

学習のメカニズムと企業倫理の学習

伊藤 信二

I. はじめに

バブル経済の繁栄から破綻の過程で、証券会社の損失補填や銀行の不正融資など、企業の不祥事が次々と明るみに出た。企業はその社会的責任や倫理性を問われ、経営理念や組織制度のあり方についての再検討が迫られている。そして、研究者の間にも、「最近は下火」であった企業の倫理や経営理念についての本格的な研究を再開する気運が高まっている。

本稿の目的は、企業の社会的に芳しくない行動を学習メカニズムの観点から洞察すること、及び、企業が倫理を学び、社会性を身につける可能な方向性を示すことである。組織における価値の問題を真正面からとりあげ、組織倫理学を構想する試み [村田, 1991] や、企業の存在論的意味を直接問い直す試み [佐藤, 1992] に対して、本稿の議論はより間接的な接近方法をとる。論者の関心は、企業倫理そのものにあるというより、企業の長期的な環境適応の一局面としての、あるいは、今日の環境の構造的変化の中での新たな企業像の模索の一環としての企業倫理の問題に向かうのである。

このような視点に立って、まず、学習メカニズムのモデルを復習した後で、モデルの応用問題として、企業の社会的問題行動を解釈し、そこからいくつかの論点を導き出す。次に、示唆された論点を踏まえ、企業が組織革新の一環として倫理や社会性を学習する筋道を示す。

II. 学習メカニズムの復習

論者は先に [1991], 持続的に変化する環境下で企業が次々と自己変革を

遂げていくための学習上の問題について論じ、何故ある企業では障害が克服されて革新に成功し、他の企業では革新が滞ってしまうのかを説明する仮説的フレームワークを提示した。そこでは、学習のメカニズムとして、積極的学習と不安回避学習が明示的に区別され、回避学習が支配的な、たとえば「大企業病」に冒された企業は、いつまでも既存の思考・行動パターンに拘泥し、環境の変化への対応が遅れる傾向があること、対比的に、次々と革新を遂げていく「進化」する企業では、積極的学習が支配的であること、したがって、前者が後者のような企業に変身するためには、積極的学習が組織的に浸透する一方で、回避学習が克服されなければならないことが示された。

ここで、積極的学習とは、試してみた解決策が効果を生む時に正の強化作用が働くような学習のあり方であり、回避学習とは、不安や苦痛が回避あるいは軽減できる時に正の強化作用が働くような学習のあり方である。

「積極的」に問題の解決に取り組んでいる状況では、目標に対して何らかの効果が認められるまで何回でも対応策が試みられる。有効性が繰り返し確認された解決策は組織の知識として蓄積され、その有効性が評価されなくなるまで保持される。ここで重要なことは、この立場では、たとえば、売上げの増大とか、新製品や新事業の開拓といったはっきりした目標が掲げられているので、環境条件が変化して既存の解決策が十分機能しなくなった時にその事実が認識されやすいこと、その際に、素早く次の行動がとられるということである。

これに対して、たとえば、業績が落ちるといふ不安を回避しようとする立場では、その不安を回避するために様々な試策が試みられ、有効な解決策が組織の知識として定着する点では、「積極的」な立場と同様であっても、ひとたび、有効と認められた解決策は、たとえ環境が変化してその有効性を失った後でも際限なく繰り返される傾向があるという点で特徴的に異なっているのである。

たとえば、売上げ増大を目標にして、「積極的」な立場でコスト削減の有効性を学習した企業は、環境が変化して売上げの伸びが鈍化した時に、より敏感にその事態の変化に気づき、もし、目標が変わらなければ、売上げを増大させる次なる有効な解決策を求めて新たな試行を繰り返す。一方、売上げが落ちるといふ不安を回避する解決策としてコスト削減の有効性を学習した企業では、同様に環境が変化して売上げの伸びが鈍化しても従来のやり方が踏襲されやすい。その理由は、この会社がコスト指向の有効性を確認するのは、売上げの増加によってではなく、売上げが落ちなかったという事実によるからである。更に事態が悪化して、売上げが減少することになっても、新しい解決策への模索は始まらないかもしれない。不安を回避するという行動自体が学習されていると、今度は新しい行動をとることに伴う不安を回避したいと思うからである。目標水準を落としたり、そのうち事態は改善するだろうと根拠のない楽観にすぎることになる。そして、いよいよどうにもならないという状況に至って初めて改革が決断されるのである。

