

# 組織における倫理的行動に関する研究

— 民間企業従業員の自由記述をもとに —

吉田道雄<sup>1</sup>

## A Study of the Factors of Ethical Behaviors in Organizations

— Analysis of Free-description by Corporate Workers —

Michio YOSHIDA

(Received October 1, 2010)

Ezra F. Vogel が “Japan as Number One” を出版したのは 1979 年である。当時の日本は世界経済の中で、文字通り飛ぶ鳥を落とす勢いの快進撃を続けていた。とくに自動車やハイテク商品などを中心にした輸出攻勢は “集中豪雨的” と呼ばれるほどすさまじいものであった。その結果、アメリカを筆頭に諸外国と貿易摩擦を引き起こすことになった。その結果、わが国の首相が、先進国首脳会議において “外貨減らし” のために “外国製品” の緊急輸入を約束をする事態にまで至っている。そうした状況の中では、Vogel が “Japan as Number One” を上梓したのも、その時点ではあながち誤っていたとは言えない。

さらには、“21 世紀は日本の世紀” という言い回しが流布したこともある。これについても当時の状況では根拠のないお世辞でもなかった。少なくとも、その時代に日本は諸外国からもそう見えていたのは事実であり、日本製品の品質が優れていたことは間違いなかったはずだ。

しかしこうした中で日本人に傲慢さが生まれてくる。その象徴的なものが、“いまや、われわれには外国から学ぶものがなくなった” という意識である。明治以来、わが国は欧米先進国をモデルに “追いつけ、追い越せ” を合い言葉に上を目指して走り続けてきた。そして一部の分野では、“追いつき” が完了し、“追い越す” 段階にまで達したことは事実ではあった。しかし、それが傲慢さに繋がったとき、危険な兆候が現れはじめた。その極点がバブルの崩壊であり、21 世紀を待たずして国全体の活力が失われてしまうのである。

それにしても困難な事態に直面したとき、この国の脆弱さには目を覆うものがある。経済が厳しくなると、

今度は「第 2 の敗戦」が流行語になる。まるで太平洋戦争に敗れたときの「一億総懺悔」の再現ではないか。こうした反応を見ていると、われわれはあまりにも「揺れ過ぎ」だと思う。いまこそ冷静に時代状況を把握し、自らの行動を決定していくことが求められているのである。

しかし現実を見ると、わが国は危機的な状況に直面している。それまで優良企業と考えられてきた組織において、様々な事故や災害、不祥事が頻発する。人命に関わる事故や災害の防止だけが安全の問題ではない。経営トップをはじめ組織の人々による不祥事も、その存続に致命的なダメージを与える。したがって、こうした問題も「組織安全」の範疇に含めて考える必要がある。法の正義を守るべき検察官自身が証拠に手を加えるという、前代未聞の不祥事が「検察組織」の安全を揺るがせている。捜査中の時点では情報もなく、推測は避けるべきだが、これが個人の問題ではなく、組織やシステムのありかたにまで追求すべきだという指摘は当然のことである。

ところで、頻発する事故や災害、そして不祥事の原因を分析していくと、そこには多くの共通点を見いだすことができる。こうした立場から、吉田 (2000) はあらゆる組織の問題に共通する要因を探求する「組織安全学」の必要性を提唱してきた。

そして、「組織の安全」に脅威を与える共通要因の 1 つとして「モラルハザード」を挙げることができる。それは基本的な「倫理観の欠如」であり、今日的用語では「コンプライアンス」の問題である。ただし、「コンプライアンス」は一般的には「法令遵守」と訳されている。そうすると、「法律に違反しなければ

<sup>1</sup> 熊本大学教育学部附属教育実践総合センター：860-0081 熊本市京町本丁 5 番 12 号  
e-mail:yoshida@kumamoto-u.ac.jp

何をやってもいい」という解釈も成立する。これではとても「倫理観」とは共存することができない。しかし、それを「法令遵守」だけに限定しても、それが声高に叫ばれるという現状がある。それは「法令や規則」が「守られていない」と宣言しているようなものではないか。

