

## 組織における倫理的行動に関する研究 (4)

— 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 affecting ethical behavior in organizations (4)

— Analysis of free-description by corporate workers —

YOSHIDA, Michio

(Received September 30, 2016)

#### 倫理に関する自由記述の分析

本稿は「組織における倫理的行動に関する研究 (吉田 2010, 2011, 2015)」の続編である。先行研究においては、企業組織体の従業員から「倫理的行動」および「非倫理的行動」についての考えを自由記述によって収集し、その分析を行った。本稿はその第4報になる。

#### 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具体的な回答をしたのは775名であった。ここでは、「倫理的」「非倫理的」を問わず取り上げて分析を進める。

1) 多忙を理由に手順を変更したりすること

今日では「経費削減」は「組織目標」になっているのではないかと思われるほどである。そうした中で、多くの組織が「人員削減」を取り組むべき最優先課題にしている。その結果、誰もが「とにかく忙しい」と嘆く状況が生まれる。これに、仕事の種類と量の増大が加わる。さらに「コンプライアンス」の重視もあって、「可視化」が求められ準備すべき文書が幾何級数的に増えている現実がある。

組織の安全や品質向上には「誰の目にも目に見える」ことが欠かせない。それによって「非倫理的」行動を予防することが可能になる。その一方で、「『文書作り』に忙殺されて、部下たちが働いている現場に出かけることができなくなった」と嘆く管理者がいる現実もある。「事故やミスは現場で起きる」のである。文書を作成するのに忙しく現場に目が届かないのでは本末が転倒している。

今日では、それらが深刻な問題とされてはいるが、働く人々の間から「忙しい、忙しい」といった嘆息が聞こえたのは今に始まったことではない。そもそも人間はいつの世でも「忙しい」ことを理由にし続けてきたのではないか。ある意味では、そのことに自己満足感を覚え、さらに変革のエネルギーを「生み出すこと」もあつたに違いない。つまりは、その力が「新しい仕事の仕方」の創造に向けば、それはそれで意味がある。しかし、われわれは、それを理由に「しなければならぬ」ことを棚上げする傾向も背負っているやっかいな存在である。しかし、それが規則に違反している場合には、そのまま事故やトラブルに直結することになる。これは「非倫理的」行動そのものだと言わざるを得ない。

そして現実には、そうした行為が「個人」ではなく、

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

「職場全体」で行われることが少なくない。それは個人的には「まずいな」と思っている、それが言い出せない。そうした空気が組織に大きなダメージをもたらす要因になるのである。

## 2) ミスや不具合等、悪い情報ほど上役に知らせること

これが「倫理的行動」であることは疑いない。良好な情報は、関係者の意欲を高め、新たな挑戦を刺激する。しかし、それが「慢心」に繋がらない限り、組織にマイナスの影響をおよぼすことはない。これに対して「望ましくない情報」が伝わらないことは致命的な問題を引き起こす可能性が生まれる。

これに関連した「非倫理的行動」として、「自分の不利益になることを報告しないこと」というものがあった。

人が「自分の不利益」になることを回避するのは、当然である。われわれは、そうした選択を重ねることによって地球上で生存し続けてきたと言える。そして、現代の高度に組織化された人間集団においても、基本的には同じ力が働くのである。ただし、個人と組織の利害関係は一致するとは限らない。個人にとって「不利益」であっても、それが報告されないことで組織が「不利益」を被る可能性がある。したがって、総体的として「個人と組織の不利益」の双方を最小限にすることが求められる。そのためには、「自分のミスを報告すること」が「不利益」にならない仕組みが必要になる。

安全文化に関わるキーワードの一つに「No blame culture」がある。これは「ミスを犯した者を責めない」、つまりは「個人的な責任を追及しない文化」を築くことを重視しているのである。アメリカでは「真実を明らかにする」ために、裁判や事故調査において、司法取引や免責を条件にした事情聴取が行われている。しかし、そうしたアメリカでも「No blame culture」という用語が使われているのである。こうしたことから、アメリカにおいても「個人を責める」状況が無視できないことを示している。問題が発生した場合、その「原因をつくった張本人」を「責めたくなる」のは洋の東西を問わないのである。もちろん、それが「故意」に基づくものであれば、個人的に責任を追及されるのは当然である。

