

企業行動のガイドラインについて: バイエル株式会社の事例

岡本人志*

1.はじめに

企業倫理はドイツにおいて、1983年頃以降、経営経済学のテーマの一つとして取り上げられるようになり、そして1990年代のなかば頃からブームといわれるほどの盛況を呈するようになった。その根拠を企業行動の領域に求めるならば、「近年においてますます頻繁に生じるようになったスキャンダルと事件」(Löhr, A. [1996] S.49.)に容易に思い至るであろう。しかしながら、スキャンダルと事件はドイツにおいても(日本におけると同様に)、「自然発生的な道徳的憤激を伴う、短期的な注目効果を呼び起こすにすぎないものであった」(Löhr, A. [1996] S.49.)と考えられている。企業倫理を必要とする、より深い、体制的な根拠について、レーアは論述している。かれは根拠を、市場と国家の枠組み秩序がもつ欠陥に求める。この欠陥はドイツにおいて、長い間、社会主義計画経済に対して市場経済の長所を強調するなかで覆い隠されてきた。1990年の東西ドイツの統一を契機として、社会主義計画経済という代替案の消滅によって、市場経済秩序の社会的正当性と社会的承認を、代替案のより劣った状況との比較を通じて確保することは不可能になった。「身近な代替案が消滅したので、市場によって規制される競争経済システムは今日、その倫理的実質を(再び)理解するために、そしてその秩序原理を意義あるものとして承認するために、自発的なモラル哲学的論議による納得のいく正当化を、以前に増して必要としている。企業はこの説得作業を、自ら言動によって支援しなければならない」

(Löhr, A. [1996] S.50.)。市場経済はその体制的な要求として、企業倫理を必要とするようになったのである。

ドイツにおいて、企業倫理の理論は企業に対して具体的な制度の構築を提案している。企業による様々な倫理の実践がある。本稿では、企業倫理の実践の一つとして、企業行動のガイドラインを取り上げる。企業倫理の理論において、企業行動のガイドラインはどのような位置を占めているか、企業行動のガイドラインとはどのようなものか、これらを論述することが課題である。その場合、後者については、ドイツのバイエル株式会社のガイドラインを取り上げたい。

バイエル株式会社は、国際的な総合化学・医薬品のメーカーであり、ドイツにおけるこの業界の代表的企業の一つである。ドイツのノルトライン・ヴェストファーレン州のレバークーゼン市に本社をもつ。創業は1863年であり、1999年現在で、自己資本1518200万ユーロ、グループ全体の従業員数120400人である。古くから環境保全に対する取り組みは広く知られている。

2.企業倫理と 企業行動のガイドライン

企業倫理の基本的思考および企業倫理と企業行動のガイドラインとの関連について、ドイツにおける企業倫理研究の成果に基づいて、必要と思われる程度に説明しておきたい。

(1) 企業倫理は「経営者の社会的責任」論とは異なる

1970年代のアメリカ合衆国を中心として、経営者の社会的責任が論議されたことがある。「経営者の社会的責任」論の代表的なものは、1973年、スイスのダヴォスにおいて決議された「ダヴォス宣言」である。その概略は、以下の通りである。

経営者の任務は、顧客、協働者、資金提供者、社会に奉仕し、かれらの相反する利害を調整することである。経営者のこの任務は、企業の存続が長期的に確保されるときにのみ可能であり、そのために、企業は十分な利益を得なければならない。利益はこの理由から、不可欠な手段であるが、最終的な目標ではない。

「ダヴォス宣言」においては、経営者が顧客、協働者、資金提供者、社会の利害あるいは要求をいかにして知覚するか、これら関係集団の利害を相互にいかにか調整するか、調整の結果を関係集団にいかにか伝達し、承認を得るか、等々、具体的な方法は示されなかった。これらはすべて、経営者の現状理解と処理にまかされたままであった。