本研究では、「コンプライアンス」の品質についての議論は措いて、組織に所属する人々が「倫理」をどのように考えているかについて実施した調査結果を分析する。

## 方法

**調査対象者** 調査は、質問内容の性質から完全な匿名を条件にして行われた。このため、調査の対象と時期については明記しないが、回答者は4つの企業組織に所属しており、その中には管理者も含まれている。対象者の総数は約2,000名である。

**質問項目** 回答は自由記述式で以下の質問をした。

いま、「企業倫理」の確立が求められています。あなたにとって「倫理的に行動する」とは、どんなことでしょうか。また、どんな行動が「非倫理的」だと思いますか。具体的にお書き下さい。

## 結果

上記の質問に関して775名から具体的な回答が得られた。

自由記述の整理を行った結果、その大部分に共通点が見いだされた。そのほとんどが、一般的に“当然のこと”と認知されているものだった。

したがって、逆説的だが“当然のこと”“当たり前のこと”が実践されない現状が明らかになったとも言える。

本稿では、その典型的なものを取り上げ、「企業倫理」に対する人々の考え方を整理・分析する。これによって、組織における人々の「倫理的行動」を実現するための手がかりを得ることにしたい。

### 倫理的行動

#### 1) 管理職が率先して倫理的に行動する

どのような組織でもリーダーの責任は重い。管理的な立場にいる者は、職場におけるモデルとしての役割を果たすことが求められる。そのことを本人が自覚していることも必要である。それは管理者自身が指示や命令を与えるといった行為を通して倫理的な行動を取

るだけでは十分ではない。職場における日常的な行動が重要なのである。教育には意識的なものだけでなく、いわば無意識の教育というべきものがある。管理職にある人々は、自分自身の仕事の仕方、それに対する態度、さらには生き方までもが、部下たちに影響を与えていることを認識しておく必要がある。それは、本人にさえ気づかれていないトップ・ダウンの教育だとも言える。

#### 2) 社外や就業時間以外でもルールやマナーを守る

一般的なルールやマナーを守るという行為そのものが、組織における倫理的な行動にも影響を与えるという見方である。私生活を含めて規則やルールにいい加減な人間は、組織生活においても同じようにルーズに違いないということだ。こうした発想には、人格の一貫性を求める考え方がある。その一方で、プロ意識に徹することを強調する人からは、私生活と組織の倫理的行動は区別すべきだという声も聞かれる。しかし、私生活と組織生活は同時に進行する。両者が一致する方が、そうでない場合に比べて、より倫理的な行動を取る可能性は高いと思われる。

#### 3) 自分の家族や子どもに恥ずかしくない行動をとる

職業生活でも「倫理的行動」を家族との関わりから考えている点が興味深い。人間の社会的行動は家族との情緒的な関係から影響を受けることが多い。これは、日本人に特有の発想だと指摘されるかもしれない。しかし欧米においても、「神」の存在を前提にして、その意思に背かないことが行動原理として重視されているのではないか。そこには論理を超えた情緒的な要素が含まれている。こうした文化的な差異は措くとして、家族や子どもの評価が職業人の行動に影響を与えるのは当然で、それが日本人の特性だとは考えられない。むしろ欧米の方がはるかに家族を重視しているのではないか。いずれにしても、公的な仕事における倫理的行動に家族の影響を考えるという視点は尊重したい。われわれは公私の区別なく、「倫理的に」生きていくことが求められるのである。家族に対するアイデンティティの確立は組織の安全にとって欠くことができないのだ。

#### 4) トラブルがあった場合、確実な再発防止策を図る

議論する余地もない真理だが、その実現が極めてむずかしい。唯一の「確実な」防止策がないために、同じような不祥事や問題が繰り返して起きているともいえる。トラブルの原因がハードに起因するものであれば、その整備によって再発を防ぐことができる。しかし人間的な要素が関わってくると、その困難さが急激

に高まる。たとえば、様々な面でダブルチェックすることを決めるのは簡単だが、それを関係者が軽視すれば意味がない。倫理は「制度化」だけで確立できるものではなく、人の問題なのである。