## 3) 相手の立場を考えた上で仕事に取り組む

これは「仕事の倫理」に限らず、人と人が関わりを持つ際に求められる基本的な姿勢だろう。ややもすれば「自分あるいは自分たちの都合」を優先するために、「しなければならぬこと」をしなかったり、手

を抜いたりする。そうした状況の中で「ミス」や「トラブル」が起きるのである。

この「相手」としては様々な立場の者が含まれる。最も身近にいるのは職場の同僚である。お互いが「相手の立場を考えて」仕事をすれば、様々なミスやトラブルも防止できる可能性が高まる。

さらに同じ組織に所属していても日ごろは接触することのない者たちも「相手」になり得る。こうした「相手」との連携は、「縦割り」や「セクト主義」などによって阻害されることも多い。これは組織内、とりわけ横のコミュニケーションが取れていないことによる問題である。ここでも、「お互いの立場」を理解する力があれば、様々なトラブルを未然に防ぐことができる。

組織が社会の中で存続していることを考えれば、「相手」の範囲は組織外にまで広がっていく。ここでは「自分たちの都合」だけで信義に悖る行動をすることは許されない。自分たちが顧客やいわゆるステークホルダー（stakeholder）の立場に立って行動しなければ、その存在意義すら疑われる時代と状況になっているのである。

## 4) 法や規則を遵守し、さらに株主を含めた会社の利益がもっとも大きくなるよう行動すること

「法や規則を遵守する」ことは議論の余地すらないが、この表現が「法や規則を守ること」を「会社の利益」に結びつけているとすれば、それなりの主張だと言えらる。そうだとすれば、「会社の利益を最大化すること」が「倫理的な行動」であると考えている可能性もある。いずれにしても、「倫理的行動」として「会社の利益」が伴っている点でユニークな見解ではある。

さらには「倫理」と関連して「株主の利益」にも触れている。現実には「会社の利益」を「倫理」よりも優先したことで多くの問題が発生している。むしろ、重大な問題が表面化したとき、そのほとんどが「組織のため」だったというケースが少なくない。したがって、組織の利益が社会全体のそれと合致する場合にのみ、「会社の利益追求」が「倫理的行動」と結びつくのである。

さらにここで「株主の利益」と「倫理的行動」が繋がられているが、それが成立するためには、それなりの条件が前提になる。かつて、わが国の企業組織は、建前的に「株主」を重視するのは当然だとしても、「株主の利益」は前面には出てくることは多くなかった。会社は誰のものかといった議論が行われる際にも、働く人々を大事にするという文化的雰囲気は漂っていた。しかし、それも時代とともに変化してきた。企業活動や金融資本がグローバル化してくると、外国人の

「株主＝投資家」からの期待と要求も高まってきた。こうした中で、「株主の利益」を最優先しなければ組織の存続すら危うくなる可能性も生まれた。ともあれ、「株主の利益」を優先することと「倫理的行動」とに整合性が取れるのかについては慎重な議論が必要である。

#### 5) 会社の「倫理綱領」で決められた行動を誇りをもって実施する

多くの組織がいわゆる「綱領」や「憲章」を持っている。学校の校長室には地方自治体や先達の揮毫が飾られている。官公庁や会社のしかるべき役職者の部屋でも同じような光景が見られる。それは「必須の道具」といった感がある。また、仕事場の様々な場所にも、同じものがポスターに挿入されて掲げられている。その内容は「非の打ち所のない」、しかし、ある意味では「当然」のことが書かれている。そして現実には、それは組織の全員が「倫理的行動」をとることを保証しているわけではない。それらは「あくまで目標」であり、場合によっては、「理想」だと受け止められているのである。まさに、「わかっちゃあいるけど実践できない」ということである。こうした状況を「知行不合一」という。「知っていること」と「行動」は必ずしも一致しないのである。しかし、この問題を解決するために完全に有効な方策はない。

