

東北大学経済学部における 経営倫理およびCSR関連の 講義について



東北大学大学院経済学研究科 准教授 / 日本経営倫理学会 理事

高浦 康有

1. はじめに

東北大学経済学部は広瀬川を望む青葉山の麓、仙台城址近辺に位置する。旧帝大時代の講座設置にまで遡れば、88年の歴史のある学部であるが、近年（2004年の独立行政法人化以降）では、会計大学院（会計専門職専攻）の創設や地域連携拠点である地域イノベーション研究センターの開設、留学生向けのInternational Program in Economics and Management（大学院英語コース）の設置など、さまざまな変革を重ねてきた。経済学科と経営学科の2つの学科からなる本学部において、小生は2006年の着任以降、主として「経営原理」を担当してきた。以下では、その他の学部専門科目も含め、経営倫理に関連した担当授業をご紹介したい。なお本学部には、カリキュラム体系上、明示的に経営倫理そのものを対象とした専門科目は存在しないことをお断りしておきたい。

2. 「経営学入門」

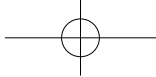
学部1・2年生向けの入門科目である。履修者は例年、約300人と多く大教室で開講される。昨年度の講義では、高橋伸夫『コア・テキスト経営学入門』（2007、新世社）をベースに、映像教材として稲垣吾郎主演（1998）のフジテレビ系TVドラマ「ソムリエ」（2005、ビクターエンタテインメント）を活用しながら、経営学説を解説する少々

大胆な試みを行った（なおドラマ作品を通じた経営教育法については河西邦人『ドラマで学ぶ経営学入門』（2007、PHP研究所）を参照されたい）。講義では、企業倫理を明示的なトピックとして扱わなかったものの、C. I. バーナードの経営理論との関係で、彼の「道徳的リーダーシップ」の概念についてはやや詳しく紹介することに努めた。

上記のドラマでは、あるフレンチ・レストランが舞台となっているが、チーフ・シェフの代役に抜擢された若いシェフが、納入業者から不正なキックバックを受け取ったことで、周囲のスタッフからリーダーとして信認されなくなるという件がある。これはまさに、リーダーの道徳的高潔性が組織の協働関係の質を決定する、というバーナードの理論コンセプトに合致する事例といえる。彼の経営理論はやや抽象的で難解であり、とっつきにくい印象は否めないが、このようにドラマのストーリーを活用することで、具体的なイメージの形成につながり、概念への理解を深めさせることができるのではないかと考えている。受講生がさらに進んで、組織倫理への関心を示すようになってくれるなら有り難いが、多くは（講義そのものではなく）ドラマの面白さにもっぱら惹きつけられていたようである。

3. 「経営原理」

学部2・3・4年生向けの専門科目である。履



修者は例年,300人を超える。本講義でも、企業倫理や社会的責任論は主たるテーマではなく、経営管理論や戦略論の学説紹介が中心となるが、資源の効率的運用や組織存続のための環境適応を追究するこれらの領域だけが経営学ではなく、組織の資源変換プロセスが果たして社会的に公正妥当であるかを問うアプローチ（経営倫理論）も見逃すべきでないことを必ず付言するようにしている。

また企業論のパートでは、「経営者支配」に至った近代企業における、経営者のあるべき姿について若干の言及を行っている。バーリ＝ミーンズの「準公的機関」としての経営体のとらえ方も今日のCSR論の観点からすると意義深いし、三戸公らの「家の論理」（従業員共同体）としての日本企業のとらえ方も含蓄がある。「会社とは果たして誰のために存在するのか」という問いをめぐって、受講生にはミニレポートを毎年課しているが、顧客、従業員、株主、社会全体……といつも意見が割れるのは興味深い。なおテキストは、塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理』（2009、有斐閣アルマ）その他を用いている。

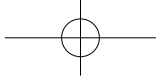
4. 演習「経営学原理」

学部3・4年生向けのゼミナールである。上述の講義では十分に言及できない企業倫理そのものを演習のテーマとしている。テキストの読解およびケース討議を通じて、経営倫理の基本について学ぶことを目的としている。受講生は、1学年10人程度であるが、中国からの留学生（研究生）も聴講参加できるようにしている。グループ討議では、日本人学生も留学生たちから異質な視点・モノの見方を学んでいるようである。