ただ、問題が起きたとき、個々人の倫理意識を責めるだけでは、その解決は期待できない。高齢者の家族が死亡したあとも、それを申告せず年金を詐取した事件では、本人を担当者に会わせなかったなどとして、当事者たちの犯罪性が追及されている。ことが詐取であれば彼らが責められるのは当然だ。しかしながら、本人確認ができなくても年金を支給し続けるというシステムそのものにも問題がある。いずれにしても、「確実な再発防止策」が見いだせないのが現実である。

#### 5) ルールが悪い場合は変更する

当然でありながら重要な指摘である。マニュアルやルールが整備されているだけでは十分でない。現実にはそれらが形骸化し、無視することが常態化する。あるいはその存在すら忘れられているものまである。こうした中でモラルの崩壊が引き起こされていく。トラブルや不祥事は、ルールを形式的に守ることだけが強調されているところで起きている。メンバーがおかしいと感じていても、それを指摘しない。そうした中でルールを無視することに抵抗を感じなくなる。

こうした場合、「守らない人間」が問題にされやすいが、「ルール」や「マニュアル」の適切性についても検討する必要がある。もちろん、決められたルールは遵守することが原則である。しかし、その一方でそれらが不適切な場合は柔軟に変更することができるという組織内での合意が欠かせない。

#### 6) 社会における常識的な行動・考え方

集団はまとまりが強ければ強いほど自分たちの考え方に縛られる傾向がある。「日本の常識は世界の非常識」といった言い回しが流行したことがある。自分たちには当たり前のことが、外から見ると信じられないことも少なくないのである。いわゆる集団思考(group think)と呼ばれる現象がある。筆者はこれを「集団止考」と表記している。有能な人間から構成されるまとまりのいい集団が誤った意思決定をする危険性をもっていることが指摘されている。こうした問題を引き起こさないためには、外部から自分たちの行動を見る目を鍛えておくことが必要である。

#### 7) 会社の規則を遵守し一般的・社会的モラルをもって業務を遂行する

一般社会の常識を重視する点ですでに挙げた指摘と共通している。そもそも規則はそのときどきの必要性

に基づいて作られているはずである。したがって基本的にはそれを遵守することは言うまでもない。ただし、状況の変化などで問題が生じた際には、柔軟に変えていくことについても組織内で合意が成立している必要がある。状況や時代に合わなくなったものは、結果として無視されたり、違反行為が「やむを得ないこと」として常態化する。

#### 8) 失敗したとき、上司に報告する

これも基本的で常識的な条件である。組織に限らず「倫理的」な問題のほとんどが「隠す」ことから始まる。問題が起きた場合、あるいは倫理的に疑問が生じるような状況に直面した場合、まずは上司に相談、あるいは報告することが重要である。そうした判断をするために管理職がいるのである。それによって問題が共有化され、さらに具体的な解決を図るための対応策も考えることができる。

その内容のレベルにもよるが、上司への情報の流れがトップ層にまで繋がっていることが期待される。深刻な問題にも拘らず、組織の途中で情報が止められてしまうことが少なくない。そのため、最悪の結果が明らかになってから、責任者が「事実を知らなかった」と発言するような事例が頻繁に発生している。

もっとも近年はトップ層が倫理的問題を起こすことも多い。上の方ほど倫理的にも優れているという相関関係は認められないのである。いずれにしても、組織のいわゆる「風通し」が悪いと、様々なレベルで情報の流れが止まってしまう。トップダウンだけでなくボトムアップとの双方向チャンネルが必要なことは、今日では組織の常識である。それが「倫理」の問題にも当てはまるのである。

#### 9) 自分や会社のためでなく社会や環境のことを考えて判断する

まさに正論であるが、その実現は容易ではない。1986年に起きたスペースシャトル・チャレンジャーの爆発事故でも、事故原因になった部品メーカーの専門家が事前に問題を指摘していた。しかし、その声も「組織のために」という理由で抑えられたといわれている。個人だけでなく組織と社会の利害は必ずしも両立するとは限らない。そして、歴史をふりかえると、「組織の論理」が優先して、取り返しのつかない事態に至った例は事欠かない。