近年、わが国では有力な企業トップに起因する様々な問題が人々の耳目を集めている。こうした会社の社長室には、「倫理観」にあふれた「綱領」に類するものが掲げられているのではないかと。しかし、どれほど高邁な文言を並べても、組織メンバーが「それを遵守する気」にならなければ、まさに「絵に描いた餅」に過ぎない。それどころか、「外向きのメッセージ」と「現実」の差が大きければそれだけ組織内にいる人間の「白け度」も高まるだけである。それにしても、日本を代表する感のある会社がお粗末としか言いようのない不祥事を引き起こしている。それには単純に驚いてしまうが、それもトップが関わっているのだからことは深刻である。

#### 6) 他人に迷惑をかけないこと

単純明快な内容である。ここで「他人」の意味する範囲はきわめて広い。最も近いところに「職場の同僚」がいる。また、自分を除く組織内の人間はすべて「他人」である。

過去には、組織に迷惑をかける人間は現場に近い第一線で働く者たちが多かった印象がある。たとえば、一般の女性銀行員が男から騙されたり、強要されたり、あるいはいろいろな理由で金を横領するといった事件

がマスコミを賑わせたことがあった。その結果、銀行の信用が失われるのは当然として、組織のすべての「他人」に迷惑をかけたことは疑いない。

ところが、いつのころからか、組織の上層部の問題行動が世間の目を引くことが多くなってきたように思える。ただし、その時代は、信じがたい行為をするトップがいても、それをもみ消していた可能性は否定できない。たとえば、黒澤明監督が1960年に公開した作品に「悪い奴ほどよく眠る」がある。こうしたことを考えれば、「昔のトップは健全だった」ことを確認できる証拠はない。いずれにしても、トップが起こす問題は組織で働くすべての人間（他人）に影響をおよぼす。そして、この場合の「他人」は「社会全体の構成員」にまで拡大していくのである。

#### 7) 第三者に自分の立場を説明したとき納得されるもの

ここでのキーワードは「第三者」である。今日では、組織で問題が起きると「第三者委員会」と呼ばれるものが設置されることが多くなってきた。そこで当該組織と利害関係のない専門家たちが事実を分析し、問題が発生した原因と責任の所在を明らかにする。「第三者」という客観的な立場が重視されるのである。

その結果は報告書として一般的に公表されることが多い。そして、組織はそれを受けて、その内容に応じた対策をとることになる。ある大企業で会計上の問題が明らかになり、第三者による分析が行われた。ここでは、複数の世代に亘る経営トップの責任が厳しく問われていた。このケースでは、会社が第三者に分析を依頼したという形になっていたようである。そして、第三者が作成した報告書が社長に出された。報告書では「現在の社長」もその責任があることを指摘されていたようだ。それを受けた「現在の社長」が「きわめて問題だ。自分を含めて直ぐに辞任する」と公表した。こうした経過には、何かしらの違和感とある種の滑稽さがある。

いずれにしても、「身内」の調査は「甘く」なる。わが国の組織における劣化の問題は深刻なレベルに達している感があり、「第三者委員会」の設置は増えることはあっても減ることはないのではないかと。

#### 8) 家族に知られても恥ずかしくない行動

これこそが「倫理的行動」だということである。フロイトの精神分析に「超自我」という概念がある。「自我」が「私」なら、「超自我」はその上から「自我」を監視していて、問題のある行動を取ろうとすると「そんなことではいけない」と警告を発するのである。この部分は親の躾や社会の規範などによって育てられ

る。それが機能すれば、「誰も見ていなくても悪いことはしない」人間が育成される。そして、それが「社会正義」の実現に繋がるのである。もっとも、「正義」は特定の社会が作り上げる基準でもある。したがって、それが「他の社会」から見て「正義」であるとは限らない。人間の歴史を振り返れば、あらゆる「戦争」は「正義」の名のもとに行われている。それも、戦っている当事者の双方が「正義」を主張するのである。つまりは「正義」もきわめて相対的なものなのである。

