきかについてひとつのアイデアを示すことであったといえる。以下、繰り返しになるが本稿の結論を簡単に整理しておこう。

まず、コンプライアンスとはステイクホルダーとの関係において、法令や契約に定められた義務を果たした上で、全てのステイクホルダーの誘因と貢献をバランスさせた状態であり、この意味において組織に対する社会の要請あるいは期待に応えている状態といえる。このような状態は、株主以外のステイクホルダーに対しては法令や契約に定める最低限の義務のみを満たし、組織の活動から発生するその他の余剰については全て株主に与えると

いう意味での株主利益最大化とは異なるが、現実の組織においてその活動から生み出される価値を最大化することには大体一致する。

このような意味でのコンプライアンスは常に達成されるわけではなく、いわゆる企業不祥事がしばしば発生する。その原因としては、組織とステイクホルダーとの関係から発生する要因（マクロ的要因）と組織の意思決定過程において発生する要因（ミクロ的要因）がある。まず、マクロ的な要因としては組織に対するパワーを持つステイクホルダーが組織に対して無理な要求をしていくこと（さらに、逆に組織がパワーを持っているステイクホルダーがいること）、組織とステイクホルダーとのあいだに情報の非対称性が存在することが挙げられる。そして、このような要因がミクロ的な要因の発生を促す。ミクロ的な要因としては、違法あるいは反社会的な行為を容認するような価値観・評価基準が存在すること、ある行為が引き起こす結果やその違法性・反社会性に関する知識・認識が欠如していること、そして違法あるいは反社会的行為を引き起こすようなプログラム（ルーティン）が存在していることなどが挙げられる。

このように、コンプライアンスに関する問題を引き起こす要因は様々な範囲に存在するため、これに対する対応策もまた様々な範囲にわたることになる。具体的には、現場レベルで問題がある価値観やプログラムを見つけ出し、必要な知識・認識を与え、新しい価値観やプログラムを育てるとともに、組織に対するパワーを軽減し（あるいは組織のパワーの行使を抑制し）、組織とステイクホルダーとの情報格差を縮小させなくてはならない。

もちろん、以上でコンプライアンスに関する問題の全てをカバーしているわけでも、対策の全てを述べているわけではない。例えば、本稿では個人のモラルや企業倫理に関する検討は行わなかったが、個人のモラルの確立が不可欠なことはいうまでもないだろう。また、ステイクホルダーの位置づけについても本稿では抽象的な検討にとどまっており、個々のステイクホルダーの特性に基いた検討は行っていない。この意味で、本稿はあくまでコンプライアンスを経営学の中で位置づけなおすひとつの試みに過ぎない。本稿で検討できなかった問題については今後の課題とさせていただきたい。

謝 辞

本稿の執筆に当たり、編集をご担当いただいた新宅純二郎先生、及び本稿を改訂するための有益なコメントをいただいた匿名のレフェリーの方々、及び佐藤俊樹（東京大学）、佐藤愛（東京大学大学院）、村松幹二（駒澤大学）の各氏に深く感謝いたします

参考文献

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Azariadis, C. (1975). Implicit contracts and underemployment equilibria. *Journal of Political Economy*, 3, 1183-1202.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of executives*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳, C・I・バーナード (1956) 『経営者の役割 その機能と組織』山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹 訳. ダイヤモンド社.
- Clarkson, M. B. E. (Ed.). (1998). *The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.
- Coleman, J. W. (1994). *The criminal elite: The sociology of white collar crime* (3rd ed.). New York: St. Martin's Press. 邦訳, J・コールマン (1996) 『犯罪 (クリミナル) エリート』板倉宏 監訳. シュブリンガー・フェアラー東京.
- Easterbrook, F., & Fishel, D. (1983). Voting in corporate law. *Journal of Law and Economics*, 26, 395-427.
- 江頭憲治郎 (2006) 『株式会社法』有斐閣.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論 トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス』有斐閣.
- 藤本隆宏, 伊藤秀史, 西口敏宏 編著 (1998) 『リーディングス・サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣.
- 藤田英樹 (2004) 「組織のなかの内発的動機付け その成立基盤と展開」二村敏子 編著 『現代ミクロ組織論 その発展と課題』(4章). 有斐閣.
- 二村敏子 (2004) 「モチベーションの内容論 欲求の理論と共存のなかの自己実現」二村敏子 編著 『現代ミクロ組織論 その発展と課題』(2章). 有斐閣.
- 郷原信郎 (2005) 『コンプライアンス革命 コンプライアンス = 法令遵守が招いた企業の危機』文芸社.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of lateral and vertical integration. *Journal of Political Economy*, 91, 691-719.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98, 1189-1158.

