

# 組織の倫理学習メカニズム

——概念モデルの提示——

山 田 敏 之

## はじめに

企業倫理の再生といった課題に取り組む場合、企業倫理の制度化という手法をとる企業が多い。倫理の制度化とは、企業自らの企業倫理確立に向けての努力であり、様々なシステム、メカニズム、組織的な仕組みを通じて組織内に倫理的な価値を浸透させていこうとするものである<sup>1</sup>。筆者はこれまで、企業倫理とは単なる法令順守を超えた動態的な性格をもつものであり、そのような性質を有する企業倫理の再生を考える際には、分析単位を個人レベルから組織レベルへと拡大する必要性を指摘してきた<sup>2</sup>。さらに、企業倫理の再生は法令順守の組織体質を構築するだけでなく、社会通念の変化と自社の価値観との乖離を迅速に感知し、そのギャップを埋めるために必要な変革行動を全社的に喚起できるような組織体質をつくり上げることが求められること。そのためには、制度や仕組みを構築する制度化の視点だけでは不十分であり、組織的な学習が生起するような視点を導入することの必要性を主張してきた<sup>3</sup>。

しかし、その考察は新たな視点導入への指摘、あるいは企業倫理再生に新視点を導入した事例の記述というレベルにとどまっていた。そこで本稿は、組織の倫理学習メカニズムを解明するための概念モデルを提示することを目的とする。これにより、企業倫理の再生という現象を個人ではなく組織レベルで、より正確かつ詳細に分析するための理論的枠組みを提供することができるのである。

## 1. 組織学習の基礎概念

組織学習への関心が、近年経営戦略論や経営組織論で高まりをみせ、先行研究も数多くなされている<sup>4</sup>。本章では、概念モデルを構築するための理論的基礎となる組織学習の諸概念について議論し、近年精緻化が進んだ組織学習のダイナミック・モデルについて検討していくことにする。

---

1 Sims (1991), 山田・野村・中野 (1998).

2 山田 (2006).

3 山田 (2007), 山田・福永 (2008).

4 組織学習論の学問体系とその歴史的発展については, Easterby-Smith, Crossan and Nicolini (2000), 安藤 (2001) を参照。

### 1-1 組織学習の概念と形態

組織学習とは「組織の知識や価値体系が変化し、問題解決能力や行動のための能力が改善されるプロセス」である<sup>5</sup>。個人が学習により、能力を高めて新たな問題に対処するように、組織も学習によって新たな知識を獲得し、能力を高めて環境の変化に適応していく。価値観や思考の枠組みに加え、行動の変化も伴って初めて組織としての学習が生起されたことになる。組織学習は認知と行動双方の変化を伴う動態的なプロセスであり、「企業の戦略的再生を達成するための主要な手段」といえる<sup>6</sup>。

Argyris & Schön は組織学習をシングル・ループ学習とダブル・ループ学習に分類している<sup>7</sup>。シングル・ループ学習は当初の目標と行動の結果に齟齬をきたした場合、目標は既存のままで行動に修正を加えるものである。この学習では目標の修正までは行われず、期待と結果の不適合を行動の変化で修正しようとするため、既存の目標や背後にある組織の価値観、規範にまで遡って修正するような行動は生起されない。つまり、日常的な繰り返しの活動の効率化には役立つが、従来の延長線上にない新たな価値観を含んだ問題解決にはつながらない学習である<sup>8</sup>。

一方、ダブル・ループ学習は当初の目標と行動の結果に不適合が認められた場合、行動面だけでなく、組織の価値や規範に遡って原因を考察し、当初目標に疑問を投げかけて新しい価値体系や規範を打ち立てようとする。この学習は組織内の既存の価値観や規範に修正を加え、組織の目指す方向を再構築するために必要なものである<sup>9</sup>。

本稿で扱う企業倫理の諸問題は、組織内の既存の価値観や規範といった深いレベルに発生の原因があり、しかも多数の要因が複雑に結びついているものが多い<sup>10</sup>。このような問題から組織が学習するためには、シングル・ループ学習を蓄積するだけでは不十分であり、ダブル・ループ学習が行われ組織内の既存の価値観や規範にまで疑問が投げかけられねばならない。

### 1-2 組織学習の主体

一般に学習といえば、個人が各種教育・研修プログラム等を受講して自己の能力を高めることとされる。個人が学習によって新たな知識やスキルを身につけ、創造性を発揮して企業内企業家のように活動することは重要である。しかし、個人学習が十分に行われたとしても、それだけでは個々に完結した活動に留まっており、必ずしも組織の価値体系や規範の変化に結びつくような組織レベルの活動が生起されるわけではない。個人の創造性が高まっても、各ユニットに遠心力

5 Probst and Büchel (1997), p. 15.

6 Crossan, Lane and White (1999), p. 522.

7 Argyris and Schön (1978).

8 十川 (2000), p. 162.

9 同上書, p. 163.

10 Zajac and Al-Kazemi (2000) の主張する症候的な倫理失敗の原因は、組織の価値観、方針、風土等目に見えない要素の中に、複雑に絡み合っているため、何が問題なのかを明確にしたり、特定化することが非常に難しいものになる。

が働き、それぞれにスキルや知識を囲い込んでしまう状況では、個人の新たな知識やスキルが組織内に分散されてしまい、それらが結合されないため新たなイノベーションには結びつかないことになってしまう。

例えば、博士号取得者である優秀な技術者を多数集めたとしても、組織全体の成果が上がるとは限らない。これは個人学習と組織学習の違いを混同した考え方であり、個人学習の落とし穴ともいえる<sup>11</sup>。個人学習は組織学習の前提であり重要な要素であるが、主な関心ではないということである<sup>12</sup>。組織が新たな問題解決能力や行動能力を身につけるには、個人間の相互作用が生起し、組織内で議論が活発化する必要がある。個人学習から組織学習への移行が重要になってくるのである。

以上の考察から、個人学習は組織学習の前提<sup>13</sup>であり、個人は学習の重要な主体ではあるが、組織学習は制度に特有のものであり<sup>14</sup>、量的にも質的にも個人の学習の合計とは区別されねばならないといえる。組織学習は単に個人学習を合計したのではなく、個々のメンバーの相互作用により、集合的な思考を喚起し思考の共有された枠組みを創造していくことなのである<sup>15</sup>。

### 1-3 組織学習のダイナミック・モデル

個人、グループ、組織の3つの階層の間の橋渡しに関する詳細な学習プロセスを提示した研究に Crossan, Lane and White (1999) がある。Crossan らの組織学習のモデルは、個人、グループ、組織の3階層をまたぐ（多層での学習生起）、直観、解釈、統合、制度化という4つの下位プロセス（社会・心理的プロセス）から構成され、これらはフィードフォワード（新たな知識や行動の創造）とフィードバック（学習されたものの活用）という2つのダイナミック・プロセスで関連づけられる（図表1）。

直観は、個人の経験に固有のパターンや可能性についての潜在意識の下にある認知であり、個人レベルのプロセスである。直観は組織学習の起点となるが、個人が鋭い直観を働かせれば必ず全社的な戦略転換が起こるわけではない。個人の直観を戦略転換に結びつけるためには、組織のあらゆる階層で効果的な学習行動が生起しなければならない。

解釈は、言葉や会話・対話を通じて自分自身や他の人に洞察やアイデアを説明するプロセスであり、これを通じて個人は環境についての認知マップを開発する。解釈は共通な言語を精錬し、イメージを分類し、共有された意味と理解を創造する社会的な活動である。

統合は、個人相互の間に共有された理解を開発し、相互調整を通じて調和された行動をとるプロセスである。統合では脈絡のとれた集合的な行動が主たる関心事となる。このプロセスでは会話／対話を通じた言語の発達により集団の共有された意味が開発され、集団は新たな一層深い共

11 慶應戦略経営研究グループ (2002), p. 101.

