

## グローバル経済下の経営倫理に関する一考察

### A Perspective on Management Ethics in the Global Economy

野 呂 一 郎  
Ichiro NORO

---

#### 要 旨

本論文は、グローバル経済における経営倫理の位置づけを探る試みである。中心となるのは、現在のグローバル経済の分析である。この分析に関しては、グローバル経済の変遷を経営学の歴史を中心にとらえ、そこで経営倫理がどのように扱われるようになってきたかを考察することから導いた。グローバル経済の実情を示すことは容易ではないが、経営学の立場からこれを視（み）、グローバル経済＝現代のボーダレスな市場の実相としてとらえた。グローバル経済を経営学的に分析するアプローチとして以下を用いた。現代のグローバル経済をニューエコノミー論の立場から検証すること、および一般経営学、マーケティング、HRM（人的資源管理）の流れから分析すること。本論の核心はこのアプローチを用いた考察にある。結論は、グローバル経済とは人間性を中心にした経済であり、経営倫理はその中心的な役目を果たすということである。

#### 目 次

##### 1. グローバル経済と経営倫理

1-1 グローバル経済における経営倫理とは何か

1-2 グローバル経済における経営倫理の範囲

##### 2. グローバル経済の変遷と経営倫理

2-1 ポストニューエコノミーとしてのグローバル経済

(1) ニューエコノミーとは何か

(2) ニューエコノミーとオールドエコノミー

(3) 何がニューエコノミーをもたらしたか

(4) オールド&ニューエコノミーの時代区分

(5) 現代のグローバル経済とは何か

(6) ポストニューエコノミー＝グローバル経済と経営倫理

2-2 一般経営学の流れと経営倫理

(1) 一般経営理論の流れ 戦略からナレッジへ

(2) 一般経営学の変遷

(3) 一般経営学の帰結＝グローバル経済論と経営倫理

## 2-3 マーケティング理論の流れと経営倫理

(1) マーケティング理論の変遷

(2) バリュー・シフトの影響力

(3) マーケティングの帰結＝グローバル経済論と経営倫理

## 2-3 HRM理論の流れと経営倫理

(1) HRM（人的資源管理）理論の変遷

(2) 現在のHRM理論の需要項目

(3) HRM理論の現在＝グローバル経済論と経営倫理

## 3. 結 語

### 1. グローバル経済と経営倫理

#### 1-1 グローバル経済における経営倫理とは何か

経営倫理についての伝統的な定義は様々あるが、過去の時代（2000年以前）の定義をひもとくのはあまり意味がないと考える<sup>1</sup>。なぜならば、時代は一変し、それにつれて経営倫理の位置づけも変わってきているからである。それでは、目下のグローバル経済における経営倫理とは一体何だろうか。それは一言で言えば「いかに適切な経営をするか」ということである。企業は何をするのかではなく、正しく経営すること、が問われている。それは、誠実に、正直に経営することである。そして経営倫理とはステークホルダー（企業の利害関係者）に対しての純粋な関心が前提になる<sup>2</sup>。現在のグローバル経済における経営倫理とは、単なる経営者や従業員が守るべきモラルではなく、経営のあらゆる局面において多岐に及ぶもので、具体的には以下の項目が含まれると思われる<sup>3</sup>。

- ・法の順守
- ・販売及びマーケティングにおける公平性
- ・適正な内部情報利用
- ・業者との適切な関係性
- ・企業買収に関する適正な情報の利用
- ・企業資産、資源、不動産の適切な利用
- ・所有者情報の保護
- ・価格、契約、請求書作成における適切性
- ・従業員の個人としての尊重
- ・従業員に尊厳をもって接すること

- ・公正かつ適切な報酬
- ・クリーンで秩序正しく、安全な労働条件
- ・雇用、能力開発、昇進において平等のチャンスが与えられること
- ・コミュニティと職場に対して責任を持つこと
- ・よき市民であること。慈善活動をサポートし、公正な税金を負担すること
- ・市民の向上、より良い健康と教育を奨励、提供すること
- ・使用している資産の保全を行い、環境を守り、天然資源を守ること
- ・健全な利益を上げること

## 1-2 グローバル経済における経営倫理の範囲

上記の経営倫理項目に公平な人事施策などを加えると、現代における経営倫理は更に広がるし、経営倫理の関心の増大に伴い今後もその概念の範囲は大きくなるだろう。しかし、経営倫理の根本は誠実な、正直な経営であり、それに該当する経営項目はすべて経営倫理といえるであろう。経営倫理にとって重要なことは、それを働かせることである。そのためにはひとたび経営倫理というスタンダードができたなら、それらは制度化され、企業の政策、日常の運営の中に組み入れられなければならない。経営倫理とは実行プランを伴ってこそ意味があると解するのであれば、企業(組織)はさらに以下を必要とするであろう。