- 伊藤秀史 (1999) 「現代の経済学における株主利益最大化の原則 契約の不完備性と人的資本の見地から」『商事法務』1535, 5-12.
- 伊藤秀史 (2003) 『契約の経済理論』有斐閣.
- 岩井克人 (1988) 「従業員管理企業としての日本企業」岩田規久男, 石川経夫 編著 『日本経済研究』(pp. 295-310). 東京大学出版会.
- 岩井克人 (2002) 「株式会社の本質：その法律的構造と経済的機能」大塚啓二郎, 中山幹夫, 福田慎一, 本多佑三 編 『現代経済学の潮流 2002』(pp. 73-105). 東洋経済新報社.
- Jensen, M. C. (2002), Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, 235-256.
- 神田秀樹 (2006) 『会社法』(第8版). 弘文堂.
- 楠元みのり (2006) 「コンプライアンスの進化 ヨーロッパの視点から」『コーポレート・コンプライアンス』7, 113-130.
- Macaulay, S. (1963) Non-contractual relations and business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28, 55-67.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons. 邦訳, J・G・マーチ, H・A・サイモン (1977) 『オーガニゼーションズ』土屋守章 訳, ダイヤモンド社.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992) *Economics, organization, and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 邦訳, P・ミルグロム, J・ロバーツ (1997) 『組織の経済学』奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 西村理, 八木甫 訳, NTT 出版.
- 水村典弘 (2004) 『現代企業とステークホルダー ステークホルダー型企業モデルの新構想』文眞堂.
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.
- 延岡健太郎 (1998) 「部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略 顧客範囲の経済性」藤本隆宏, 伊藤秀史, 西口敏宏 編著 『リーディングス・サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』(7章). 有斐閣.
- 岡本浩一 (2003) 「1999 年秋 JCO 事故」岡本浩一, 今野裕之 編著 『リスク・マネジメントの心理学』(1章). 新曜社.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 大竹文雄 (2001) 『雇用問題を考える 格差拡大と日本的雇用制度』大阪大学出版会.

経営学とコンプライアンス

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R., (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Preston, L. E., & Donaldson, T. (1999) Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, 24, 619-620.
- 清水剛 (2001) 『合併行動と企業の寿命 企業行動への新しいアプローチ』有斐閣.
- 清水剛 (2005a) 「企業の寿命：日本企業の短命化とそのインパクト」工藤章, 橘川武郎, グレン・フック 編著 『現代日本企業 1 企業体制 (上) 内部構造と組織間関係』(7章). 有斐閣.
- 清水剛 (2005b) 「法人と corporation 企業のコンプライアンス (法令遵守) 義務に関する一つの視点」『コーポレート・コンプライアンス』4, 141-149.
- 清水剛 (2006) 「コンプライアンスへの経営組織論的アプローチ」『コーポレート・コンプライアンス』6, 103-112.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press. 邦訳, H・A・サイモン (1989) 『経営行動 経営組織における意思決定プロセスの研究』(第3版の訳). 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子 訳. ダイヤモンド社.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1950). *Public administration*. New York: Alfred A. Knopf. 邦訳, H・A・サイモン, D・W・スミスバーグ, V・A・トンプソン (1977) 『組織と管理の基礎理論』岡本康雄, 増田孝治, 河合忠彦 訳. ダイヤモンド社.
- 高 巖, トーマス・ドナルドソン (1999) 「ビジネス・エシックス 企業の市場競争力と倫理法令遵守 マネジメント・システム」文真堂.
- 高 巖 (2003) 『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社.
- 高 巖 (2006) 『「誠実さ (インテグリティ)」を貫く経営』日本経済新聞社.
- 高田慎也 (2006) 「ステークホルダー研究におけるマクロ・アプローチとミクロ・アプローチのリンク」『経営会計研究』7, 1-12.
- 高橋伸夫 (2003) 『経営の再生』(新版). 有斐閣.
- 高尾義明 (2006) 「組織における自発性発揮と相互浸透 内部通報の理論的考察を手がかりとして」『組織科学』39(4), 69-78.

高岡伸行 (2006)「企業の社会的責任論へのステイクホルダー論的アプローチ」松野弘, 堀越芳昭, 合力知工 編著 『「企業の社会的責任論」の形成と展開』(6章). ミネルヴァ書房.

梅津光弘 (2002)「ビジネスの倫理学」丸善.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

邦訳, O・E・ウィリアムソン (1980) 『市場と企業組織』浅沼萬里, 岩崎晃 訳. 日本評論社.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻8号 2007年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>