「経営者の社会的責任」論は、1980年代におけるアメリカ合衆国の経済力の低下とともに、その意義を失い、現代においてはすでに忘れ去られようとしている。企業倫理は、「経営者の社会的責任」論の再生あるいは発展として理解されてはならない。両者の間には、連続ではなくて、断絶が存在する（高見直樹 [平成13年] 第1章）。企業倫理の側からすると、「経営者の社会的責任」論批判を2つ引用しておきたい。「企業倫理は、「経営者の社会的責任の理念」から、まず第1に、それと結合されている基礎づけの要求によって区別される。企業倫理は、基礎づけられた倫理的原則の上に構築されなければならないのに対して、「経営者の社会的責任の理念」はそのような明示的な基礎づけの要求を全くもたない。この違いはさらに、次の点に表れる。すなわち、企業倫理は正当に理解されるときには、

倫理的に正しい行為を共同して発見するために、企業と具体的な（重要な）意思決定に関連する利害関係者グループとの間の議論による意思疎通の過程に対してオープンでなければならないのである。これに対して、「経営者の社会的責任の理念」は、むしろエリートを中心として組み立てられており、そこでは、経営者のみに、企業の関係グループの競合する諸要求の間の利害調整が委ねられている」（Steinmann, H. /Gerum, E. [1985] S.243-244.）。「社会に対する企業の責任ある行動に対する、基礎づけられない、それゆえに実践的でない要求の域を超えない社会的責任のアプローチと対立して、企業倫理は、何が責任ある正しい行動のもとに理解されるべきであるかに関する判断を可能にする基準を創出することに努める。それゆえに、企業倫理は、個々の社会集団の利害あるいは価値観を分別なしに取り上げるのではなくて、現存の規範の批判的な吟味を要求する。」（Nill, A. [1994] S.65-66）。

(2) 企業倫理は企業体制の失敗を補完する

企業行動は真空の空間においておこなわれるのではない。企業行動に対しては、市場競争の促進、協働者利害の保護、消費者利害の保護、環境保全、食品衛生等の領域における法的規制による枠組みが設けられている。企業活動のこの制約条件を、企業体制あるいは企業秩序と呼ぶ。企業体制により、企業がその利害関係者との間に引き起こす可能性のあるコンフリクトの多くを防止することができる。しかしながら、法規範により構成される企業体制にはつねに失敗あるいは不備が伴う。その主な理由としては、次の3点があげられる。第1に、法律は、実際のコンフリクトと社会変化に対してあまりにも緩慢に反応する。第2に、一般化を特徴とする、すべての企業に対して網をかけようとする法規範は、個別事例を十分には把握できないし、個別事例に関連する法律をつくらうとすると、無数の法律が必

要になる。第3に、国家の統制機関が個々の法律違反あるいは犯罪すべてに対応しようとするとき、過重負担となり、不可能に近い。

企業倫理は、法規範が企業の利益原則を制限していないところで、「自己義務化によって達成される、自発的な利益原則の制限」としての特質をもっている。企業倫理は、利益追求が倫理的に非難されるような行動へと駆り立てるか、または駆り立てる可能性のあるところで、利益原則を制限あるいは抑制することを要請する。

企業倫理論が利益原則一般を疑うものではないことは見落とされてはならない。われわれが市場経済の体制的な枠組みを受け入れるとき、われわれはまさにそのことによって、この体制に関連する事実としての利益原則を正当なものとして受け入れている。利益原則の制限は、この原則が利害関係者との間にコンフリクトを引き起こす、いわば例外的な場合においてのみ必要とされる。企業行動がコンフリクトをもたらすような作用を生じさせる場合に初めて、企業倫理は、コンフリクトの解決を可能にする独立の上位規範として、矯正の役割を果たす。利益原則の追求と企業倫理の要求とはこの場合、相互に排除し合う。企業倫理の要求は収益性計慮に基づく必要はない。前者は、後者の制限、しかも企業自らによる自発的な制限を要求する。

企業体制と企業倫理の関係について、次のような説明を引用しておきたい。「企業倫理と企業体制の間に境界を引くことはより困難である。ここにおいては基本的に、規制手段の様々な意義が問題となる。立法者が一般的に公正な社会的利害の調整の観点のもとに、企業の体制に対する（最低限の）規制深度を決定しなければならない、ということが認められるならば、企業倫理は自発的な自己拘束として、それに対する補完的な機能を自ら引き受けることができる。しかも、個別状況に特有のものであると把握されるので、全体にわたる規制を拒むような事態に対して、あるいは立法者が法律による適