- ・倫理綱領の表明
- ・CEO（最高経営責任者）による強い承認を行う
- ・倫理綱領を従業員教育訓練教育プログラムに組み入れること
- ・倫理綱領を企業の採用行動に反映しこれに反する人物を採用しない
- ・全従業員に対し、企業の価値観と倫理綱領を伝えて、コンプライアンスの手続きについて説明する
- ・CEOから現場監督者まで、管理者の関与と監視を担保する

## 2. グローバル経済の変遷と経営倫理

### グローバル経済の定義

グローバル経済とは、様々に定義ができる。経済学的な定義がそのひとつであるが、本論では経営倫理について論じるということもあり、グローバル経済を経営学的にとらえ、ボーダレスでグローバルな性格を強めつつある現在のグローバルな市場の現実としてとらえることにする。具体的には以下のアプローチから、現代のグローバル市場の現実をとらえることにする。

- ・グローバル経済をポストニューエコノミーと考える。
- ・経営学の現在に至るまでの変遷を分析する。これは一般経営学、マーケティング、人的資源管理という経営学の学問分野の流れをつかむことで、現代のグローバル市場の現実を把握しようとするものである。

## 2-1 ポストニューエコノミーとしてのグローバル経済

### (1) ニューエコノミーとは何か

ニューエコノミーとは一般的には1990年代にアメリカで唱えられた主張であり、当時のアメリカ経済の特徴をあらわした言葉として知られる。アメリカ経済はITの発達により失業のない永遠の経済成長が続く、というのがいわゆるニューエコノミー論である。学問的により厳密なニューエコノミーの定義には以下がある。

#### ニューエコノミーの定義

- ・ニューエコノミーとはデジタル革命と情報マネジメントに基礎を置く経済のことである
- ・ニューエコノミーとは、グローバリゼーション、規制緩和、ITという三つの要素が相互関連的にもたらした経済の根本的な変革である。特にITの発展がニューエコノミーにもたらした影響は大きい<sup>4</sup>。
- ・ニューエコノミーとはIT経済と言い換えることができる。ニューエコノミーとは、ITを利用し生産性向上を実現させた経済である<sup>5</sup>。
- ・ニューエコノミーとはインターネット・エコノミーのことではない。ニューエコノミーとは”無形資産のエコノミー “のことである<sup>6</sup>。
- ・新しいマーケティングとビジネス手法が生まれた1990年からの10年間の経済の動きを指して、ニューエコノミーと呼ぶ<sup>7</sup>。

### (2) ニューエコノミーとオールドエコノミー

オールドエコノミー<sup>8</sup>という言葉は、昔はなかった。近年ニューエコノミーという言葉が人々の口に上るようになって、初めてその対立概念としてオールドエコノミーなる言葉が作られたと言ってよい。オールドエコノミーとは製造業中心の経済であり、製品を中心に経済が動かされてきた時代である。オールドエコノミーを経済の歴史に位置づけると、産業革命からインターネットが本格化した1980年代初期に重なる。また経営学説史とオールド・エコノミーを対照してみると、テイラーが科学的管理法を、マックス・ウェーバーが官僚的マネジメントを、ファヨール、バーナードが管理的マネジメントを提唱した古典派の時代と重なる。経営学の歴史を俯瞰すると、1860年代の経営理論が、オールドエコノミーにおいて中心的な役割を果たしたと思われる。オールドエコノミーの時代、メーカーはいわゆる科学的管理法に代表される効率的な手法を応用し、工場の効率的な運営に成功した。コストを下げるために製品と製造プロセスを標準化したことはその重要な要素であった。規模の利益を実現しようとして絶えずマーケットと組織を拡大したのも、この時代であった。合い言葉は一も二もなく効率、能率であった。これを達成するために企業経営はヒエラルキー、つまり上意下達の命令形態が普通で、職位の上と下のコミュニケーションはなく、従業員はいわれたことだけをやるロボットに過ぎなかった。組織は一部のエリートが牛耳る中央集権で、規則やルールで組織は硬直化していたのも、オールドエコノミーの特徴である。

