

**企業倫理の問題に内在する倫理ジレンマのあり様の考察  
— 製造会社における事例研究を通して —**

福尾弘子

## 目次

第1章 問題と目的	
第1節 企業倫理の現状と問題意識	3
第2節 倫理ジレンマの定義	10
第3節 本研究の目的と枠組み	14
第2章 企業活動における従業員の倫理に関する認識の研究 — アメリカ, ヨーロッパ, 日本における倫理カテゴリーの検討より —	
第1節 問題と目的	17
第2節 研究方法	25
第3節 アメリカ, ヨーロッパ, 日本における倫理カテゴリーの検討	29
第4節 考察と今後の課題	45
第3章 倫理ジレンマに関する事例研究1 — 製造会社におけるデータ改ざん事件の事例より —	
第1節 問題と目的	47
第2節 研究方法	49
第3節 データ改ざん事件に至る倫理ジレンマの検討	55
第4節 考察と今後の課題	68
第4章 倫理ジレンマに関する事例研究2 — 製造ライン業務における事故の事例より —	
第1節 問題と目的	72
第2節 研究方法	74
第3節 製造ライン業務事故に至る倫理ジレンマの検討	78
第4節 考察と今後の課題	87
第5章 総合考察	
第1節 本研究のまとめと考察	90
第2節 倫理ジレンマの対策の方向性	93

## 第1章 問題と目的

### 第1節 企業倫理の現状と問題意識

#### 1. 企業倫理の台頭

近年、企業の倫理が問われるような問題が後を絶ない。例をあげれば、1999年に発生した東海村JCO臨界事故、2000年に発生した三菱自動車のリコール隠し事件、同じく2000年に発生した雪印乳業の集団食中毒事件、2002年に発生した日本ハムによる牛肉偽装事件、東京電力による原発トラブル隠し事件、2005年に発生したカネボウの不正会計事件、2006年に発生したパロマの湯沸かし器一酸化炭素事件、2012年に発生したカネボウの白斑被害事件、2015年に発生した東洋ゴムの免震ゴム製品データ改ざん事件、東芝の不正会計事件など、大手企業による倫理が疑われる問題が数多く見られる。また、日本国外に目を向けると、2000年、2001年と立て続けにエンロン、ワールドコムによる不正会計事件が発覚し、全世界から注目を集めた。こうした事態を受け、近年、企業倫理に関する研究が高まりを見せている（河合、2007）。

De George（1995）によれば、この企業倫理は1970年代にアメリカで明確な形となってあらわれ、1980年代にビジネス社会に広がり、1990年代には政府が介入するまでの大きな問題として取り上げられるようになった。学術領域では、1971年に世界有数の学会であるアメリカ経営学会（Academy of Management）のなかに、「経営における社会的課題事項（Social Issue Management）」部会が設立され、また1980年にアメリカ企業倫理学会（Society for Business Ethics）が設立され、研究が進められてきた。ビジネス社会、政府、学術領域のいずれにおいても、倫理が企業の重要な活動の一部であるという認識は確実に高まっている（Paine, 2003）。

#### 2. 日本における企業倫理の普及

アメリカに遅れること約20年、1990年代に日本でもようやく企業倫理やコンプライアンスという言葉が（高・ドナルドソン、1999）叫ばれるようになった。日本経営倫理学会が実施した「日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査」は、1990年以降の日本における企業倫理への関心の高まりをよくあらわしている。本調査は、第1回調査（1996年）、第2回調査（1999年）、第3回調査（2002年）、第4回調査（2005年）、第5回調査（2008

年)の5回にわたり実施され、時系列的に分析及び考察が行われている(中野・山田・福永・野村, 2009)。2008年に実施された「第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査」のデータによると、「企業倫理の確立に関する意識」のうち「企業が社会の一員として責任を果たし、社会に貢献していくためにも、企業倫理の確立は不可欠である」の項目では、第1回調査(1996年)は70.9%、第2回調査(1999年)は78.7%、第3回調査(2002年)は84.8%、第4回調査(2005年)は87.4%、第5回調査(2008年)は85.1%であった。第5回調査(2008年)は第4回調査(2005年)に比べ2.3%減少しているものの、1996年から2005年にかけて年々数値が上昇し、8割以上の企業が社会的責任の観点から企業倫理の確立が不可欠であると考えていることが確認できる。

ちなみに、河合(2007)によれば、この企業倫理の確立のためには、企業倫理に則り行動する人材の育成と、そのような行動を可能にする組織の仕組みの整備が不可欠であるとしている。このうち、前者は企業活動において従業員が倫理意識を持ち、それに従って行動するための取組、後者は企業内に企業倫理を担う役割や機能を整備する取組であると解釈される。なお、先に述べた日本経営倫理学会の調査では、このような企業倫理の確立のための取組に該当する項目が取り上げられている。すなわち、「企業倫理規範の制定」、「企業倫理教育の実施」、「企業倫理専門担当者の配置」、「企業倫理委員会の設置」、「レポーティング・システムの導入」などである。このうち「企業倫理規範の制定」及び「企業倫理教育の実施」は、前者の企業倫理に則り行動する人材の育成に該当し、その他の「企業倫理専門担当者の配置」、「企業倫理委員会の設置」、「レポーティング・システムの導入」などは、後者の組織の仕組みの整備に該当すると考えられる。

Table 1.1 に示すとおり、個々のデータの推移を見てみると、「企業倫理規範の制定」の項目は、第1回調査(1996年)では22.3%であったが、回を追うごとに数値が上昇し、第2回調査(1999年)では51.0%、第3回調査(2002年)は79.5%、第4回調査(2005年)は94.0%、第5回調査(2008年)は98.6%と、回答しているほぼすべての企業が企業倫理規範の制定を行っている。「企業倫理教育の実施」の項目は、第1回調査(1996年)では5.4%と低い数値であったが、第2回調査(1999年)は22.9%、第3回調査(2002年)は37.8%、第4回調査(2005年)は65.1%、第5回調査(2008年)は68.9%と年々数値が上昇している。続いて、「企業倫理専任担当者の配置」の項目においても、第1回調査(1996年)では7.1%であった数値が、第2回調査(1999年)では29.5%、第3回調査(2002年)では47.7%、第4回調査(2005年)では76.2%、第5回調査(2008年)では85.1%と年々

数値が上昇し、当初は 1 割にも満たなかった企業倫理専任担当者の配置が、第 5 回調査では 9 割近くを占め、各企業が企業倫理の取組に人員を割いていることが分かる。その他、上記に挙げたいずれの項目においても年々数値が上昇している。

なお、この定期実態調査は、時系列的な変化の傾向を把握する（中野ら，2009）ために 3 年毎に実施されたが、8 割以上の企業が企業倫理の確立の重要性を認識し、かつそのための取組を講じている結果を受け、第 5 回調査（2008 年）を最後に終了している。

Table 1.1 日本における企業倫理制度化の状況

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
	(1996年)	(1999年)	(2002年)	(2005年)	(2008年)
	割合 (企業数)				
企業倫理規範の制定	22.3 (25)	51.0 (49)	79.5 (89)	94.0 (142)	98.6 (73)
企業倫理教育の実施	5.4 (6)	22.9 (22)	37.8 (42)	65.1 (97)	68.9 (51)
企業倫理専門担当者の配置	7.1 (8)	29.5 (28)	47.7 (53)	76.2 (115)	85.1 (63)
企業倫理委員会の設置	10.7 (12)	28.4 (27)	50.5 (56)	85.9 (128)	86.5 (64)
レポート・システムの導入	5.4 (6)	25.3 (24)	43.2 (48)	80.9 (123)	91.8 (67)
外部の第三者によるチェック体制	31.3 (35)	25.3 (24)	35.7 (40)	51.0 (76)	53.4 (39)
地球環境問題専門組織の設置	62.5 (70)	61.5 (59)	79.3 (88)	84.8 (128)	82.4 (61)
社会貢献活動専門組織の設置	29.5 (33)	36.6 (34)	42.6 (46)	46.0 (69)	48.6 (36)

注) 第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査(2009)の結果をもとに作成

### 3. 企業倫理の現状と問題意識

以上のデータが示すとおり、日本で企業倫理が叫ばれはじめた 1990 年以降、各企業の企業倫理への対応は年々発展を遂げており、各企業の倫理意識が高まっている状況が理解できる。しかしながら、一方において依然として企業倫理の問題は後を絶たず、しばしば社会問題として取り上げられる現状がある。このことから、各企業は「企業倫理規範の制定」、「企業倫理教育の実施」、「企業倫理専門担当者の配置」、「企業倫理委員会の設置」など、企業倫理の確立に向けて取組を強化しているものの、未だ問題を未然に防ぐための現実的かつ具体的な施策が打ち出されていないのではないかと考えられる。

これについて高（1998）は、「企業倫理規範の制定」に関する問題点として、日本企業における企業倫理規範のほとんどが抽象的、かつ一般的なものであると指摘している。そもそも各企業の企業倫理規範は、大枠のところでは共通する項目も存在するが、詳細には大きく異なるものであり、創業の精神や理念、過去の不祥事が盛り込まれたものでなければならぬ。なぜならば現実から乖離した企業倫理規範には、従業員を従わせるだけの効力がないからである。高の指摘は、数値上では 9 割以上の企業が企業倫理規範を制定しているが、果たしてその内容が各企業の実情に即したものであるか、従業員の判断の拠り所となっているかなど、問題を未然に防ぐために有効なものであるかを疑問視しているのではないかとと思われる。

梅津（2003）も「企業倫理教育の実施」に関する問題点を挙げ、各企業における倫理教育が形式的なものに留まり、内容が吟味されていないことを指摘している。企業倫理専門担当者がその教育をどのように行えばよいか、十分に理解していないことが大きな理由であるとしている。企業倫理が自分に無縁のものではなく、身近なものとして捉えられるよう工夫が必要である。

これらの指摘は、各企業が数値上では企業倫理の確立に向けて取組を強化しているように見えるが、必ずしもそれが実際の問題を十分に捉えた上で、適切な形で行われているとは限らないことを示しているのではないかとと思われる。とりわけ、河合（2007）の言う 2 つの側面、すなわち企業倫理に則り行動する人材の育成と組織の仕組みの整備のうち、前者の企業倫理に則り行動する人材の育成への更なる工夫が必要ではないかと考えられる。

その他、関西経済連合会（1998）は、企業倫理の重要性が叫ばれる一方で、企業の本分である利益追求と企業倫理の両立が非常に困難であることを示すデータを報告している。ちなみに、企業倫理の導入は、危機管理や不祥事回避の側面（Paine, 2003）と、利益と倫

理が高い基準で同時に達成される側面の 2 つの側面があると考えられ、多くの研究者は前者のみならず後者にも言及している。たとえば、梅津（2002）は、危機管理や不祥事回避の側面として、日本において企業倫理の理解が進んだ背景には、相次ぐ日本企業の不祥事があると述べ、また利益と倫理が高い基準で同時に達成される側面として、ビジネス（利潤や業績）の価値基準と倫理の価値基準を高いところで同時に満たすことの重要性を述べている。また、Paine（2003）は、今日の社会は道德面での基準と財務面での基準の双方からなる「倫理・財務的」なものさしで測られるようになっており、両方の面を満たしていなければ優れた業績とは見なされないと述べている。

この関西経済連合会の調査は、1990 年以降の相次ぐ企業不祥事の発生に際し、望ましい企業行動のあり方を探る目的で、1998 年 7 月上旬から 8 月下旬にかけて、会員 631 社に実施されたものである。これによると、「会社は企業倫理を積極的に導入すべき」の項目の得点は 1.21、「企業倫理の実践は会社の利益につながるべきである」は 0.68、「現実に企業倫理の実践は会社の利益につながっている」は 0.20 であった（得点の幅は-2.0~+2.0である）。このデータは、「会社は企業倫理を積極的に導入すべき」であり、また「企業倫理の実践は会社の利益につながるべきである」と考えられながらも、「現実に企業倫理の実践は会社の利益につながっている」と考えられる程度がそれほど高くないということを示している（関西経済連合会、1998）。各企業は、企業倫理の確立の重要性を認識し、取組を講じているが、その取組が利益に結びついていないと考えているために、本質的な取組を講ずることに躊躇しているのではないかと思われる。

これらの結果から、各企業は企業倫理の施策を講ずるにあたり、理想と現実の乖離に悩まされ、どのように施策を講ずるべきか、糸口が見出されていないのではないかと考えられる。どのような企業倫理を構築して行くかについて、その重要性は認識されているが、効果的な企業倫理のあり方についての考察が未だ十分でないことが指摘される。