12 Prost and Büchel, *op. cit.*, クイ・グエン・フェイ (2002), 十川 (2002).

13 *Ibid.*, p. 17.

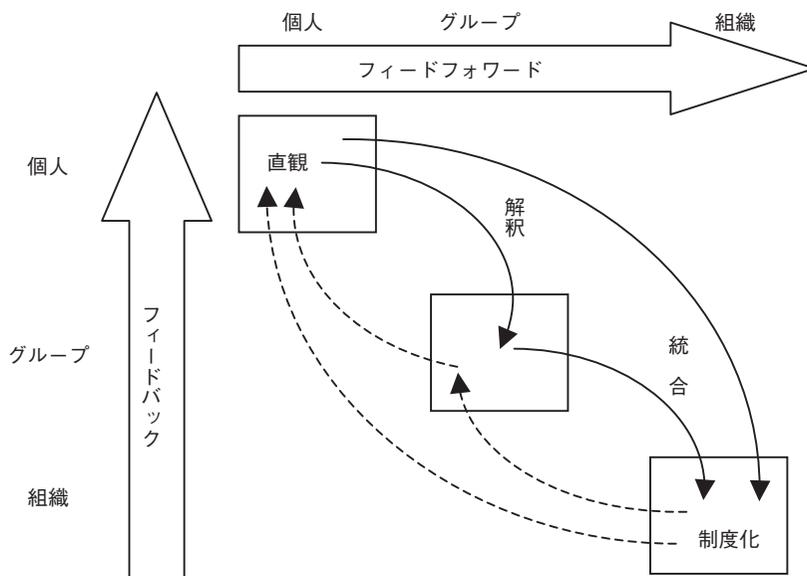
14 *Ibid.*, p. 16.

15 *Ibid.*, pp. 18-19.

有された理解を発展させることができる。

制度化は、日常の繰り返された行動が確実に実行できるようにルールや手続きの中に落とし込むプロセスである。このプロセスは、個人やグループによる学習を組織に根づかせるものであり、システム、構造、手続き、戦略が含まれる。制度化によって個人学習はレバレッジされ、特定の個人に帰属する存在から離れることになる。うまくいった計画や効率的な仕事のやり方は日々の業務に落とし込まれ、繰り返しの利用が可能になる。

図表1 ダイナミック・プロセスとしての組織学習



出所) Crossan et al. (1999), p. 532, Figure1より抜粋。

解釈から統合へのプロセスは、個人学習から集団的な学習への移行を必要とし、個人が構築した認知マップを集団内での共有された理解に発展させるように統合していくものである。ここでの問題点は、第一に言葉や行動を通じて自己の認知マップを伝えていくことである。認知マップは目に見えにくい形をとっているため、アイデアやコンセプトを表出化し、目に見える形にしていくことが重要になる。第二に認知マップの集合的な解釈をいかにつくりあげていくかという点である。たとえ物事が明示的に表出されても、必ずしも理解が共有されたことにはならない。認知マップは、思い込みによる状況判断等によりコミュニケーションを阻害する要因となるからである。

制度化から直観へのプロセスでは、前者が後者を容易に追い出してしまうという問題が発生する。直観から生まれた新たなアイデアや洞察が実行されるには、既存の制度や慣行、成功体験を打破していかねばならない。制度化によりルーティン化された構造や手続き等を打破することになるが、これらは直観を活かす上での阻害要因ともなりかねない。ここに制度化と直観との間の緊張関係が生まれるのである。組織学習のダイナミックなプロセスが有効に機能するためのポイ

ントは、両者の緊張関係のマネジメントにあるといえる。

## 2. 組織内の倫理学習メカニズム

企業倫理の再生は、自社に浸透した倫理的価値観の見直しと再構築を含むため、企業の社会性に関する戦略転換として位置づけることができる<sup>16</sup>。また、企業倫理の再生には組織学習の生起が必要になってくることも理論的に確認されてきた<sup>17</sup>。これらを考慮し、本稿では組織の倫理学習メカニズムにCrossanらのモデルを援用することとする。それらを踏まえ、本章では企業倫理の再生に向けた組織内学習のダイナミック・モデルを提示していく。

### 2-1 モデルの前提

#### (1) 学習発生の場合

企業倫理の再生に必要な組織学習は組織内の多層なレベルで行われる。個人の倫理観が向上し、倫理的な視点からの判断や意思決定が可能になったとしても、最終的な組織の行動に結びつくわけではない。個人の倫理性向上のレベルを超え、職場や組織レベルの倫理性向上にまで到達することが求められるのである。さらに学習内容の対象が企業倫理である場合、社会との間との関係性、社会と企業との間の相互作用といったレベルも含めることが必要になるだろう。企業倫理の問題とは、企業の価値観と社会の理念との乖離に帰着されるため、社会との関係において発生するものととらえることができるからである<sup>18</sup>。

Cramer (2003) は、企業の社会的責任を扱う際の役割として、組織内部の学習プロセスだけでなく、外部のステイクホルダーとの相互作用も重要になることを主張している<sup>19</sup>。つまり、企業倫理再生のための組織学習には、Crossanらのモデルの前提に社会を加え、個人、職場・グループ、組織、社会という4つの層における相互作用が必要になるということである。

#### (2) 学習プロセスの構成要素の特質

Crossanらのモデルの前提では社会・心理プロセスの側面のみがとりあげられ、行動に焦点を当てたプロセスは組み込まれていない。しかし、企業倫理の再生という問題は、新製品開発、新事業開発、マーケティング活動といった一般の経営諸問題に比べ目に見えない部分が大きく、また目標や成果も曖昧である。従って、このような問題を扱う際には、どのような行動をとることが適切か、という点を明確に示すことが重要になる<sup>20</sup>。企業倫理の分野ほど、「行いは言葉より雄弁である」や「人に説くことは自分でも実行せよ」といった格言が妥当するものはないということである<sup>21</sup>。

---

16 Cramer (2003), p. 102.

17 山田 (2007).

18 山田 (2006).

19 Cramer, *op. cit.*, p. 103.

20 中村・福本 (2003), p. 162.

21 アギュラー (1997), pp. 122-123.