### (3) 何がニューエコノミーをもたらしたか

ニューエコノミーはデジタル・エコノミー (digital economy) とも呼ばれる。このことはニュー

エコノミーが近年のデジタル革命<sup>9</sup>に由来することを示している。デジタル革命は1982年頃起こったと考えられるから、ニューエコノミーとは通常1982年頃から、最近年までと考えられる<sup>10</sup>。ニューエコノミーのもう一つの特徴は、ニューエコノミーがインターネットに代表されるIT革命の申し子であるという点だ。IT革命によって不特定多数に瞬時に情報が送られ、人々はネットワークで結ばれ、情報は無限にカスタマイズ化、パーソナライズ化でき、それが差別化につながる時代が到来した。ただ、ニューエコノミーをもたらしたものはインターネットだけではない。確かにインターネットはデジタル化やネットワーク社会を支えるものであるが、それに加えバイオテクノロジー、新素材、新医療技術、新たな通信テクノロジー、スマートチップなどテクノロジー全般の進化がニューエコノミーを出現させた。また1990年～1994年にかけての世界的な民営化、規制緩和の波が、今の社会にもたらした影響は計り知れない。この民営化、規制緩和、そしてそれに加えてグローバル化もニューエコノミーをもたらした大きな力といえる<sup>11</sup>。

テクノロジー、民営化&規制緩和、グローバル化という三つの影響力は、今なお健在である。オールドエコノミーは消えたかのように見えるが、実はまだ完全には消えていない。例えば大企業や公的組織の一部では国内中心活動、生産中心のオールドエコノミーの前提で運営しているところも多いし、オールドエコノミーの時代の経営理論、例えばトップダウン方式、経験曲線などが生きている組織もまた多い。現代のグローバル経済においてのオールドエコノミーの影響は大きくはないが、全くないと言い切れるほど小さくはない。次の表は、今述べたオールドエコノミーとニューエコノミーの特徴を比較したものである。オールドエコノミーとの比較すると、ニューエコノミーの特徴がはっきり浮き上がってくる。

#### (4) オールド&ニューエコノミーの時代区分

オールド&ニューエコノミーは、いつからいつまでであろうか。前述のように、オールドエコノミーは産業革命から始まったとみることができるだろう。そして、インターネットが誕生した1981年までがオールドエコノミーの時代といえる。1981年はアメリカの大学と研究機関をIBM社のホス

表 1

項 目	オールド・エコノミー	ニュー・エコノミー
国境	国境が競争を規制する	国境はほとんど組織の活動領域を定義するのに、無意味である。
テクノロジー	テクノロジーが厳格なヒエラルキーを強化し、情報へのアクセスを制限する	テクノロジーは情報が創造され、蓄えられ、使用され、共有されるやり方を変え、より情報へのアクセスが容易になった。
有利な仕事	ブルーカラー労働者	ナレッジワーカー
人々の質	人々は比較的同質的	人々は文化的多様性が特徴
企業と社会の関係	企業は社会と乖離	企業は社会的責任を受け入れる
経済を動かすもの	経済は大企業が動かす	経済はベンチャー企業が動かす
顧客の位置づけ	顧客は企業が選んで与えるものを買う	顧客ニーズが企業を動かす

(出典：Stephen P. Robbins, *Managing Today!* (Prentice-Hall International, Inc. 1997) P5)

トコンピュータで接続したネットワークBITNETが始まった年であり、インターネット普及のマイル・ストーンとなった年であった。筆者はインターネット時代が1892年に始まったという説が有力であることから、オールドエコノミーの時期を、産業革命の開始から1982年までとする。

#### (5) 現代のグローバル経済とは何か

現代のグローバル経済は、ニューエコノミーであるとする論者も多い。しかし、前述のニューエコノミーの定義やとらえかたは、明らかに現代のグローバル経済を的確にとらえていない。それはITで無限の生産性がもたらされ、失業のないパラダイスが現出されるという前提の崩壊である。このことは、2000年4月にアメリカのナスダック市場において、IT企業の株が軒並み大暴落したことに象徴的にあらわれている。ナレッジ、社会的貢献というニューエコノミーの特徴とされる要素は現在のグローバル経済でも健在であるが、こうした特徴がより顕著に現れているのが現代という時代であろう。ニューエコノミー論を唱えたひとりであるマーケティングの泰斗コトラーは、その著Marketing Moveで現代の経済はthe next economyもしくはthe now economyと呼ばれるべきだと主張している。この主張はニューエコノミー論の終焉を意味していることは言うまでもない。さて、ポストニューエコノミー論を展開して、現代グローバル経済を分析するのはここまでにしよう。筆者のここでの暫定的結論は、現下のグローバル経済は、ニューエコノミーではなくて、ポストニューエコノミーという範疇に入るべきである、ということである。

