

組織における倫理的行動に関する研究 (5):

民間企業従業員の自由記述をもとに

吉田道雄¹

A study of the factors affecting ethical behavior in organizations (5):

Analysis of free-descriptions by corporate workers

Michio Yoshida

(Received September 29, 2017)

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, 2016)」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5報になる。

はじめに

わが国の高齢化は世界で最も速いスピードで進んでいると言われる。かつては海外からも「経済大国」との評価を受けたことのある国が「老大国」と化しつつある。もっとも、自らのことを「大国」と呼ぶこと自身が他の国からは冷笑されるかもしれない。それはともかくとして、「老人国」になってきたことは紛れもない事実である。ここで老人たちは若者と競うことなど考えても意味がない。高齢者はその年齢に応じた生き方を模索しながら生きていけばいい。

しかし、これが「国」や「組織」のレベルになるとそうはいかない。その存続をかけた積極的な対策を取ることが求められる。それにしても、この国における「組織の揺れ」が止まることを知らない。

羽田空港からモノレールで浜松町に近づくると右側に堂々たる高層ビルが目の前にそびえている。東芝の本社である。この「東京都港区芝浦1丁目1番地1号」地に「東京芝浦電気」が発足したのは1939年である。それが今や上場廃止に追い込まれかねない危機的状況に至っている。

ところで、羽田空港行きの東京モノレールは浜松町を出てからしばらくして左に急カーブする。そのとき軌道の右下に山手線等が走る JR 東日本の線路が見え

る。また JR 東海の東海道新幹線が併走する。その先に JR 田町駅がある。それより少し手前の右側に立方体に近い大きなビルが目に入る。これが「三菱自動車工業」の本社である。この大会社でも大きな問題が発生した。軽自動車の燃費試験における不正が発覚したのである。同社は2004年に「リコール隠し事件」と呼ばれる深刻な事態も引き起こしていた。組織で不祥事が起きると「二度と同じことは起こさない」と誓うのだが、その教訓が活かされなかったのである。ここで「リコール隠し」と「燃費不正」は「ことがら」としては「同じこと」ではない。しかし、その根底には組織の体質とも言うべきものがあると考えられる。その間に10年以上の歳月が経過していることなど理由にならない。

筆者は「世界中の事故や不祥事の原因は『言いたいことが言えなかった』か『言ったけれど聴いてもらえなかった』かのいずれかである」と主張してきた。その妥当性は時間の経過とともに、さらにそれを確証するケースは累積され続けていると言えるのではないか。

こうした、いわば繰り返される不祥事を「一組織」の問題として片付けるのではなく、わが国の「老化」、あるいは「劣化」に繋がる深刻な事態だと受け止めるべきではないか。そもそも組織を動かしているのは「人」の「集団」である。巨大な組織がこうした事態に至った原因を追求することは、わが国の今後を考えるためにも欠かせない。

ところで、「自分たちの立場 = 主観的な評価」だけでは「倫理的」な行動が危機に瀕することがある。こうした問題を避けるためには、「他人の立場からものごとを見る目」をもつことが欠かせない。かつて、「日

¹ 熊本大学大学院教育学研究科 (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

本の常識、世界の非常識」というタイトルのテレビ番組があった。特定の組織にとって「当然」だと思われることも、外部からは「非常識きわまりない」ことがあり得るのだ。もちろん、それが国家であれ、組織であれ、また個人の場合でも、それぞれ固有の風土や歴史、そしてそれらによって醸成された文化や規範がある。そうしたものには個性として守り活かすべきものを含んでいることは疑いない。しかし、それが自分たちが抱えている「問題に気づく感受性」を低下させることにもなる。あるいは「問題に気づいてもそれを指摘できない雰囲気」を生み出す可能性があることも否定できないのである。人間の判断に「完全無欠の客観性」を求めることはできないが、「主観的判断」の危うさを認識しておくことが「倫理的行動」にとって欠かせないのである。