以上を踏まえ、企業倫理の問題を未然に防ぐための現実的かつ具体的な施策を打ち出すためには、実際に発生した事件や事故を取り上げ、それがどのように発生したのか、なぜ行われるに至ったのかを調査し、その調査結果に基づき施策を講ずることが有用ではないかと思われる。そこで本研究では、実際に発生した事件や事故について面接調査を実施し、その発生過程の究明を試み、現実的かつ具体的な施策の方向性を提案することとする。

なお、アメリカ企業倫理学会前会長である Koehn（2007）は、2007 年に実施された日本経営倫理学会の特別講演で、アメリカのスキャンダルは粉飾決算が大部分であるのに対し、



日本では製品に関わるものが多いと述べている。三菱自動車や雪印乳業による事件など、本研究の冒頭で取り上げた事件や事故も製品に関わるものが多く、これを物語っているように思われる。一方、同じく本研究の冒頭で取り上げた、アメリカで発生したエンロン、ワールドコム的事件は不正会計の問題であった。この Koehn の指摘にもあるように、日本では製造会社における企業倫理の問題が多いのではないかと思われる。そのため、本研究では、実際に発生した事件や事故の発生過程の究明にあたり、日本の製造会社の事例を取り上げ、事件や事故の関係者を対象に面接調査を実施することとする。

ところで、本研究の主題である企業倫理とは、ビジネスとエシックスとを掛け合わせたところに出現する（梅津，2002）応用倫理学のひとつの領域である。倫理学とは Velasquez(2002)によれば、何が正しく何が不正であるか、何が善であり何が悪であるかの道徳基準を考察する一分野であり、そのため企業倫理とは、企業活動において何が正しく何が不正であるか、何が善であり何が悪であるかの道徳基準を考察する分野であると言えるであろう。しかし、実際の企業活動に直面すると、何が正しく何が不正であるかを定めることは、状況によって困難な場合があるのではないかと思われる。なぜならば、倫理とはある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、従業員がジレンマに陥ることがあるからである（以後、これを「倫理ジレンマ」と呼ぶ）。

これに関連して、水谷内（2004）は、企業倫理の近年の特徴が、経営トップによるものよりも、むしろ現場レベルでの業務運営上における非倫理的行為の多発に見られると述べている。こうした非倫理的行為を回避するためには、個人への倫理教育の実施とその徹底が肝要であり、その教育では第一に、企業にとっての重要な価値の学習を通じて、倫理的行為の実践が可能となること、第二に組織の成員が企業にとっての価値の葛藤に直面した際の正しい判断をサポートすることが重要である。すなわち、これらは企業にとっての重要な価値が何であるかの教育を通じて、組織の成員がそれに適った倫理的行為を実践できるようになり、かつ企業にとっての重要な価値の葛藤に直面した際に、優先すべき価値を見極め、倫理的行為を可能にすることの重要性を示していると思われる。もう少し解釈を加えれば、第一に組織の成員が企業にとっての重要な価値を認識し、それに則って倫理的行為を実践することが重要であるが、たとえ組織の成員が企業にとっての重要な価値を認識し、それに基づく倫理を理解したとしても、業務運営上の倫理的行為の実行段階で倫理ジレンマに陥り、正しいあるいは優先すべき倫理を選択できず、結果として選択した倫理が非倫理的行為となる可能性も考えられる。組織の成員がたとえ倫理的であったとしても、

倫理的行為の実行段階でそれが不可能な状況に陥る場合もあるのではないかということである。非倫理的行為とは、必ずしも意図的もしくは積極的に行われるものばかりではなく、倫理ジレンマに陥り、倫理の誤った選択によって生ずることも考えられ、これにどう対策を講ずるかが重要となると思われる。

以上の議論を踏まえると、まず倫理を倫理意識（以後、倫理と記述した場合は、この倫理意識を指す）と倫理的行為に分けて考える必要があり、その上で倫理的行為の実行段階において、従業員が倫理ジレンマに陥った際にどの倫理を選択するかが重要となると考えられる。このように考えると、これら 2 つの点は、先に指摘された「各企業の倫理意識は高まっているが、依然として企業倫理の問題が後を絶たない」状況において、それを未然に防ぐためにどのような施策を講ずるかを検討する上で、重要な手掛かりとなるのではないと思われる。

したがって、本研究では、実際の事件や事故の発生過程を明らかにするなかで、倫理ジレンマに着目し、そのあり様を詳細に分析することとする。

## 第 2 節 倫理ジレンマの定義

第 2 節では、これまで論述した企業倫理の現状と問題意識を踏まえ、あらためて倫理ジレンマの定義を記述する。それにあたり、まず本研究の前提となる企業倫理の定義に触れる。

### 1. 企業倫理の概念と領域

Nakano (1997)、及び Taka (1997) によれば、企業倫理の定義については、さまざまな研究者の定義があるものの、未だ統一したものは存在していないのが実情である。その理由は、以下のように考えられるであろう。

Table 1.2 は、企業倫理に関連する 250 冊以上の書籍のうち、企業倫理の定義と考えられる出現度の高い 10 件を McEwan (2001) が整理したものである。内容を確認すると、「Rules, standards or codes governing individual behavior at work」のように、企業倫理を具体的に説明しているものもあれば、「Honesty」のように抽象的なものもある。また、企業で働く上での倫理を示しているものもあれば、一般的な倫理を示しているものもあり、多

種多様である。

また、中村（2001）は、企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）の観点から、企業倫理として取り扱われる項目を挙げている。今日、とりわけグローバル企業では、ステークホルダーに対して企業の果たす責任に（Waddock, Bodwell & Graves, 2002）注意が向けられる傾向にある。Table 1.3 は、競合、消費者、投資家、従業員、地域社会、政府などの 8 つのステークホルダー別に、企業倫理の課題事項が記述されている。内容を確認すると、競争関係ではカルテルや入札談合などが挙げられている。入札談合は、1990 年代の産官、官民の癒着を背景にして、2000 年には国家公務員倫理法が施行され（野田, 2008）されている。消費者関係では有害製品や欠陥商品が挙げられ、先に挙げた三菱自動車、雪印乳業の事件などがこれにあたる。また、従業員関係では、労働災害、セクシャル・ハラスメントなどが挙げられている。

これらの課題事項を見て行くと、企業倫理として取り扱われる項目が非常に多岐にわたることが理解できる。また、企業倫理の議論は、企業不祥事の多発が大きなきっかけ（梅津, 2007）となった経緯があり、課題や問題の側面が注目される傾向にあるが、一方では企業が社会における役割を認識し、社会に貢献するあり方を問うものでもある。企業倫理はこれら両方の側面を包含した幅広い領域に及ぶと考えられる。

以上、企業倫理の統一した定義が存在しない理由として、ひとつには企業倫理の概念が多様多様である点、もうひとつには企業倫理の領域が多岐にわたる点が考えられるであろう。

このように、企業倫理は幅広く捉えられる特性を有すると言える。

本研究では、このような幅広い概念、かつ、幅広い領域を有する企業倫理の特性を考慮し、その定義を「企業活動における倫理」と広く捉え、議論を進めることとする。

Table 1.2 Defining business ethics (McEwan, 2001)

Concept	Frequency (%)
Rules, standards or codes governing individual behavior at work	16
Moral principles developed in the course of a lifetime	8
What is right and wrong in specific work situations	8
Telling the truth	7
A belief in social responsibility	6
What is fair and above board	5
Honesty	5
The Golden Rule	4
Sets of values	3
What is in accord with one' s religious beliefs	3

注) 原文のまま, 英語表記とした。

Table 1.3 企業倫理の課題事項

関係領域	課題事項
競争関係	カルテル，入札談合，取引先制限，市場分割，差別対価，差別取引，不当廉売，知的財産権侵害，企業秘密侵害，贈収賄，不正取引など。
消費者関係	有害商品，欠陥商品，虚偽・誇大広告，悪徳商法，など。
投資家関係	内部者取引，欠陥供与，損失保証，損失補填，作為的市場形成，相場操縦，粉飾決算など。
従業員関係	労働災害，職業病，メンタルヘルス障害，過労死，雇用差別（国籍・人種・性別・障害者・特定疾病患者），プライバシー侵害，セクシャル・ハラスメントなど。
地域社会関係	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩），産業（排気・排水・騒音・電波・温熱）公害，産業廃棄物不法処理，不当工場閉鎖，計画倒産など。
政府関係	脱税，贈収賄，不正政治献金，報告義務違反，虚偽報告，検査妨害，捜査妨害など。
国際関係	租税回避，ソーシャル・ダンピング，不正資金洗浄，多国籍企業の問題行動（贈収賄，劣悪労働条件，公害防止設備不備，利益送還，政治介入，文化破壊）など。
地球環境関係	環境汚染，自然破壊など。

注) 中村（2001）の表を一部修正し，使用した。

## 2. 倫理ジレンマの定義

ここで本研究の鍵概念である倫理ジレンマについて、あらためてその定義を確認する。

Velasquez(2002)によれば、倫理学とは、何が正しく何が不正であるか、何が善であり何が悪であるかの道徳基準を考察する一分野であった。しかし、実際の企業活動に直面すると、何が正しく何が不正であるかを定めることは、状況によって困難な場合があると考えられた。倫理とは、ある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、見る側面によって複数の正しさが存在し、従業員がジレンマに陥ることがある。

本研究では、このような見る側面によって複数の正しさが存在する倫理の特性を踏まえ、企業活動のある状況下で、何れの倫理を選択すべきであるか、従業員がジレンマに陥ることを倫理ジレンマと定義する。

なお、その上で、本研究にて企業倫理の問題を究明するにあたり、従業員が倫理ジレンマに陥り、正しいあるいは優先すべき倫理を選択できず、結果として非倫理的行為が生ずる点に着目し、そのあり様を詳細に分析しつつ、如何に施策を講ずるかを考察する。

### 第3節 本研究の目的と枠組み

本章の最後に、これまでの議論を踏まえ、あらためて本研究が企業倫理研究のどこに焦点をあてているかについて記述する。

本研究では、企業倫理の問題を議論するにあたり、各企業の倫理意識は高まっているが、依然として企業倫理の問題が後を絶たない現状を受け、各企業は「企業倫理規範の制定」、「企業倫理教育の実施」などの取組を強化しているものの、企業倫理の問題を未然に防ぐための現実的な施策が打ち出されていない点を指摘した。

また、倫理学が、何が正しく何が不正であるか、何が善であり何が悪であるかの道徳基準を考察する一分野であると理解した上で、企業活動において何が正しく何が不正であるかを定めることは、状況によって困難な場合があると考えられた。なぜならば倫理とは、ある側面から見ればこれが正しく、ある側面から見ればあれが正しいというように、見る側面によって複数の正しさが存在する特性があるために、何れの倫理を選択すべきであるか、従業員がジレンマに陥ると考えられたからであった。たとえ従業員が倫理的であった

としても、倫理的行為の実行段階で倫理ジレンマに陥り、優先すべき倫理を選択できず、結果として非倫理的行為が生ずるとも考えられ、これに如何に対策を講ずるかが重要とされた。非倫理的行為とは、必ずしも意図的もしくは積極的に行われるものばかりではなく、倫理的行為の実行段階でそれが不可能な状況に陥る場合もあると考えられた。

従来の企業倫理研究は、主に倫理学と経営学の視点から論じられており、組織内部の人間の行動や心理についての考察はあまり見当たらない（蘭，河野，2007）。企業倫理の問題を分析し、その解決を考案するにも、主として組織運営論や構造論，法律・制度論などの経営学的な視点から（蘭ら，2007）取組まれたものであった。

また、中村（2001）は、企業倫理の問題が発生した際の企業の対応について、社会からの批判が企業存立の脅威と受け止められるために、「危機管理」の名のもとに対応が行われ、企業イメージの回復や維持，法令遵守の敢行の徹底など，批判をかわすための防衛的対策に終始していると批判している。このような場合，表面化した問題に対する社会からの批判を如何に回避するかが一義的となり，どのように問題が発生したかに目が向けられ難いことが指摘される。

本研究では、これまでに述べたように、企業倫理の問題を未然に防ぐための現実的かつ本質的な施策を講ずる点に重きを置いている。そのなかで、組織内部の人間の行動や心理に着目し、実際の事件や事故の発生過程を明らかにした上で、従業員がどのように倫理ジレンマに陥り、非倫理的行為を引き起こすのかを詳細に分析する。組織内部の人間の行動や心理についての考察が希薄であるなか、倫理ジレンマのような従業員の心のあり様に着目する試みは意義深いと思われる。