また、組織内の個人の倫理意識・判断と倫理的行動との関係についての先行研究からも、個人の倫理的な意識や判断が直接、倫理的な行動に結びつくわけではないことが示されている<sup>22</sup>。企業倫理の考察では認知面と行動面のプロセスが、互いにどのように影響しあうのかという点が重要になるということである。行動面のプロセスをモデルの中に組み入れることで、より説明力のある、実践的なモデルを構築することが可能になるのである。つまり、組織学習のプロセスは、社会・心理プロセスと行動プロセスの両側面が相互作用する中で結合されるということになる。

## 2-2 倫理的価値創造のプロセス

組織内の倫理学習は、倫理的価値創造のプロセスと倫理的価値定義のプロセスから構成される。倫理的価値創造のプロセスの起点は個人の「認知／気づき」である。それが職場・グループレベルでの議論により「解釈」され、「実験」を通じて「解釈」に影響を及ぼす。さらに、職場・グループによって新たな価値が共有される「統合／採用」のプロセスが発生する。このプロセスの中で、新たに創造された価値は組織の行動準則を形成し、それが組織内の仕組みやプロセス、戦略の方向性に「制度化」されることになる。これは個人が発した既存の価値や理念への疑問、懐疑が新たな価値に置換されるプロセスである。具体的には、倫理的問題が発生した場合、既存の価値観を見直し、組織構造、仕組み、戦略の方向性等を修正すると同時に、最終的に経営理念や倫理綱領を改定していく活動として表われる。

### (1) 認知／気づき

組織内の常識として認知されている事象や価値観に対し、広い社会の視点から疑問を投げかけ、両者の間にギャップの存在を感知するプロセスが認知／気づきである。これは意思決定の際に直面する問題に倫理的視点や倫理的ジレンマを含めて、倫理問題として認識できる能力といってもよい<sup>23</sup>。認知／気づきの主体はあくまで個人である。個人レベルで認知／気づきが起こらないかぎり組織内学習は生起されないことになる。

Crossan らのモデルにおける直観は、言葉で表出される以前の潜在意識下での個人の内面のプロセスである<sup>24</sup>。これに対し認知／気づきは、より後天的で社会とのつながりの中で発生する、社会性志向の概念といえる。認知／気づきは自然発生的に起こるものではなく、個人の認知／気づきを促進するマネジメントが必要である。特に、社会との関係を考慮した場合、組織外の主体と密接な信頼関係を結び、外部の情報を積極的に獲得し、自らの価値観と異なったものに触れようとする行動をいかに生起させるか、という視点が重要になる。

### (2) 解釈／実験

たとえ個人が倫理問題を認知し、組織の常識と社会の常識とのズレに気づいたとしても、必ず

22 Treviño and Yongblood (1990), Treviño and Weaver (2003), 山田・福永・中野 (2005).

23 個人の倫理的意識決定に関する議論では第一段階に当たり、倫理的認識 (ethical recognition) や倫理的な感受性 (ethical sensitivity) といった概念でとらえられている。

24 Crossan et. al., *op. cit.*, p. 528, Zietsma, Winn, Branzei and Vertinsky (2002), p. 68.

しも全社的な学習行動に結びつくわけではない。個人が社会との関係から、新たな発想でものごとを考えようとしても、他のメンバーとの理解の共有がなされなければ、職場の中で孤立することになる。

個人の認知／気づきは、集団や職場グループで他のメンバーに説明され、対話を通じて一定の意味づけがなされ、理解が共有される必要がある。個人の認知／気づきから得られた情報を、従来の組織の常識である認知マップによって一義的に解釈するのではなく、最初は多義性を増幅し、その後それを除去するという過程を経て、新たな解釈を創造していくプロセスである<sup>25</sup>。

ここで企業倫理の再生と組織学習の関係を扱う場合、解釈のプロセスにおいて認知と行動の両面の相互作用の視点を導入することが検討されねばならない。Zietsmaらは、環境保護団体から森林伐採方法の不当性を批判された企業が、組織学習を生起させることで批判の対象となった森林伐採の方法を変更し、社会との関係を修復していったプロセスを詳細に論じている<sup>26</sup>。彼らはその中で、解釈のプロセスに加え実験のプロセスが生じたことで組織学習が有効に機能したことを発見的事実として提示している。

これらを踏まえ、本稿では社会・心理的な側面を表す解釈に加え、実験という行動面での概念をモデルの構成要素として組み込むことにする<sup>27</sup>。実験は、個人が認知／気づきの中から発した社会との接点を考える上での新たな視点や異なったものの見方を、実際の行動として試みるプロセスである。組織の常識である集団的な知恵や因習に挑戦し、組織のメンバーの誰もが正しいと信ずる事象を問い直すには実験的な試みが必要となる<sup>28</sup>。実験によって生じた行動の結果は、認知的な解釈のプロセスに本質的な中身を付加する<sup>29</sup>動きをもっているからである。

成功した実験の結果は、認知し気づいた個人の学習を統合し、さらに組織レベルに制度化していくことをサポートするようになる。一方、実験が失敗に終わった場合、その結果は解釈の結果を調整するために使われる<sup>30</sup>。個人も集団・グループも実験を通じて行動し、自らの解釈を検証し発展させていく<sup>31</sup>。解釈と実験は相互作用しながら、個人学習から集団・グループ、組織レベルの学習への移行を促進する要因になるのである。

解釈／実験のプロセスは、事前の計画によらずインフォーマルにも発生しうる。倫理的問題が発生した場合、事前に計画していなくとも、認知や気づきから学習した個々人がインフォーマルに集まり、有志的な活動を展開し、自発的に解釈／実験を開始できるような組織の体質が構築されていることが重要なのである<sup>32</sup>。

25 桑田・田尾 (1998), p. 324.

26 Zietsma et al., *op. cit.*

27 Crossanらも認知面と行動面の相互作用の重要性、行動が伴うことで共有された解釈が促進されることを主張しているが、彼女らのモデルには行動面についての具体的な概念は組み込まれていない。

28 ナドラー・ショウ・ウォルトン (1997), p. 51.

29 Zietsma et al., *op. cit.*, p. 63.

30 *Ibid.*, p. 63.

31 *Ibid.*, p. 69.

32 雪印乳業株式会社では一連の不祥事後「雪印体質を変革する会」というインフォーマルな活動が会社の

### (3) 統合／採用

解釈／実験のプロセスでは、一部の有志や担当者の学習は進むが、全社的なレベルの学習に到達しているわけではない。統合／採用は職場・グループレベルの学習プロセスであり、解釈／実験で共有化された認知マップをもとに、脈絡のとれた集団行動<sup>33</sup>をいかに遂行していくかに焦点が当てられる。統合は認知レベルの学習プロセスである。解釈／実験を経た個人、あるいは個人の相互作用を中心とする有志による活動が、対話を通じて職場・グループレベルで共有化され、集団的な行動をとれるようにするものである。

このプロセスの行動の側面が採用である。職場・グループレベルで有志により行われていた活動が、インフォーマルなまま孤立している状態では、全社レベルの活動に昇華させることは難しい。集団・グループレベルから全社レベルの学習へと移行させるには、統合により導かれた集団的な行動を、公式な活動として全社レベルで採用し、組織にとって正当な存在として位置づける必要がある。例えば、実験段階のチームを特定テーマの解決を目的とした全社横断的な組織に改変するといったことが考えられる。また、活動やプロジェクトに十分な予算を配分し、リーダーに適切なパワーと権力を与え、メンバーの行動の自由とある程度の裁量を認めること等も必要になるだろう。