しかし、この場合、トップが政策の転換を表明しただけではうまくいかない。トップの方針転換や評価システムの変更に組織メンバーが敏感に反応し、新たな秩序があたかも自己組織化するかのごとくに形成されるのは、組織文化にも、個人の行動にも、「積極的」な学習が十分に反映されている時だけである。回避学習が支配する状況下では大した変化は期待できないのである。ここでは、組織メンバーに不安の学習を促し、回避学習を促進するような組織の諸制度や文化、たとえば、官僚主義的な組織運営や組織の「伝説」が検証され、修正を加えられなければ、革新の試みは形を整えただけの内実の乏しいものに終わることになる。

Ⅲ．学習メカニズムと企業の「不祥事」

論者が学習メカニズムのモデルを提示した後で、一連の企業の不祥事が

発覚し、経営のやり方に社会的批判が高まった。また、その少し前には「リクルート事件」があった。これらの企業の中には、経営評論家や研究者によって革新的企業としてとりあげられていたものも含まれている。この章の目的は、学習メカニズムのモデルの応用問題としてこれらの現象に解釈を加え、何らかの洞察を得ることである。

1. 企業は社会の子

学習メカニズムにおける積極的学習は健全なイメージを、回避学習は不健全なイメージを与えるかもしれない。しかし、このモデルは一義的には正邪善悪の価値から自由である。いずれの立場でも、繰り返し有効性が認められた解決策が組織の知識として定着することになるが、この場合、有効性という概念に正邪善悪の価値は含まれない。シェアの増大を狙う積極的な立場であろうと、シェアの減少という不安を回避するための回避学習であろうと、その目的の達成に有効と思われることは何でも試され、実際に有効であれば、それが行動パターンとして定着するのである。この限りで言えば、あらゆる企業がその目標に向かって、それが反社会的な行為であろうと、何でもかんでもやってしまう可能性があり、実際に有効性が認められた解決策は繰り返されることになる。

企業活動や組織行動を学習の観点から見た時に、企業の倫理の問題に関連して導き出される第一の論点は、もし、企業が反社会的な行為を繰り返すとすれば、それは取引先や消費者など利害関係者集団としての社会が、結局それを認めているということである。このモデルの中では、企業は目標の達成に有効な事は何でもしうるが、たとえば、消費者に不評を買うという形でその有効性が繰り返し明示的に否認されるならば、負の強化作用によってその行動は棄却される。また、社会貢献活動に対して明示的に評価が与えられる社会では、企業は自ずと社会性を学習するのである。

企業組織の成員は、同時にまた、市民であり、消費者でもある。繰り返

される不祥事に関連して、倫理性や社会的責任が問われているのは、ひとり企業だけではなく、社会のあり方そのものであり、個人の倫理性や社会的意識なのである。

政界の浄化が問題となり政治家に倫理が求められる時、国民は結局、国民のレベルに合った政治(家)しかもつことはできない、として、主権者としての国民の倫理が問われるのと同様に、消費者は結局、消費者のレベルに合った企業活動に直面することになる。この意味で、社会そのものが変わらなければ、新しい価値が日本企業に共通した価値観となり、新しい行動様式を導くことはないだろう。社会が社会の子としての企業に倫理を教え、育むのである。

2. 積極的学習と企業の社会性

学習メカニズムの2つの立場は、繰り返し有効性が認められた解決策が組織の知識や規範として定着するという点では同じでも、その後が特徴的に異なる。環境が変化して、その解決策が十分に有効ではなくなった時に、「積極的」な立場では、その変化に敏感に反応し、新たな探索活動が起こりやすいのに対して、「回避」の立場では、変化の認識が遅れ、新しい行動がなかなか起こらないのである。

ここから導き出される第2の論点は、もし、積極的学習が組織文化にも個人の行動にも十分に浸透している企業であるなら、環境の変化が企業に倫理や社会性を要求していることを敏感に察知し、自らの行動をそれに見合ったものにするための模索を既に始めていてもおかしくはない、ということである。

論者は、学習メカニズムのモデルを提示した時、回避学習を克服しつつ積極的学習を進展させている事例として、富士ゼロックスの「ニュー・ワーク・ウェイ」運動を紹介した。その後、富士ゼロックスは、従業員にボランティア活動のための休暇を認める制度を導入した。