切な指導をおこなうために、その作用についてほとんど知らないか、知ることができないところにおいて、である。時の経過のうちに、当然、両者の間の境界もまた、変化しうる」(Steinmann, H./ Gerum, E. [1985] S.244.)。

(3) 企業行動のガイドラインは企業倫理を具体的に推進する

「経営者の社会的責任」論と企業倫理との違いについて述べたように、前者と異なって、後者、すなわち企業倫理は、企業行動の自己拘束のための制度を設けることを要求する。「経営者の社会的責任」論を経営者の個人倫理と特徴づけるならば、企業倫理は企業の制度倫理と特徴づけることが可能である。企業倫理は、経営者とその個人責任を問題にするのではなくて、企業行動の仕組みとルールを問題とする。

企業倫理の定義として、シュタインマンによるものが有効である。すなわち、「企業倫理は、関係者との対話による意思疎通を通じて基礎づけられる、あるいは基礎づけられうる、すべての実質的および過程的な規範であり、それは、具体的な企業行動の管理において利益原則が誘発するコンフリクトの作用を制限するために、企業によって自己拘束という目的のために義務的におこなわれる」(Steinmann, H./ Löhr, A. [1991] S.10.)。企業行動のガイドラインは、この定義のなかの「実質的な規範」に属する。ガイドラインは、指針、コード、行動計画などの名称で呼ばれることもある。例えば、販売に対するガイドラインが策定されると、「販売促進の方法が内容的に厳密に定められるので、販売者は自己の行動に対して、一つの倫理的な方向づけの枠組みを与えられる」(Steinmann, H./ Löhr, A. [1991] S.11.)。「過程的な規範」とは、実質的な規範の実施を可能にし、促進する諸制度である。例えば、消費者の利害を聞き、これをマーケティングの意思決定において配慮する部署として、消費者

保護担当を設置することが考えられる。

「倫理マネジメントの中心に、コードが立っている」(Wollasch, U. [1999] S.316.)といわれるように、企業倫理において企業行動の指針、コード、ガイドラインは重要な位置を占めている。

モラルに関する行動規則をガイドラインとして策定する努力は、医学、さらには研究開発等の領域においておこなわれてきたが、企業の平面においても、管理の指針、安全規定、作業の原則と並んで、品質基準と環境指針もまた策定されるようになった。「多様な規範的内容は、さまざまな問題領域を簡潔かつ容易に理解可能な形でまとめ、束ねる、企業の理想像のなかに凝縮された形態において見出される」(Wollasch, U. [1999] S.12.)。企業のこの理想像、すなわちガイドラインに盛り込まれる内容については、企業倫理の分野において統一的な見解は未だ存在しない(Wollasch, U. [1999] S.316-317.)。ここでは、第1に、企業の経済的目標、第2に、社会における企業の役割、第3に、推進にむけた計画的な処置、という3つを包括するものと考えておきたい。企業倫理は、企業行動とは別個に存在するものではなくて、企業行動全体のなかに浸透するものでなければならず、そして単なる理想像ではなくて、具体的に推進されなければならないからである。

3. バイエル株式会社における企業行動のガイドライン

バイエル株式会社は1989年、自社の使命を「技術力と責任感」という語によって表現し、1994年に、企業行動のガイドラインを策定し、公表した。これは、その全体が「技術力と責任感」と題され、次のような5つの部分から構成されている。

グループの戦略的行動に対するガイドライン

バイエルにおける品質管理に対するガイドライン

バイエル経営陣に対する国際的人事政策の原則

バイエルにおける遺伝子工学に関する責任ある取り組みに対するガイドライン

環境保全と安全に関する責任ある行動に対するガイドライン

以下において、その詳細を明らかにしたい。

1. グループの戦略的行動に対するガイドライン

「グループの戦略的行動に対するガイドライン」はまず第1に、バイエル株式会社自身による自己の像の規定から始まる。

「われわれは、健康、栄養、プラスチック、および特殊化学品と情報技術の領域におけるわれわれの技術力で、世界の指導的な総合化学・医薬品企業でありたい。

われわれは、われわれの製品が人類に有益であることを望む。その場合、われわれは研究開発、生産、販売、情報開示において、「責任ある行動」(Responsible Care, Verantwortliches Handeln)という国際的原則を遵守する義務をもっている。

