

## 組織における倫理的行動に関する研究 (2)

— 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 Factor of Ethical Behaviors in Organizations (2)

— Analysis of Free-description by Corporate Workers —

Michio, YOSHIDA

(Received October 3, 2011)

われわれ人間は多くの課題を背負いながら生きている。その人間たちが構成する組織も同じである。とりわけ「倫理」は人間にとっても組織にとっても達成が求められながら、それが困難な課題としてあり続けてきた。組織の不祥事や事件が起きたとき、そこには大なり小なり、「倫理」の問題が存在している。今日では「コンプライアンス」が組織では常用語にもなった。これを「法令遵守」と限定して翻訳している事例も見られた。しかし、「法律さえ守れば、あとはどうでもいい」という姿勢でいるとすれば、すでにその時点で「コンプライアンス」的には問題なのである。

文化人類学者の Benedict が日本人を分析して、「菊と刀」という本にまとめた (Benedict, R. 1946)。そのなかで、日本人の行動は「恥の文化」に基づいているとし、自分たちの方は「罪の文化」に依っていると考えた。彼らは、いわば「神の声」を基準に行動する。これに対して日本人は「社会の声」を気にして行動するというわけだ。そうだとすれば、社会の中で生きていくためには、あるいは人との良好な関係を維持していくためには、少しばかり問題があっても「非倫理的行動」をとってしまう可能性もあり得ることになる。われわれ自身が日常を振り返ると、たしかにそうした力が働きやすいとも思う。しかしそうだとすれば、彼の国では「非倫理的な問題」が起きないのかといえば、そうでないことは現実を見ればすぐにわかる。むしろ、アメリカの方が国も組織も規模が大きいだけに、問題が起きれば社会全体に与える影響はわが国よりもはるかに大きいのである。

すでに過去の歴史になったが、アメリカのトップであると同時に世界のリーダーであるはずの大統領自身

が政敵の陣営に「盗聴器」を仕掛けるという、信じ難い「非倫理的行動」を取った事実がある。それは「非倫理的」というより「低次元」とさえ言える犯罪である。「罪の文化」を行動の基準にしているとされるアメリカで、「盗聴事件」によって大統領が辞任を余儀なくされたのだ。つまりは、異なる行動基準をもった文化であっても、人間にとって「倫理」は永遠の課題だと考える方が現実的なのである。

こうした状況を踏まえて、筆者は複数の組織で働く人々に「倫理」に関して直截な質問をした (方法の項参照)。

その結果の一部については、すでに吉田 (2010) が第一報として報告しており、本論文はその続編である。

#### 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。

<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

## 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。

吉田 (2010) はこれらを「倫理的行動」と「非倫理的行動」に分け、それぞれ 11 個を分析している。本稿では「倫理的行動」として挙げられたものについて分析する。

1) 誰から見ても不当だと思われる行動(仕事)をしない  
われわれの社会には、いわゆる「常識」というものがある。そのなかには「行動にかかわる常識」も含まれる。もちろん、「すべて」の人々が完全に一致する基準はない。しかし、「そうするのは当然だ」とか、「それをやってはおしまいよ」といった、多くの人々に共通する認識はある。そして、「常識」から外れた、とくに「不当だ」と思われる行動を取らないことが期待される。しかし、「誰から見ても不当だと思われる行動をしない」という回答が出てくるのだから、「当然」のことができていないのである。「不当」であるにも拘わらずしてしまう。そこには個人、組織のさまざまな要因が影響を及ぼしていると考えられる。そのなかには制度的な不備も含まれる。しかし、「誰もが」不当だと思うことをする場合には、当事者はある種の「後ろめたさ」を感じているはずである。そうした状況を克服するためには、とりわけ管理者の意思や行動が重要な役割を果たす。少なくとも職場のリーダー自身が率先して不当な行動を実践するようでは問題は深刻化するだけである。「正直者が馬鹿を見る」。そうした発想が職場のメンバーに広がっていれば、「不当な行動」が「正当化」されたりもする。