本研究では、大きく2つの観点から調査を行っている。第一に、ジレンマを引き起こす倫理にはどのようなものがあるかを究明するために、企業活動における従業員の倫理に関する認識を明らかにする。第二に、実際に発生した事件や事故を分析し、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を明らかにする。

本研究の以後の各章の概略を述べる。

第2章では、倫理ジレンマの考察にあたり、企業活動における従業員の倫理に関する認識を明らかにするために、一製造会社（以後、X社と記述する）においてアメリカ，ヨーロッパ，日本で働く251名を対象とし、面接調査を実施する。企業活動における従業員の倫理の認識を明らかにするとともに、グローバルな視点での倫理，及びそのなかで日本の特殊性を確認する。

次に、第3章、及び第4章では、X社で発生した事件や事故の事例を取り上げ、その発生過程を究明した上で、第2章で見出された倫理を参照しつつ、事件や事故の発生過程にどのような倫理が存在し、如何に倫理ジレンマに陥ったかを明らかにする。

最終章である第5章では、本研究の知見を総合的に論じ、加えて事件や事故を未然に防ぐための施策の方向性を検討する。

なお、第3章、第4章で取り上げる事例については、Koehn (2007) の指摘に基づき、日本で多く見受けられる製品に関連する内容であり、かつ水谷内 (2004) の指摘に基づき、近年の特徴である現場レベルの業務運営上で発生した事件や事故を取り上げることを付け加えておく。実際に発生した事件や事故が事例研究として公表される例は限られており、そこから得られた知見を公表しようとする本研究の試みは、今後の企業倫理研究において新たな地平を切り拓くものといえるであろう。



## 第2章 企業活動における従業員の倫理に関する認識の研究

### —アメリカ, ヨーロッパ, 日本における倫理カテゴリーの検討より—

#### 第1節 問題と目的

第1章にて、倫理とは、ある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、見る側面によって複数の正しさが存在する特性があり、従業員が倫理ジレンマに陥る可能性があるとして指摘した。本章では、企業倫理の問題を倫理ジレンマの観点から論ずるにあたり、ジレンマを引き起こす倫理にはどのようなものがあるかを究明するために、企業活動における従業員の倫理に関する認識を調査し、そこから得られたデータをもとに、倫理をカテゴリー化する（以後、これを倫理カテゴリーと呼ぶ）。

なお、このような調査はそれほど多くは行われていないが、ここで本調査に関連する先行研究を取り上げる。

まず、Martin, Keating, Resick, Szabo, Kwan, & Peng (2013) は、リーダーとしての倫理を明らかにするために、189名の管理職に面接調査を実施している。本調査は、アメリカ、アイルランド、ドイツ、オーストリア、中国、香港の6つの国と地域で実施され、リーダーとしての倫理を明らかにした上で、6つの国と地域を比較している。

分析の結果、リーダーとしての倫理は11のカテゴリーに分類された。Table 2.1は、この11のカテゴリーを、6つの国と地域別に示したものである。

それぞれに見て行くと、アメリカでは「Value-Behavior Consistency」の数値がもっとも高く82.1%であり、続いて「Honest」が高く66.7%であった。反対に「Fair and Just」はもっとも低く、28.2%であった。この結果は、アイルランドも同様であり、「Value-Behavior Consistency」の数値は85.2%、「Honest」は81.5%、「Fair and Just」は29.6%であった。ちなみに、「Sense of Responsibility for/toward others」、及び「Abides by Rules and Regulations」は、アメリカとアイルランドでは回答されなかった。

それぞれの回答例は、「Value-Behavior Consistency」は「basing one's action on one's values」、「consistency of actions and beliefs」などであり、「Honest」は「does not lie」、「giving truthful and complete answers」、また「Fair and Just」は「treats everyone fairly」、「treating others consistently」であった。

ドイツにおいては、アメリカ、アイルランドと同じく「Value-Behavior Consistency」

が 63.0%と最も高い数値を示し、オーストリアでは 52.0%と 2 番目に高い数値であった。なお、オーストリアで最も高い数値であったのは、「Sense of Responsibility for/toward others」の 56.0%であった。

アメリカ、アイルランド、ドイツ、オーストリアの 4 カ国では、「Value-Behavior Consistency」が高い数値を示し、そのうちドイツ、オーストリアの 2 カ国では、「Sense of Responsibility for/toward others」も高い数値を示した。自らの価値にしたがって行為すること、嘘をつかず真実を話すこと、また他者への責任を重視することが倫理の特徴として見られた。

中国では、「Fair and Just」の数値が 75.0%と最も高く、この結果は香港も同様であり、51.6%であった。また、「Sense of Responsibility for/toward others」も中国と香港では高い数値を示し、57.5%、51.6%であった。他者を如何に扱うかといった他者との関係性が重視されていることが特徴として見られた。なお、中国では、アメリカ、アイルランド、ドイツでもっとも高い数値を示した「Value-Behavior Consistency」がもっとも低く、22.5%であった。

以上、本章にて企業活動における従業員の倫理に関する認識を調査するにあたり、Martin et al. (2013) の先行研究を確認した。6 つの国と地域はそれぞれに、リーダーとしての倫理に特徴があり、かつ共通点と相違点も確認された。ただし、当該調査は管理職を面接対象者とし、リーダーとしての倫理を明らかにしている一方、管理職以外の倫理が明らかとなっていない。本章では、従業員全体にわたる企業活動における倫理の把握を要するため、この点を補う調査が必要とされる。

Table 2.1 Emergent themes across societies (Martin et al., 2013)

Themes	U. S.	Ireland	Germany	Austria	China (PRC)	Hong Kong
Honest	66.7%	81.5%	55.6%	36.0%	27.5%	51.6%
Fair and Just	28.2%	29.6%	40.7%	40.0%	75.0%	51.6%
Word-Action Consistency	51.3%	40.7%	40.7%	44.0%	35.0%	29.0%
Consideration and Respect for Others	48.7%	37.0%	22.2%	40.0%	20.0%	9.7%
Value-Behavior Consistency	82.1%	85.2%	63.0%	52.0%	22.5%	
Guided by Strong Personal Moral Code/Values	30.8%	63.0%	44.4%	52.0%	32.5%	
Sense of Responsibility for /toward others			55.6%	56.0%	57.5%	51.6%
Abides by Rules and Regulations			37.0%	12.0%	30.0%	19.4%
Openness and Transparency	30.8%	48.1%				12.9%
Non-Hierarchical				28.0%		
Selfless						16.1%

注) 原文のまま, 英語表記とした。

次に、Kaptein (2004) は、世界の大手グローバル企業 200 社の企業倫理規範の分析を行い、企業活動における倫理を明らかにしている。

当該調査の目的は、社会で企業倫理が声高に叫ばれ、かつ、企業自らも責任のある企業活動の重要性を認識し始めている (Waddock et al, 2002) 現状を受け、企業がどのような倫理を必要としているかを把握することであった。Kaptein (2004) は、各企業が制定する企業倫理規範を「Stakeholder responsibility」、「Stakeholder principle」、「Corporate values」、「Internal employee conduct」、「Implementation and compliance」の 5 項目に分類している。

「Stakeholder responsibility」では、消費者、投資家、従業員、供給者、納入業者・卸売業者、社会、競合他社、地球環境のステークホルダー毎に、望ましい行動が示されている。続いて「Stakeholder principle」は、ステークホルダーに対する倫理的行為一般が示されており、「Corporate values」は企業にとっての重要な価値が示されている。また、「Internal employee conduct」は、企業内における従業員の行動を定め、最後に「Implementation and compliance」は企業倫理規範の実行、及び遵守に関する内容を示している。

なお、水谷内 (2004) にしたがえば、企業倫理教育において大切であるのは、企業にとっての重要な価値の学習を通じて、従業員が倫理的行為の実践を図ることであった。つまりこれは、企業にとっての重要な価値と従業員の倫理的行為の関連を示していると思われる。Kaptein (2004) が分類した 5 項目のうち、企業にとっての重要な価値を示す「Corporate values」(Table 2.2) の 25 のカテゴリー、及びステークホルダーに対する倫理的行為一般を示す「Stakeholder principle」(Table 2.3) の 13 のカテゴリーは、本章にて倫理をカテゴリー化する上で有用であると考えられる。

以上、Martin et al. (2013)、及び Kaptein (2004) の研究を概観した。Martin et al. (2013) の研究については管理職を対象とし、リーダーとしての倫理を明らかにしている一方、管理職以外の倫理が明らかにされていない点が問題として挙げられた。本研究では、現場レベルでの業務運営上における非倫理的行為の多発に対し、どのように対策を講ずればよいか検討することを主眼としており、それには管理職のみならず、現場で作業を行う従業員の倫理の把握が必要である。また、Kaptein (2004) の研究については、世界の大手グローバル企業の企業倫理規範を多角的に分析し、企業活動における倫理を明らかにしているため、本章にて倫理をカテゴリー化する上で有用であると考えられた。しかしながら、

企業倫理規範とは、経営者の視点から従業員の倫理的行為を示したものであり、必ずしも実情を示しているとは限らない。業務運営上の非倫理的行為への対策のためには、企業活動における実質的な倫理の担い手である従業員の視点から、倫理の実態を捉えることが重要であると考えられる。

Table 2.2 Corporate values (Kaptein, 2004)

	Extent to which it is cited (n=105)
1. Teamwork/mutual support/interdependence/cooperation/team-spirit	43%
2. Responsibility/conscientiousness	33%
3. Open communication	29%
Innovation, creativity, pioneering	29%
5. Customer oriented	19%
6. Flexibility	17%
7. Efficiency	16%
8. Professionalism	14%
Entrepreneurship	14%
Pride/dignity	14%
11. Loyalty	13%
12. Motivation/enthusiasm/energy/spirit/encouragement	12%
13. Participation	11%
14. Shared purpose/unity	10%
15. Exchanging ideas/learning	9%
Independence	9%
17. Consistent and unequivocal public image	8%
18. Effectiveness	6%
Productivity	6%
20. Cost-awareness	5%
21. Discipline	4%
Diligence/perseverance/dedication	4%
23. Courage/daring	3%
24. Harmony	2%
25. Humility	1%

注) 原文のまま, 英語表記とした。

Table 2.3 Stakeholder principle (Kaptein, 2004)

	Extent to which it is cited (n=105)
1. Transparency	55%
2. Honesty/truth	50%
3. Fairness/impartially	45%
4. Trust	23%
5. Empathy/respect/diversity	20%
6. Stimulating stakeholder to raise concerns	19%
7. Accountability	18%
8. Dialogue/open communication	14%
9. Equality	12%
10. Responsiveness	11%
11. Keeping promises	10%
12. Coherence/uniformity	4%
13. Freedom/autonomy of stakeholders	3%

注) 原文のまま, 英語表記とした。

これらを踏まえ、本章では、管理職及びその他従業員を含めた、全ての階層に対し面接調査を実施し、企業活動における従業員の倫理に関する認識を明らかにする。

ところで、企業倫理の議論は過去数十年にわたってアメリカやヨーロッパで高まった経緯があり (Taka, 1997), そこに根ざす文化的土壌に基づき発展してきた (ここで言う文化とは、その地域に共通する価値や信念を指す)。アメリカやヨーロッパに影響を受け、1990年代には日本においても企業倫理の気運が高まりを見せ、その重要性が叫ばれるようになった。企業倫理の議論が深まるにつれ、アメリカやヨーロッパと同じく日本でも多くの企業でコンプライアンスの担当部署ができ、さまざまな検討・改善が行われている (岡本, 2007)。ちなみに、コンプライアンスとは、「法令遵守」、「法令等遵守」、「法令・社内規則などの遵守」、「法律や社会規範の遵守」という意味に解釈される (田中, 2005) が、これはアメリカやヨーロッパの文化的土壌に適した取組であると考えられ、企業倫理の問題を主として個人に立脚する違反行為と捉える考え方に基づいている。しかし、日本の文化的土壌は、アメリカやヨーロッパとは異なり、違反行為が個人の単独行為ではなく、組織的に行われて (岡本, 2007) いる。そのため、企業倫理の施策を講ずるにあたり、コンプライアンスの考え方だけでは根本的な解決に結びつかない可能性が考えられる。