われわれは、顧客に最初に選択されたい。顧客の利益と満足が第一である。われわれはそれを目指している。ここで重要なことは、顧客の希望をすばやく認識する、われわれの能力を高めること、顧客および供給業者と協力して問題の解決を図ることである。

われわれは、研究と技術において指導的であることを希望し、われわれの技術力を継続的に強化することを希望する。われわれの目標は、われわれが世界市場に提供する、第一級でしかも環境にとって好ましい高付加価値の製品を生産することである。

われわれは、企業の価値を絶えず高め、平均を越える資本利得を獲得したい。

われわれは、企業において存在するシナジー潜在力をより効果的に利用したい。このことは、特に企業内部の諸事業部門間のシナジーに対して、並び

に諸市場間と諸地域間における活動に対して妥当する。われわれはその場合、バイエルがその全体においてこの企業の諸事業部門の合計以上のものであることを知っている。

われわれは、会社または事業活動の買収と分離、資本参加、提携を、自力による成長と並んで、われわれの中心的活動および戦略にとって同価値のものともみなしたい」。

第2に、バイエル株式会社の確立しようとする企業文化、および同社における協働者の処遇について、その基本姿勢が示される。

「われわれは、世界中から最も有能な女性と男性の協働者を雇用したい。われわれは、企業の収益がかれらの雇用、動機づけ、能力に決定的に依存することを知っている。

われわれは、イノベーションをすすんで企て、業績を中心に置く企業文化を育てたい。

われわれは、意見とアイデアの多様性から未来の最適な道が見出されるように相互に協働したい。この条件となるのは、議論を締め出さない、開かれた文化、および協働者、顧客、社会に対する透明な情報政策である。

われわれはすべての女性と男性の協働者に、性、宗教、国籍に関係なく、最適の能力発揮の可能性を提供したい。これには、自己責任の行為と権限の委譲、並びに国際的な思考、機動性と柔軟性が含まれる。

適切な職業訓練と継続的な教育により、われわれは、われわれの女性と男性の協働者およびかれらの才能を伸ばしたい。同時に、かれらは自己のイニシアティブに基づいて、つねに継続的な教育の義務を有している。

われわれは女性と男性の協働者との間で、かれらを測定する尺度となる目標を取り決めたい。等級づけと賃金支払いは、職務内容に応じて、業績に

応じて、競争に応じておこなわれる。したがって、それは固定されたものではない。

ここでは、すべての女性と男性の協働者は、かれらの職場が企業の収益に対する持続的な貢献によってのみ確保されることを自覚しなければならない」。

第3に、株主と社会に対するバイエル株式会社の基本姿勢が示される。

「われわれは、株主の利害を重視したい。その場合、われわれは、協働者、社会、環境の利害もまた考慮する義務をもっていると考えている。

われわれは、あらゆる国において有用な、声望のある企業市民でありたい。そしてバイエルの評価が高まるよう行動したい」。

第4に、協働者が誇ることのできる会社イメージの確立にむけた決意が表明される。

「われわれは、バイエルという名称とそのシンボル・マークがもつイメージを、企業目標設定の精神において使用し、強化したい。

われわれは、バイエルにおける労働がわれわれにとって楽しみであり、そして喜びであり、われわれがわれわれの企業を誇ることができることを希望する」。

2. バイエルにおける品質管理に対するガイドライン

「バイエルにおける品質管理に対するガイドライン」はまず第1に、バイエル株式会社の企業目標のなかに占める品質管理の位置を明確に規定することから始まる。

「バイエルは、化学・医薬品産業の企業である。その製品は、人間の基礎的欲求を満たし、世界のすべての地域における生活の質を絶えず改善す

ることに貢献する。

製品の高い質、最適の経済性、総合的な環境保全、最大可能な安全は、企業目標達成のための、同じランクの成果要因である。このためには、企業のすべての製品を継続的に改善すること、そして顧客と社会の信頼をわれわれの企業とその協働者の技術力と責任においてさらに高めることが不可欠である」。