いずれにしても、人間はいつの時代にも倫理に関わる問題を起こしてきた。そして現代社会では、それが組織の存続に重大かつ深刻な影響を及ぼしている。しかし「倫理にまつわる問題」は今後も発生し続けることは疑いない。それは複数の個体が「生きる」ことに伴って「必然的」に生まれるものだからである。人や組織の間には必然的に「摩擦」が生じ、その結果「葛藤」が起きる。これに対して「すべての関係者」に受け入れられる「解決策」など期待すべきもない。そうした軋みのなかでいずれの側にも満足できない部分が生まれ、あるいは不満な人々が出てくる。それが「倫理」にかかわる問題行動を誘発する要因になり得るのである。したがって、われわれにとっては「問題があるから問題」なのではない。「問題があってもそれに気づかないことが問題」なのであり、あるいは「問題に気づいてもその解決に挑戦しないことが問題だ」と考えるべきなのである。

倫理に関する自由記述の収集 方法

調査対象者 調査は質問内容の性質から匿名を条件のもとに実施した。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記述をしたのは775名であった。ここでは、「倫理的」「非倫理的」を区別せずに取り上げ、それぞれについて検討する。

1) 利益を無視して過剰に規則などにとらわれる

一般的には「利益を優先する」ことが「倫理的行動」を害する要因として指摘されるケースが圧倒的に多い。そうしたなかで、ここでは「利益を無視する」ことの問題が指摘されている。つまりは何よりも「規則」を「至上の原理」として、「とにかく守る」ことを要求する状況が推測される。そこには、「利潤を得る」という組織の本来の目的すらないがしろにされているという批判が込められているのだろう。それは「そもそも自分たちは『何のために働いているのか?』という疑問でもある。これを記した回答者が置かれた具体的な状況はわからないが、組織の目標達成の「手段」であった「規則」が「最終戦の目標」になってしまったことに対する批判だと思われる。もっとも、短期的には「利益を無視している」ように見えても、長期的には「利益に繋がる」ケースは少なくない。そのような視点から組織のトップが「利益を無視しても規則を守る」ことを重視している可能性もある。そうであれば、そうした「展望=見通し」を組織の構成員が理解し納得できる働きかけをしていくことが求められているのである。

2) 法や規則を守らない

きわめてストレートな表現である。誰もが「法」を守らなければならないことを知っている。個々の組織の「規則」についても、少なくとも建前としては同様である。それが現実に実践されていれば、こうした「意見」が出てくることはない。しかしながら、現実に発生するトラブルや問題のほとんどすべての原因が、「法律」や「規則」を守らなかったことに起因している。これに関連して、今日では、「コンプライアンス」は日本語になった感がある。これが「法令遵守」と訳されることがあるが、それは「誤訳」と言えるほど狭い解釈である。

いずれにしても、こうした「用語」が使われること自身、われわれ人間が「法(律)」を守らないこと、つまりは「遵法」の困難さを示しているのである。それは、世の東西という横の広がりだけでなく、古今を問わない時間軸にも適用できる「事実」だと言える。

その一方で、「法律」や「規則」を絶対視することから問題が発生する可能性も否定できない。すでに指

摘したように、「法令」や「規則」は組織の活動を健全にするための「手段」であって、「目的」ではないのである。

3) 人の立場で物事を見る。(その時自分がその立場にいたらと置き換える)

「自分たちの立場＝主観的な評価」だけでは「倫理的」な行動が危機に瀕することが多い。そこで、「他人の立場からものごとを見る目」をもつことが欠かせない。かつて「日本の常識、世界の非常識」というタイトルのテレビ番組が放映されていた。「自分たちには当然」と思われていることも、他人の目から見れば「非常識きわまりない」ことも少なくないのである。もちろん、国にしても組織にしても、それぞれに固有の風土や歴史、そしてそれらによって醸成された文化や規範がある。そうしたものには個性として活かすべきものを含んでいることは疑いない。しかし、それが構成員の「問題に気づく感受性」を低下させる要因にもなり得るのである。また「問題に気づいても、それを指摘できない雰囲気」を生み出す可能性もある。