#### (6) ポストニューエコノミー＝グローバル経済と経営倫理

確かに、ニューエコノミーを産んだIT、テクノロジーの飛躍的発展、民営化、規制緩和の流れは、現在のグローバル経済にもなお影響が及んでいることは間違いない。その意味で、現在のグローバル経済はニューエコノミーの要素が色濃いとみることができる。特にITの継続的発展には目を見張るものがあり、ITは経済にあらゆる局面でスピードアップ、効率化に寄与している。テクノロジーもしかりである。しかし、ITが万能であるとするニューエコノミーの前提は、当然のごとく崩れた。それはやはりIT（欧米ではITをテクノロジーと言い換えることが多い）を動かすのはあくまで人間であるという当たり前のことが認識された、ということである。ITに頼れば無限の効率化が実現できるなどは、そもそも絵空事だったことがはっきり示されたのが、2000年4月の米ナスダック市場のIT企業の株式大暴落、つまりITバブル崩壊であった。この2000年4月は歴史的転換期とも言えるもので、これ以降アメリカにおいては、企業経営において人間という存在がクローズアップされることになる。具体的にいえば経営手腕、リーダーシップ、チームワーク、企業文化などの人間が関与する経営力が、再び脚光を浴び始めたのである。CSR（企業の社会貢献活動）が盛んに言われるようになったのもこの頃である。企業は人間が動かすという当たり前のことが認識されるようになったことと、企業倫理が重んじられるようになったことは矛盾しない。なぜならば、人間行動の根源には倫理がなければならないからである。倫理なき経営では人は動かない、市場も動かないといっていであらう。倫理とは人間の根幹をなす共通の価値観であるからである。

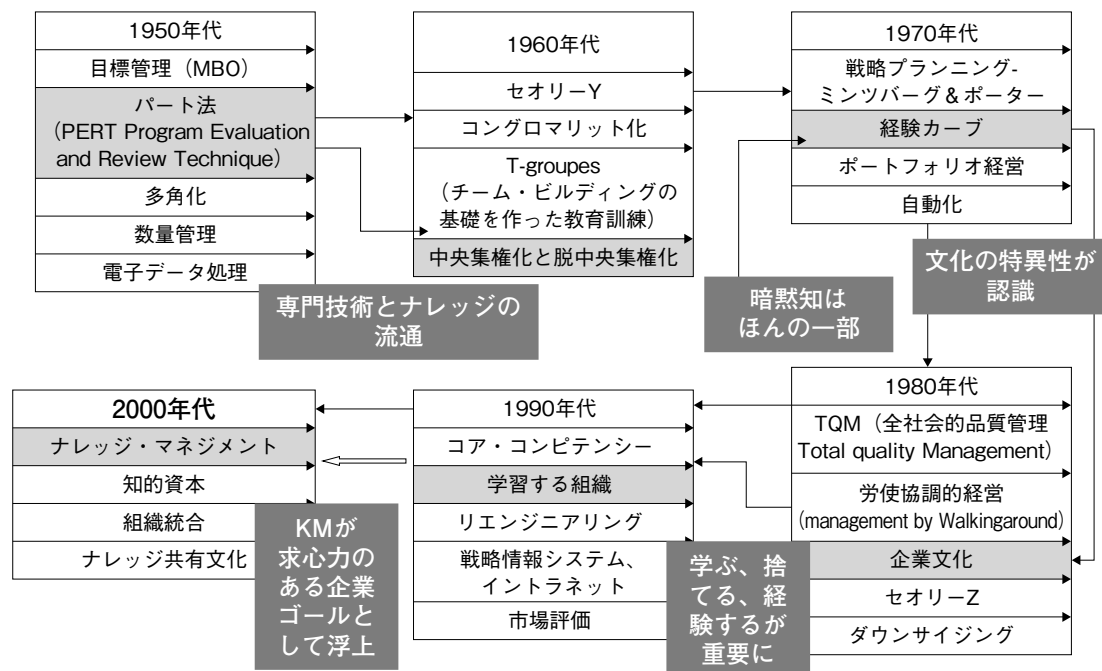
## 2-2 一般経営学の流れでつかむグローバル経済

### (1) 一般経営理論の流れ 戦略からナレッジへ

経営学の流れについては諸説あるが、最新の経営学がナレッジ・マネジメントであることは衆目  
が一致する。ここでは、ナレッジ・マネジメントにつながるある代表的な経営学の系譜をみてみた  
い。(図1参照。ナレッジ・マネジメント史観とあるのは、この一般経営学の流れがナレッジ・マ  
ネジメントにつながることを示してある。KMはナレッジ・マネジメントの略)