第2に、品質を評価する基準、品質に関する目標達成の方法が示される。

「品質は企業のすべての領域にわたるものであり、内部および外部の顧客の要求に応じて製品を提供することを意味する。それゆえに、われわれの顧客の満足が、品質に関するわれわれの定義にとって基本的な基準である。

われわれの製品の品質改善においては、積極的な変更は、継続的に比較可能であり測定可能であるように、目標を明確化しておこなわれる。これによって、われわれは、次の3つの基本的な目標を達成する。

- われわれの生産過程と経過の効率を高める。
- 仕損じの費用を抑える。
- 内部および外部の顧客の満足。

この戦略的目標の達成は、世界市場におけるわれわれの製品の品質と競争能力を改善するための基本的な前提である」。

第3に、品質に対する協働者の任務が示される。

「すべての女性と男性の協働者はその労働の質を通じて、企業目標達成に対する決定的な関わりをもっている。すべての者は、自己の労働の質に対して自ら責任をもっている。その場合、内部および外部の顧客ないし注文主の要求が満たされるべきである。すべての女性と男性の協働者は自己

に対する要求を、前工程および内部の労働状況と調和させる義務をもっている。個々人すべてがもつ高い労働の質によってのみ、われわれの企業の製品と品質水準が継続的に高められうるからである。品質と製品改善に対するすべての協働者の高い関与を、企業は、要求に適合した訓練およびチームワークの向上によって支援する」。

第4に、品質管理における経営陣の任務が示される。

「経営陣は、われわれの製品の継続的な品質改善に対して特別の責任をもつ。すなわち、

- かれらは、品質に対する協働者の意識を育て、高める。
- かれらは関係者と協力して、品質の目標を設定し、その達成に努める。
- かれらは、品質目標の達成のための組織的、個人的な前提をつくる。
- かれらは、協働者が任務を達成することができるように、目標に沿った適切な訓練と継続的な教育に努める」。

第5に、品質管理のための専門機関の設置とその任務を示す。

「品質管理の課題を実施する場合、企業の諸領域は、品質管理の専門委員会によって支援される。品質管理の専門委員会の主要任務は、以下の通りである。すなわち、

- 企業の諸領域にわたる品質管理の戦略と目標の策定
- 企業のすべての領域に対する拘束的な品質確保のための規定の取りまとめ
- 企業のすべての領域の品質管理責任者間における規則的な情報と経験の交換
- 品質管理の分野における協働者の訓練と継続

的な教育の促進

●外部の審議機関と委員会への参加

品質管理は、企業の諸領域の責任に属する。企業の諸領域は、品質計画を決定し、たとえばDIN ISO 9000以下の要求に適合するような適切かつ有効な品質管理システムの構築と維持に努める」。

3.バイエル経営陣に対する国際的人事政策の原則

「バイエル経営陣に対する国際的人事政策の原則」は、バイエルの国際企業としての特質とそこから導き出される基本姿勢を掲げ、基本的な諸原則を示す。

「バイエルは、世界のすべての市場において活動している。バイエルは、売上高の約80%を外国において得ている。それは、効果的な販売、全世界にわたる生産拠点のネット、バイエルの世界的な研究の結果である。

厳しさを増す競争に長期的に打ち勝つために、国際的なバイエルグループを、国際的な経営陣によって指揮することが必要である。

バイエル経営陣に対する国際的人事政策に関する以下の原則は、企業政策のこの重要な分野を拘束するガイドラインである。

●バイエルは自社を、ドイツに拠点を置く国際企業とみなす。

●バイエルグループに働く経営陣に対する昇進の機会、業績と能力を基準とし、国籍とは無関係である。

●バイエルは、出身国以外の国でのバイエルグループ経営陣への登用を積極的に支持する。経営者のこの交換は、すべての方向において、すなわちバイエル本社から関連会社へ、そして関連会社からバイエル本社へ、あるいは関連会社相互の間においておこなわれる。

●経営陣を国際的に登用することは、第1に、経営陣の育成に役立つ。出身国以外での登用に対する動機としては、次のものがある。

-ノウハウの移転

-プロジェクトにおける協力

-現地では適切な経営陣が得られないような任務の考慮

-新規にグループに加えた企業に対する支援

●バイエルとその関連会社におけるトップ・マネジメントの地位は原則として、国際的経験をもつ候補者にのみ委ねられるべきである。それゆえに、かれらは特に、少なくとも2、3年間、出身国以外の国にある他のバイエルグループの会社において活動しているべきである。