いずれにしても、「自分の行動に対する評価基準」をどこに置くかが重要になる。「こんなことをしたら会社の同僚から笑われる。だから真面目にしておこう」。この場合は、「仲間」が基準になっており、職場における人間関係が行動に影響を与えるのである。それがお互いに倫理的行動を促進する可能性が高まる。もちろん、「家族に恥ずかしいから」という理由で問題行動を起こさないのであれば、これもまた非倫理的行動を抑止する力になる。問題のある行為をする誘惑に駆られたとき、頭に「家族の顔」が浮かんでくるのである。お互いに信頼し合う家族関係が築かれていれば、その力は大きいはずである。

#### 9) 「地元との接点が多いこと：職場では交通ルールなど基礎的なこともちゃんと守る

これは倫理的な行動そのものを挙げたものではないが、興味深い視点である。こうしたことを指摘する声は少なくない。このように地元との関わりを重視する組織は注目され、企業のイメージアップに繋がる。銀行の行員たちが開店前に支店の周囲を掃除している光景を見かけたりする。もちろん、これは銀行に限ったことではない。そうした「善行」に対してビジネスに結びつける下心があるといった皮肉な見方をする者は少ないだろう。そうした姿を目にすれば、見た方も気持ちよくなる。そのそばを歩いて通るときは、「おはようございます」とか「お疲れさまです」といった一言をかけたくなる。それが働く者の「気持ちよく」して、さらに「しっかり頑張ろう」という意欲を生み出す好循環が生まれるだろう。

これとは対照的に、関係者が問題を起こせば、有力な組織の場合、少なくとも地元では大きく報道される。たとえば飲酒運転で逮捕されるなどは、その典型例である。それだけでなく、一般的には取り上げられることがないケースでも、大企業の従業員が関係していればニュースになる。組織はこうした厳しい目にさらされているのだが、それは当該組織が相対的に高い「社会的評価」を得ていることの証でもある。構成員たちは、この点を誇りにして「組織外」でも倫理的な行動をとっていくことが求められるのである。

#### 10) 公私を混同しない

その内容は議論の余地のない当然のことである。しかし、現実にはこの陥穽に落ち込んでしまう可能性は低いとは言えない。われわれは「公私混同」の誘惑に晒され続けている。筆者が大学のメンバーになったとき、所属長が「研究室はすべて公的な空間だから、私的な飲み物やカップを持ち込むのもいけない」と伝えられた。それは「あくまで原則」としての話ではあった。しかし、「あくまで公式」にはそうした気持ちと姿勢で仕事をするのを教えられたのだと思い、ある種の感動を覚えた。

職場に「自分のものを持ち込む」ことが「公私混同」であれば、「組織のものを持ちだす」のは、この上ない「非倫理的行動」になる。

たとえば勤務先のボールペンや消しゴム、クリップなどの消耗品を、その量に関係なく拘わらず持ち帰ることは問題なのである。また、組織の電話で友人と私的な会話をすることは職務に専念していないだけでなく電話料金の横領だと責められるかもしれない。あるいは知り合いと勤務先の近くにある喫茶店で会うのも、「怠業」だと言われれば、少なくとも理屈の上では反論できないことになる。いずれも「程度問題」ということになるだろうが、かつてはこうしたことはかなり日常的に行われていたのではないか。あるいは今日においても、そうした「行動」が構成員たちに「常識」として認識されている組織があるかもしれない。

ところで、わが国の生産性はOECD加盟34カ国中で第21位とされている。それを主要先進国7カ国に絞れば最下位という不名誉な地位を占めているのである。もちろん「生産性」と「公私混同」は別次元の問題だが、まったく無関係とも言えないのではないか。