2) 公平で客観的な立場からものを見る

まさに正論であり、このこと自身を否定する者はいない。しかし、「言うは易く行うは難し」である。そもそも、「公平」「客観的」立場といっても、その基準が明確ではない。あえて言えば、「自分たちに不利益なことであっても、現実を認める」態度が必要だということだろう。そうした場合でも、厳密な意味で「客観的」な判断をしているかどうかはわからない。しかし、少なくとも職場全体にそのような行動基準が受け入れられていれば、倫理から逸脱した行為をする可能性は低くなる。このときも、職場のリーダーが率先して「自分たちに都合が悪くても、事実は事実として認める」姿勢を示すことが重要な影響を与える。

3) 会社のルールが社会のルールにあっていること

組織の外から見れば常識では考えられないことも、

職場のなかでは当然のこととして通用している。こうした現実があることは、事故や不祥事が起きるたびに目にする報道でも明らかにされることが多い。それにしても、自分たちの振るまいが「社会の常識」から外れていることを組織の構成員たちは気づいていなかったのだろうか。この点は推測するしかないが、その可能性は低いのではないか。内心では「おかしい」とは思いながらも、様々な理由をつけて「仕方がない」とお互いに言い聞かせる。それも明白な議論をするのを避けて話題にもしない。それが現実なのではないか。自分たちの問題に気づかないほど、人は鈍感ではないはずである。あるいは、全員が自分たちの行動規範に疑問をもっていても、それを口に出すことをしない、あるいはできない。集団にはそうした力が働くのである。「私もおかしいとは思ってはいましたが、自分から言い出すことができませんでした」。問題が起きてしまった後になって、こうした話を聞かされるのである。

4) 決められたことを守る

これはあえて組織人に求められる行動基準として取り上げるまでもない。まさに人間としての「倫理」の基本である。しかし、それが必ずしも実現されていないことは、こうした意見が出ること自身が実証している(吉田 2009)。規則やマニュアルのなかには、あるいは法律でさえも、実態からかけ離れて実効性が失われたものがあることは事実だ。それらについては、廃止したり修正していくことが優先されるべきである。しかし、そうだからといって「実情に合わないから」という理屈をつけて「決められたこと」を軽視したり無視するのは問題だ。そうした気持ちが組織全体に広がって、最終的には存続を脅かす事態を招くことにもなる。

そもそも、人間の世界は「約束事」から成り立っている。しかも、それらが「合理的」「論理的」に決められているとは限らない。また「科学的」な根拠に基づいているとも言えないものが多い。たとえば、わが国では「20歳未満」の喫煙、飲酒は法律で禁止されている。しかし、この20歳という年齢制限は人間の生理に関する科学的な根拠から導き出されたものではない。したがって、海外では18歳で飲酒可の国もある。ものを盗んだときに科される窃盗罪は、刑法235条で10年以下の懲役又は50万円以下の罰金と規定されている。しかし、どうして懲役10年以下なのか。それが10年ちょうどでなければならぬ合理的な理由はないはずだ。その根拠として、他の罪とのバランスも考慮されているのだろう。しかし、それならそれで、そのバランスを取っている罪に科される年限は科学的な理由づけが可能なのか。こうして突き詰めてい

けば、われわれが「常識だ」と言っているものの多くが、それほど論理的で確たる根拠があるとは限らないことがわかる。しかし、そうだからといって「いい加減にしている」ということにはならない。そもそも「約束」ができるのは人間だけである。たとえば犬が「いつもの約束通り、3時にはおやつをくれ」などと訴えたりはしない。そうであるからこそ、「人間しかできない」約束なのだから、決まったからには守ろうではないか。いつも不都合なものは変えるという条件を付けることは必要だとしても、そして、問題があればそれに気づき、率先して改善策を提起していくのは、やはり職場のリーダーである。

#### 5) 自分の考えがすべて正しいとは限らないので、人の意見も尊重する

これもきわめて素朴だが、倫理的な行動を考える際に重要な視点である。規則やマニュアルに対して、いろいろと理由をつけて「守らない」ことを正当化する。とりわけ職場で影響力をもっている者がそれをするとなりが付かなくなる。「それでも自分は問題を起こさない」「自分の判断の方が正しい」などと思い込んでいるから、これはまさに確信犯である。こうした落とし穴にはまるのはむしろベテランのほうである。長い間に蓄積してきた知識や技術が、その謙虚さを覆い隠すことがあるのだ。そして、本当はルール違反をしていることに気づいていても、誰もそれを指摘できない。その人物が組織のトップにいるのでない限り、それをただすべき上役はいるはずだが、それができないのである。