### (2) 一般経営学の変遷

1950年代は経営を円滑に進めていくための基礎的な理論が芽生えた時期である。目標管理は、ピー  
ター・F・ドラッカーが『現代の経営』で提唱した理論で、当時の経営の基本として目標設定を中  
心に置いた。PERT法 (Program Evaluation & Review Technique = 計画の評価と見直しの手法)  
とは問題解決を順を追って合理的に実施する手法である。1960年代は経営を円滑に進めるための組  
織のあり方が問われた時代である。コングロマリット (多角化経営) とは、リスクを分散するとい  
う当時としては画期的な組織のあり方だった。中央集権的な組織は合理的で正確な仕事できたが、  
組織の活力をそぎ、脱中央集権組織の重要性もいわれ始めた。セオリー Yとは人間性を重視するマ  
ネジメントの嚆矢ともいえるだろう。1970年代は企業間競争が意識され、能率の向上がテーマとな  
る。経験曲線とは、累積生産量が増加すると単位コストが減少する経験法則のことであり、この時  
期は規模の利益を持つ大企業の有利さが強調された。経営戦略概念も少しずつ浸透してきた時代で  
もあるが、戦略論の本格的な流行は80年以降マイケル・ポーターがになうことになる。1980年代は



図表1 ナレッジ・マネジメント史観

Amrit Tiwana, The Knowledge Management Toolkit (Pearson Education, Inc. 2002) P7

日本の世紀と謳われ、日本的な生産管理ノウハウのTQMや日本的な労使協調路線が賞賛され、目に見えない企業文化の価値が脚光を浴びる。1990年代は、アメリカ経済がITという画期的な武器を手には世界を制覇した10年であった。日本のお家芸であるカイゼンはリエンジニアリングと名を変えて、アメリカ発の経営理論として産業界を席卷する。日本のおごりが意趣返しとして回ってきた形である。コア・コンピテンシー、学習する組織という概念の勃興は、知こそが競争力の源泉になりうることの予兆であった。この流れが2000年に入り、ナレッジ（付加価値のついた知的情報）を中心にすえる経営である、ナレッジ・マネジメントの大きな潮流になる。ナレッジ・マネジメントの勃興については、世界的な競争の激化、市場にモノがあふれ始めたこと、サービスに代わるあらたな付加価値の模索、目に見えない（精神的なものの）価値の見直しなどがその理由としてあげられる。

以上の一般経営学の歴史が物語るものは、工場の効率から組織の効率へ、そして人間をどう動かすかという企業ニーズの流れである。1980年代に入って戦略論がブームになるが、これは市場が本格的な変化の時代に入り、変化にいかに対応するかが企業の中心的な課題になり、それを解決するために戦略というコンセプトが出てきたといえるであろう。戦略からナレッジ・マネジメントの流れは、変化の複雑さとスピードの激化に伴い、不確実性にあふれた未来予見よりも、自社の持つ見えない経営資源＝ナレッジをコア・コンピテンシーとして経営資源の中心に据えるという考えが主流になってきたことを示している。モノが行き渡り、市場はことごとく飽和している現在、ハードでなくソフトの価値が相対的に上がるのは当然である。単なるデータでも情報でもない、付加価値のついたアイデア、思想、ノウハウ、メソッドといった“知”という無形資産が現代では富を生み出す源泉としてクローズアップされているのは当然だろう。無形資産が有形資産よりも価値を持ってきた。下の図が示すように、2002年度は企業の全資本に占める無形財産の割合は、75%に達している。現代のグローバル経済はこのナレッジ重視の流れを汲んでいることは明らかである。

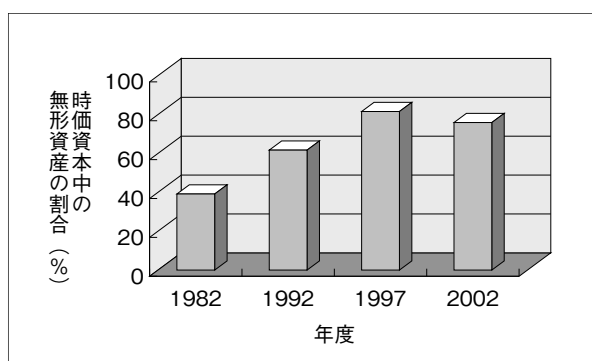


図2 重要さを増す無形資産

出展：Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps* (Harvard Business School Press, 2004)P4 Figure1-1の図を参考に作成