ここでは「個人」の問題として「他人の立場から考えてみる」との重要性が指摘されているのだが、「個人」をそのまま「組織」に読み替えることができる。もちろん、「完全無欠の客観性」は存在するはずもないが、自らの「主観的判断」の危うさには普段から留意し続けていることが「倫理的行動」にとって欠かせない。

4) 事実を曲げないまでも、説明に都合が悪いと思うとき、それを言わないですまそうとする

これは「都合の悪いことでも言う。隠さない」ことの重要性を指摘しているものである。しかし、この一文には、そうした単純な解釈を超えた意味合いが含まれていると思われる。その点に留意しながらいくつかの観点から検討しよう。

①冒頭に「事実を曲げないまでも」との条件が付けられている。ここで「事実を曲げる」とは、意識的、積極的に「嘘を言う」ということを意味している。これが問題であることは論を俟たないが、それ以前に個人や関係者に「罪の意識」を引き起こす。われわれの社会では「嘘をついてはならない」という原則的な価値が維持されているからである。

こうしたなかで「事実を曲げない」とはどのような意味をもつだろうか。その表現には「嘘はついていない」と言いたい心情あるいは本音がにじみ出ている。それは、人の心のなかである種の免罪符的な力を得るのである。「自分たちは嘘を言っていないのだから、

責めないでほしい」というわけだ。ただし、そこには「本当のことも言っていない」という事実も厳然として存在している。われわれの身の回りに起きる様々な問題は、「本当のこと」が明らかにされなければ、真の解決が期待できないのである。

②つぎに、「説明に都合が悪いと思うとき」とはどのような事態を指すのだろうか。ここでの主体は「自分たち」あるいは「自分」であり、その「都合」が悪いことは明らかである。

まずは「自分」の場合だが、ここで「都合」とは、自分の存在を脅かすことだろう。もちろん、その強度は内容によって異なる。それは「一時的に恥をかく」「評価を下げる」といった程度のこともある。こうしたケースでは「その程度のことであれば正直に言いなさい。そこで問題は解消するのだから」といった指示やアドバイスが望ましい効果をもたらす可能性がある。しかし、それにも十分な保証があるわけではない。まず第一に、他人から見れば「その程度」であっても、「本人」とっては「重大」なものと認識されていればどうなるか。ものごとの受け止め方は個人で違っているのは当然である。また、そこに至るまでの経過をたどってみれば、本人にとっては重い事実として認識されるべきものである可能性もある。とくに、それを認めることが自分の立場や地位を脅かすものだと考えている場合、さらに防衛的になることは容易に想定される。それがいずれは明らかにされ、長期的には自分にとってマイナスになると思われる場合であっても、とっさには「都合が悪い」という認識が支配的な力を持つことになるのである。

③また、「脅威の程度」の如何を問わず、関係した本人が「言いたくても言えない」状況に置かれている可能性も無視することができない。その理由としては様々なものが考えられるが、とりわけ職場の管理者やリーダーがこの点で重要な影響を及ぼす。リーダーの態度や行動が、フォロワーにとって「正直には言にくい」状況を生み出していることが少なくないのである。

職場の上役や上級者が、「失敗は許さない」という態度を持ち、「ミスは本人の責任だ」と考えているようなケースである。そうした状況に置かれたフォロワーたちは、「正直に言うのはまずい」と感じ、発言を控える気持ちになるのは当然である。こうした指摘に対して管理職の中には、「自分に限ってそんなことはない。部下たちにはいつも『何でも言いなさい』と伝えている」と答える者が少なくない。しかし、そうした気持ちも「口で言うだけ」で終わっては意味がない。フォロワーたちに、それが「リーダーの本当の考え方」であると受け止められなければ影響力はないのである。リーダーの「思った通りに通じる」のであれ