あるいは上役が問題だと指摘しても言うことを受け入れないといったこともある。そうこうしているうちに重大なトラブルや事故が起きてしまう。それなりに影響のある組織であれば、そうした事故は瞬く間に報道されたりもする。組織にとっては大きなダメージを被ることになる。

ベテランであればあるほど、その道のプロとして、あるいは次の世代のモデルとして、「守るべきはかたくなに守る」「変えるべきは率先して変える」という姿勢で行動することが期待される。そもそも、周りの人間は、自分に対して“言いたいことがあっても言えない”可能性があることを自覚しておくべきでもある。それがベテランの責務なのだ。

「人の意見を尊重する」のは、「他人に屈する」ことではない。それが自分たちの仕事をさらに安全で良質なものにするための力になるのである。そうした発想で人の意見を取り入れていく力は職場におけるリーダーシップの要件だと考えたい。

#### 6) 時間が経った後でも法的な面で責められるような行動をしない

これは「決まりを守る」とことと内容的には同じレベルのものだが、そこに時間的な要因が含まれている。われわれの心には、ついつい「いまわからなければいい」という誘惑が頭をもたげてくる。とくに、目の前で誰にもわかるような不都合が起きていなければ、「あとは何とかなる」という気持ちにもなる。それが完全に個人や職場の身内、あるいは関係者だけしか知りようがないものであれば、その力はきわめて大きくなる。そこで短期的には何もなかったように振る舞うことができるのである。また、それらには、時間が経過してから問題になる可能性が低いものもあるに違いない。また、それまで同じようなことが起きても、結果として表面化しないままに問題がなくなったという体験があるかもしれない。こうした状況下では、「してはならない」ことになっている行動が誘発されやすいのである。

こうした問題行動を抑止するのは、いわゆる「倫理観」や「正義感」といった「こころ」のメカニズムである。もちろん、罰則などある種の恐怖感を生み出す方策も無意味ではない。それに関連して、「あとになってバレたらとんでもないことになる」という「将来に対する不安感」も、「出来心」を抑制する効果をもつだろう。その際には、「想像力」が大きな役割を果たすことになる。問題行動を起こした場合に、社会的に批判されやすい職業がある。たとえば教員や警察官などはその代表格である。また、相対的には民間人よりも公務員に対する目の方が厳しい傾向もある。こうした人々が問題を起こしたときは報道もされやすい。その内容についてテレビで見たり、新聞で読んだりするたびに、「ちょっと想像力さえ働かせれば…」と思うことが少なくない。

人間の脳は驚異的な進化を果たしてきた。その結果として、生きるために求められる生得的で本能的な反応を制御する力を備えることになった。その能力の代表が「想像力」だといえるだろう。とりわけ時間的にかなり先のことについてもイメージすることができるのは人間だけではないか。そして、その「想像力」が、適応的な行動を促進し、また問題になりそうなものを抑制することで進化を実現してきたのだ。

近代社会では「思想の自由」が保証されている。しかし、そうした法律による支えがなくても人は頭の中でありとあらゆることを考える。そして、行くことも見ることもできない「宇宙の果て」についても想像する。そうした「能力」が多くの発見や発明を実現してきたのである。もちろん、邪悪なことを考えることも「自由」である。ただし、それを現実の行為に移すと

なると犯罪になる可能性もある。そして、犯罪を犯せば法律に則って刑罰を受ける。それを「想像」できれば、犯罪行為が抑制される。特定の職業に限ったことではないが、とりわけマスコミに取り上げられやすい立場にあれば、法に触れる行為をした場合、自分がどうなるかは容易に想像できるはずだ。しかし、それでも足を踏み外してしまう者がいる。つまりは、「欲求」やそれを引き金にした「衝動」が「想像力」による抑止効果を打ち壊してしまうのである。

どうしてそうになってしまうのか。その原因を「魔が差したから」というのでは説明にならない。報道などでは、問題を起こした本人が「ストレスがあったから」と言っていると伝えられたりする。これでは本来の原因はわからない。また、「ストレスのせいにするな」と突き放したくなる。そもそも適度のストレスは動物が生きていくために必要な条件でもある。いわゆる五感をシャットアウトした感覚遮断実験と呼ばれるものがある。人は外部からの刺激がまったくない状態では精神的に安定しない。そうした条件下では、たとえば幻視や幻聴など自分自身で感覚を作り出すことも明らかにされている。われわれには適度な刺激が必要なのである。ただ、ストレスに耐えられる力には個人差がある。それを「ストレス耐性」というが、不祥事をはじめとした組織で起きる問題の原因をストレスに起因させるだけでは展望は開けない。