なお、岡本 (2007) は、日本における企業倫理の問題が、企業の最上層部が自己の個人的利益を図って引き起こしたアメリカのエンロン事件やワールドコム事件とかなり異なる様相を呈すると言及している。また、鎌田・上瀬・宮本・今野・岡本 (2003) は、いわゆる組織ぐるみの違反を「組織的違反」と呼び、個人に立脚する違反行為である「個人的違反」と区別し、これら 2 つの違反因子は相関せず、たとえ個人的違反への措置を採ったとしても組織的違反は減少しないと指摘している。このことは、日本における企業倫理の施策を講ずるにあたり、たとえ個人による違反行為が減少する対策を採ったとしても、それが必ずしも問題の本質的な対策となるとは限らないことを示していると思われる。日本における企業倫理は、アメリカやヨーロッパから影響を受けているが、その文化的土壌で生み出された対処の仕方を日本にそのまま取り入れたとしても、コンプライアンスによる対策が、同じく日本における企業倫理の問題に適切であるとは限らないということである。アメリカやヨーロッパが独自の対策を講じたように、日本においても独自の対策を講ずる必要があるのではないかと思われる。

以上を踏まえ、企業活動における従業員の倫理に関する認識を調査するにあたり、企業倫理の議論が日本に先駆け、アメリカやヨーロッパで高まった経緯があること、また企業



活動に存在する倫理を国を超えグローバルな視点から捉え、かつそのなかで日本の特殊性を明らかにすることを目的として、日本以外にもアメリカ、ヨーロッパにて調査を実施する。なお、ここで言われるヨーロッパとは、資本主義経済体制である西ヨーロッパを指しているため、その範囲内で理解する必要があることを補足する。

調査にあたっては、日本で働く日本人従業員、アメリカで働くアメリカ人従業員、またヨーロッパについてはイタリア人、フランス人、ベルギー人従業員に面接調査を行い、そこから得られたデータをもとに、倫理カテゴリーの抽出を試みる。

## 第2節 研究方法

### 1. 調査対象者

X社は、世界約30カ国に事業を展開するグループ企業であり、約50,000名を擁する。主要部門においては世界業界第1位を誇る大手製造会社である。X社日本拠点はX社の母体であり、従業員数約6,000名、日本国内に工場数10数ヶ所を有する。100年以上の歴史を有し、当時の多くの企業と同様、ヨーロッパで開発された技術の導入により創業した。

X社アメリカ拠点は、従業員数約5,000名、主要グループ会社10数社を擁する。調査を実施した主要グループ会社は、1980年代にX社がアメリカの企業に資本参加し、グループ会社となった。

X社ヨーロッパ拠点は、従業員数約14,000名、ヨーロッパ8カ国に主要グループ会社10数社を擁する。調査を実施した主要グループ会社は、1870年代創業の長い歴史を有するが、1980年代にX社が買収し、グループ企業となった。

X社は、現地企業へ資本参加、あるいは買収後、そこに根ざした文化を尊重するマネジメント方針を採っており、上記のアメリカ、ヨーロッパにおいても同様である。その意味でアメリカ、ヨーロッパの文化が色濃く反映され、かつ日本でも歴史ある企業であるため、それぞれの地域毎の企業活動における倫理の特徴があらわれやすいと考えられる。

面接対象者は、Table 2.4に示すように、日本において90名（日本人従業員）、アメリカにおいて109名（アメリカ人従業員）、ヨーロッパにおいて52名（イタリア人従業員2名、フランス人従業員7名、ベルギー人従業員43名）の合計251名であった。ヨーロッパにおける面接対象者の配分は、X社ヨーロッパ拠点の本社がベルギーに置かれていた関係上、

ベルギー人従業員が多くを占めることとなった。なお、ヨーロッパの本社をベルギーに置く日本企業は、その他トヨタ自動車はじめ、本田技研工業、ブリヂストン、ダイキンなど多くの大手企業が挙げられる。

面接対象者は、年代別（20代～60代）、職務別（経営者層、管理職/ホワイトカラー、技能職、一般職）、性別（男性、女性）に選出された。

日本では、年齢別に20代が17.7%、30代が26.7%、40代が26.7%、50代が26.7%、60代が2.2%、職務別では管理職/ホワイトカラーが70%、技能職が14.4%、一般職が15.6%、性別では男性が78.9%、女性が21.1%であった。なお、技能職では女性の面接対象者が得られなかったが、これはX社において女性技能職が少なく、1%未満であったためである。また、男性一般職の面接対象者が得られなかった理由も同様である。

アメリカにおける年齢別では、20代が20.2%、30代が25.7%、40代が28.4%、50代が25.7%、職務別では経営者層/管理職/ホワイトカラーが38.5%、技能職が34.0%、一般職が27.5%、性別では男性が66.1%、女性が33.9%であった。

ヨーロッパ（イタリア、フランス、ベルギー）における年齢別では、20代が23.1%、30代が30.8%、40代が25.0%、50代が21.1%、職務別では管理職/ホワイトカラーが76.9%、一般職が23.1%、性別では男性が61.5%、女性が39.5%であった。なお、ヨーロッパの調査では、工場に勤務する技能職へ面接を行うにあたり、会社側から正式に労働組合へ申し入れ、諸手続きを行ったが、労働協約の都合上、面接調査を実現させることはできなかった。

Table 2.4 面接対象者

年齢	職務・職階	日本		アメリカ		ヨーロッパ (イタリア, フランス, ベルギー)	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
60代	取締役/ 執行役員	2					
50代		2		3			
40代				2		1	
50代	管理職	16		7		8	2
40代	管理職	16	2	11	1	7	3
30代	管理職/ ホワイトカラー	14	2	10	1	8	3
20代	管理職/ ホワイトカラー	8	1	2	5	3	5
50代	技能職	3		7	3		
40代	技能職	3		7	1		
30代	技能職	4		6	3		
20代	技能職	3		10			
50代	一般職		3	1	7		1
40代	一般職		3	2	7		2
30代	一般職		4	2	6	3	2
20代	一般職		4	2	3	2	2
		計 90		計 109		計 52	

注) 表中の数字は人数を表す。

## 2. 調査期間及び調査手順

面接は2005年9月から2011年3月にかけて実施された。日本人を対象とした面接は2005年9月から2011年3月、アメリカは2008年2月から2009年4月、ヨーロッパ(イタリア, フランス, ベルギー)は2006年1月から2010年1月にかけて実施された。

面接調査を実施する前に、面接の目的を記述した説明書を対象者に渡し、その後面接を行った。実施場所は社内会議室を利用し、個人情報取り扱いについて十分に配慮することを約束の上、ICレコーダーに面接の内容を録音する了承を得た。あらかじめ面接調査の質問項目を用意し、話の流れに応じて適宜質問を追加する半構造化面接を行った。調査対象者の自発的な発話を尊重しつつ、一般論ではなく、極力対象者自身の仕事の文脈に沿って具体的に答えてもらうよう心掛けた。

面接の所要時間は、平均すると約50分であった。まず、面接対象者の業務内容について述べてもらい、その後、質問①「最近、企業の倫理についてよく話題になりますが、企業活動における倫理とはどういうもの、もしくはどういうことだと思いますか」、質問②「自分の業務になぞらえて、倫理はどのようなものだと思いますか」について、自由に語ってもらい、適宜質問を加えた。

言語に関しては、アメリカ人の面接は著者が英語で行った。ヨーロッパのうちベルギー人とフランス人の面接は仏語の通訳を介して、イタリア人の面接は英語で行った。アメリカ及びヨーロッパの面接では、文化的背景を考慮し、面接の早い段階で信頼関係を構築するよう努めた。

なお、質問項目は日本語から英語及びフランス語に翻訳され、その後それらの言語から再び日本語へバックトランスレーションを行った。

## 3. 分析手順

はじめに、ICレコーダーに録音した面接内容を逐語化し、その後KJ法(川喜田, 1967)を用いて分析した。

日本語での面接の分析では、各質問から得られた内容をカードに転記し、カードを見比べながら相互に関連するカードをまとめ、まずは小カテゴリーに分類し、その後大カテゴリーに分類した。分析は、著者ほか、X社CSR室に所属する2名、産業・組織心理学を専攻する大学院生2名の合計5名で実施された。なお、CSRとは企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)を指し、企業が社会から信頼され、持続的発展と成長を遂げるた

めに、企業のステークホルダー（消費者、従業員、地域社会、株主など）に対して果たす、企業の法律、倫理、ビジネス、環境、福祉等における政策的貢献（田中，2005）を意味する。X社 CSR 室では、この企業の社会的責任に対応する活動が行われている。

続いて、英語での面接の分析も、各質問から得られた内容をカードに転記し、カードを見比べながら相互に関連するカードをまとめ、まずは小カテゴリーに分類し、その後大カテゴリーに分類した。分析は、著者ほかX社 CSR 室に所属する 2 名、日本在住のアメリカ人 1 名の合計 4 名で実施された。

仏語の分析は、通訳を介して面接が実施されたため、日本語訳された内容と仏語の内容の両方を逐語化した。相互に関連するカードをまとめ、小カテゴリーに分類し、さらに大カテゴリーに分類した。分析は、著者ほかX社の CSR 室に所属する 1 名、大手製造会社に勤務するフランス人 1 名の合計 3 名で実施された。

### 第 3 節 アメリカ、ヨーロッパ、日本における倫理カテゴリーの検討

#### 1. アメリカにおける倫理カテゴリーの検討

質問①「最近、企業の倫理についてよく話題になりますが、企業活動における倫理とはどういうもの、もしくはどういうことだと思いますか」、質問②「自分の業務になぞらえて、倫理はどのようなものだと思いますか」に関する面接対象者の回答を質問毎に検討したところ、重複する部分が多く確認されたため、ひとつにまとめ分析を行った。

面接対象者は「Ethics」という言葉を、まずは「Honesty」、「Moral」、「Value」の単語、あるいは「the way how you conduct yourself」、「the way how you present yourself」の語句に言い換える回答形式が特徴的であった。「Honesty」、「Moral」は、Kaptein (2004) 及び Martin et al. (2013) が行った調査の結果にも出現しているように、倫理をあらわしていると考えられたが、本研究では、企業活動におけるより具体的な倫理の究明を要するため、たとえば「Moralとはどのようなものですか」というように、さらに質問を重ねた。

分析の結果、アメリカにおける倫理は 12 の小カテゴリーに分類され、その後 2 つの大カテゴリーに分類された (Table 2.5)。小カテゴリーの例を挙げると、「他者を大切にする」、「誰にでも平等に接する」、「定められた方針、規則、法律、約束を守る」などであった。また、大カテゴリーは、「人間としての倫理」、「企業人としての倫理」に分類された。「人間

としての倫理」とは、企業活動のみならず、生活全般において見られる人間の有する倫理を示し、また「企業人としての倫理」とは、従業員が企業で働く上で重要とされる企業の価値に基づく倫理を示していると思われる。「人間としての倫理」では抽象的な表現が用いられているが、「企業人としての倫理」ではより具体的な表現が用いられている。なお、一人につきひとつの回答と限らず、複数の回答がなされる場合もあった。

これら12の倫理カテゴリーのなかで、もっとも多く回答されたカテゴリーは、「他者を大切にする」、及び「自らの職務を全うする／会社のためにベストを尽くす」であり、17.4%（19件）であった。次いで「定められた方針、規則、法律、約束を守る」が13.8%（15件）、「誰にでも平等に接する」、「顧客の期待に応える」が11.9%（13件）であった。

また、職務・職階別に見てみると、管理職は「首尾一貫した行動をとる」、「自らの判断基準に従う」、「会社のために適切な判断をする／適切な方法で行う」のカテゴリーに回答が集中した。また、「自らの職務を全うする／会社のためにベストを尽くす」のカテゴリーのうち「自らの職務を全うする」も管理職に多く見られる回答であった。管理職は自由裁量を与えられ、自らの考えに従い行動し、企業を動かして行く人材である。また、それが会社のために適切な判断であらねばならない。そのため上記のカテゴリーに回答が集中すると考えられた。

技能職は「自らの職務を全うする／会社のためにベストを尽くす」のカテゴリーのうち「会社のためにベストを尽くす」を回答し、これを「顧客の期待に応える」、「定められた方針、規則、法律、約束などを守る」のカテゴリーと関連付ける回答方法が特徴的であった。会社のためにベストを尽くすとは、会社へのロイヤルティを倫理であると捉えていることを意味し、定められた規則に則り、よい製品を作り顧客の満足を得る働き方を重要視していることが確認された。一般職の特徴は、「業務上知り得た機密を守る」の回答にあられた。事務作業の職務上、機密事項に触れることが多いためと考えられた。