#### 11) 自己に閉じこもった仕事

質問の「どんな行動が『非倫理的』だと思いますか」を念頭に置いた回答である。その趣旨は、「一人でする仕事」は「非倫理的行動」につながりやすいということだと推測される。誰も見ていない状況で仕事が行われていることから、ルール違反や問題行動をとっても、それがわかる者がいないのである。そこで「つつい」の出来心も含めて「非倫理的行動」をしてしまう可能性があるというのである。そして現実には「意図的」な犯罪が起きてもいる。

こうした状況に対応するためだけではなくにして、今日では多くの場所で監視カメラが設置されるようになった。そして、それが問題発生時に役立つことも少なくないのである。そもそも犯罪が発生する確率はきわめて低いが、カメラが犯罪捜査の道具として使用され、さらに犯罪を抑止する役割も期待されている

ことを考慮すれば、今後もそれが増えることがあって減ることはないだろう。

ともあれ、「1人」が危ういとする根底には「人間は1人だと何をするかわからない」という不信感がある。これに対して「倫理観を高める」働きかけをすることは当然だが、それには限界がある。そうすると、「1人だけ」の仕事をなくすか、「チェックの目」を増やすしかないのだろう。

#### 12) 自分の行動を説明できる

他者から自分の行動について問われたとき、それについて「合理的に説明」できれば問題は生じない。そこで「批判されること」をしていれば、それを認めるか、そうでなければ、その理由を考えなければならなくなる。この場合は「理由」というよりも「言い訳」や「こじつけ」になる。それによってその場を切り抜けたとしても、そこには大なり小なり「嘘」や「ごまかし」がある。

とりわけ公人と呼ばれる立場になれば、公開の場で「問題行動」として指摘されるケースも多い。その際の「説明」によっては、その合理性を追及され、その地位を失う事例も枚挙にいとまがない。

そもそも「合理的な説明ができない」ことをしない。それが、「リスク管理」というものである。さらに、問題を追及された際には「言い訳」と取られる対応を避けることが「危機管理」の要諦である。

#### 13) ルールに基づいて、信念を持って行動・思考すること

これは「ルールを守る」という当然のことであるのだが、その実行は「口で言うほど」容易ではない。日常生活においても「交通信号」という基本ルールすら守られていない。現実には信号が赤に変わってから何台の車が交差点に進入しているか。そもそも「黄色」の時点で、その後交差点へ侵入することはできないのだから、明確な「信号無視」であることは誰もが知っている。しかし、侵入者の顔にはそのような様子は窺われない。むしろ「平気な顔」のケースの方が圧倒的に多いのではないか。ルール無視は日常茶飯事化しているのである。

こうした精神状況が直ちに職場のルールに影響を与えるわけではない。しかしながら、「交通信号的反応」や「常識」について感受性を欠けば、組織を揺るがす問題を生起する可能性を取り除くことはできない。

#### 14) 法律や決まりを遵守しない

法律や決まり（規則）で「すべし」とされていれば「そのとおりにする」し、「してならない」ことは「し

ない」ことが期待されている。それは子どもでもわかる。しかし、人間はそれが「そう簡単にはできない」ものなのである。この点については、いかにも人間的な事情がある。そもそも、「しなければならない」「してはならない」ことが法律に規定されている理由を考慮する必要がある。それはきわめて単純で、われわれにとって、それらを遵守するのがむずかしい、あるいは放置しておけば、守られないことが多いからである。誰もが自然に行っている行動をあえて法律や規則で規制することはあり得ない。不適切な例えではあるが、「呼吸をしなければならない」「瞬きをしなければならない」といったルールはあり得ないのである。

こうしたことから、法律や規則は、そもそも「守られにくい」ものだと認識することからはじめるべきだろう。そうした前提をもとに、それをどうやって守れるようにするのかを考えていくことが求められる。また、それを守らない者が悪いと決めつけてしまうのも問題がある。多くの人間が守らないのであれば、それは個人の問題で片付けることはできるものではなく、制度やシステムの状況に目を向けるべきである。