### (3) 一般経営学の帰結＝グローバル経済論と経営倫理

経営学の変遷をみると、最後にナレッジ・マネジメントが登場する。この企業がナレッジを選んだ背景には、競争激化が行き着いた末にはモノでなくてソフト(頭脳力)があったということがある。市場には企業があふれ、競争が激化し、シェアを確保することは益々困難になる、豊かになった社会にはモノがあふれ、製品差別化もよほどの競争力のあるテクノロジーでも搭載しない限り難しくなった。サービスもすぐ模倣され、競争力を保つことが益々難しくなってきた。モノやサービスの時代は終わり、知識(ナレッジ)の時代に入ったのである。知識はモノと違って、変幻自在、融通無碍であり、在庫の心配もない。ナレッジの時代とは、こころの時代、精神性の時代でもある。ナレッジとはこころが、精神が生み出すものであるからだ。またナレッジは企業を強くする無形の財産としての意味も持つ。例えば、企業文化、リーダーシップ、チームワークといった経営資源はいずれもナレッジそのものであり、その本体は精神性といっていい。こころの時代、精神の時代に最も求められるものは、誠実さ、正直さ、人間性に他ならず、その意味でも、経営倫理が中心的な役目を果たすことは疑いのないことである。

### 2-3 マーケティング理論の流れでつかむグローバル経済

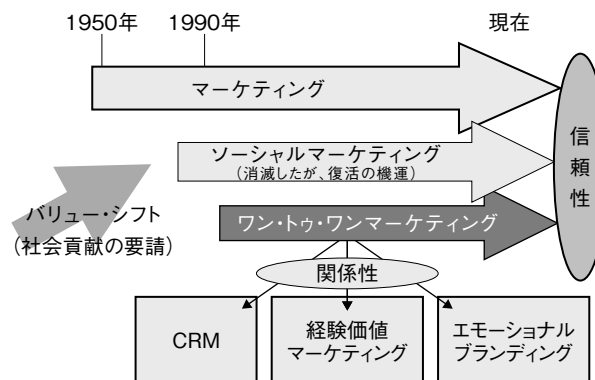


図3 マーケティング理論の流れ

(著者作成)

#### (1) マーケティング理論の変遷

マーケティング理論の流れを示すと上図1のようになる。

マーケティングという考え方が主流になるのは、1950年に入ってからである。作って売るといふこれまでのシンプルな手法は、顧客のニーズを把握して対応するという科学にとって代わられる。マーケティングは、いわゆるマス(一般大衆)もしくはセグメント(特定層)を攻略するものだった。しかし、ターゲットとされた消費者は多様化、複雑化し、従来のマーケティングはかつての力を失ってゆく。1980年後半には、マーケティングという分野において、地球環境に配慮し社会貢献を重視すべきと主張するソーシャルマーケティングが提案されたが、ムーブメントになるまでにはいたらなかった。1990年代にはいって、顧客との関係性強化を謳い、消費者一人

ひとりに対応するワン・トゥ・ワン・マーケティングが登場する。CRM (Customer Relationship Marketing)、経験価値マーケティング、エモーショナル・ブランディングといった現在注目されているマーケティングは、いずれもワン・トゥ・ワン・マーケティングの類型といえる。

## (2) バリュー・シフトの影響力

ワン・トゥ・ワン・マーケティングの登場と前後して浮上してきたのがバリュー・シフト (Value Shift) という大きな流れである。バリュー・シフト<sup>12</sup>とは、ハーバード大学のペイン教授が同名の著書で明らかにした概念で、世の中が企業倫理を強く求めるようになった一大変化を指す。バリュー・シフトは、一時期注目された前述のソーシャルマーケティングと似ているが、企業市民として世の中に受け入れられることが、利益につながることを企業が認識し始めた、という点で大きく違う。このバリュー・シフトの動きは、当然カスタマー (消費者) の意識変化を反映しており、もうひとつの潮流である関係性とあいまって、現在の企業のマーケティングに重大な影響を与えている。それは、企業はどのマーケティング手法をとるにせよ、マスではなくて、個人を重視し、一人ひとりの顧客との関係性を強めるという方向性である。そして、関係性の構築のためのもっとも重大なポイントは顧客一人ひとりから、ゆるぎない信頼を獲得することであることに、多くの企業が気がつき始めた。

## (3) マーケティングの帰結＝グローバル経済論と経営倫理

マーケティングと経営倫理が結び付けられるのは、バリュー・シフトの影響が大きい。しかし、マーケティングの歴史をひも解けば、それはいかに売るか、という企業側の論理が常に勝っていることがわかる。例えば最新のマーケティングとしてアフィリエイト (インターネット上のブログ、ホームページ所有者が商品の宣伝を書いて支払いを得る広告手法) は、利用者が利益を得るために誇大広告に走る危険性が指摘されている。現在のマーケティングの基調であるワン・トゥ・ワン・マーケティングでも、いかに消費者を生涯にわたる顧客としてカネを使わせるかを目的としている。そこには、消費者に奉仕するという理念は、ない。消費者＝王様という流れは、市場においての一時的な消費者優位が実現しているというだけに過ぎない。しかし、消費者が求めるのは、まじめで誠実で、真剣に自分たちに奉仕してくれる企業のあり方なのである。その意味で、マーケティングには人間性が強く求められている。人間性とは言い換えれば、倫理の遵守のことである。バリュー・シフトの時代、誠実なマーケティングこそが、利益につながることを証明されてもいる。現代のグローバル経済においては、経営倫理こそがマーケティングのカナメであるといっているのである。