### (4) 制度化

企業倫理の制度化には様々な問題点が存在するが、概念自体は全面的に否定されるものではない。従来主張されてきた制度化は、本稿の組織学習のモデルの構成要素として位置づけられるということになる。倫理的価値創造プロセスから新たに再生された価値や理念を、組織の戦略、仕組み、手続き、組織風土に落とし込むことで、日常業務を通じた価値の定着活動が実現されるのである。

筆者が否定的にとらえているのは、既存の価値を否定することなく、安易に制度や仕組みだけを構築すれば事足りるとする制度化である。組織的な学習の結果として新たな価値が創造され、制度が構築され、それが個人の行動を促進あるいは抑制するものとして機能するということが重要なのである。つまり、組織学習プロセスの中に制度化が位置づけられることで、企業倫理の再生に一定の役割を果たすことになる。逆に、制度化されない価値は組織の一部にしか浸透せず、全社的な倫理性の向上は望めない。また、日常業務に落とし込まれていないとすると、企業倫理再生の活動は通常業務とかけ離れたものとなり、その効果を期待することはできないことになる。

## 2-3 倫理的価値定着のプロセス

倫理的価値定着のプロセスは、新たに創造、制度化された倫理的価値が職場・グループの中で業務遂行の際に制度や仕組みを使うという形で「活用」され、その中でメンバーに「周知」されるプロセスから開始される。個人は所属する職場やグループで、日頃発生する倫理問題への対処

将来への危機感をもった有志によって自主的に始められた。詳細は同社 HP 及び山田・福永（2008）を参照。

33 Crossan et al, *op. cit.*, p. 528.

の仕方や仕組みの利用方法等を経験することにより「啓発」され自己の意識や行動を「改善」していく。これらの活動は制度化されて行動準則となった様々な組織の仕組みを活用する中で、新たに創造された価値を定着させるプロセスである。

#### (1) 周知／活用

企業倫理定着のプロセスは周知／活用が起点となる。このプロセスは、職場・グループのレベルで制度化された仕組み、理念、戦略をメンバーに伝え、存在を知らしめると同時に、それらを実際の業務の中で活用して倫理的意思決定を行ったり、倫理的ジレンマ等を解決していきけるように促すものである<sup>34</sup>。制度を実質的に機能させ仕事の中で活かしていくものであり、目的・成果志向的な段階といえる。

認知レベルの周知は、「(仕組みを)知らないということがないようにする」<sup>35</sup>プロセスである。ここでは、正しいことをするために必要なことは何か、どこの誰に相談すればよいか、正しいことが明確でない場合の問合せ先はどこか<sup>36</sup>、といったことを理解できるように職場・グループ内で徹底していくことが求められる。具体的には、取引先からの贈物や接待という問題に直面した場合、企業倫理綱領のどこに解決のための記載がなされているのか、あるいは自信が無かった場合、企業倫理担当の部署の誰に質問すればよいか、上司からの理不尽な命令を受けて悩んでいる場合に、ヘルプラインをどのように利用したらよいか、そこで保証されている匿名事項等の内容は何か、といったことを理解できるようにすることである。

活用は行動面のプロセスであり、職場・グループにおいて実際に制度や仕組みを使い、成果を上げていくものである。認知レベルでの周知徹底を図るだけでなく、行動として実行される過程で個人の意識や行動が影響を受け、それが成果に結びつくことで、さらに認知としての周知が徹底されるという好循環が期待できる。周知と活用が相互作用することで、認知、行動両面での水準も高まるのである。

#### (2) 啓発／改善

啓発は個人レベルの学習である。職場・グループ内で実際に倫理問題の解決が図られ、目標が達成される、あるいは倫理研修として公式の教育・訓練が行われる中で、個人の意識レベルでの変革がなされるプロセスである。啓発された個人は、ある問題をコスト面だけでなく、倫理的視点から把握できるようになったり、倫理問題への感度が高くなる。ただし、新たに創造された価値が個人レベルに定着するには、認知面での啓発に加え、実際に自己の行動を改善していくことが必要になる。啓発と改善の相互作用によって、仕組みや制度のもつ意味を深く理解できるようになり、自覚をもった行動が可能になる。

34 本稿の主たる目的は企業倫理再生のための組織学習メカニズムの解明と概念モデルの提示にある。従って、「周知／活用」においてもそのプロセスの概要と本質を示すにとどまり、個々の制度の詳細な内容や機能、課題については最低限の例示を除いて触れていない。

35 雪印乳業株式会社 岡田佳男コンプライアンス部長（当時）への聞き取り調査より。聞き取り調査の概要は山田・福永（2008）を参照。

36 ドリスコル・ホフマン（2001），p. 120.

逆に、個人が啓発や改善のプロセスを経っていない場合、無自覚なままにいることになる。この場合、職場・グループの中で仕組み、リーダーの支援、周囲の雰囲気といった要因から影響を受けることで、何とか倫理的な判断は可能になるかもしれない。しかし、一旦、そのような支援的な環境が変化した場合、個人が倫理問題への適切な対処ができるという保証はない。自己の中で仕組みや制度のもつ意味を理解した上で行動に移せることが最終的な目標であり、到達点となるのである。

#### 2-4 企業倫理再生に向けたダイナミック・プロセス

Crossan らは、組織レベルで制度化された学習は変革が困難なため、学習が不適切になる危険性が存在し、さらにフィードフォワードによる学習を妨げる可能性もあるとして、両プロセスの間の緊張関係の存在を指摘している<sup>37</sup>。Crossan が指摘する緊張関係は、企業倫理の再生における組織学習についても当てはまる。特に、企業倫理再生の組織学習では、制度化された様々な仕組みを利用しながら、個人の啓発／改善をどう認知／気づきに再度結びつけるかという点が問題になる。制度化により学習がルーティン化することで、次の創造プロセスにおける学習方法を規定し、さらには阻害要因ともなりかねないからである。

定着された価値が社会理念の変化と齟齬をきたしたときには、定着プロセス自体を変えていかないと、創造プロセスが生起されないことになってしまう。創造プロセスが生起されない場合、既存の価値に疑問を抱き、否定、見直し、修正を行っていく活動が起こりにくいということである。この結果、社会通念と自社の価値観との乖離が生じ、社会性の視点を欠いた視野の狭い、近視眼的な意思決定を行ってしまう可能性が高くなる<sup>38</sup>。

さらに、価値定着プロセスの固定化は「正当性の罟」<sup>39</sup>に陥る原因ともなりかねない。正当性の罟とは、企業が外部のステイクホルダーを敵とみなし、彼らからの圧力を正当性の無いものとして退け、自社の正当性に固執するものである。これは組織が自己の正当性を守ろうとして、外部の圧力に逆機能的に抵抗する際に発生する。

このような状態に組織が陥っている場合、外部のステイクホルダーからの直接的な圧力は、自社と外部環境との調整不良発生のシグナルではなく、自社への敵対的な挑戦とみなされてしまう。重要な情報を獲得する機会があっても、ステイクホルダーを敵とみなし、そのシグナルを受け取ろうとしないならば、企業倫理再生への認知や気づきは起こりえない。また、ステイクホルダーからのシグナルを個人が感知しても、個人の認知や気づきは正当性が無いとされ、組織内で封じ込められるかもしれない。ステイクホルダーの範囲や要求水準は変化しており、今まで重要性が低かった主体が企業活動に大きく影響を与える事態にもなりかねない。その場合、ステイクホルダーから発信される要請、情報を把握するためには、正当性の罟に陥らないように価値定着プロ