●長期的には、バイエルグループのすべての会社のマネジメントがグループにおける可能な限り広範な国際的経験をもつドイツ人および外国人の経営陣から構成されることが目標とされる。単一国籍の要素は克服されるべきである。

国際的なバイエルの事業に関わっているバイエルグループの経営陣すべては、十分な英語力をもつべきである。ドイツ語を母国語としない経営陣はこれに加えて、可能な限りドイツ語を習得すべきである」。

4.バイエルにおける遺伝子工学に関する責任ある取り組みに対するガイドライン

「バイエルにおける遺伝子工学に関する責任ある取り組みに対するガイドライン」は、化学・医薬品産業としてのバイエルの性格、その産業における研究開発の重要性の記述から始めて、遺伝子工学に取り組む場合の基本方針を示す。

「バイエルは、化学・医薬品産業の国際企業である。バイエルはその製品によって、生活水準を維持し、改善することに貢献する。その場合、研究が重要な役割を演じる。バイエルは遺伝子工学に、科

学と技術のさらなる発展のための基本的な手段を見出す。特に健康と栄養の領域に対するその意義に基づき、遺伝子工学は、われわれの企業にとって鍵となる革新でもあり、われわれはこれを、研究開発と生産において利用したい。

●遺伝子工学は第一に、医薬品の事業分野において、病気の原因と診断の研究に役立ち、病気を治療するための医薬品の開発に役立つ。

●農業の事業分野は、植物の発生と成長を解明し、よりよく理解するために、遺伝子工学を利用する。その助けによって、われわれは、植物を化学的にこれまで以上に保護し、バイオの方法によって完全なものとする。

●遺伝子工学の利用はバイエルにおいて、人類の安全と環境の保全に対するわれわれの責任を意識しておこなわれる。

●安全と環境保全に対するわれわれのガイドラインに含まれる記述は、バイエルにおいて遺伝子工学の利用に対しても妥当する。特に、安全と環境保全は、品質および経済性と同じ重要性をもっている。

●遺伝子工学を利用する前に、われわれは、危険を体系的に分析し、その結果を文書により示す。

●バイエルは遺伝子工学による製品または処理を、安全と環境調和が科学と技術の水準に基づいて保証されるときにのみ販売する。

●われわれは遺伝子工学を利用する場合、われわれの倫理的な価値観によって、そして特に生命に対する尊敬と人間の尊厳によって画される限界を認識している。クローン人間への遺伝子工学の応用を、われわれは拒否する。

バイエルは基本的に、遺伝子工学の発展に関する開かれた対話を望んでおり、この分野において、人びとに信頼され受け入れられるよう全力を尽くす。

5.環境保全と安全に関する責任ある行動に対するガイドライン

「環境保全と安全に関する責任ある行動に対するガイドライン」はまず第1に、この分野における企業目標について、その内容、適用範囲、協働者の責任を明確に示す。

「バイエルは、化学・医薬品産業の企業である。その製品は、健康、栄養、衣服、住居、交通、情報のような、人間の基礎的欲求を充たすことに貢献する。それは、世界のすべての地域において生活の質を絶えず改善することを支援する。この目標を達成するために、提供される製品は、安全に取り扱い可能でなければならず、安全に使用可能でなければならず、安全に処分可能でなければならない。

バイエルにとって、自然資源を大切にすること、安全に生産すること、環境に対する負荷を可能な限り小さくすることは、基本的な義務である。

総合的な環境保全、最大可能な安全、製品の高い品質、最適の経済性は、企業目標達成のための同じランクの成果要因である。世界中のバイエルの関連会社に対して、バイエル本社に対するのと同じ基準が適用される。

環境保全と安全の分野での成果は、企業のすべての協働者が「責任ある行動」という国際的原則に基づいて、自発的に、技術力をもって、責任を意識して行動することを必要とする。そのためには、協働者の訓練が必要である。すべての協働者は、かれら個々人の行動によって環境保全と安全に対する模範でなければならないからである」。