企業文化のタイプと企業の社会貢献意識との相関を調査した市川 [1992] は、機会を逃さないで積極的にチャレンジし、そのためには過去の前例や規則にはあまりこだわらないで柔軟に方法を選択していく「企業家的な文化」をもつ企業が、その他の企業文化のタイプに属する企業に比べて、社会貢献や公正さに対する意識が高いという分析結果を導いている。市川の「企業家的な文化」が、ここでいう「積極的」な学習が支配的な組織文化と類似的であると認めるならば、この調査は、組織革新において自己変革能力に優れている「積極的」な企業は、また、企業倫理の問題に関しても「進化」的でありうる、というモデルからの推論の傍証になるだろう。注意しておくことは、「積極的」な企業は、本来、社会的にも健全であるというのではなく、「積極的」であるが故に、外的環境や内部の環境の変化（たとえば、経営トップの理念の提示）から、より速やかに社会性を学ぶことができたということである。

3. 回避学習と企業の社会性

では、組織文化にも個人の行動にも回避学習が支配的になっている「回避」的企業はどうだろうか。「回避」的な立場では、環境が変わって十分に機能しなくなった既存の解決策がいつまでも繰り返され、変化への対応が遅れるということが特徴であった。

日本企業の一連の不祥事に関連して、梅沢 [1993] は、「30年前の方が、日本の企業組織は、もっと哲学性や倫理性を身にまといただろう」と言い、佐藤 [1992] は、「企業不祥事は個別企業レベルから次第に構造化してきているし、“塀の中の懲りない面々”は仲間を増やし、しかも確信犯化してきている」と言い切る。たしかに、倫理を学習し、社会的に成熟してきた企業が存在する一方で、「懲りない面々」も少なくないことをこの30年の歴史は物語っているように思われる。

学習メカニズムのモデルでは、企業は目標達成のために手段を選ばない

存在であった。もし、社会的に芳しくない手段が「回避」状況で、たとえば、業績を落とす不安、シェアを落とす不安、業界での地歩を失う不安を回避するために講じられ、それによって、実際に、業績やシェアを落とさずに済み、あるいは、業界での地位を守ることができたとすれば、その解決策は組織の知識として定着する。問題は更に続く。社会的に問題のある行動が何らかのきっかけで社会的な批判を浴びることになったとしても、それが、マスコミの論調の域を出ないものであったり、一時的な盛り上がりで終わってしまい、企業に決定的な影響を及ぼすことがないならば、「回避」的企業は、同じ手段、あるいは、形を変えた同様な方策を繰り返し続けることになるだろう。そして、企業は社会的に成熟することなく、回避学習は続くのである。

他の企業がこれを知り、「あそこがやっているなら、うちもやらねば遅れをとる」と、悪しき横並びの精神に身を任せるなら、その企業もまた、回避学習によって問題行動を学び、それを繰り返すことになる。こうして、悪しき行為が業界に広まり、「うちだけ、やめたら正直者がバカを見る」という不安に促されて業界の慣行となる。

市川、佐藤の言に与して、この30年間、多くの日本企業が、その理念とは裏腹の行動をとり、「懲りない面々」はその仲間を増やし、不祥事を構造化してきた、とすれば、その背景には以上のような学習のメカニズムが働いていたのではなかろうか。

学習メカニズムのモデルから導かれる第3の論点は、このように、社会的に問題のある行為が「回避」状況で学習されると、環境の少しばかりの変化の中ではいつまでも繰り返されるということである。そして、このことは、逆に、日本の社会が企業の問題行動に対して決定的な影響力を持たなかったという形で、第1の論点に関わってくるのである。

Ⅳ．企業倫理の学習方法

前章の、学習メカニズムに基づく考察から、企業が倫理を学習する道筋として4つのシナリオが示唆される。1つは、社会全体の企業倫理に対する意識が高まり、企業の社会的貢献を一貫して評価し、反社会的行動は一貫して批判していくという環境の中で、企業が徐々に倫理を学び、社会的に成熟していくというもの。

2つめは、他の多くの企業に先駆けて、社会的貢献活動を展開するいくつかの「積極的」企業のあり方から、新しい企業像を学んだ社会が、今度は企業社会全体に望ましい企業像を投影していくという、「積極的」企業主導型とでもいうべきもの。

今日の状況を期待をもって外挿すれば、この「積極的」企業の社会貢献活動の増大と企業倫理に対する社会意識の高まりが、相互作用的に、企業と社会との関わりについての新しい秩序を形成していくという方向もありうるだろう。