3年次前期では、D. スチュアートの『企業倫理』（企業倫理研究グループ訳、2001、白桃書房）をテキストに指定し、倫理学の基本理論について体系的に身に付けることを目指している。企業（組織）とステークホルダーとの関係について、テキストの米国企業の事例のほか、近年の国内の

ケース（新聞記事を活用）も織り交ぜて検討することになっている。ケース・メソッドの手法を取り入れ、個人の予習をふまえてグループ討議を経て発表してもらい、クラス全体で意見共有できるように小生が司会進行していく。どのような問いを設定するかが毎回の悩みどころであるが、たとえば、

- ・ソロモン・ブラザーズの相場操縦について、啓発的自己利益の観点から分析せよ
- ・ベン&ジェリーズの経営スタイルについて徳理論の観点から評価せよ
- ・ファステナルの企業文化について、Kohlbergの道徳性発達段階の視点から評定せよ
- ・フォードはピントの製造を続行すべきであったか、あらためて費用便益分析を用いて考えよ
- ・福山市・鞆の浦の架橋計画の是非について、功利主義の考え方を適用して考察せよ
- ・性労働は、Kantの道徳原理（定言命法の3法式）に照らして、妥当といえるかどうか考察せよ
- ・ジョンソン・コントロールが工場内で特定条件の女性従業員の作業従事を禁止したことは妥当であったか、Rawlsの正義論の観点から考察せよ
- ・Carrの「ビジネスはポーカー・ゲームのようなものだ（狡猾なペテンや真意の隠匿などは許される）」という主張は妥当であるか
- ・消費者の欲望を刺激する広告は倫理的であるか
- ・青森市営バス運転士の学歴詐称のケースについて、運転士の採用枠を中・高卒者に限定することは妥当であるか考察せよ
- ・東京大気汚染訴訟のケースにおいて、原告の賠償請求に対してディーゼル車メーカーはどのような対応をすべきであるか
- ・M. Buberの自然哲学を企業は経営上、どう取り入れることができるか。近年、企業に求められる「生物多様性の保全」を念頭に、検討せよ
- ・明石・花火大会歩道橋事故における当事者の判



断につき、Sartreの悪しき信念の概念を用いて分析せよ

- ・正義のために違法性のある手段を用いることは許されるのか？ 調査捕鯨の疑惑をめぐるグリーンピース・ジャパンの告発行為についてWilliam Jamesの道徳的判断の分析枠組を用いてその妥当性を検証せよ
- ・Donaldsonの提唱する多国籍企業の守るべき国際的権利リストにもとづき、スズキの対ミャンマー投資の是非について検討せよ

いずれも判断の難しいケースと思われるが、理論を現実的なケースに当てはめていく際の論理構成のトレーニングを主眼としている。様々な価値観が衝突する中で、より公平で妥当な考え方を模索することに、倫理的思考の醍醐味があると小生は考えている。

こうした企業倫理学の学習に続き、3年次後期ではCSRの概念について学ぶ。政治学者D. ボーゲルの『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』（小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳、2007、一灯舎）をテキストとして指定し、CSRをやや批判的に検討しつつ、テキストに示される多国籍企業の事例をもとに、CSRは採算性に合致するのか、本当にCSRは社会問題の解決につながるのか、などCSRの可能性と限界について理解を深めることを目指す。具体的な設問例を紹介すると、

- ・CSRをあなたなりに定義せよ
- ・フリードマンの「経営者の唯一の責任は株主価値の増大にある」という主張の今日的妥当性について検討せよ
- ・良心のある企業は現代の資本主義体制において普及すると考えられるか
- ・CSRと利益の関係について、あなたなりの結論を述べよ
- ・今後の日本の投資信託市場において魅力あるSRIファンドを考案せよ