## 2-3 HRM理論の流れでつかむグローバル経済

### (1) HRM (人的資源管理) 理論の変遷

HRM理論の流れは次図のようになる。

現在、日本で人事管理と呼ばれているシステムは、世界的にはHRM (人的資源管理) というネーミングに変わっている。それは単なる呼び名の変更ではなく、重大な変化を反映したものであった。現在のHRMは、かつてはPM (Personnel Management 人事管理) と呼ばれていた。PM (人事管理)

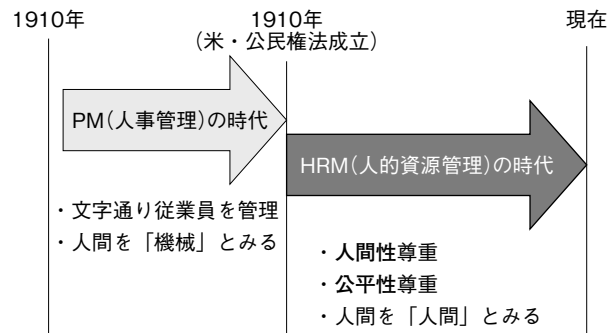


図4 HRM理論の流れ

(著者作成)

は1910年から1920年の間に誕生し、人間を厳格に管理することで、組織をスムーズに動かすことを目的とした制度だった。管理が中心テーマであったため、労働者が人間的に扱われなかったことが、このシステムの欠点とされる。労使関係は対立的で、コミュニケーションはなく、労働者は文字通り管理されていた。このシステムが一変したきっかけは1964年にアメリカで成立をみた公民権法（Civil Rights Act）であった。公民権法は雇用における人種、皮膚の色、出身国、信条などを理由にしたあらゆる差別を禁じた連邦法である。これをきっかけに人事管理は、あらゆる意味において人間性を尊重する体系へと変わり、その名もHRM（Human Resource Management 人的資源管理）へと変化する。人間性の尊重とは、従業員を含めた企業のステークホルダー（利害関係者）を人間的に扱うということが一つと、もうひとつは、雇用におけるあらゆる差別に反対し、撤廃を目指すこと、つまり雇用における公平性を守ることを意味する。HRMの人間性を重視する雇用のありかたは、現在広く企業に受け入れられ、エクセレントカンパニーの条件となっているといっている。

## （2）現在のHRM理論の需要項目

現在HRMのカバーする経営関連分野の例をあげると以下のようなになる。ダイバーシティ（diversITY多様性マネジメント）、カスタマーサービス、従業員の健康と安全、環境問題、法的コンプライアンス、企業文化、ステークホルダーの経営参加、ワークライフバランス、セクハラ、プライバシー、企業市民のありかた、大義（社会正義）中心のマーケティング、コミュニティサービス、人権。

## （3）HRM理論の現在＝グローバル経済論と経営倫理

オバマ大統領誕生とHRMの流れはシンクロしている。いずれも1964年の公民権法成立がそのきっかけとなり、職場における差別撤廃の流れが、アメリカ社会全体の流れに合流したといえるからだ。その流れを一言で言えば、人間性と公平性となる。つまり、HRMにおいては、従業員を人間として尊厳を持って扱うことと、職場からあらゆる差別を取り除くことが現在のムーブメントであり、リアリティであるということだ。それは経営倫理が中心に位置する経営と言い換えることが可能である。

### 3. 結 語

以上の現下のグローバル経済の分析は、オールドエコノミーとよばれた産業革命からインターネットが勃興する1984年くらいまでの時代から、2000年までのニューエコノミーと呼ばれた時代をまずレビューすることからはじめた。この時代は企業が機械とITであくなく生産性と利益を追求してきた時代といえるであろう。企業はお客様を神様とあがめ、カスタマファーストなどの美名で、消費者を持ち上げてきたが、本音は自分たちが儲ければよい、であった。環境への配慮も、従業員に対しての人間的な扱いもあくまで二義的なものに過ぎなかった。それが、2000年くらいをちょうど境に変わってきた。消費者が環境を重視し、人間を尊重しない企業からモノを買わなくなってきたのである。近年になって盛んにCSR（企業の社会的責任）であるとか、従業員満足、環境経営などが言われるようになったのは、この消費者の変化が原因である。広い意味で経営倫理をないがしろにする企業にNoが突きつけられるようになり、企業はいやおうなく経営倫理を遵守せざるを得なくなった。もちろん、みずからの使命感や責任感で経営倫理を全うしようとする企業も少なくないが、一方で企業の大義は利益をあげることであり、似非経営倫理を奉じる企業を非難することは難しい。ともあれ、目下のグローバル経済での企業の価値観は経営倫理遵守が原則といえよう。本論では、現在のグローバル経済を経営の歴史というファクターからも分析を試みた。その結果、ナレッジ・マネジメントという経営の流れを見ても、マーケティングの歴史をひもといても、HRM（人的資源管理）の潮流をみても、すべて人間性重視、つまり広い意味での経営倫理重視に帰着することがわかった。