次に、「回避」状況にある「懲りない面々」がいかに社会性を学ぶかという第3の道について考えよう。学習メカニズムのモデルによれば、革新が滞りがちな「回避」的組織から環境の変化とともに「進化」する「積極的」組織への革新のプロセスは、図式的に言えば次のようになる。

トップによって、新たな行動基準を示す理念が明示され、それを組織的に保証する新たな評価制度や監査システムなどが整備される、あるいは、新たな方向性をシンボリックに示す組織（倫理や環境問題を扱う部署）が新設されることで、環境の変化と政策の転換の事実を決定的な形で組織メンバーに示し、ルールの遵守や社会的貢献に関する期待される行動についての「積極的」な学習を刺激する。その一方で、回避学習を促進するような官僚主義的な諸方策や組織の「伝説」を検証し、修正を加えるというものである。このシナリオでは、倫理の学習は、新規事業分野の開拓や組織の

活性化などと同列視しうる組織革新の問題として考えられている。

これまで、論者は、多くの研究者と同様に、企業倫理とは何か、企業の社会的責任とは何かについて、何ら明確な定義を与えてこなかった。常識に訴えて論じてきたと言ってもよい。少なくとも、現時点で、企業倫理や企業の社会的責任という概念の外延を規定する作業は極めて困難で、かつ、労多くして益の少ない作業であると考えからである。そして、それらの概念の内包として、ゲームのルールは守りましょう、違法行為は悪いこと、といった程度の社会常識を考えているからである。あの一連の不祥事の中にも、「赤信号、みんなで渡れば恐くない」式の行動も少なくなかったような気がする。

差しあたって、企業倫理をこのように考えることから、企業が社会性を身につける第4のシナリオが描かれる。そして、このシナリオは、これまでの全てのシナリオの効果を補強する性格をもつ。シナリオのあら筋は簡単明瞭である。組織メンバーを生活者として位置づけ、その態度や思考を解放していくというものである。それがうまく上演されるかどうかは、また別の問題であるが。

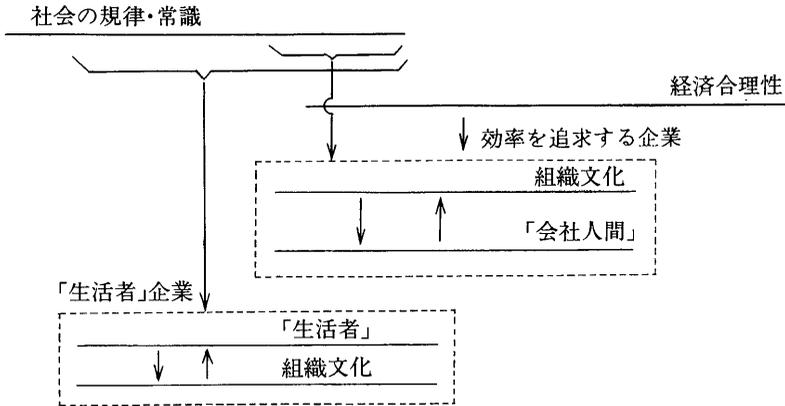
ここで生活者とは、社会における日常生活の主体（各局面では、消費者であり、生産者であり、地域住民であり、また家庭人であり、一個人でもある総体）で、それ故、社会常識や社会の規律にも敏感な、あるいは、敏感であることを求められる存在である。機能化した組織人格ほどには組織目的に対し求心的でないかもしれないが、個人人格ほど遠心的でもない。

経済論理を追求する企業の組織文化は、生活の論理としての社会常識や規律とは少なからず異なっている。そこで、組織メンバーが全面的に組織人格化して、「会社人間」として機能すれば、実現される組織行動の中には、反社会的な行為も少なからず含まれよう。

これに対して、生活者としての組織メンバーは、社会性により敏感であるが故に、その組織行動も、その結果、形成される組織文化もより社会性

を反映したものとなる（図1）。

図1 「生活者」企業の社会性



組織メンバーを与えられた職務の遂行者として捉えるのではなく、生活者として位置づけることの意義は、単に、社会のルールに敏感な企業を構想する基礎を提供することにとどまらない。

今日のように、変化の目まぐるしい環境下においては、目的自体を主体的に創造することが組織メンバーに求められており、与えられた仕事をしゃにむにこなす「会社人間」の有効性は相対的に低くなっている。