37 Crossan et al., *op. cit.*, p. 534.

38 Nielsen and Bartunek (1996).

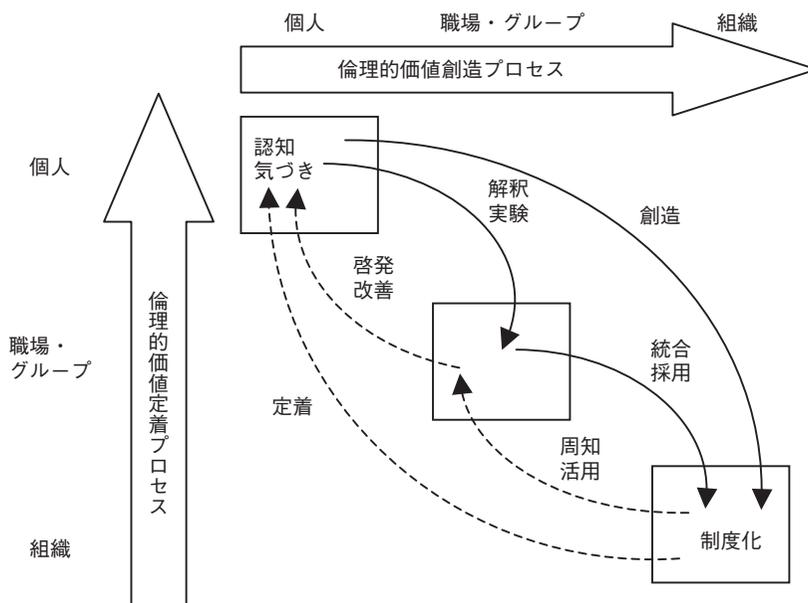
39 Zietsma et.al., *op. cit.*, p. 66.

セス自体を見直すことが必要になるのである。

一方、倫理的価値創造のプロセスだけが機能していても、倫理的価値定着のプロセスが機能しないと、実際に問題が生じた際の対応ができないということになりかねない。新たに制度化された仕組みや手続きを「知らなかった」という従業員の対応は典型である。このような状況では、組織からのサポートが得られず、結局、個人の判断に任せるという形で、個人への負担が増大するだけになってしまう。制度化された仕組みや手続きを実際に運用することで、個人の倫理観や社会と組織の価値観のズレを感知する能力も高まるのである。これが気づきを生み出すことにもつながってくるのである。

倫理的価値創造プロセスと倫理的価値定着プロセスは独立したものではなく、相互補完的である。どちらか一方に偏っては学習メカニズムが機能しなくなる。さらに、両者の相互作用は1回で終了するものではなく、相互作用しながら循環していくものである。これらを踏まえると、組織内学習のモデルは図表2のような形で提示することができる。

図表2 企業倫理再生のための組織内学習モデル



出所) Crossan et al. (1999), p. 532, Figure 1 を理論基盤として作成。

### 3. 社会との学習メカニズム

個人の認知／気づきを内部プロセスの相互作用だけで生起させることは難しい。ここで社会との学習メカニズムを機能させることが必要になるのである<sup>40</sup>。組織内学習の2つのメカニズムに

40 Cramer (2003), p. 103, Cramer (2005), p. 107.

よるダイナミズムに加え、社会との学習プロセスが付加され、3つのプロセスのダイナミズムが機能するとき、企業倫理再生の組織学習メカニズムは有効に機能するのである。

### 3-1 モデルの前提

#### (1) グッドウィルの獲得

社会というレベルでの学習が行われる前提として、企業が社会を構成する制度として存続を認められている必要があることは言うまでもない。この際に重要な役割を果たすものが「グッドウィル」である<sup>41</sup>。これは、集団行動の視点から経済活動を説明するコモンズによって提唱された概念である<sup>42</sup>。コモンズによると、グッドウィルとは企業組織に対する社会的な評価であり、その評価は支援者の集団的な意見であるとされる<sup>43</sup>。

グッドウィルは集団行動を基礎に生じるものであり、強制や独裁のような一方的な概念ではなく相互性をもったもの<sup>44</sup>である。そして、相互作用、相互理解、相互容認を構築することが重要であり、支配ではなく、互いの歩み寄り、譲歩が必要とされる<sup>45</sup>。企業とステイクホルダーとの間で、相互容認や歩み寄りが生じるためには、利害調整が必要であるが、それは相互作用の中で自然に生み出されるものではない<sup>46</sup>。

相互作用による利害の調整の一つとして、企業とステイクホルダーとの相互学習が考えられる。相互学習によって、企業側がステイクホルダーの要望や要求に対する感度を上げると同時に、ステイクホルダーを敵とみなさないことが期待される。逆に、ステイクホルダーの側でも企業の経済性と社会性の本質を理解するようになるだろう。ステイクホルダーがあまりに企業の本質を理解せず、過大な期待をすることで、かえって企業の本質であるイノベーションの諸活動を衰退させてしまっては本末転倒である<sup>47</sup>。社会と企業が相互学習によって互いの理解を深めることで、利害調整がスムーズになされグッドウィルを獲得することが可能になるのである。

ただし、グッドウィルを獲得する活動は1回で終了するようなものではない。グッドウィルは強制や支配に基づいていないため、墮落や退廃で容易に崩壊するような、脆弱な面をもっている<sup>48</sup>。従って、過去にグッドウィルが生成されたとしても、獲得のための活動を止めてはならず、継続性の維持が求められるのである<sup>49</sup>。

#### (2) ソーシャル・キャピタルの構築

企業がグッドウィルを獲得している場合、それを基盤にソーシャル・キャピタルを構築するこ

41 十川 (2005), p. 54.

42 グッドウィルの詳細な内容は Commons (1919) 及び十川 (1983) 第8章を参照。

43 Commons, *op. cit.*, p. 18.

44 *Ibid.*, p. 19.

45 *Ibid.*

46 十川 (2005), p. 56.

47 同上書, p. 190.