それぞれの職務の特性から、それらの視点には必然性があると考えられた。管理職の業務の多くは、意思決定を行うことである。自由裁量のなかで、自らの判断基準に照らして、業務を遂行することが求められる。また、会社の方針に従いつつ、自らの組織を運営し、成果を挙げて行くことも求められる。つまり、倫理的な意味があるのはもちろんのこと、ひとつひとつの業務を確実に進め、成果や業績を挙げるためにも、管理職がこれらを倫理と認識することには必然性があると考えられた。これに対して、技能職は定型業務を行う職務にある。決められた業務を、決められた作業手順や規則に則って遂行する。決められ

た業務のなかで、顧客の満足の行く製品を作り、これが自らの職務を全うすることであり、また会社のためにベストを尽くすことであると認識するのも、職務上必然性があると考えられた。

その他、アメリカの分析では、「他者を大切にする」、「他者に敬意を払って接する」、「誰にでも平等に接する」といった他者との関係志向を示す回答が31.1%、全体の約1/3に上った。これに関連して、複数の面接対象者から、ヨーロッパと対比させながら次のようなコメントが得られている。

アメリカはひとつの国に多民族が混在する国で、価値観の異なる人々が生活を行っている。一方、私たちの先祖が暮らしていたヨーロッパは、それぞれの民族が国として成立しており、異なる価値観が国によって守られている。この違いは大きい。アメリカでは、価値観の異なる人々とトラブルなく生活するために、他者に敬意を払ったり、他者が望むように接することが、心掛けられている。

ちなみに、Hofstede (1991) の多文化社会の研究によれば、アメリカは世界第1位の個人主義社会の国である。個人主義社会では、自己を尊重する傾向が強いため、それによるトラブルを回避することが一種の倫理であると捉えられているのではないかと考えられた。

最後に、多くの面接対象者から、「会社の価値に従って、従業員が如何に正しい行為をするか、如何に善い行為をするかが大切である」と回答された。これは、第1節で触れた水谷内 (2004) のいう企業にとっての重要な価値と従業員の倫理的行為の関係を示していると思われる。企業は、企業にとっての重要な価値を従業員に教育し、倫理的行為の実践を図れるようサポートすることが重要であると思われる。

Table 2.5 アメリカにおける倫理カテゴリーの分類

大カテゴリー	小カテゴリー	割合 (回答数)	回答例
1. 人間としての倫理	(1) 他者を大切にす	17.4 (19)	仲間に対して親切に接し、心地よい関係をつくる。
	(2) 他者に敬意を払って接する	1.8 (2)	仲間を尊重し、敬意を払う。
	(3) 誰にでも平等に接する	11.9 (13)	誰にでも同じように接し、特定の人をえこひいきしない。
	(4) 正直である／隠しごとをしない	7.3 (8)	嘘いつわりが無い。
	(5) 首尾一貫した行動をとる	2.7 (3)	いかなる時も、いかなる状況でも同じように振舞う。
	(6) 自らの判断基準に従う	8.3 (9)	私が信じていることにしたがって行動する。
2. 企業人としての倫理	(7) 定められた方針、規則、法律、約束を守る	13.8 (15)	作業手順に則り、確実に作業を行う。
	(8) 業務上知り得た機密を守る	5.5 (6)	機密事項を扱うことが多いため、流出しないように心がけている。
	(9) 顧客の期待に応える	11.9 (13)	顧客が満足する製品を出荷する。
	(10) 自らの職務を全うする／会社のためにベストを尽くす	17.4 (19)	ベストを尽くして会社のために働く。
	(11) 会社のために適切な判断をする／適切な方法で行う	4.6 (5)	自分の判断に従って部下は働いている。その判断を間違えてはならない。
	(12) 自らが所属するグループを尊重する	2.7 (3)	自分の組織を尊重し、グループとしてのパフォーマンスを高める。

注) N=109



## 2. ヨーロッパにおける倫理カテゴリーの検討

アメリカの分析と同様、質問①「最近、企業の倫理についてよく話題になりますが、企業活動における倫理とはどういうもの、もしくはどういうことだと思いますか」、質問②「自分の業務になぞらえて、倫理はどのようなものだと思いますか」に関する面接対象者の回答をひとつにまとめ分析を行った。

分析の結果、はじめに14の小カテゴリーに分類され、その後2つの大カテゴリーに分類された。大カテゴリーは、アメリカにおける分析結果と同じく、「人間としての倫理」と「企業人としての倫理」に分類された (Table 2.6)。

14の小カテゴリーのなかで、もっとも多く回答されたカテゴリーは、「定められた、方針、規則、法律、約束を守る／雇用契約を守る」であり、36.5% (19件) であった。次いで「他者を尊重する」、「ステークホルダー (顧客やサプライヤー等) に敬意を払う」が21.2% (11件)、「業務上知り得た機密を守る」が19.2% (10件) であった。なお、「自分の利益を優先しない／会社の利益を優先する」は、アメリカでは見られないヨーロッパ特有の回答であった。

職位・職階別の分析では、「首尾一貫した行動をとる」、「自らの判断基準に従う」、「自らの職務を全うする／自分の仕事に責任を持つ」のカテゴリーが管理職に多く見られる回答であった。これらは、アメリカにおける分析でも同様の結果であった。

職位・職階別の違いは「定められた方針、規則、法律、約束を守る／雇用契約を守る」の回答に顕著にあらわれ、管理職は「定められた方針を守る」を中心に回答し、ホワイトカラー及び一般職は「規則、法律、約束を守る」を中心に回答した。職務に応じ重要視する内容が異なると考えられた。

その他の特徴として、管理職は本調査で見出された2つの大カテゴリーのうち、まず「人間としての倫理」を述べ、その後「企業人としての倫理」を述べる傾向が見られた。これはとりわけ40代、50代の管理職に顕著にあらわれた。一方、管理職昇進前の若年層であるホワイトカラーや一般職は、「企業人としての倫理」を中心に述べる傾向が見られた。これまでも言及したように、管理職は職務上、企業活動のさまざまな局面で、日々、自らの判断基準にしたがい意思決定を行っている。そのなかで、「ひとつひとつの判断は正しいものであったか、間違っていなかったか」と、自らに問い掛け反省する機会も多いのではないかと想定される。年齢を重ねた管理職は、長年にわたる職務上の経験から、さまざまな局面で行ってきた判断を総合し、そこから自らの人間としての倫理を見出すのではないかと

と考えられる。また、これを基本としつつ、企業活動のあらゆる局面で企業人として適した行為をするのではないかと考えられる。一方、比較的年齢が若く経験の少ないホワイトカラーや、管理職の指示のもとで働く一般職は、自らの限られた職務範囲内で倫理を理解し、それに直結する倫理を述べるために、「企業人としての倫理」への回答が多くなるのではないかと考えられた。

ヨーロッパの調査で特徴的であったのは、定められた規則や法律の遵守と雇用契約を関連付けて回答される点であった。雇用契約とは、従業員が会社で仕事を始める際に、企業側と従業員側の合意によって交わされる契約事項である。面接対象者によれば、「この雇用契約に基づいて、従業員は社内規則や職務に関連する法律を遵守しつつ、会社から求められる職務を果たし、その代わりに従業員は会社から適切な人事評価を受ける。雇用契約を交わす際、これらが書面となって提示され、合意のサインをする」というものであった。「この雇用契約によって、従業員と会社が対等な関係にある」とも回答された。個人が企業と対等な関係にあると認識されていることが伺える。

また、「この雇用契約を結ぶ際、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）が提示され、自らの仕事に責任を持ち職務を全うする」と回答する面接対象者もあった。ヨーロッパでは、従業員と企業との間に交わされる雇用契約に基づき、その内容を遵守することが一種の倫理であると見なされているのではないかとと思われる。個人と企業との雇用契約に倫理を見出す社会では、雇用契約で約束した職務上の指示、規則、法律を遵守することを意味するコンプライアンスの概念が企業倫理の一義的なものとして捉えられ、注意が向けられることは至って自然なことではないかと考えられる。先に、アメリカやヨーロッパの文化的土壌に適した取組としてコンプライアンスを挙げたが、この結果はそれを裏付けていると考えられる。

その他、アメリカと同様に、企業にとっての重要な価値と従業員の倫理的行為との関係についても回答された。その内容は、「企業は、従業員の倫理を企業の価値に適合させるよう方針や規則を定め、それを明文化し、かつ従業員に丁寧に説明する必要がある」という内容であった。企業倫理規範等の制定時、単に企業の価値を示すだけでなく、ひとりひとりの従業員がそれを理解し、かつ倫理的行為を確実なものとするよう説明することの重要性を示していると思われる。加えて、「企業内でこのような価値の方向付けがなされることで、従業員の意識が統一され、企業の目標達成にも寄与する」とも語られた。第1章にて、関西経済連合会の調査結果から、企業倫理への取組が利益に結び付かないために、各企業

が現実的かつ具体的な取組に踏み出せない問題点を指摘した。しかし、このような面接対象者のコメントは、企業内で価値の方向付けが確実に行われることにより、利益追求と企業倫理の両立を可能にすることを示唆しているのではないかと思われる。

Table 2.6 ヨーロッパにおける倫理カテゴリーの分類

大カテゴリー	小カテゴリー	割合 (回答数)	回答例
1. 人間としての倫理	(1)他者を尊重する	21.2 (11)	他者との関わりの中で、相手を敬う。 相手を理解しようと努める。
	(2)人への対応の仕方に差を設けない/ 誰にでも平等に接する	5.8 (3)	ある特定の人を優遇しない。 人種差別してはならない。
	(3)正直である/嘘をつかない	1.9 (1)	自分が思っていることを正直に相手に伝える。
	(4)首尾一貫した行動をとる	5.8 (3)	言動がいつも一定している。
	(5)自らの判断基準に従う	5.8 (3)	何にも左右されず、自らの判断に従う。
2. 企業人としての倫理	(6)定められた方針、規則、法律、約束を守る/ 雇用契約を守る	36.5 (19)	経理の業務は納期・期限に厳しい。 それを守るようにしている。 規則や慣習の総体。
	(7)業務上知り得た機密を守る	19.2 (10)	新しいモデルなど、企業の機密を他に漏らさない。
	(8)ステークホルダー(顧客やサプライヤー等)に敬意を払う	21.2 (11)	顧客や納入業者に悪いイメージを与えない。ポジティブなイメージを与える。
	(9)自らの職務を全うする/ 自分の仕事に責任を持つ	7.7 (4)	会社に自分の100%の力をささげる。
	(10)会社のために適切な判断をする	3.8 (2)	会社の到達すべき目標のために、最善の判断をする。
	(11)自らが所属するグループを尊重する	3.8 (2)	私たちはチームで働いている。お互いに助け合う。
	(12)環境に配慮する	7.7 (4)	弊社の製品は環境保護に貢献している。
	(13)理念、方針、規則を定め、説明する	3.8 (2)	従業員の倫理を企業の価値に適合させるよう方針を定め、丁寧に説明する。
	(14)自分の利益を優先しない/ 会社の利益を優先する	7.7 (4)	個人の利益のために会社を利用してはならない。

注) N=52

### 3. 日本における倫理カテゴリーの検討

アメリカ、ヨーロッパと同様に、質問①「最近、企業の倫理についてよく話題になりますが、企業活動における倫理とはどういうもの、もしくはどういうことだと思いますか」、質問②「自分の業務になぞらえて、倫理はどのようなものだと思いますか」に関する面接対象者の回答をひとつにまとめ、分析を行った。

日本においては、倫理を「人として当たり前のこと」、「日頃、倫理について特に意識していない」と回答する面接対象者が多く、倫理を即座に言葉で表現できない場面が見られた。また、「正しいことをする」、「道義」、「誠実さ」などの言葉に言い換える回答形式も多く見られた。「正しいことをする」の回答については、第1章で言及したように、倫理とは「何が正しく何が不正であるのか、何が善であり何が悪であるかを考察すること」であるため、倫理のあり様が十分にあらわされていないと考えられ、「正しいことをするとはどういうことですか」と更に質問を重ね、回答を促した。「道義」、「誠実さ」についても、同じく更に質問を重ねた。

分析の結果、はじめに12の小カテゴリーに分類され、その後3つの大カテゴリーに分類された (Table 2.7)。小カテゴリーの例を挙げると、「他者に迷惑をかけない／他者に配慮する」、「嘘をつかない／透明性がある」、「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」、「組織の暗黙のルールに従う」などであった。また、大カテゴリーは、「人間としての倫理」、「企業人としての倫理」、「集団の一員としての倫理」に分類された。「人間としての倫理」、「企業人としての倫理」は、アメリカ及びヨーロッパにおける分析でも同様の結果が得られた。「集団の一員としての倫理」は日本にのみ見られ、組織内で暗黙的に共有されているルールに従うことを示している。これについて、面接対象者から、「日本では、*集団の和を重んずるとよく言われ、自分よりも他者や組織に重きを置く*」と回答されている。