第2に、化学産業の国際的原則である「責任ある行動」が環境保全と安全の分野で何を意味するか、そこからどのような義務が生じるかを示す。

「責任ある行動は、化学産業の世界的な行動基準である。それは、すべての協働者が環境保全と安全に対する企業目標を、かれら個々人の職場において引き受け、工夫して実施することを要請して

いる。バイエルは責任ある行動を、次の諸点について自らに義務づけている。

- 未来の世代に対する自然的生活基礎の維持を目指す、環境に適切な継続的発展のための未来志向的なコンセプト
- 生産物に対する責任、環境保全、工場の安全、危険の防止、労働の安全、および健康の維持の領域で、自己責任の目標を設定し、監査し、記録するようなマネジメント・システム
- 現状、目標、結果に関して、すべての協働者と社会に対する情報提供
- 協働者、顧客、社会の意見と希望を取り上げ、企業の目標設定において考慮する、対話のコンセプト

第3に、「責任ある行動」の原則をバイエル株式会社がいかに受け止めているか、を示す。

「責任ある行動の基準は、「技術力と責任感」というバイエルの指導原理のなかに受け入れられている。それは、すでに1986年にまとめられた「環境保全と安全に対するバイエルのガイドライン」並びに生産物に対する責任と対話に関するバイエルの長い間の信条に表現されている。

バイエルの技術力は、企業が活動しているすべての分野における研究開発、生産と技術、品質とサービス、および経済性のなかに具体化される。責任ある行動は、人類と環境の利益のために技術力を投入するすべての協働者の義務である」。

第4に、個別の具体的なガイドラインに入り、「生産物に対するガイドライン」を示す。

「●バイエルのすべての協働者はそれぞれの領域において、バイエルの製品が正しく使用され、人間と環境に害をもたらさないように、使用法に基づいて安全に消費され、処分され、環境において無害に

分解されうるように注意すべきである。すべての協働者は、新しい知識を取り入れて行動すべきであり、それに取り組むべきである。

- 販売のパートナーと顧客は、かれらがわれわれの製品を安全に輸送し、貯蔵し、取り扱い、使用し、処分しうるように、情報を提供され、助言されるべきである。
- 環境にやさしい製品の開発と販売は、積極的におこなわれる。リサイクルのコンセプトによって、自然資源保護を促進すべきである。
- 健康と環境に対する危険からの保護のための配慮が必要とされるときには、経済的利害を無視して、製品の販売を制限し、あるいは生産を中止すべきである。科学的な知識にもとづいて必要とされる処理方法の実施には、官庁と業界団体が参加すべきである」。

第5に、「対話に対するガイドライン」を示す。

「●協働者と社会の不安は真剣に受け止められるべきであり、企業の目標設定において考慮されるべきである。

●協働者と社会は規則的に、バイエルにおける現行の諸過程と開発について情報を提供されるべきである。

●責任ある行動という目標は、対話を通しておこなわれるべきである。そのために必要な意見交換の機会がつけられるべきである。

●責任ある行動という目標は、可能な限り測定可能なように設定されるべきであり、事後的な監査を可能にすべきである」。

第6に、「環境保全に対するガイドライン」を示す。

「●すべての協働者は、企業の環境保全目標の達成に対する責任を担っている。

●環境保全是、法律と官庁による規則を達成することのみに尽くされるのではない。それゆえに、すべての協働者は自己のイニシアティブに基づき、それ以上のことをおこなうことが求められる。