また、経済合理性のみを追求し続けることは、環境問題を考えれば明らかかなように、長期的には経済的にも合理的とは言えないということが認識されてきた。生活者の感覚や思考は、「啓蒙された自己利益」（Enlightened Self Interest）への意識を高めるのに役立つだろう。

さらに、短期的にも、生活者の思考は企業の利益を損なわないどころか、企業の自己利益の機会を増大させるだろう。ニーズの多様化に対応するため、日本企業は、これまでの「プロダクト・アウト」の発想から、「マーケット・イン」即ち、市場指向あるいは消費者指向へと発想を転換しなければならないと言われている。しかし、田村 [1991] が指摘するよう

に、現在の企業の消費者指向は、「生産者の視座」によって歪められ、生活者の視点から行動するようになった消費者のニーズを見えなくしているのである。ニーズをいち早くとらえ、また、その変化に素早く反応し、あるいは、ニーズを創造するためには、生活者の感覚でものを見たり考えたりすることが不可欠である。とすれば、求められる新たな方向性は、「生活者指向」というより、むしろ、生活者思考そのものであろう。生活者としての組織メンバーは生活者自身であるが故に、消費者に対しても生活者に対してもわざわざ指向する必要はないのである。

こうして、組織メンバーを生活者として位置づけ、その態度や思考を解放していくことは、単に社会の論理に合致するだけでなく、企業の論理にも適った戦略となりうる。

V. おわりに

最後に、学習メカニズムの観点から企業倫理の問題を考察することによって得られた論点をまとめ、残された課題を記しておく。

第1に、企業倫理の問題は、社会全体の、あるいは、社会の中の個人々の倫理性の問題に帰着するということ。企業を見る社会の目が社会の子としての企業の社会性を育むのである。第2に、自己変革能力に優れた「積極的」企業は、倫理の問題に関しても「積極的」に学習する傾向があること。それらの企業は、環境の変化としての、企業の倫理や社会的責任に対する社会的関心の高まりに他に先駆けて敏感に反応し、社会と企業との関わり方についての新しいモデルとなる。第3に、社会的に芳しくない行動を「回避」的に学習した企業は、たとえ、社会的な批判が高まって、それが一時的なものであったり、決定的なダメージを与えるものでない限り、いつまでも問題行動をとり続ける傾向があること。それが、「懲りない面々」がいつまでも成熟することなく、むしろ仲間を増やし、構造化する所以である。

以上のような考察を踏まえ、企業が社会的に成熟していく道筋として、企業倫理に対する社会的関心の高まりと先進的企業の社会貢献活動の相互作用が発展的に拡大し、企業と社会との新たな関係を創造していくという可能性、及び、特に、企業倫理の常識的側面を考慮し、生活者としての組織メンバーの感覚や思考に期待するという方向性が示された。そして、日本企業が真に消費者指向を求めるならば、「労働者」を「生活者」に置き替えていくことは、社会の論理に適うだけでなく、企業の論理にも適うことが指摘された。

本稿での議論をより現実的で有効なものにするためにいくつかの問題について更に論考を加える必要があると考えている。「積極的」企業は社会貢献に対する意識も高いだろうというモデルからの推論は、部分的ではあるが実証的に支持されたとしても、では、果たして、それらの企業は具体的にいかにして社会性を学習したのか、ということが事例とともに分析されなければならない。また、「生活者」企業という構想の現実的な実現可能性についても更に検討しなければならないだろう。

参 考 文 献

- 市川彰ほか『企業の社会性と文化』都市文化社、1992。
伊藤信二「学習のメカニズムと組織革新」『組織科学』Vol. 24, No. 2, 1991。
梅沢 正「企業組織の価値体系を点検する」『組織科学』Vol. 26, No. 4, 1993。
紅林茂夫ほか『社会と企業』都市文化社、1992。
佐藤 修「経済的存在から社会的存在への企業変革」『組織科学』Vol. 26, No. 1, 1992。
Shein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, California: Jossey-Bass. 1985. 清水紀彦・浜田幸雄『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社。
田村正紀「生活者指向へのマーケティング適応」『組織科学』Vol. 24, No. 3, 1991。
土屋守章『現代企業入門』日本経済新聞社、1979。
村田晴夫「組織における価値と論理」『組織科学』Vol. 24, No. 4, 1991。
吉原英樹「企業の倫理と社会的責任の研究の必要性」『組織科学』Vol. 26, No. 4, 1993。