結論として、グローバル経済における経営倫理はきわめて重要とすることができるだろう。しかし、経営倫理が必須とされる経済環境でも、企業の不祥事が相次いでいる。これは、利益第一とするのが、企業のある意味の本質であるからだ。しかし、結局は経営倫理をまっとうできない企業は、崩壊の道をたどることも歴史が教えるところである。企業がたちいなくなることは、社会にとってマイナスでしかない。現代の経営にとって、経営倫理が新しいファンダメンタルであることを企業が真に理解することが、より健全な経済を構築するカギになるであろう。

---

#### 参考文献：

P. Kotler, D.C. Jain, S. Maesincee, Marketing Moves, Harvard Business School Press, 2002  
Lynn Sharp Paine, *0*, The McGraw-Hill Company 2003  
野呂一郎 「ナウエコノミー ― 新・グローバル経済とは何か ―」 学文社 2006年

#### 脚注

<sup>1</sup> 筆者は拙著ナウエコノミー 新・グローバル経済とは何か（2006年学文社）で、2000年を境にグローバル経済は人間中心

という性格を帯びるようになったと指摘した。この拙論に基づいて、経営倫理の考え方も、後述の書Value Shiftに陳述されているように、経営に本質的な概念に取って代わったという説を採る。

- 2 Thompson Stickland, Strategic Management 9th edITion Richard D. Iwin, P32, 1996から一部引用
- 3 Thompson Stickland, Strategic Management 9th edITion Richard D. Iwin, P302-304 1996から、ジョンソン&ジョンソン社の信条などを参考にグローバル経済下における経営倫理と考えられるものを列挙した
- 4 Ed Crooks, economic edITor, at Financial Times, 2000 (掲載書Nicholas Bahra, *CompetITive Knowledge Management*, Palgrave, 2001, P31)
- 5 Andrew Cates, Senior International Economist at UBS Warbyrug, 2000 ( 掲 載 書 Nicholas Bahra, *CompetITive Knowledge Management*, Palgrave, 2001, P31)
- 6 Knell, *The Quiet Birth of the Free Worker*, The Industrial Society, 2001, P1
- 7 Philip Kotler, Marketing Management Eleventh EdITion, (Pearson Education LTD., 2003) P33
- 8 P. Kotler, D.C. Jain, S.Maesincee, Marketing Moves, (Harvard Business School Press, 2002) P4
- 9 デジタル技術がもたらしたライフスタイルの大変革のこと。デジタル技術の特徴は、1. データの伝送や蓄積過程でアナログのように信号が変形せず、変形しても補完・訂正ができるから伝送途中で加わる雑音を排除できる。2. 圧縮技法により、伝送情報量の増大が可能。これは特に90年代初頭から盛んになったムーブメントで、パッケージ、放送、通信のすべてのメディアは、もはや圧縮なしには成り立たない。3. 音も、映像も、データもすべて0と1に分解して一元的に伝送できること、である。メディアのデジタル化は日本では82年頃始まり、以後テレビ、CD、MD、DVD、ムービー、カメラ、パソコン、インターネット、電話……と、もはや「信号処理」に関わる機器で、デジタルでないものはない。このデジタルがもたらした大変化をデジタル革命と呼ばれる。参考:<http://61.195.172.240/ctec4/asp>
- 10 野呂は現在はニューエコノミーの時代ではなく、ナウエコノミーの時代であるとする。本文で述べた理由により、ニューエコノミーの時代は1982年頃から2000年とする。
- 11 1990年から1994年は世界的な民営化と規制緩和が進んだ時期であり、“グローバリゼーション本格化の時代”の時期にあたる。
- 12 バリュー・シフトの登場はマーケティングの変遷とからませるのではなく、経営学全体に影響を与える概念としてとらえることもできる。本論では、バリュー・シフトという概念がマーケティングに与えた影響の大きさを重視し、あえてマーケティングの文脈で論じた。