「適度」のストレスは人間が前向きに生きていく上で必要だとしても、それが「過度」になれば、様々な問題を引き起こす可能性が高くなる。しかし、その程度には個人差が大きく、どの程度を「過度」なものとするか、その基準値はない。同じレベルのものであっても、人によってはマイナスに働く。その一方で、それがプラスの行動に繋がる者もいる。

こうした基準の議論とは別に、そもそもストレスが発生する原因はどこにあるのか、またそれにどう対応すべきかについては、多面的なアプローチが必要になる。この点は別の機会に改めて考えてみたい。

ところで、「想像力」が「抑止力」に繋がるとはいうものの、「最悪」の事態が起きることに対する主観的な確率が問題になる。それが低いと評価した場合は、抑止力は限定的になる。つまりは「バレなければいい」という悪魔が声をかけてくるのである。人間はこうしたささやきに弱いのである。それに対抗できるように、「公益通報者保護法」が制定された。いわゆる「内部告発者」に対する不利益な取り扱いを禁止する法律である。これによって、外部者には知ることができない問題が明るみに出る可能性を高めようとしたのである。この法律が施行されてから、期待された情報がどのくらい出されるようになったのか、制定前後で比較

できる客観的なデータはあるのだろうか。

こうしたなかで、最終的には法律による牽制よりも個々人の「倫理観」や「正義感」が重要だと言う意見もある。しかしながら、これらはきわめて多義的で情緒的である。しかも、「倫理的行動」を実現するために「倫理観を高める」では、なにも言っていないのと同じである。ここに倫理に関わる問題の複雑さがある。ともあれ、「バレるか、バレないか」の確率ではなく、「まずいことはしない」という確信が大事なのである。

7) 行動憲章で決められた行動を誇りをもって実施する  
「行動憲章」や「倫理規定」と呼ばれるものをもっている組織は多い。会社の会議室や応接室などにも額に入れたものが掛けられている。その内容にはまったく問題はないが、一般的に抽象度が高く、きわめて理想的な表現にあふれている。

これに関連して最高検察庁は、大阪地検特捜部で起きた「事件」をきっかけにして「検察の理念」をまとめた（毎日新聞電子版2011）。これは検察職員が従うべき基本規定とされ、基本姿勢をまとめた前文と実務上の指針を示した10項目から構成されている。監察官の行動基準とした規定はこれまで国家公務員としての服務規律以外になかったという。しかし、その内容はあまりにも常識的すぎて、一般人のなかには失笑する者もいたほどである。たとえば、「無実の者を罰し、あるいは、真犯人を逃して処罰を免れさせることにならないよう、知力を尽くして事案の真相解明に取り組む」「被疑者・被告人等の主張に耳を傾け、積極・消極を問わず十分な証拠の収集・把握に努め、冷静かつ多角的にその評価を行う」といったものである。「天下の検察官が、こんなことを基準として提示されないと仕事ができないのか」。ほとんどの国民がそんな評価をしたと思われる。

いずれにしても、ほとんどの「憲章」や「規定」は「絵に描いた餅」になっているのではないのか。その証拠に、様々な事故や不祥事が絶え間なく起きている。そうした問題を起こした組織にも「行動憲章」や「倫理規定」があった可能性はきわめて高い。こうしたケースを見聞きするたびに、「知識」を「行動」に結びつけることの困難さを実感する。「書かれたもの」だけでは、それを守るための動機づけにはならないのである。

そうしたなかで、ここに含まれている「誇り」は重要なキーワードである。今日の組織では、ややもすると「責任」ばかりが重くなり、働く人々は心身ともに疲れ果てている。もちろん仕事に「責任」が伴うのは当然であり、まったく「責任」のない仕事などあり得ない。しかし、そうした「責任」を背負って仕事に従事しているとき、人々のこころに「誇り」が生まれる