12の小カテゴリーのなかで、もっとも多く回答されたカテゴリーは、「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」、及び「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」であり、18.9% (17件) であった。次いで「顧客に嘘をつかない／顧客に配慮する」が15.6% (14件) であった。「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」は、相手の気持ちを押し量り、不快な思いや迷惑を掛けない心遣いを指し、相手への配慮の姿勢を倫理と捉えていると考えられる。なお、アメリカやヨーロッパにおいても、これに類似する「他者を大切にする」、「他者を尊重する」が見出されている。しかし、「他者を大切にする」、「他者を尊重する」は、行為の動機が自己の内側にあるのに対し、「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」は自

己の外側にあり、統制の位置 (locus of control, Rotter, 1966) が異なるため違う概念であると考えられた。ちなみに、「組織の暗黙のルールに従う」の小カテゴリーも、アメリカ及びヨーロッパでは見られない日本に特有の回答であった。日本では集団や組織から強く影響を受け、それに従うことに倫理を見出していると考えられる。

また、職務・職階別の分析では、「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」の内容に違いが見られた。管理職は「定められた理念、方針を守る」の視点から考え、ホワイトカラーは「法律」の視点から、技能職は「社内規則」の視点から考えていた。それぞれの職務の特性から、そのような視点には必然性があると考えられた。

その他、管理職は「従業員、顧客が納得できる理念を掲げ、共有する」、「社会へ貢献する／社会的責任を果たす」を回答することが特徴的であった。アメリカの管理職の回答に多く見られた「首尾一貫した行動をとる」、「自らの判断基準に従う」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする／適切な方法で行う」、またヨーロッパの管理職の回答に多く見られた「首尾一貫した行動をとる」、「自らの判断基準に従う」、「自らの職務を全うする／自分の仕事に責任を持つ」とは異なる結果であった。なお、日本では「首尾一貫した行動をとる」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」は見出されず、管理職の特徴であるとともに、日本の特徴であると考えられた。

「首尾一貫した行動をとる」とは、常にどのような状況においても同じ行為をすることを指しており、個人単位であろうと集団単位であろうと行為の変容は起りにくいと思われる。一方、日本では、「組織の暗黙のルールに従う」、「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」が回答されているように、集団や組織から強く影響を受けると考えると、状況に応じて行為の仕方が変容する可能性が高いのではないかと考えられる。

面接対象者のなかには「自分が正しいと思うことと、組織内で正しいと認識されていることの両方が自分のなかにある」、「心のどこかでそうしてはいけないと分かっているが、周囲に流されてしまう」と回答する者もあり、そうしてはならないと思いつつも、自分の意思に反してそうせざるを得ない心理状態が語られた。

これについて、蘭 (2007) は、組織的な不正・不祥事の特徴は、個人としては「普通」で常識のある人が、集団の力学のなかで不正に加担していつてしまう点にあると指摘している。

以上から、業務運営上の倫理的行為の実行段階で、何れの倫理を選択すべきであるか、従業員が倫理ジレンマに陥った場合、優先すべき倫理を選択したくとも選択できない可能

性が考えられる。

Table 2.7 日本における倫理カテゴリーの分類

大カテゴリー	小カテゴリー	割合 (回答数)	回答例
1. 人間としての倫理	(1) 他者に迷惑をかけない／ 他者に配慮する	18.9 (17)	人に不快な思いをさせない。 人を傷つけない。
	(2) 人への対応の仕方に差を設けない／ 誰にでも公平に接する	2.2 (2)	対等に生きて行くためのもの。
	(3) 嘘をつかない／透明性がある	8.9 (8)	偽らない，透明性があること。
	(4) 自らの判断基準に従う	2.2 (2)	自分が正しいと思うことにしたがう。 自分の判断基準にしたがう。
2. 企業人としての倫理	(5) 定められた理念，方針，規則，法律， 約束を守る	18.9 (17)	企業が掲げる価値観を理解する。
	(6) 業務上知り得た機密を守る	6.7 (6)	従業員のプライベートな情報を他者に話さない。
	(7) 顧客に嘘をつかない／ 顧客に配慮する	15.6 (14)	顧客に対して偽りのデータを提出しない。
	(8) サプライヤーに配慮する	4.4 (4)	サプライヤーを力づくで従わせない。
	(9) 環境に配慮する	7.8 (7)	環境に配慮する。
	(10) 従業員，顧客が納得できる理念を掲げ， 共有する	5.6 (5)	経営トップから従業員全員が心に染みるような理念を持つ。
3. 集団の一員としての倫理	(11) 社会へ貢献する／ 社会的責任を果たす	2.2 (2)	社会に貢献するイメージ。
	(12) 組織の暗黙のルールに従う	7.8 (7)	明文化されていないが，組織で共有されている規範やルールにしたがう。

注) N=90



#### 4. 倫理カテゴリーの分類

以上、アメリカ、ヨーロッパ、日本の分析結果を記述した。

分析の結果、アメリカでは12の倫理カテゴリー、ヨーロッパでは14の倫理カテゴリー、日本では12の倫理カテゴリーに分類された。また、アメリカ、ヨーロッパでは、さらに2つの大カテゴリー、すなわち「人間としての倫理」、「企業人としての倫理」に分類され、日本ではこれら2つの大カテゴリーに「集団の一員としての倫理」を加え、3つの大カテゴリーに分類された。

各地域の特徴を振り返ると、アメリカでは、「他者を大切にする」、「他者に敬意を払って接する」、「誰にでも平等に接する」のように、他者との関係性に意識が向いている回答が多く見られた。これには文化的背景が関係し、ひとつの国に多民族が混在し、価値観の異なる人々が生活するアメリカならではの結果であり、他者とのトラブルを回避することが一種の倫理であると考えられているのではないかと考えられた。

次に、ヨーロッパでは、「自分の利益を優先しない／会社の利益を優先する」のカテゴリーが存在する点、また定められた規則や法律の遵守と雇用契約を関連付けて回答される点が特徴的であった。従業員と企業との間に交わされる雇用契約に基づき、その内容を遵守することが一種の倫理であると見なされているのではないかと指摘した。なお、アメリカとヨーロッパの特徴は、個人主義社会と深く関連すると思われる。個人主義社会では、個人は他者やその集合体から独立した存在であり、個人を尊重し、大切にする傾向が強い。個人に重きを置く社会ならではの倫理の認識が明らかとなった。

一方、日本では、「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」、「組織の暗黙のルールに従う」のカテゴリーに特徴が見られ、アメリカやヨーロッパでは見られない日本独自のものがあつた。個人に重きを置くアメリカやヨーロッパとは対照的に、組織から強く影響を受け、組織に従って自らの行為を選択する傾向があると指摘した。なお、中根（1964）によれば、日本における従業員の企業に対する認識は、個人が一定の契約関係を結んでいる企業、自己にとって客体としての企業ではなく、私の、またわれわれの企業であり、主体化して認識している。

さて、本調査の目的は、企業活動における従業員の倫理に関する認識を調査するにあたり、企業倫理の議論が日本に先駆け、アメリカやヨーロッパで高まった経緯があること、また企業活動における倫理を国を超えグローバルな視点から捉え、かつそのなかで日本の特殊性を明らかにすることにあつた。

アメリカ、ヨーロッパ、日本のそれぞれのカテゴリーを整理したところ、18 の倫理カテゴリーが見出された (Table 2.8)。Table 2.8 のうち、「首尾一貫した行動をとる」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」は、アメリカ、ヨーロッパでは見られるが、日本では見られない回答であった。「首尾一貫した行動をとる」については、組織に従って自らの行為を決定する傾向がある日本では回答が得られ難いと考えられた。「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」については、雇用慣行のあり方に関係するものであり、企業側と従業員側の合意によって交わされる雇用契約に基づくものであると想定された。

ヨーロッパの回答に見られるように、アメリカやヨーロッパの雇用慣行では、従業員は雇用契約に基づき会社から求められる職務を果たし、企業から適切な人事評価を受ける。この雇用契約を結ぶ際、企業側と従業員側の合意によってジョブ・ディスクリプション（職務記述書）が交わされ、これにより自らの責任の範囲や果たすべき職務が明確になる。「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」の回答は、これに基づくと考えられた。

一方、日本では、アメリカやヨーロッパの雇用慣行に見られるような自らの責任の範囲や果たすべき職務が明確になり難く、暗黙的に了解される傾向がある。「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」の回答が得られなかったことは、こうした理由のためと考えられた。

なお、非倫理的行為を引き起こす倫理ジレンマは、見る側面によって複数の正しさが存在する倫理の特性から、日本のみならずアメリカやヨーロッパにおいても起こり得ると考えられる。しかし、先に述べたとおり、アメリカやヨーロッパでは、雇用契約を結ぶ際に、企業側と従業員側の合意によってジョブ・ディスクリプション（職務記述書）が交わされるために、たとえ倫理ジレンマに陥ったとしても、仕事における自らの責任の範囲や果たすべき職務が明確であることから、非倫理的行為が生ずる可能性が低くなるのではないかとと思われる。

これに対し、日本では、仕事における自らの責任の範囲や果たすべき職務が暗黙的に了解され、明確になり難い傾向がある。アメリカやヨーロッパと比較すると、倫理ジレンマに陥った際に、責任の範囲や職務が明確になり難いため、非倫理的行為が生ずる可能性が高くなるのではないかと考えられる。

これに加えて、日本の調査において、「心のどこかでそうしてはいけないと分かってはい

るが、*周囲に流されてしまう*」と、アメリカやヨーロッパでは見られない日本に特有の回答が得られた。倫理ジレンマに陥った際、優先すべき倫理を選択したくとも、自分の意思に反し選択できない可能性が高くなるのではないかと考えられる。これは、日本に特有の倫理ジレンマのあり様を示しているのではないかと考えられる。すなわち、倫理ジレンマの状況下で、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥りやすく、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうしてはならないと思いながらも、不可避免的に選択するというものである。

企業倫理の施策を講ずるにあたり、このような日本の特徴を踏まえ、倫理ジレンマに陥った従業員へ何らかのサポートが必要であると考えられる。

Table 2.8 倫理カテゴリー分類一覧，及びアメリカ，ヨーロッパ，日本の比較

倫理カテゴリー分類一覧		アメリカ(109名)	割合 (回答数)	ヨーロッパ(52名)	割合 (回答数)	日本(90名)	割合 (回答数)
1 人間としての倫理	(1) 他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する					他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する	18.9(17)
	(2) 他者を大切に／他者を尊重する	他者を大切に	17.4(19)	他者を尊重する	21.2(11)		
	(3) 人への対応の仕方に差を設けない／誰にでも公平に接する	誰にでも平等に接する	11.9(13)	人への対応の仕方に差を設けない／誰にでも平等に接する	5.8(3)	人への対応の仕方に差を設けない／誰にでも公平に接する	2.2(2)
	(4) 嘘をつかない／正直である／透明性がある	正直である／隠しごとをしない	7.3(8)	正直である／嘘をつかない	1.9(1)	嘘をつかない／透明性がある	8.9(8)
	(5) 首尾一貫した行動をとる	首尾一貫した行動をとる	2.7(3)	首尾一貫した行動をとる	5.8(3)		
	(6) 自らの判断基準に従う	自らの判断基準に従う	8.3(9)	自らの判断基準に従う	5.8(3)	自らの判断基準に従う	2.2(2)
2 企業人としての倫理	(7) 定められた理念，方針，規則，法律，約束を守る	定められた方針，規則，法律，約束を守る	13.8(15)	定められた方針，規則，法律，約束を守る／雇用契約を守る	36.5(19)	定められた理念，方針，規則，法律，約束を守る	18.9(17)
	(8) 業務上知り得た機密を守る	業務上知り得た機密を守る	5.5(6)	業務上知り得た機密を守る	19.2(10)	業務上知り得た機密を守る	6.7(6)
	(9) 顧客を大切に	顧客の期待に応える	11.9(13)			顧客に嘘をつかない／顧客に配慮する	15.6(14)
	(10) ステークホルダーに敬意を払う			ステークホルダー（顧客やサプライヤー等）に敬意を払う	21.2(11)	サプライヤーに配慮する	4.4(4)
	(11) 自らの職務を全うする	自らの職務を全うする／会社のためにベストを尽くす	17.4(19)	自らの職務を全うする／自分の仕事に責任を持つ	7.7(4)		
	(12) 会社のために適切な判断をする	会社のために適切な判断をする／適切な方法で行う	4.6(5)	会社のために適切な判断をする	3.8(2)		
	(13) 自分が所属するグループを尊重する	自らが所属するグループを尊重する	2.6(3)	自らが所属するグループを尊重する	3.8(2)		
	(14) 環境に配慮する			環境に配慮する	7.7(4)	環境に配慮する	7.8(7)
	(15) 従業員，顧客が納得できる理念を掲げ，共有する			理念，方針，規則を定め，説明する	3.8(2)	従業員，顧客が納得できる理念を掲げ，共有する	2.2(2)
	(16) 自分の利益を優先しない／会社の利益を優先する			自分の利益を優先しない／会社の利益を優先する	7.7(4)		
(17) 社会へ貢献する／社会的責任を果たす					社会へ貢献する／社会的責任を果たす	5.6(5)	
3 組織の一員としての倫理	(18) 組織の暗黙のルールに従う					組織の暗黙のルールに従う	7.8(7)