こうした問題については、とりわけトップの責任が重い。口では「社会のために」などと建前的な発言をしても、その所属メンバーたちから「本音は利益至上主義だ」といった評価を受けているようでは、組織全体としての「倫理的な」行動は期待できない。

### 10) 組織がよくなることを常に考えている

まさに常識的ではあるが、われわれは組織の中で生きていながら、組織全体のことを忘れてしまいがちだ。とくに個人的な利害得失を優先していると、自ら所属している職場集団の利害すら目に見えなくなる。組織が健康であってこそ個人の健康も実現する。組織の問題が頻発する今日の状況に直面すると、こうした“基礎基本”が危うくなっているのではないかと危惧される。

### 11) 世間に知られてもその正当性を説明できる

いわゆる“説明責任”は常識化してきた。そうした状況の中で、自分たちがしていることが“正当”であることを説明できるかどうかを考えながら仕事を進めていくことは「非倫理的行動」を抑止する力になる。そのためにも、自分たちの仕事を「組織の外から見る目」で評価する力を身に付ける必要がある。これも特殊な能力を備えると言うよりも、職場に「何でも言える」風土をつくっておくことがポイントになる。ここでも管理者のリーダーシップが大きな役割を果たす。

## 非倫理的行動

### 1) 期限などを優先してルールをおざなりにする

仕事を遂行するに当たって、期限の圧力は大きい。とくに対外的な約束である納期を守るためには無理をしがちになる。ときには強制されることもあるに違いない。そうしたとき、「期限を守るためには、多少のルール無視はやむを得ない」と考えてしまう。それが心理的な免罪符になるのである。しかし、一度でもそうした「逸脱」を体験すると、それが「組織の常識」になってしまう危険性が高まる。

期限が守られない理由として、少なくとも2点を指摘することができる。その第1は、もともと無理な計画を立てることから発生する。とくに、熾烈な競争が常識化した時代、それに打ち勝つために無理が常態化する。そうした状況が、長期的には働く人々の意欲や満足度にマイナスの影響を与えることは容易に推測できる。しかし、それも「競争に負けては元も子もない」という論理の前には迫力を失ってしまう。そしてコストも時間にも無理が生じてしまうのである。

もうひとつは、期限を守ることに對する圧力である。期限そのものが競争の結果として無理になりがちなのだが、とにかく約束は守らなければならない。こうした圧力が継続的に加わってくるため、ルールなど守っていても間に合わないという「合意」が出来上がってしまう。

### 2) 組織に厳しさがないと成員のルーズさが助長される

組織の成員が倫理的な問題を引き起こしたとき、その対応が曖昧だと同じような問題が繰り返される。規則では明確にされていても現実の処理に厳しさが欠けると、多くの対応がいい加減になってくる。そのうちに、ルールが明確であってもそれが守られないことに抵抗感がなくなっていくのである。

現実には、規則が厳しく運用されている場合であっても問題は発生するものだ。また、その厳しさには「公平性」「公正性」の確保も重要な条件になる。それは、組織メンバーの納得性を高める点からも極めて重要である。同じように非倫理的な行動を取っても、その個人に対する厳しさに差があれば、不満を持つメンバーも出てくる。それが新たな非倫理的な行動を引き起こすことにもなる。

### 3) 正規の手続きをとらず勝手にルールを変更する

決められた手続きを無視してものごとを変更する事例は「倫理」だけの問題ではない。「ルールは建前」という感覚がメンバーに広がると、勝手な解釈が当然のようになる。一般的にルールやマニュアルに従うと時間もコストもかかる。コストには心理的なものも含まれており、この影響も大きい。しかも、それを守らなくても深刻な問題は起きないことの方が多い。それだけハードをはじめとした設備などが安全につくられているのである。こうしたところに、都合のいいようにルールを変えようという力が働くことになる。

過去にはルール違反を承知の上で「裏マニュアル」がつくられたこともあった。ルールやマニュアルを少しでも変えると、それがさらに逸脱範囲を拡大する方向に力が働く。その方が「現実的なのだ」という理屈も付けられるから、職場にも受け入れやすい。こうした経験を重ねるうちに、何の抵抗もなく自分たちの都合に合わせてルールの改変をするようになる。