48 Commons, *op. cit.*, p. 26.

49 *Ibid.*

とができる。ソーシャル・キャピタルとは、個人や組織による関係性のネットワークから得られ、その中に埋め込まれた現実の資源や潜在的な資源の総体である<sup>50</sup>。これは個人に帰属する個人財産ではなく、人間関係や組織間関係のネットワークに内在するものである<sup>51</sup>。ソーシャル・キャピタルには、ネットワーク自体、ネットワークから得られる情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力や影響力、精神的サポート<sup>52</sup>等の理解されやすいものから、組織内の社交ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動、善意等まで<sup>53</sup>広範な内容が含まれる。企業の社会性という点を考慮すると、組織内部の人間関係やネットワークの範囲を超え、非営利組織も含む様々なステイクホルダー等との間に形成される社会的ネットワークまで拡大して考えることもできる<sup>54</sup>。

ソーシャル・キャピタルの機能として、第一に「人と人との橋渡し」<sup>55</sup>により異質な個人の相互作用による組織学習を促進する源泉<sup>56</sup>になる点が挙げられる。ソーシャル・キャピタルの構築により、自己利益を超えた協力関係が生まれる。このような人のつながりや協力関係に支えられて、協働やコミットメントが可能になり、知識や才能は活用されやすくなり、一貫性のある組織行動がとれるのである<sup>57</sup>。

第二に企業とステイクホルダーとの橋渡しの機能である。企業倫理のように不確実性の高い問題に対して、ソーシャル・キャピタルはネットワークの構成メンバーが互いに助け合いながら問題解決を図り、知識創造を促す知的刺激に満ちた社会的土壌となる<sup>58</sup>。このような場への参加により、個人、企業、非営利組織、行政はそれぞれ高い社会的学習能力を獲得し、相互に啓発し合いながら学習能力を成長させることができる<sup>59</sup>。

グッドウィルの生成を基盤とするソーシャル・キャピタルの構築がなされることで、自社にとって異質な情報を発信するステイクホルダーであっても正当性の罠に陥ることなく、彼らから情報を獲得しようとする積極的な行動を生み出すことができるようになる<sup>60</sup>。これらの行動が気づきや認知に刺激を与え、個人学習に影響を及ぼすのである。異質な情報や異なった視点が気づきの幅を広げ、迅速な認知を可能にするからである。

---

50 Nahapiet and Ghoshal (1998), p. 243.

51 ベーカー (2001), p. 3.

52 同上書。

53 同上書、コーエン・プルサック (2003), p. 7.

54 工藤 (2003), p. 32.

55 コーエン・プルサック、前掲書、p. 7.

56 ベーカー、前掲書、p. 21.

57 コーエン・プルサック、前掲書、p. 7.

58 工藤、前掲書、p. 223.

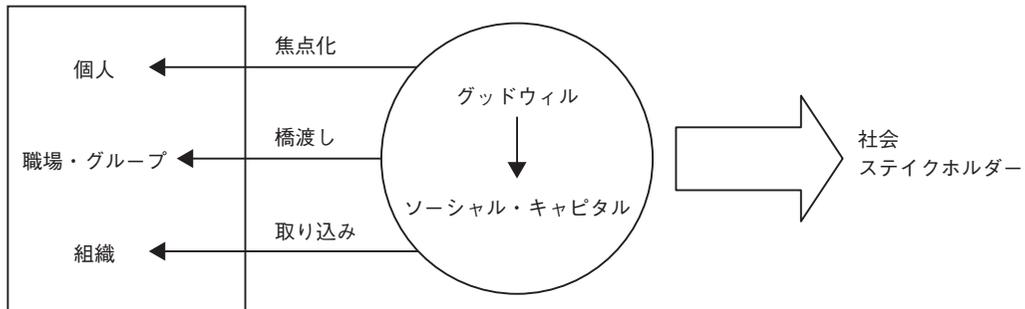
59 同上書、p. 224.

60 Zietsma らは、森林伐採の方法に関して環境団体からクレームをつけられた森林伐採担当部署のマネジャーが、自社の固執する方法に疑問を抱き意義を唱えた人物を不当なものとして無視せず、積極的に情報を得ようとし、自らの内省と直観とを刺激することが可能になった源泉として、両者が以前同じコミュニティで生活圏を共にしており、互いに信頼関係を築いていた点を挙げている (Zietsma et al., *op. cit.*, p. 67)。

### 3-2 社会との学習のメカニズム

社会との学習メカニズムは、個人、職場・グループ、組織の各レベルとの関係において「焦点化」「橋渡し」「取り込み」の3つに分けることができる（図表3）。

図表3 社会との学習メカニズム



#### (1) 焦点化

「注目 (attention)」とは「特定の情報項目に対して知的に注がれる関わり」<sup>61</sup>のことである。これは知覚と行動とを媒介する変数ともいえる。戦略論の分野で注目への関心が高まった理由は、時間の圧力や溢れる情報の洪水の中で、何に気がつくか、どのような現象に意識を向けたかということ自体が希少な資源や能力になると考えられたからである<sup>62</sup>。情報や知識の供給は十分になされても注目が足りない場合、必要な情報や知識を得ることも、それらを学習することもできないということである。

組織が社会というレベルで学習する場合にも、社会通念と自社の価値観との乖離の源泉がどこにあるのか、意思決定において社会への配慮を含む広い視野をもつには、どのようなステイクホルダーからのシグナルに注目すればよいのかというプロセスが重要になる。このような場合、組織内からのみ情報を獲得しようとしても限界がある<sup>63</sup>。

まずは個人が正当性の罠に陥ることなく、多様なステイクホルダーから発せられる情報を獲得しようと、積極的に行動することが重要になる。本稿ではこれらの行動を「焦点化 (attending)」という言葉で表現する。焦点化とは個人が「外部の環境から情報を得ようとする積極的な活動」<sup>64</sup>である。しかし外部の情報ならば全てが組織変革に結びつくわけではない。企業の支配的な思考と矛盾した情報の発信源に積極的に注目し、焦点を当てることのできる場合のみ、従来とは発想の異なった気づきや認知を得ることができるのである<sup>65</sup>。焦点化により、外

61 ダベンポート・ベック (2005), p. 23.

62 同上書。

63 Huber は個人や組織の思考の枠組みを変革することに内在する困難が存在する場合、経験は非常に貧弱な教師でしかないため身代わり学習、接ぎ木、探索等の活動が学習生起に必要になると指摘する (Huber (1991), p. 100)。

64 Zietsma et al., *op. cit.*, p. 63.

65 *Ibid.*, p. 68.

部の環境，特に従来ならば正当性の罫に陥って軽視，無視しかねないような，自社にとって異質なステイクホルダーとも対話を行って情報を得られるようになる。それによって，自社の価値観と社会通念とのズレを感知し，新たな視点やとらえ方に気づくようになり，自社の常識への疑問を提起できるようになる。焦点化が個人の気づきや認知を生起させる契機となるということである。

## (2) 橋渡し

職場・グループを単位に起こる社会における学習が「橋渡し」である。橋渡しとは日常業務において，様々なステイクホルダーと接触する機会を積極的につくることで，企業と社会との間に「境界横断的な場」<sup>66</sup>を形成し，そこから情報を獲得しようとする学習プロセスである。

橋渡しの意義として，まず，自社の常識とは異なった社会からの視点でものをみることができるようになり，新たな発想を取り入れていくことが可能になるということが挙げられる。職場・グループで企業倫理再生のための活動が円滑に行われるには，アクション・ラーニングが必要になってくる。アクション・ラーニングにより，個々人の対話や相互作用を通じて，職場・グループ単位で問題点を挙げたり，解決への方策を探るなどの学習行動を生起させることができるからである。その意味で，アクション・ラーニングにとって職場・グループは「核となる要素」<sup>67</sup>といえるのである。

ただし，アクション・ラーニングに基づいて解釈／実験及び統合／採用を遂行するとしても，内部のメンバーによるアクション・ラーニングだけでは，発想が内向きになってしまう可能性が高い。それを回避するには外部の視点が必要になる。そのような場合，チーム単位でステイクホルダーとの間に関係を構築し，社会の多様な活動に積極的に自らを投じていく橋渡しという学習行動が有効になる。橋渡しは多様なステイクホルダーと共同の体験を行い，その中で学習するプロセスである。