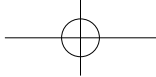
・株式公開はCSRにとって制約となるか、否か検討せよ

- ・ナイキが今後取り組むべきCSR上の課題は何か
- ・サプライチェーン管理において下請工場に労働規約を順守させるための有効な体制を提案せよ
- ・スターバックスは今後フェアトレード・コーヒーの調達をどのように進めていくべきか
- ・途上国の労働条件の改善を目的としたNGOは企業との関係において今後どのような行動をとるべきか
- ・シェルは石油貯蔵プラットフォームの投棄案件について、どのような方法を選択すべきであったか
- ・もしあなたが環境NGOのメンバーなら、日本の製紙メーカーに対して環境保全に関してどのような提案を行うか
- ・フォードは地球温暖化問題に関して、今後どのような環境戦略を構築すべきか
- ・シェルは今後、ナイジェリアでの操業に関して、どのような意思決定を行うべきか
- ・ユノカルはビルマで操続すべきか否か
- ・リーバイスは1993年の時点において、中国での生産活動について、どのような意思決定を行うべきであったか

後期でも受講生はよく熱心に、ときに時事的な関心を織り交ぜながら議論している。徹底して議論を重ねることで、CSRの光と影について多面的に理解できるようになると考える。また思考力を鍛えることはCSR分野以外にも応用可能であると小生は確信している。

さらにグループ・ワークとして次のような課題を各学期末に与えている。

- ・企業倫理に関わる最近の事例についてとりあげ、メディア情報をもとに詳細に情報を収集し、企業倫理学の観点から分析する
- ・任意の企業1社のCSRレポートを読み込み、当



該企業のCSRについて評価すべき点、課題と思われる点を指摘する

今年度は中国からの留学生が多く参加していることもあり、とくに前者の課題について中国の日系工場での労働争議や、日本企業におけるグローバルな人材育成のあり方が取り上げられていたのが印象的である。

4年次では、3年次の学習をふまえて個別に卒論（演習論文）制作に取り組むことになる。企業倫理やCSRに関連づけることを条件としているが、この分野の性格を反映してテーマは実に多様である。ワーク・ライフ・バランスや採用活動の早期化問題、マス・メディアの報道倫理、リーマン・ショックに見る金融機関の社会的責任など、内容は多岐にわたる。大半は文献研究が中心であるが、企業の広報担当者取材したり、新興国（インド等）に旅行し肌感覚で現地のCSRを知ろうとする学生もいる。なお論文指導にあたっては、自己の文章を社会的に開示・発信することも責任の一つとしてとらえてもらえるよう、小生の教員用HPでの論文掲載を積極的に促している。

5. 「経済書講読」

2年生向けの必修科目である。本科目は、経営・経済に関する基礎的な海外文献を読了することで、外国語（英語）による読解能力を高めるとともに、海外の経営・経済事情に精通した人材を育成することを目的としている。複数の教員が個別にテーマを掲げて文献を選ぶ。2007年に小生が担当したときは、ビジネス倫理をテーマにし、グローバル化への対応など欧州の視点を打ち出したものとして本分野で定評のあるテキスト（Crane, A. and Matten, D. (2007) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, 2nd edition, Oxford University Press）を選択した。

このテキストの利点は、章末に具体的ケースや

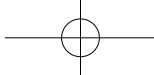
関連内容の映画の紹介があることである。講義でも映画“Supersize Me”の映像を一部紹介したりした。ただし、テキストの英文読解のところであり時間がとられてしまい、十分に諸ケースを取り上げることができず、議論もあまり深めることができなかったのは反省すべき点である。

6. 基礎ゼミ「めざせ！社会起業家」

さて近年では、企業倫理、CSRへの関心の高まりとともに、社会的問題をより積極的に解決しようとする社会的志向企業（ソーシャル・ベンチャー）の存在も世界的に注目されるようになった。2009年、このソーシャル・ベンチャーをテーマにして半期の演習を開講した。「基礎ゼミ」という全学部の1年生を対象とした教養ゼミで、「めざせ！社会起業家」と銘打ち、これを選択希望した30人の受講生が集まった。経済学部生が多かったが、中には文学部や、工学部、医学部などの学生も含まれていた。

小生によるレクチャーと、ベトナム人留学生のTAによる同国内の社会起業家（身体障害者のためのバイク改造工房）のユニークな事例紹介のあと、6チームに分けて課題発表を進めた。具体的には、今一生『社会起業家に学べ！』（2008、アスキーメディアワークス）などの事例集を参考にしながら、地域再生、キャリア支援、ワーク・ライフ・バランス、農業再生、在日外国人支援、途上国支援、環境保護、NPO/NGO支援といった分野ごとに順番にビジネス・プランを発表してもらった。