### 4) 社会の常識を省みず自己中心的な価値観で行動する

そもそも「非倫理的行動」は社会の常識からは認められないものである。しかし、「他と同じことをしていたのでは競争に勝てない」といった論理によって「非倫理的」な危険を冒してしまう。しかし、仮に競争があったとしてもそこには「基本的なルール」がある。それを無視しては「競争」そのものが成立しない。その点、スポーツは多くの場合、ルールが明確で、プレーヤーの行為を判断する審判がいる。その点、組織の内部に自らを客観的に評価できる人間は生まれにくい。あるいは、そうした立場からものを言っても

否定されたり無視されたりする。「倫理的行動」を取り上げた際にも書いているが、組織の内部にしながら「外から見ると」をもった人材が求められる。

#### 5) 組織の規則に違反する

規則はどうして守られないのか、あるいは、どうしたら守られるか。これは人間にとって永遠の課題である。「守られるような規則をつくるべきだ」というのは正論だが、それができるようにすれば「規則は不要だ」ということもできる。また組織である限り、当然の内容でも明文化しておかなければならないものもある。たとえば就業規則の大部分は常識的なことが書かれているはずだが、それをもっていない組織はあり得ない。

“規則”は“常識的”な側面だけでなく、“人を拘束する”面をもっている。そのまま放置していれば問題になるような行動を規制するのである。“個々人の自由”を完全に保証すると、社会が立ちゆかなくなる。そこで法律というものが必要になる。その点で法律は“規制”的であり、人々に一定の“禁欲”を要求する。組織の規則にもそうした要素が含まれている。それが組織の目標を達成するために必要だと評価される範囲で“規則”の“強制力”も保証される。しかし、“規制”的“強制的”な性質を備えていることは、それなりに“意識し”“努力する”ことを要求される。そこに“規則を守らない”行動が起きる可能性が生まれる。自然に、自分の思うままに行動していることが許されないからである。

いずれにしても、どうして“規則が守られない”のか、そのメカニズムを明らかにすることは、組織人の「倫理的行動」を引き出すために重要な課題である。

#### 6) 担当業務を改善する意思がない

完璧に行われている仕事などはあり得ない。たとえ一時的に順調であっても、時間の経過とともに問題が出てくるものである。それは外的な環境が変化しているからであり、自ら変化する力を失った組織は衰退していく。それは個人についても同様で、「改善」は健康増進というよりも現状を維持するためにも欠かせない重要な要因である。「今のままがいい」「何もしない方がいい」。それがそのまま「非倫理的行動」に繋がらないにしても、問題の指摘を控えたり、放置したりすることになる。その結果として「非倫理的行動」を阻止できないといった事態に至ることもある。

#### 7) 仕事を丸投げする。

いわゆる「丸投げ」がそのまま「非倫理的行動」に繋がるわけではないが、こうした考え方が、問題行動

を誘発することは容易に想像できる。まずは「投げる」側に責任意識がない。その結果、問題が起きた場合でも、「仕事をした部門や担当が悪い」といって逃げる。一般的には「丸投げされた」方は弱い立場にあることが多い。そのため、問題を感じても、とにかく引き受ける。さらに、仕事の途中でミスやエラーがあっても、それを伝えることに抵抗が生まれる。それが自分たちの責任とされる可能性が高いからだ。こうした小さなコミュニケーションの問題が、組織を揺るがす大きな問題を引き起こすこともある。

当事者に「丸投げ」の意識がないこともある。しかし、仕事を請け負う側から見れば、コストや期限だけを告げられて、後は何のフォローもないというのでは、仕事に対する意欲も高まらない。

#### 8) 使用する一般の人々のことを考えない

自分たちがつくったものやサービスの受け手、いわゆる「ユーザー」のことを考えないことは、それ自身が「非倫理的行動」だと言える。トラブルや被害が予想されるにも拘わらず、製品の供給を続けるとすれば、「非倫理的行動」を超えた犯罪になる。こうした行動は、自己利益のみを追及することによって引き起こされる。そして「わからなければいい」という理屈にならない合理化をして、それを改めるチャンスを失う。