例えば，雪印乳業では，自社の食中毒事件，グループ会社の雪印食品事件の後，社内の有志によって「雪印の体質変革の会」の活動が開始された<sup>68</sup>。この会が発足する契機は，事件後の顧客からの不信の目，声，会社の社会的な存在意義への危機感にあったという。社会や顧客に謝罪やメッセージを発信し，声を聞くことで自社の問題点，事件の原因を探るという目的のもと，同会主導で「酪農家・生産者の方々との対話会」「お客様モニター制度」「工場開放デー」「レター・フロム・ファクトリー企画」「ゆきじるしどっとコム」等の活動が行われた。これら橋渡し活動によって，会社の使命や社会的な存在意義に気づく契機になったという。このような自主的な活動が組織と社会とを橋渡しすることで，組織変革の中に社会の視点が注入される契機となっただけでなく，その活動が社会の認知を受けることにもなり，最終的には社長が積極的にコミットする正式な全社的活動へと発展していったのである。この他にも，実際に社会との共同体験を積む

66 工藤，前掲書，p. 233.

67 マーコード (2004)，p. 54.

68 以下の記述は雪印乳業株式会社 岡田部長（当時）への聞き取り調査，同社のHP，関連資料より作成。

ことで、単に理念や価値観を共有するだけでなく、実際の業務において最適な行動とは何かということを理解できるようになるといった意義も指摘できよう。

### (3) 取り込み

組織レベルで行われる社会との学習が「取り込み」である。取り込みとは、外部のステイクホルダーを組織の中へ組み込み、社会の価値観を注入するとともに、社会の視点から組織運営をチェックしてもらうことである。例えば、取締役メンバーとしての招聘、倫理委員会へのステイクホルダーの参画、ヘルプラインへのステイクホルダーからの通報を許可する等が考えられる。その際には、単に企業行動を監視するだけでなく「取締役のメンバーとして地域コミュニティの活動家に入ってもらうなどの“共同経営”<sup>69</sup>といった形もありうる。これにより、企業は「地域社会や市民社会に対してより高感度な組織」<sup>70</sup>になることができるのである。

取り込みは伝統的な組織理論で展開された組織内部の合理性、効率性を維持するため、環境の不確実性を除去するという考え方とは異なっている。ここで伝統的な組織理論における対環境戦略の要点について議論しておく。Thompson は組織の主な生産活動であるテクニカル・コアの安定性、効率性を維持するため、購買部門等が環境変化に備えて原材料や部品等の供給品を蓄えておく、緩衝化 (buffering) の必要性を主張する<sup>71</sup>。緩衝化によって環境の変動を吸収し、不確実性を除去しようという発想である。これによりインプットとアウトプットにおける環境の影響が及ぼすコア業務への衝撃は和らげられ、組織をクロズド・システムとして扱えるようになる<sup>72</sup>。また、組織間の依存関係において安定や存続を脅かすような環境にある個人や組織を内部に取り込むため、吸収 (coopting) 戦略の有効性も指摘する<sup>73</sup>。この典型例は取締役への選抜の指名・任命である。これらの概念に一貫して流れる思考は、不確実性の除去による組織効率の安定性である<sup>74</sup>。本稿で提示する取り込みは、Thompson の議論とは異なり不確実性を内部に取り入れることで、異質な発想の融合を目指すものといえる。組織を環境に向けてオープンにすることで、柔軟性を獲得し環境への適応性を高めようとする発想である<sup>75</sup>。

取り込みが企業倫理再生の活動に与える影響としては、まず社会の視点を経営トップ層に組み込むことで、組織が正当性を得ようとする場合に有効になることである。組織の正当性とは、組織が所属する社会一般に認められた価値観と自社の価値観とが整合している状況である<sup>76</sup>。企業はステイクホルダーが社会の価値と企業の活動や目標との間に適合性を認知した場合に正当性を得ることができるのであり、正当性はステイクホルダーとのコンフリクトに関するコストを削減

69 工藤、前掲書、p. 232。同書ではこのような企業ガバナンスを「社会的ガバナンス」と規定している。

70 同上書。

71 トンプソン (1987)、p. 25。

72 Robbins (1990)、p. 366。

73 トンプソン、前掲書、p. 45。

74 Robbins, *op. cit.*, p. 370。

75 ダフト (2002)、p. 102。

76 Dowling and Pfeffer (1975)、p. 122。

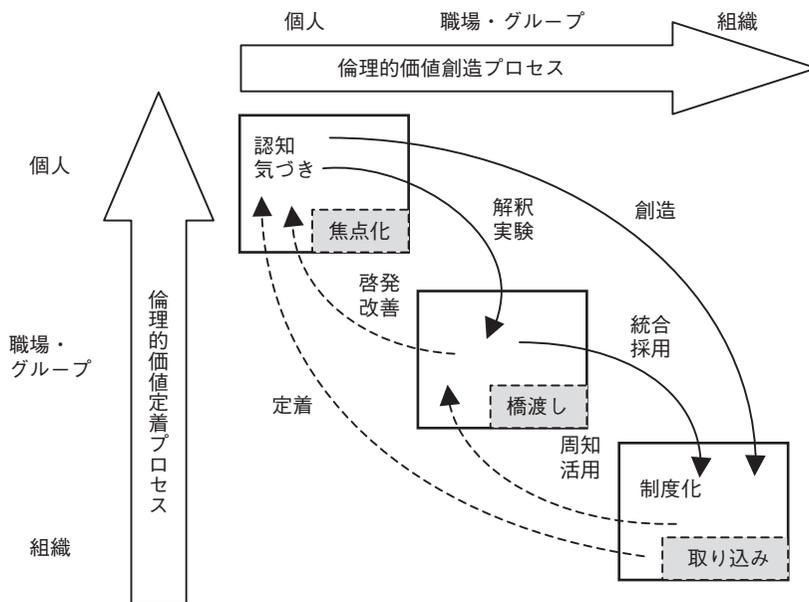
し、長期的な維持発展と従業員の満足を改善することによって、企業の生存と繁栄に寄与するものである<sup>77</sup>。

ただし、取り込みを単に制度や仕組みの構築として位置づけるだけでは不十分である。取り込んだ視点が企業倫理再生活動の中で機能し、役割を果たしていくことが重要になる。具体的には、倫理担当の社外取締役や企業倫理委員会の委員等が、企業倫理再生の活動を社会の視点からチェックし、制度化された組織ルーティンを正当性の視点から評価し、必要ならば修正を促すような機能を果たすことである。

雪印乳業の企業倫理再生活動では、前全国消費者団体連絡会事務局長の日和佐信子氏を社外取締役として招聘し、「企業倫理委員会」の委員長に配したケースが取り込みの典型である。同社の企業倫理委員会は取締役会の諮問機関として、企業倫理をはじめ経営全般に対して、社外の目による提言、勧告、検証を行っている。日和佐氏を委員長とする企業倫理委員会のメンバーは、単に社内の意見を取りまとめるだけでなく、講演、従業員アンケートの評価、各地でのモニタリング活動等に対し積極的にコミットメントしているという<sup>78</sup>。