ば、職場における対人関係の問題は生じない。リーダーが「自分ではやっているつもり」であるにも拘わらず、それがフォロワーに通じていないケースは枚挙にいとまがない。リーダーには、フォロワーとの間にそうした認識のズレがあることを念頭に置いておくことが求められているのである。

④さて、「都合が悪い」と受け止める者が二人以上のケースでは集団の問題として考えることになる。「自分たちの都合が悪い」と判断したとき、「事実を曲げることまではしない」、つまりは「積極的な嘘はつかない」としても、「事実を伝えない」という状況である。

こうした「集団」による「意思決定」が形成されると問題の解決がさらにむずかしくなる可能性が高まる。そこでは「罪の意識」が低下する傾向が生まれる。それは「責任の分散化、希薄化」と言い換えることもできる。

関係者が「本当のことを言うべきだ」と認識する事態が発生したとき、それが一人の問題であれば、そのすべての責任を自分で負うことになる。それが「二人以上」になると「責任を負うのは自分だけではない」という「事実」がきわめて強力な精神安定剤になる。その規模が職場全体に広がれば、こうした心理的效果はさらに大きくなる。

さらに、これに「地位」や「権限」という組織に必須の「ラベル」がその力を発揮する。一般の構成員にとって、「上の方針だから」「上から言われたから」という理由付けは免罪符そのものになる。こうした状況では、「敢えて声を挙げる」エネルギーは生じにくい。いわゆる内部告発者を保護する「公益通報者保護法」が施行されて10年以上が経過した。その効果について客観的に評価するのはきわめて困難だと思われる。

⑤「集団化」による「責任の希薄化」とは別の「力」も働くことが考えられる。それは多岐にわたっていて、そのすべてを論じることはできない。さらに「気づかない『力』」が存在する可能性もある。それは「想定外『力』」とも呼ぶべきだろう。

さて、そうしたものとして「集団的自己防衛力」を挙げることができる。これは「個人」の場合と同じ「力」である。ここで「事実」を開示すれば「自分たちの職場がまずいことになる」、「最悪の場合には存続できなくなるかもしれない」といった不安を引き起こす事態である。これは個人の場合であれば「首になるかもしれない」という虞と同じ程度の厳しい状況である。何らかの問題が生じた際に、個人や集団においてこうした不安と思いに至ること自身は自然なことである。「自分は人生の中で一度も嘘を言ったことはない」という言は、それ自身100%「嘘」である。まさに「嘘も方便」、状況によっては「本当でないことを言う」のも「自

己防衛」として完全に否定することはできない。動物の「擬態」も生きるための「必要な力」なのである。ただこれを受け入れると「許容される嘘」と「許容されない嘘」を認めることになる。その場合、両者を分ける「基準」が問題になるが、それを客観的に設定することはほとんど不可能である。こうした「基準」は曖昧になりがちで、しかも内輪の「基準」は「自分たちに都合のいい基準」になるのである。

⑥集団において「自分たちに都合の悪いことを言わない」現象は、「責任の希薄化」や「自己防衛力」のほかに「パワー」も関わりを持ってくる。

それは直訳的に言えば組織における「勢力」の問題であり「地位」と関係している。つまりは、「上の方が『言わない』と判断する」、さらに「『言わない』ように指示する」状況である。こうしたときに、「指示された側」はどのように行動すべきだろうか。ここで「自分たちに都合が悪いことを言わない」という選択は「社会正義」の観点からは明らかに誤っている。したがって、「言わないように」との指示に対してその判断が誤っていることを指摘するのは正しいのである。しかし、そうした行動は組織の利益を損なうものと評価される可能性がある。もちろん冷静に長期的な展望で見れば、それが組織の存続すら危うくすることにもなる应考虑すべきである。しかし、われわれは目の前にある危機を何とかしようという動機づけが勝って、誤った対応をとることが「組織の利益」に繋がると考えてしまう可能性を否定できない。こうしたなかで、「指示をされる弱い立場」にいる者がその圧力に抗うことはきわめて困難である。