#### 9) そのことを行ったときに後ろめたさが残る

「非倫理的」な行動には「後ろめたさ」がともなう。それは人が「良心」を持っている証でもある。しかしこうした気持ちも逸脱行為を繰り返していくうちに忘れられていく。まさに神経が麻痺していくわけで、それはわれわれの身体感覚のあり方と似ている。また上司や仕事仲間たちの考え方にも影響を受ける。組織に倫理性の高い規範があれば、それだけで後ろめたさを感じるものである。「何となくまずい」「こんなことしてはいけないのではないか」。そうした素朴な疑問を持ち、それを職場で共有化することが必要である。

#### 10) 部下の意見を尊重しない。

管理者のリーダーシップに関わる指摘である。リーダーシップは部下のモラルに影響を及ぼすことは多くの研究で明らかにされている。あわせて、部下が起こす事故との関連を示すデータもある。「部下の意見を尊重」することはリーダーシップ行動の重要な要素である。そして、そうした情報によって職場における問題の発生を未然に防ぐこともできる。それがそのまま「非倫理的行動」を抑止することにも繋がるはずだ。こうしたことも含めて、部下たちの仕事に対する意欲や満足度が高ければ、基本的には「非倫理的行動」を

取る可能性も低くなることが期待される（吉田2002, 2006）。

モラル（士気・意欲）とモラル（道徳意識・倫理観）との直接的な関係は必ずしも明らかではないが、高いモラルが高いモラルに影響を及ぼすとすれば、管理者のリーダーシップが「倫理的行動」に対してもっている重要性を改めて認識しなければならなくなる。

### 11) 自己保身を図る

きわめて単純だが、「自己保身」は組織の不祥事や事故を分析する際にもっとも重要な要因の1つである。一般的に人の行為には幅がある。しかも「倫理」に関してはその社会の価値観も影響するから、ある特定の行為が「倫理的」であるか「非倫理的」であるかを決定するのは必ずしも容易ではない。そうした事情を反映してか、日本語には「嘘も方便」といった言い回しすらある。しかし、ここで取り上げる「非倫理的行動」とは、立場を超えて社会的に非難される可能性が高いものに限定して考えることにする。それにも拘らず、人はどうして「非倫理的行動」を取るのか。その際、筆頭の候補として上げられるのが「自己保身」である。それによって「失うもの」が大きければ大きいほど、「非倫理的行動」への誘惑が大きくなる。したがって組織の中で地位が高くなればそれだけ失うものが大きいから、それを護るために、たとえば「データの改ざん」や「隠蔽」を行おうとする圧力も強くなる。しかし、一般職の人間にとっても、そのことで叱責されたり、処分されたりすれば、その内容次第では生活にも影響が出る。あるいは個人的な「将来」に問題を

残すことになる。こうして組織の階層を問わず、「非倫理的行動」を取ってしまう可能性が高まっていく。

このように「自己保身」は、それだけで「非倫理的行動」を引き起こす要因になり得るものだから、改めて検討を加えていく価値がある。

本稿では、組織で働く人々に「倫理的行動」と「非倫理的行動」について自由記述を求め、その結果の一部について検討した。最終的に収集された回答数は、延べ700点を超えており、その整然とした分類は今後の課題である。したがって、この時点ではとくに典型的だと思われるものを選択し、それらについてコメントを加えるところで終わっている。

### 引用文献

- Vogel, E. F. (1979) *Japan as Number One : Lessons for America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1979.
- 吉田道雄 (2000) 組織と人間の安全「組織安全学」を求めて。電気評論, 85巻8号, 電気評論社, 7-10.
- 吉田道雄 (2002). 医療事故の人間の側面 - 組織安全と集団規範 -. 医療経営最前線 看護部マネジメント編, No. 144, 産労総合研究所, 56-58.
- 吉田道雄 (2006). 組織の安全と人間理解. 長谷川敏彦 (編) 医療安全管理事典, 朝倉書店, 22-26.
- 吉田道雄 (2009) 職場における規則およびマニュアル遵守を阻害する要因 (1) - 病院における課題の分析 -. 熊本大学教育学部紀要 (人文科学), 58, 51-56.