こともきわめて重要なのである。仕事に関わる「誇り」は第三者から評価されることで実感する場合もある。しかし、世の中の人々に認知され、その遂行と達成に耳目が集まるような仕事などほとんどない。したがって、仕事の「誇り」は働く者が自分自身で発見し、「責任」とともに自覚することが期待されるわけだ。それだけではない。組織における管理者が部下たちの仕事を評価することを通して、「仕事に対する誇り」を醸成することもできる。それは管理者に求められるリーダーシップの重要な要因なのである。

#### 8) 部下からの相談に納得するよう説明する

一見すると、「倫理的な行動」には関わりがないような内容である。しかし、これも「倫理的な行動をするとはどんなことでしょうか」という問いに対する回答である。きわめて匿名性の高い調査であったため、その真意を回答者本人に確認することはできない。その点で推測の域を出ないが、「この行動が倫理的な問題にならないか」といった質問を部下から受けた場合に、管理者や職場のリーダーが、本人に「納得できる」説明をすることの必要性を指しているのだと思われる。その行為が問題になるのであれば、「なぜ」そうなのかを理解させることが重要だというのである。「まずいに決まってるじゃないか」とか、「とにかく規則にだめだと書いてあるのだからやっつけてはいけないんだ」といった答えでは納得が得られない。「なるほどそういう経緯があったのか」「たしかにそれを遵守しないとまずいことになるなあ」。部下の側にこうした気持ちが生まれれば、倫理的に問題が起きるような行動をする可能性が低くなるだろう。人間は「納得」したものについては期待された行動をするものである。

これと合わせて、職場で責任ある立場の者が、率先して「倫理的」な行動のモデルを示すことも求められている。そうでなければ、他者が納得できるような説明はできないのである。

#### 9) いいかげんな考えで行動する

仕事に限らず、一般的に「いいかげん」な態度や行動は問題である。ただし、この回答者は、その後に括弧をつけて「わからないまま操作する」と付け加えている。このことから、「いいかげん」さは機器の操作に関わっているものと思われる。おそらく、「どうしてその操作をするのか」を十分に理解しないまま機器を動かした者がいて、その結果として事故が起きたことがあるのだろう。それがどの程度のものだったかわからないが、基本的には「操作の意味」を知らないで機器を動かしてしまうのが危険であることは当然だ。

それにしても、どうしてそんなことになるのか。そ

れが「習慣的」になっている場合でも、本人も最初の時点では「意味がわからない」ことを承知していたはずだ。そこで考えられるのは、意味はわからなくても、とにかく「そうするように言われた」というケースである。おそらくこれがスタートになることが多いのではないか。この場合は、それを指示・指導する者、つまりは監督者や年長者の責任が大きい。それでは、どうして操作の意味も伝えずに指示や指導をするのか。その理由として頭に浮かぶのは、仕事に余裕がないときである。とくに時間的なプレッシャーが大きい場合には、つい「とにかくやっつけておけ」ということになってしまう。監督する側としては、「そのうち時間がきたら」といった理由付けをしていることがあるかもしれない。しかし、人間の行為にはタイミングがあって、仕事の流れに支障が出てくれば、「そのうち」は忘れられてしまう。そんなとき、指導された側から「どうしてこうするのかよくわかっていない」と確認を求めることがあれば、問題は解決される。しかし、それも「わざわざ聞きにくい」「うまくいっているのだからいいじゃないか」といった気持ちに打ち消される可能性がある。そうすると、わざわざ指導者に「聞いただす」という行動は生まれない。

もう一つのケースは、仕事に余裕がないといった外的な要因ではなく、指導する者が「操作の意味を教える必要がない」と考えた場合である。まさに、「知らなくていい」というわけだから、操作する側がその理由を「知りようがない」のである。たとえば、一時的に仕事を頼むときなどはこうした事例が起こりうる。

現実には、「操作の意味は知らなくても不都合が起きない」仕事や操作もあるだろう。しかし、今日では「疎外」ということばはあまり使われなくなったが、これでは「仕事に対する充足感」は生まれない。こうした状況では、仮に問題を発見しても、それを職場で明らかにしたり、自分で改善するといった行動は期待できない。それだけでなく、さらに大きな問題を引き起こす可能性があっても放置してしまうかもしれない。すべての仕事に「意味」を付与することは困難だとしても、「自分が仕事の主役だ」という気持ちになれることが求められる。その意味で、「仕事の意味」を伝えることは、職場のリーダーにとって欠かせない「仕事」なのである。