ビルの建築工事における「杭打ち書類偽造」が問題になったことがある。これも特定の会社だけでなく、現実にはかなり広い範囲で同じことが行われていたことが明らかにされた。そうすると、当該業界全体が不信感を抱かれることになる。もちろん、偽造自身はいかなるものであっても許されることではない。しかし、「雨に濡れると使いものにならなくなる」から「問題のない方法で仕事が終わっていることもあってつ別のコピーと差し替えてしまう」といった声も聞こえる。これは多分に弁解に過ぎないと思われるが、それでも事実の一端を示しているのだとすれば、それまでの方法に固執することなく、「別の方法や手段」を考える必要がある。それは制度や決まりを仕事が行われている現場の状況に適合させることである。こうした状況対応型の意思決定を続けていかなければ、こうした問題は終息することは期待できない。

#### 15) わからないことや悩んでいることを相談し解決していく

これは直接的に「倫理」に言及したものではない。しかし、ここに「相談」という重要なキーワードが含まれている。きわめて常識的ではあるが、「わからないこと」「悩んでいること」があれば、それを「相談する」ことは問題解決に求められる要件と言える。

それが直ちに「解決」に結びつかないとしても、お互いに「相談」できる環境をつくっておくことは健全な組織にとって欠かせないのである。いずれにしても、「問題」や「情報」を「一人のものにしておかない」

ことである。ただ、その実現には「相談できる」相手の存在が必要になる。

こうした要件を充足するためには、組織のトップの姿勢が重要になる。そして、その意思を受けた各層の責任者がそれを実現するリーダーシップを発揮しなければならぬ。

#### 16) 企業利益を優先して、問題が発生するまで対策をとらない

これは現実の問題が起きてしまった組織の構成員の声である。自由記述をそのまま挙げれば、「開発の過程で重大な欠陥が見つかったが企業利益を優先して販売し、問題が発生するまで何も対策をとらなかった」と書かれている。ある製薬会社で国の基準とは異なる手順で製品をつくっていたことが明らかになった。このケースは「開発の過程で重大な欠陥が見つかった」のではなく、「何かを加えた」という。ある意味では「欠陥が見つかった」以上に悪質だと言えるかもしれない。その動機が「企業利益を優先する」ことにあったとは断定できない。しかし、それが結果としては「利益優先」に繋がっていることになる。あるいは「個人の利益を優先する」こともある。

いずれも「問題が発生する、あるいは明らかにされるまで対策をとらない」という点で共通している。たとえ違法であっても、「それでうまくいっている」と本来あるべきところに戻す力が働かなくなってしまう。それも組織の上層部が中心的な役割を演じるとなれば、はずれた軌道を修正することはきわめて困難になる。そして、それが取り返しの付かない状況にまで達してしまう。トップの倫理観の崩壊と暴走によって、懸命にものをづくりサービスを提供している真面目な人々の生活を奪うのである。

本稿では、「倫理的」「非倫理的」行動に関する自由

記述を分析したが、絶えることなく発生する「非倫理的事象」の原因は、「問題があることは承知していたが、それを言えなかった」か、「問題を指摘したが取り上げられなかった」のいずれかであることを指摘しておきたい。

そうしたことから、「問題を指摘できない」「言いたくても言えない」原因を追求し、さらに、それらを取り除くことが重要になる。この「原因」としては様々な要因が考えられる。ただし、われわれにとって、「その原因を排除する」ことはきわめて困難なことも明らかである。

たとえば「言いたいことを言う」と「仕事仲間たちから敬遠される」、場合によっては「いじめを受ける」などは、いわば組織における「人間関係」から生まれる定番とも言うべきものである。リーダーとしてはそれを「受け止める度量」を持つことが期待されるのである。もちろん「言う側」にも「言い方」というものがある。日常の対人関係において「言い方」次第で問題になったり、穏やかに終息したりするのである。あるいは、「同じこと」でも「ある人物」が言えばうまくいくのに、「別の者」が言えばもめてしまう事態が起きることも日常的に体験する。

#### 引用文献

- 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.
- 吉田道雄 (2011) 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。熊本大学教育学部紀要（人文科学），60, 251-256.
- 吉田道雄 (2015) 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。熊本大学教育学部紀要（人文科学），64, 305-310.