チーム内での下調べや準備は毎回たいへんだったようだが、就職難の若者の農家派遣システム、地域の娯楽情報を提供する外国語版フリーバー発行、マイボトル対応自動販売機の設置など、それぞれに趣向を凝らしたプランが寄せられて（採算が取れるかどうかは別としても）興味深かった。残念ながらチームによって取り組みの熱心さの違いはあったものの、いずれも仲間との真剣な議論を通じて、社会問題への関心を深め、その



解決に向けた発想力やセンスをある程度鍛えることができたのではないかと考えている。

またこのクラスでは、小生の個人的なコネクションを通じて、仙台で活躍中の若手社会起業家たちもゲスト講師として迎えた。東北地方の地域活性化事業のプランニングを行っている会社や、発達障害児向けの支援を行っている家庭教師派遣会社の経営者、公設の子育て支援施設の運営を行っている社団法人の理事など多彩な顔ぶれが揃った。ゲストの話聞いた受講生の中には、NPOの事業へのボランティア協力を申し出る学生もいて、それなりに反響があったように思う。彼らの中から、将来、本当に社会起業家を目指す者が現れるなら嬉しいことである。

7. 実習科目「インターンシップ」

本学部では、学内の事前研修を含め、60時間以上のインターンシップを企業や官公庁等で行うと単位履修として認める制度を導入している。小生も本年度から成績評価に関わっている。当該科目は、あまりCSR教育と関係ないように見えるかも知れないが、電力会社で地域貢献部署に配属になり、子ども向け環境教育プログラム立案に関わるなど、企業のCSR活動を体験的に身近に知ることのできる場となることに最近気づいた。インターンシップ生を受け入れること自体、企業等にとってすでに社会貢献活動であるといえるが、より自社のCSRへの理解を促すインターンシップが広がれば、学生にとってCSRの学習につながる。小生が論文指導する大学院生も最近、ガス会社がNPOと協働で実施している防災イベントにインターンシップで参加し、企業の地域貢献事例として修士論文に盛り込みたいとしていた。参与観察に関心のある学生にとっても、インターンシップは貴重な調査・研究の機会を提供する可能性を秘めている。

8. 高校出張講義「ビジネス倫理入門」

その他、本学部では広報活動の一環で、東北各地の高校からの依頼を受け、高校生向けの模擬講義を開いている。当方もこれまで数校での講義を受け持ってきた。若干、定型的な印象の本講義内容についても紹介しておこう。

講義では、最初にLynn Sharp Paineの倫理的意思決定フレームワークを紹介する。次に、討議用ケースとして「スペースシャトル・チャレンジャー号の爆発事故」を部品メーカーの視点を中心に取り上げる（JSTのEラーニング用教材「事例に学ぶ技術者倫理コース」を使用）。これまで数校で実践してきた経験からいうと、悲劇的結果を最初から示さず、意思決定に迷うような状況設定をした方が、より当事者的視点に立ったケース討議が生まれやすいように思う。最後に、リスク・シフトや集団浅慮など集団的思考のバイアスをめぐる理論を紹介して終わる。「自分の夢は会社を興すことだが、これまでどんなことを心がけて経営をすべきか分からなかった。今回の講義を聞いて、何となくイメージできた気がする」といった感想をもらうと、講師としては嬉しいものである。

9. おわりに

以上、本学部での講義、演習や少人数クラスでの取り組みを中心に紹介してきた。大教室の講義でも経営倫理のトピックを取り上げられないわけではないが、「答え」よりも「考える筋道」を重視する本テーマは、やはり知識伝授型の講義よりも、少人数での濃厚なディスカッションに向いているような気がしている。小生も学生たちの意見をまとめる過程で、あるいは討議用の設問を考えている途中で思わぬ研究上のひらめきがあり有意義な機会となっている。なお教育方法については、数年前から活動を開始した日本経営倫理学会教育部会のメンバーの皆さんから大いなる刺激を受けていることに感謝申し上げたい。