●生産工場は、製品と廃棄物の安全な取り扱いが確保されるように運転されるべきである。

●生産方法は、次のようなものでなければならない。

—絶えず改善される。

—原料とエネルギーの投入、排出、廃棄物の量が最小限に抑えられる。

—廃棄時に、再利用可能な、または環境にとって好ましいように処理可能な製品を生産する。

—生産工程の後に追加される方法よりも、生産工程のなかでの方法が優先される。

第7に、「労働の安全に対するガイドライン」を示す。

「●すべての協働者は個々人の目標に基づいて、安全をさらに向上させることに寄与しなければならない。

●すべての協働者は、自己の職場における労働の安全に対して、共同の責任をもっている。人びとは、規定と業務命令を遵守する義務をもっている。

●労働の安全に関する訓練プログラムにおいて、人間と技術が交差するところに特に注意が向けられるべきである。

●化学製品による被害とすべての事故原因は、体系的に調査されるべきであり、適切な措置によって解決されるべきである」。

第8に、「工場の安全と危険防止に対するガイドライン」を示す。

「●工場の安全は、継続的に改善されるべきである。すべての協働者はこの過程に、自己の意見と提案をもって積極的に参加することが求められる。

●現存の工場は必要な範囲において、技術の進歩に適応すべきである。

●生産設備は、安全に運転されうるように設計されるべきである。事故の可能性と危険は、生産方法の選択において、可能な限り低く抑えられるべきである。

●生産設備は、注意深く整備されるべきである。

●すべての生産設備に対して、定期的な点検を組み入れた安全のコンセプトが確立されるべきである。

●設備の安全な運転に必要な装備によって、故障が効果的に克服され、影響が限定されうるような技術的解決が計画されるべきである。

●すべての設備に対して、政府当局の規定に適合した安全のコンセプトを取り入れた詳細な危険防止計画が作成されるべきである」。

第9に、「技術移転における安全に対するガイドライン」を示す。

「●関連会社はノウハウの移転によって、環境保全、労働と工場の安全をバイエル本社におけると同じ原則と基準に基づいておこない、実現する立場に置かれている。第三者の生産ノウハウまたは生産設備は、徹底的な安全テストに基づいてのみ引き継がれることが必要である」。

4. 結

企業行動のガイドラインに関する理論の領域における成果を踏まえ、バイエル株式会社の「技術力と責任感」と題されたガイドラインを取り上げた。企業をめぐるスキャンダルと事件の防止と解決にとって、企業行動のガイドラインのみで十分であるというわけではない。企業倫理の理論は他の具体的な仕組みを提案しているし、また、本稿の2の(2)において説明したように、企業倫理は、企業体制の失敗を補

完するという役割を演じるものである。

企業行動に対しては、市場競争の促進、協働者利害の保護、消費者利害の保護、環境保全、食品衛生等の領域における法的規制による枠組みが設けられており、この制約条件が企業体制と呼ばれる。バイエル株式会社は企業体制に関して、法令遵守のガイドラインを策定している。日本語版の「バイエルの法令遵守と企業責任のガイドライン」(1999年)の一部分を取り上げたい。「企業活動はさまざまな国や行政地域の法令、共存の原則、倫理基準に従う義務があります。これらの法令や基準は、ドイツ内外のバイエル社員にさまざまな義務を課します。これらの義務を確認して実行するのは必ずしも簡単ではありませんが、必要不可欠なことです」。「このプログラムは、あらゆる社員が遵守する義務があります。以下に定める規則は、これに反する監督者のいかなる指示にも優先します。この規則に反すると思われる指示についての助言は、――専門部署から受けることができます」。監督者の指示が法令に違反する場合、あるいは違反と思われる場合、指示を受けた人はどうすべきか、明確な規定がおこなわれている。

※岡本人志は大阪市立大学名誉教授。

〈参考文献〉

Bayer Leitlinien [1994], Kompetenz und Verantwortung.

Nill, A. [1994]: *Strategische Unternehmensführung aus ethischer Perspektive*, Münster / Hamburg.

Löhr, A. [1996]: Die Marktwirtschaft braucht Unternehmensethik, in: Becker, J./ Bol, G./ Christ, T./ Wallacher, J.(Hrsg.): *Ethik in der Wirtschaft*, Stuttgart / Berlin / Köln.

Steinmann, H./ Gerum, E. [1985]: Unternehmensordnung, in: Bea, F. X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1: Grundfragen, 3. Aufl., Stuttgart / New York. ベア、ディヒテル、シュヴァイツァー、小林哲夫、森 昭夫(編著)『一般経営経済学』(第1巻 基本問題)、森山書店。

Steinmann, H./ Löhr, A. [1991]: Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dieselben: *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart.

Wollasch, U. [1999]: *Normenkodizes in Unternehmen*, Münster.

高見直樹 [平成13年]、「シュタインマンの企業倫理論に関する研究」(大阪市立大学大学院経営学研究科・修士論文)