これまでの考察から、組織の倫理学習メカニズムが機能するには、組織内学習プロセスと社会との学習プロセスが個々独立に存在するのではなく、統合されてダイナミズムを引き起こすことが分かった。両者を統合させた統合的学習モデルが図表4である。社会との学習は個人、職場・グループ、組織の各階層で発生し、それが点線の枠として組織内学習の中に組み込まれている。

図表4 企業倫理再生のための組織の倫理学習モデル



77 Black and Härtel (2004), p. 125.

78 雪印乳業株式会社 岡田部長（当時）への聞き取り調査による。

#### 4. む す び

本稿は組織学習の先行研究の成果を踏まえ、Crossanらの組織学習モデルを援用しながら組織の倫理学習メカニズムに関する理論モデルを提示した。組織の倫理学習メカニズムは、組織内学習と社会との学習という2つの学習メカニズムが相互作用する統合モデルとして示された。

本稿で提示した概念モデルは、個人レベルの倫理再生から組織レベルの倫理再生へのメカニズムを組織学習の枠組みを用いて説明しており、個人の倫理学習の成果をどのように組織の倫理学習に結びつけていくかといった問題を考える上で、議論の基盤を提供するという側面から一定の貢献を果たしていると考えられる。

ただし、いくつかの課題も残されている。第一に組織の倫理学習メカニズムを促進するマネジメント要因についての考察が欠落している点である。このメカニズムは自然発生的に展開されるわけではない。今後リーダーシップ、組織文化等との関係性を明確にしていくことで理論面、実践面でより深い貢献ができるであろう。第二にあくまで試論的な理論枠組みの段階であり、理論モデルの実証的な検証がなされていない点である。今後は本稿の理論モデルをより深い聞き取り調査や大量観察の手法を使って検証し、必要な修正を加味してモデルの再構築を行うことも必要であろう。これら残された課題については今後の研究の中で解明していくことにする。

#### 参考文献

- Aguilar, F. J. (1994) *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press (水谷雅一監訳、高橋浩夫・大山泰一郎訳 (1997) 『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部).
- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房。
- Argyris, C. and D. A. Schön (1978) *Organizational Learning*, Addison-Wesley.
- Baker, W. (2000) *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass (中島 豊訳 (2001) 『人と組織の間にある「見えざる資産」を活用するソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社).
- Black, L. D. and C. E. J. Härtel (2004) "The Five Capabilities of Socially Responsible Companies," *Journal of Public Affairs* 4(2), pp. 125-144.
- Cohen, D. and L. Prusak (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳 (2003) 『人と人の「つながり」に投資する企業』ダイヤモンド社).
- Commons, J. R. (1919) *Industrial Goodwill*, McGraw-Hill.
- Cramer, J. (2003) *Learning about Corporate Social Responsibility*, IOS Press.
- Cramer, J. (2005) "Company Learning about Corporate Social Responsibility," *Business Strategy and the Environment* 14(4), pp. 255-266.
- Crossan, M. M., H. W. Lane and R. E. White (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review* 24(3), pp. 522-537.
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design Second Edition*, South-Western Collage Publishing (高木晴夫訳 (2002) 『戦略と意思決定を支える組織の経営学』ダイヤモンド社).
- Davenport, T. H. and J. C. Beck (2001) *The Attention Economy*, Harvard Business School Press (高梨智弘・岡田依里訳 (2005) 『アテンション!』シュプリンガー・フェアラーク東京).

- Dowling, J. and J. Pfeffer (1975) "Organizational Legitimacy," *Pacific Sociology Review* 18(1), pp. 122-136.
- Driscoll, D. M. and W. M. Hoffman (2000) *Ethics Matters*, Center for Business Ethics Bentley Collage (菱山隆二・小山博之訳 (2001)『ビジネス倫理10のステップ』生産性出版).
- Easterby-Smith, M., M. M. Crossan and D. Nicolini (2000) "Organizational Learning: Debates and Past, Present and Future," *Journal of Management Studies* 37(6), pp. 783-796.
- Huber, G. P. (1991) "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures," *Organizational Science* 2(1), pp. 88-115.
- Huy, Q. N. (2001) "In Praise of Middle Manager," *Harvard Business Review*, September (沢崎冬日訳 (2002)「トップが認識すべきミドル・マネジャーの貢献」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2月号, pp.60-71).
- 慶應戦略経営研究グループ (2002)『「組織力」の経営』中央経済社。
- 工藤剛治 (2003)『社会的組織学習』白桃書房。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998)『組織論』有斐閣。
- Marquardt, M. J. (2004) *Optimizing the Power of Action Learning*, Davis-Black (清宮普美代・坂本麻由子訳 (2004)『実践アクションラーニング入門』ダイヤモンド社)。
- Nadler, D. A., R. B. Shaw and A. E. Walton (1995) *Discontinuous Change*, Jossey-Bass (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳 (1997)『不連続の組織変革』ダイヤモンド社)。
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review* 23(2), pp. 242-266.
- 中村葉志生・福本高興 (2003)『実践ビジネスエッセックス』ミネルヴァ書房。
- Nielsen, R. P. and J. M. Bartunek (1996) "Opening Narrow, Routinized Schemata to Ethical Stakeholder Consciousness and Action," *Business and Society* 35(4), pp. 483-519.
- Probst, G. J. B. and B. S. T. Büchel (1997) *Organizational Learning*, Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory*, Third Edition, Prentice-Hall.
- Sims, R. R. (1991) "The Institutionalization of Organizational Ethics," *Journal of Business Ethics* 10, pp. 493-506.
- 十川広国 (1983)『現代企業理論』森山書店。
- 十川廣國 (2000)『戦略経営のすすめ』中央経済社。
- 十川廣國 (2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國 (2005)『CSRの本質』中央経済社。
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill (高宮晋監訳 (1987)『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館出版)。
- Treviño, L. K. and S. A. Yongblood (1990) "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 75(4), pp. 378-385.
- Treviño, L. K. and G. R. Weaver (2003) *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press.
- 山田敏之・野村千佳子・中野千秋 (1998)「第1回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第5号, pp. 145-159.
- 山田敏之・福永晶彦・中野千秋 (2005)「個人の倫理的意思決定に及ぼす組織風土の影響」『麗澤経済研究』13(1), pp. 105-126.

- 山田敏之（2006）「企業倫理研究の理論的背景と基礎的概念：組織論の視点からの考察」『三田商学研究』第49巻1号, pp. 103-120.
- 山田敏之（2007）「企業倫理の再生と組織学習の視点：制度化の限界を超えて」『三田商学研究』第50巻3号, pp. 323-341.
- 山田敏之・福永晶彦（2008）「企業倫理の創発的再生と組織学習：雪印乳業の再生活動の事例分析」『実践経営』No. 45, pp. 19-26.
- Zajac, G. and A. A. Al-Kazemi (2000) "Administrative Ethics and Organizational Learning in Kuwait and The United States: An Empirical Approach," *International Journal of Public Administration* 23 (1), pp. 21-52.
- Zietsma, C., M. Winn, O. Branzei and I. Vertinsky (2002) "The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes," *British Journal of Management*, Vol.13, pp.61-74.