注) N=251

#### 第4節 考察と今後の課題

本章では、企業倫理の問題を倫理ジレンマの観点から論ずるにあたり、ジレンマを引き起こす倫理にはどのようなものがあるかを究明するために、企業活動における従業員の倫理に関する認識を調査した。また、企業倫理の議論は、過去数十年にわたってアメリカやヨーロッパで高まり（Nakano, 1997）、これに影響を受け日本において企業倫理の重要性が叫ばれるようになった経緯を踏まえ、日本のみならずアメリカ、ヨーロッパでも同様の調査を実施した。

アメリカ、ヨーロッパ、日本の地域別に調査が行われ、検討の結果、18の倫理カテゴリーが見出された。これら18の倫理カテゴリーは、企業活動において従業員が認識している倫理であり、また倫理ジレンマを引き起こす倫理の実態であるといえる。先に述べたとおり、倫理とはある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、見る側面によって複数の正しさが存在する特性を有した。倫理ジレンマは、企業活動のある状況下で、これら18の倫理カテゴリーのうち何れを選択すべきであるか、従業員がジレンマに陥ることを指すといえる。

本調査では、アメリカ、ヨーロッパ、日本の分析から、それぞれの文化的背景に合致する倫理の特徴が見出された。さらに本研究の鍵概念である倫理ジレンマに、アメリカ、ヨーロッパには見られない日本に特有のあり様が確認された。すなわち、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥りやすく、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうしてはならないと思いながらも、不可避的に選択するというものであった。企業倫理の対策を講ずる上で、こうした日本に特有の倫理ジレンマを考慮に入れる必要性が指摘された。

その他、アメリカ、ヨーロッパ、日本の分析で共通していた点は、職務・職階別に倫理の回答に違いが見られたことであった。18の倫理カテゴリーのうち、「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」に違いが顕著にあらわれた。管理職は、定められた理念や方針に従う点について回答し、ホワイトカラー、技能職、一般職は、具体的な業務や定型業務に関連する法律や規則について回答した。入社後、職務・職階の変化にともない、倫理のあり様の変化することを示しており、これに応じた対策を講ずることが重要であると考えられる。

本章では、企業活動の実質的な倫理の担い手である従業員を対象に面接調査を行い、企業活動における倫理がどのようなものであるかを明らかにした。その結果、企業活動における倫理に関する一定の知見が得られたが、本調査の限界と今後の課題として、以下の点が挙げられる。

まず、対象をX社に限定したことにより、本調査で得られた倫理に関する知見がX社以外にも当てはまるかという一般化の問題がある。どの部分がX社に特有であり、どの部分が共通するか明らかにされることが望ましい。これは、今後、他社との比較が必要である。また、本調査では、面接調査から従業員が抱く倫理に焦点を当てたが、今後は量的調査による検討が望まれるであろう。

本章では、企業活動における従業員の倫理に関する認識を究明するなかで、本研究の鍵概念である倫理ジレンマについての知見が得られた。以後、第3章と第4章にて、実際に発生した事件や事故を取り上げ、その発生過程を究明するが、本章で見出された18の倫理カテゴリーを参照しつつ、事件や事故の発生過程にどのような倫理が存在し、如何に倫理ジレンマに陥ったかを明らかにする。

本章は、以下の論文等を修正したものである。

- ・福尾弘子・加藤容子・宮崎朋子・金井篤子（2007）企業組織の倫理に関する一研究 産業・組織心理学研究, 20, 67-79.
- ・福尾弘子・金井篤子（2008）ベルギーと日本の企業倫理に関する国際比較研究 経営行動科学学会第11回年次大会発表論文集

### 第3章 倫理ジレンマに関する事例研究1

#### — 製造会社におけるデータ改ざん事件の事例より —

##### 第1節 問題と目的

本研究では、企業倫理の問題を倫理ジレンマの問題として論ずるにあたり、大きく分けて2つの観点から調査を行うこととした。第一に、ジレンマを引き起こす倫理にはどのようなものがあるかを究明するために、企業活動における従業員の倫理に関する認識を明らかにし、第二に、実際に発生した事件や事故を分析し、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を明らかにするとした。

第一の観点については、前章にて、企業活動における18の倫理カテゴリーを見出し、これがジレンマを引き起こす倫理の実態であることが明らかとなった。第二の点については、本章にて製造会社におけるデータ改ざん事件、次章にて製造ライン業務における事故を取り上げ、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を究明する。

ここでもう一度、これまでの議論を振り返り、本章で明らかにする内容について確認する。

第2章では、企業活動における倫理を国を超えてグローバルな視点から捉え、かつそのなかで日本の特殊性を明らかにすることを目的とした。分析の結果、18の倫理カテゴリーが見出され、そのなかでの日本の特殊性が明らかとなり、かつ日本に特有の倫理ジレンマが導き出された。

日本では、18の倫理カテゴリーのうち、アメリカやヨーロッパにはない「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」、「組織の暗黙のルールに従う」が回答され、特徴的であった。反対に、「首尾一貫した行動をとる」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」は回答されず、これらを倫理と認識していない可能性が考えられた。また、日本に特有の倫理ジレンマにより、非倫理的行為が引き起こされやすい点にも言及した。すなわち、倫理ジレンマの状況下で、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥りやすく、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうしてはならないと思いながらも、不可避的に選択するというものであった。

それでは、このような日本に特有の倫理ジレンマは、実際の事件や事故でどのようなあ

り様を示すのであろうか。

第1章で述べたとおり，Koehn（2007）にしたがえば，アメリカのスキャンダルは粉飾決算が大部分であるのに対し，日本では製品に関わるものが多い。また，第2章で述べたとおり，岡本（2007）にしたがえば，アメリカではエンロンやワールドコム不正会計の問題のように，組織の上層部が自己の個人的な利益訴求のために非倫理的行為を行うとされる。一方，日本では私益のためではなく，組織の短期的利益のために非倫理的行為が行われるとされる。日本とアメリカでは，企業倫理の問題のあり様が異なることが理解できる。

本章では，製造会社であるX社において実際に発生したデータ改ざん事件の発生過程を詳細に分析し，そこにどのような倫理が存在し，どのように倫理ジレンマに陥ったかを明らかにする。その際，第2章で明らかとなった18の倫理カテゴリーを参照し，倫理ジレンマの実態を究明する。本研究では，見る側面によって複数の正しさが存在する倫理の特性を踏まえ，企業活動のある状況下で，何れの倫理を選択すべきであるか，従業員がジレンマに陥ることを倫理ジレンマと定義した。この倫理ジレンマを踏まえ，日本に特有の倫理ジレンマが，実際の事件でどのようなあり様を示すのかを明らかにする。



## 第2節 研究方法

### 1. 事例の概要

本データ改ざん事件は、電子機器に用いる基板を製造していたX社の一組織（以後、基板製造グループと記述する）で発生した。基板の製造は、シート成形工程、切断工程、離型剤塗付工程、焼成工程、研磨工程、検査工程の6つの作業工程から成り、まずシート成形工程で基板の材料を容器に入れて攪拌し、それをシート状に成形し、切断工程でシートを切断後、離型剤塗付工程で基板の表面に離型剤をスプレー加工し、焼成工程で熱処理し、研磨加工を経て検査工程で外観検査が行われていた。非倫理的行為は、これら6つの作業工程のうち研磨工程で発生した。その内容は以下の通りである。

研磨工程では、焼成工程から送られてくる基板の表面に付着した粉末及び基板の表面に析出した液相を取り除く作業が行われ、納入先との取り決めにより一定の研磨圧力及び研磨回数とされていた。ところが、その研磨条件では思うように生産ができず、そのため実際にはそれよりも強い圧力及び多い回数で研磨が行われていた。この場合、本来ならば出荷する際に添付する出荷成績書には、実際の研磨条件が記載されなければならないが、その研磨条件を記載した場合、納入先はその製品を受け取らないと想定されたため、取り決めどおりの研磨圧力及び研磨回数が記載された。すなわち、出荷する際に添付する出荷成績書に虚偽の研磨条件を記載した行為が契約上の違反行為にあたり、このことが非倫理的行為として問題となった。この非倫理的行為、いわゆるデータ改ざんは、2005年2月頃から2007年11月頃にかけて継続的に行われていた。

なお、研磨条件は、試作段階では量産段階よりも強い圧力であったが、より高い品質を確保したいとする納入先からの要求によって少しずつ変更され、量産段階では良品を製造するには厳しい条件となっていた。ちなみに、納品された製品はいずれも納入先との間で取り決められた製品の品質を満たしていた。

実際に基板の製造にたずさわっていた者の話によれば、本製品の開発は2002年頃からはじめられ、2004年の試作段階では出荷量も限られており、比較的時間をかけて製品を生産できる状況にあった。しかし、2005年の量産の立ち上げとともに状況は一転し、2005年1月に約3万枚であった出荷量が2月には約5万枚と急激に増加し、5月にはさらに約8万枚に増加した。納品された製品は、納入先で電子機器に取り付けられ、その後自動車に搭載される製品であったことから、自動車が増産されるにしたがって、出荷量も急激に増加し

た。そのため、設備を増やし対応したが、温度や湿度などのわずかな条件の違いで品質の良否が決まるほど製造が難しい製品であったことから、研磨工程における非倫理的行為以前に基板そのものが思うように生産できない問題（以後、アクシデントと記述する）が発生した。

このアクシデントのなか、納入先から要求された数量を納期どおりに出荷することは非常に困難であった。研磨工程に至るまでに加工不良が多発し、そのため今日出荷する予定の製品が今日生産されるという状況が続いた。その結果、焼成工程から送られてくる数少ない基板から出荷できる製品をできるだけ多く確保するために、最後の加工工程である研磨工程において、取り決められた条件から逸脱した条件で研磨を行う決定が下された。その具体的な内容は、まず研磨工程に送られて来る基板を取り決めどおりの条件で研磨し、その後検査工程において良品と認められなかった製品、つまり基板の表面に付着した粉末もしくは基板の表面に析出した液相が取り除けていない製品については、もう一度研磨工程に戻し、取り決めよりも強い圧力で1, 2回余分に研磨を行うというものであった。最終工程である検査工程を担当していた協力会社作業員の話によれば、検査工程で製品が良品と認められなかった場合、X社従業員に判断を仰ぎ、取り決められた条件よりも1, 2回余分に研磨が必要と指示された製品については、それを研磨工程に運び、その後研磨作業を担当していた協力会社作業員が指示どおりに研磨を行った。

前述のとおり、非倫理的行為は2005年2月頃から2007年11月頃にかけて継続的に行われていた。しかし、その一方で、非倫理的行為の状況を生み出しているアクシデントの原因究明にも力が注がれていた。当初は基板製造グループ内のみで検討が行われたが、解決するに至らなかったため、開発部門に支援を要請するなどし、他部門へ協力を依頼した。しかしながら、皆それぞれに本来の業務を抱えており、アクシデントの原因究明に十分な時間を割くことができなかった。打開策が見出せずにはいた丁度その頃、組織変更が行われ、開発部門が基板製造グループに組み込まれるなど、従来の基板製造グループ以外の様々な専門知識を持つ人材の協力を得ることが可能となり、解決のための本格的な検討が行われた。その結果、約1年後の2007年4月頃に、主材料の品質が変更されていることが判明し、それを是正することで製造が順調となった。具体的には、コスト削減のため原料メーカーに値下げを要請したところ、原料メーカーが試作時とは異なった製造条件で主材料を製造していたことが明らかとなった。基板の製造が順調になり、必要な枚数が確保できるようになった後は、取り決めどおりの研磨条件で製造が可能となった。