5) 工事開始以降の事故調査、環境監視など決められたことを確実に実施する

これは、大規模工事を進める組織のメンバーから出されたものである。プロジェクトが大きいもほど、工事がスタートした後に様々な問題が内外から発生する可能性がある。また想定していなかった事態も起きるだろう。しかし、重い物体が動きはじめるとそれを止めるには多大なエネルギーが必要になるように、組織にしてもプロジェクトにしても途中で止めることが困難になる。しかしながら、それは問題の存在を認知しながらそのまま何の対応もせずに放置する理由にはならない。それに時間と費用がかかるとしても、「決められたこと」を厳守することが求められる。もちろん、まずはそうした事態が起きないようにしておくことは当然である。それがリスクマネジメントというものだ。ただ、今日では想定どおりにいかない事態を前提にしておくことが強く求められているのである。

また、時間や経費の「一時的コスト」は予定外だと

しても、時間が経過した後で「規定どおりの対応をしていなかった」ことが判明すれば、組織に対する信頼低下も含めてより多くのコストを負わなければならないのである。

いずれにしても、「決められたことを確実に実施する」ことが、組織にとって「倫理的行動」であることは言うまでもない。ただ組織の不祥事などが繰り返される事態を見れば、そうした「決まり」を守らないケースが少なくないことも現実である。しかし、そうだからといって、「自分たちもいい加減にしていい」ということにはならない。

こうした問題では、組織の内部からも「どこでも適当に対応している。自分たちだけそんなに無理しなくてもいいのではないか」という誘惑の声が聞こえてくるものである。こうした「内なる声」は聴くまいと思っても聞こえてくる強力な力を及ぼすのである。これに対して「自分たちはそもそも倫理的に高邁なる精神をもっているのだ」などと踏ん張るのはきわめて困難である。そうしたときは、自分たちに「誘惑」に乗りたいという気持ちがあることを認めることから始めるのも有効な対応法だと思われる。その上で、「自分たちはやせ我慢をしているのだ」といった気持ちで「決まりを守る」ことに徹していくのである。周囲から「あなたたちは『やせ我慢』しているのだろう」と言われれば、「その通り、自分たちは『やせ我慢』しているだ」と答える。そうした気持ちで「決まり」を守り通すことに誇りを感じてもいい。

こうした「やせ我慢」をしていてはストレスが溜まることが懸念される。また、自分たちだけで人知れず努力していることは、外部から評価されることもない。しかもミスや事故はそれらが「発生したとき」だけ問題にされ社会から厳しく指弾される。つまり「何もないとき＝健全な状態を維持している」とときには「評価

=インセンティブ」が期待できないのである。しかし、こうした状況は評価されるべきである。こうした中で、工場などでは「無災害」の連続日数や時間が看板として掲げられているところが少なくない。これは自分たちの努力を「見える化」していることになる。

これと併せて、筆者は「職場で『自己満足力』を高める」ことを勧めている。そもそも、「正しいことをしている」にも拘わらず「ストレスが溜まる」のは問題である。外部からの評価が期待できないのであれば、「『やせ我慢』しながら懸命に仕事をしている」自分たちに「満足」する力を身につける必要がある。もちろん、ここで言う「自己満足」は、目の前の課題を解決する努力をせず、ただ手を拱いて「今のままでいいのではないか」と合理化するものではない。しかし、職場の全員が自分たちが設定した明確な目標の実現に努力して得られた成果に「自己満足」することは重要な意味をもっているのである。こうした「集団力」が次のステップに繋がる「エネルギー」になるのである。

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（3）：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。
- 吉田道雄（2016）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。熊本大学教育学部紀要（人文科学），65，223-228。