#### 10) 個人で判断するのではなく何度もみんなの共通意識のもとで行動する

個人の判断には習慣や思い込みによる歪みが生じたりする。これは誰もが日常的に経験することである。こうした弊害を避けるために、複数の人間でお互いに確認できるようにしておくことは、倫理観の保持に限

らず重要な要件である。ただし、意欲の高いメンバーが集まったまとまりのある集団においても、問題のある意思決定が行われる可能性がある。これは、グループ・ダイナミックスの領域では「Group think (集団止考)」と呼ばれる現象である。「おかしいと思っても言い出せない」「自分たちの考えや価値観こそが正しいと信じて疑わない」「自分たちに不利な情報を無視したり、都合のいいように合理化して解釈する」。こうした問題が生じることがあるのだ。それは「集団であるが故の弱点」というべきものである。これに対応するためには「弱さを認める強さ」が求められている。

ところで、われわれにとって「間違いを認める」ことがどうしてできないのか、それは「恥ずかしいから」か、たしかに「間違いをしてはいけない」ことになっているのに「間違ふ」のは、明らかな外的要因がない限り、「本人がしっかりしていない」からであると思われる。とりわけ「プロ」であれば、それでご飯を食べているのだから「間違ふこと」そのものが職務上の義務を果たしていないことになる。これはたしかに「恥ずかしい」ことではある。ようやく歩きはじめて赤ん坊が、立っては尻餅を繰り返しても、それを責める者はいない。その時期にはそれが「当然」だからだ。これと同じように、仕事の場合でも、まだ経験が浅い時分は、それなりの失敗が許される。しかし、それもいつまでもというわけにはいかない。とくに時間とともに、自らが部下たちの「失敗」や「うっかりミス」を正し、場合によっては責任を取らせる立場になったときは、「失敗」そのものができなくなる。そうしたことから、どんなに理屈をつけようとしても、失敗したときに感じる「恥ずかしさ」を否定するのはむずかしい。それならば「恥ずかしさ」を誤魔化しても仕方がない。そこで無理をするから周りの人間から見苦しいと思われる。あるいは笑われてしまうのである。

「聞くは一時の恥、聞かぬは末代の恥」などという。「一生の恥」ということもあるが、本来は「末代」である。「末代」ともなれば、「自分が死んだあとの時代」まで含まれる。「間違い」もこれと同じではないか。「詫びるのは一時の恥、誤魔化すのは末代の恥」ということである。

もっとも、「末代の恥」だといっても、それがよほど大きなことでない限り、大多数の人は忘れてくれる。しかし、だからといって「自分の間違いを誤魔化してもいい」ということにはならない。それは、本人の心のなかで、「あのとき自分は間違いをして言い逃れをした」という事実は消えないからである。そうした「気持ちの悪さ」を一生に渡って自分だけで背負っていくことになる。「私はなんでもすぐに忘れられるから、ずっと重荷を担いでいくなんて心配はしない」と言う人がいるかもしれない。それで本人はいいかもしれない。しかし、それで問題が解決するわけではない。とくに責任を持った人間が、自分の誤りを誤魔化していると、それが組織のメンバーたちにも影響する。「上の人間だってやってるんだから、自分たちが失敗に屁理屈をつけてどこが悪い」。そうした発想と行動様式が組織全体に広がれば、それが「文化」の域にまで達するのである。そうなると、働く人たちの意欲は低下し、「モラルハザード」が現実のものになる。つまりは、人が忘れるのを待つ前に、組織そのものの存続が危うくなるのである。そうしたことを責任者がすべきでないのは言うまでもない。それよりも、「スマートに詫びる」方がはるかに評価できる。そうした真摯な態度と行動を部下たちに見せることは、リーダーシップそのものなのである。「謝り方を教える」ということである。

## 引用文献

- Benedict, R. (1946) *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. (Houghton Mifflin. (長谷川松治訳「菊と刀——日本文化の型(上・下)」社会思想研究会出版部, 1948).
- 最高検察庁 (2011) 検察の理念. 毎日新聞電子版 (2011. 9. 30)
- 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.
- 吉田道雄 (2010) 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. 熊本大学教育学部紀要 (人文科学), 59, 251-256.