ちなみに、非倫理的行為が約 2 年半に渡って継続的に行われていたことについては、基板製造グループの研磨工程に関わるほぼすべての従業員及び協力会社従業員にとって周知の事実であったが、社内の公然たる事実となったのは、基板の製造の研磨工程にたずさわったある協力会社従業員が、非倫理的行為を行う決定を下した組織変更以前の基板製造グループリーダー（本調査では、組織変更後の基板製造グループ副リーダーの役職で扱われている。そのため、以後、基板製造グループ副リーダーと記述する）に宛てて、非倫理的行為の批判を綴った手紙を送付したことがきっかけであった。X社は2008年3月末に基板製造の事業から撤退したが、撤退から数日後に、基板製造グループ副リーダーは郵便で送付されたその手紙を受け取り、内容を確認した後すぐに上長に報告した。X社は、自らこのデータ改ざんの事実を世間に公表すべく検討を行っていたところ、その検討の最中に何者かによってこの情報が新聞社に提供され、2008年8月下旬に新聞の記事となって世間に知られるところとなった。ちなみに、基板の製造にたずさわった協力会社従業員の多くが、2008年3月末の基板製造事業の撤退とともに解雇され、手紙を送付した協力会社従業員も同じく解雇されていた。

本問題については、一組織の問題がX社全体の問題として新聞の記事となり世間に公表されたため、社内での反響は非常に大きなものであった。X社は、国内業界他社に先駆け、「企業倫理規範の制定」、「企業倫理教育の実施」、「企業倫理専門担当者の配置」、「企業倫理委員会の設置」、「レポーティング・システムの導入」が整備され、社会からの要求にしたがって、企業の倫理的役割をいかに担うかについて模索し続けていたが、本問題はX社に「企業倫理の確立」の取り組みの更なる努力の必要性を突きつけるものとなった。なお、X社は、2008年に日本経営倫理学会によって実施された「第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査」の回答企業75社のうちの1社であった。倫理意識が高く、「企業倫理の確立」の重要性が認識され、かつそのための仕組みの構築に力を注いでいる企業のひとつであったにもかかわらず、結果として非倫理的行為を発生させる事態を招いた。このことは、企業活動における倫理的行為の実践の難しさを示していると考えられる。

## 2. 面接対象者

X社の基板製造グループに所属していた従業員、もしくは基板製造グループに関連のある従業員及び協力会社作業員15名、及び該当組織の経営幹部5名を選出し、合計20名に面接調査を実施した(Table 3.1)。なお、基板製造事業を閉鎖した2008年3月時点の在籍

人数は協力会社従業員を含め約 70 名であったが、その後人員整理が行われ、既にそのほとんどの者が退職していた。したがって、現在もなお在籍する従業員及び協力会社作業員の範囲で面接を実施した。

Table 3.1 面接対象者

No.	氏名	所属及び職位		
1.	A 氏	X社	Y部	基板製造グループリーダー（管理職）
2.	B 氏	X社	Y部	基板製造グループ副リーダー（管理職）
3.	C 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チームリーダー（管理職）
4.	D 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム主任（管理職）
5.	E 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（技術系総合職）
6.	F 氏	X社	Y部	基板製造グループ 技術開発チーム（技術系総合職）
7.	G 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（技能職）
8.	H 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（技能職）
9.	I 氏	X社	Y部	営業グループ（管理職）
10.	J 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（協力会社）
11.	K 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（協力会社）
12.	L 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（協力会社）
13.	M 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（協力会社）
14.	N 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（協力会社）
15.	O 氏	X社	Y部	基板製造グループ 製造チーム（協力会社）
16.	P 氏	X社	Y部	（経営幹部）
17.	Q 氏	X社	Y部	（経営幹部）
18.	R 氏	X社	Y部	（経営幹部）
19.	S 氏	X社	Y部	（経営幹部）
20.	T 氏	X社	Y部	（経営幹部）

注) 所属及び職位は、基板製造事業を閉鎖した2008年3月時点のものである。

### 3. 面接期間と調査手順

面接は2008年10月6日から2009年7月8日にかけて実施された。あらかじめ、面接を実施する前に、面接の目的を記述した説明書を対象者に渡し、調査への参加について了承を得た後で面接を行った。実施場所は社内会議室を利用し、まず個人情報の取り扱いについて十分に配慮することを約束の上、ICレコーダーに面接の内容を録音する了承を得た。非倫理的行為に関する聞き取りを行うことから、面接対象者の心理状態が不安定になることが想定されたため、面接対象者の気持ちの傾聴に努め、心のあり様を考慮しながら慎重に聞き取るよう努めた。実際、面接中に面接対象者が問題を振り返りながら強い口調で話しをしたり、ひどく落ち込み、話をすることすら困難な場面があったが、その際には十分な傾聴の姿勢で対応した。

面接方法は、あらかじめ面接調査の質問項目を用意し、話の流れに応じて適宜質問を追加する半構造化面接を行なった。調査対象者の自発的な発話を尊重しつつ、問題の内容が具体的に描写され、かつ問題の背後にある原因が明らかにされるよう心がけた。また、面接調査を実施するにあたって、基板の製造に関する知識及び理解が必要と思われたため、関係者から事前に説明を受け、その知識の習得に努めた。面接は1度だけでなく、不明な点があった場合には必要に応じて2度、3度と行い、極力正確かつ広範な情報を得るよう心がけた。

なお、面接所要時間は最短64分、最長117分、平均89分であった。

### 4. 面接調査の質問項目の作成

Table 3.2 に面接調査の質問項目を示す。これら6つの質問項目は、データ改ざん事件の状況及びその背後にある問題を面接対象者に表現してもらうには、どのような質問をしたらよいのかについて、著者のほか、X社CSR室に在籍する4名の合計5名でブレインストーミングを行い、その後KJ法(川喜田, 1967)を用いて整理した結果をもとに作成された。

Table 3.2 面接調査の質問項目

- 質問① 本問題が新聞に掲載されましたが、掲載されたことについてどのような感じを受けましたか、もしくはどのように思われましたか。
- 質問② 様々な思いの中でこの事態を受け止められていることと思います。それはどのような思いなのでしょう。
- 質問③ 様々な思いの中で問題となった仕事に携わっておられたと思います。それはどのような思いだったのでしょうか。
- 質問④ どのような経緯でこのような事態が引き起こされたのだと思いますか。
- 質問⑤ なぜこのような事態が引き起こされたのだと思いますか。この問題が起った背後には、どのようなことがあったのでしょうか。
- 質問⑥ 今後、このようなことが発生しないためには、どうすればよいか何かご意見やご提案はありますか。

## 5. 分析手順

はじめに、ICレコーダーに録音した面接内容を逐語化し、筆記記録と併せてKJ法（川喜田，1967）を用いて分析した。各質問項目に対して面接対象者が回答した内容をカードに転記し、カードを見比べながら相互に関連するカードをまとめ、まずは小カテゴリーに分類し、さらに大カテゴリーに分類した。KJ法による分析は、著者のほか、産業・組織心理学を専攻する大学院生3名の合計4名によって実施された。

### 第3節 データ改ざん事件に至る倫理ジレンマの検討

#### 1. 本問題をどのように受け止めているのか

質問①「本問題が新聞に掲載されましたが、掲載されたことについてどのような感じを受けましたか、もしくはどのように思われましたか」、質問②「様々な思いの中でこの事態を受け止められていることと思います。それはどのような思いなのでしょう」、質問③「様々な思いの中で問題となった仕事に携わっておられたと思います。それはどのような思いだったのでしょうか」は、面接対象者が本問題についてどのように受け止めているの

かを問う質問であった。これらの質問に対する面接対象者の回答を質問毎に検討したところ、重複する部分が多く確認されたため、ひとつにまとめて分析を行った。その結果、はじめに7つの小カテゴリーに分類され、その後2つの大カテゴリーに分類された。すなわち、「非倫理的行為に対する反省及び謝罪の気持ち」と「止むを得なく非倫理的行為をした気持ち」である (Table 3.3)。面接対象者が本問題に対し反省と謝罪の気持ちを抱いていると同時に、非倫理的行為をせざるを得なかった気持ちも抱いていることが確認された。

以下、実際に面接対象者が語った内容を紹介し、語られた個々の内容に対し、小カテゴリーを提示する。

Table 3.3 本問題をどのように受け止めているのか

大カテゴリー	小カテゴリー
I. 非倫理的行為に対する反省及び謝罪の気持ち	(1) 非倫理的行為に対する反省の気持ち
	(2) 会社に対する謝罪の気持ち
II. 止むを得なく非倫理的行為をした気持ち	(3) 製造部長, 経営幹部, 開発部門及びその他関連部門から協力が得られなかった気持ち
	(4) 良品を確保するために必死に働いた気持ち
	(5) 基板製造グループ単独でアクシデントに対応しなければならなかった気持ち
	(6) 納期どおりに製品を納入しなければならない気持ち
	(7) 非倫理的行為の決定を下した副リーダーへの共感の気持ち



## ケース 1. B 氏 基板製造グループ副リーダー（管理職）

B 氏は非倫理的行為が行われていた当時の基板製造グループリーダーであった。B 氏を筆頭とし、基板製造グループ全体で非倫理的行為が行われていた。

いや、まあ、自分自身に対する痛手もあるし、会社のダメージ、社会的な信頼がまあ落ちてしまったと、そういう思いはありますけどね。私たちが起こしてしまったことについて、深く反省をしています。（小カテゴリー(2)「会社に対する謝罪の気持ち」、小カテゴリー(1)「非倫理的行為に対する反省の気持ち」）でも、担当ベースだけの対応では、この件は止むを得ないと思うところもありますね。お客様に製品が納入できずに追い込まれたときに、その早急な判断や対応をどうするかについては、組織として対応する必要があると思うんですけどね。（中略）こういった不正は、色々なことが関連しあって起こるのだと思いましたよ。（中略）この問題に関しては、こういうことがはじまった段階から非常にまずいことであって、やったとしてもほんとうに暫定的なことで、それは長いことはない、改善してすぐ止めなくてはいけないというところがうまく改善が進まなかった、長引いたということだと思うんですよね。（中略）製造というのは、開発された商品のレシピを受け取って、それに基づいて量産するわけですよね。お客様の要求するものが製造でつくれないと言ったときに、（開発部門で）こういう対処をしろという処方せんを出せないといけない。ものができていないというのは、見てればわかるんですけど、何とかしてほしいという要望に対してアドバイスしない。する時間がないのか、もう製造に移管したのだから勝手にやれという気持ちなのか、そのへんの製造と開発のあいだの問題解決のやりとり。そこがちゃんとほしかったですよね。（小カテゴリー(3)「製造部長、経営幹部、開発部門及びその他関連部門から協力が得られなかった気持ち」）グループのメンバーはみんな必死だったんですよね。お客様のところに、とにかく約束した最低限の数を約束した日に届けようと、もう必死だったんですよね。（小カテゴリー(6)「納期どおりに製品を納入しなければならない気持ち」）

徹夜みたいにして毎日働いて、赤帽便を正門のところ待たせておいて、出来上がったらすぐに載せて届けるというような日々もありましたし。（小カテゴリー(4)「良品を確保するために必死に働いた気持ち」）

ケース 1 では、2 つの大カテゴリー「非倫理的行為に対する反省及び謝罪の気持ち」と「止むを得なく非倫理的行為をした気持ち」の両方が回答され、7 つの小カテゴリーのうち 5 つの小カテゴリー、「非倫理的行為に対する反省の気持ち」、「会社に対する謝罪の気持ち」、「製造部長、経営幹部、開発部門及びその他関連部門から協力が得られなかった気持ち」、「良品

を確保するために必死に働いた気持ち」,「納期どおりに製品を納入しなければならない気持ち」が回答された。

「こういった不正は、色々なことが関連しあって起こるのだと思いましたよ」の回答にあらわされているように、研磨工程における非倫理的行為の背後には、良品が思うように製造できないアクシデントが存在し、もはや基板製造グループのみでは解決できない状況にあった。そのアクシデントによって、「お客様に製品が納入できずに追い込まれたときに、その早急な判断や対応をどうするかについては、組織として対応する必要があった」とB氏は語っている。「組織として対応する必要があった」とは、基板製造グループだけで解決するのではなく、製造部長及び経営幹部が正しい判断をサポートする(水谷内, 2004)必要があったことを示していると解釈できる。

## ケース 2. E氏 基板製造グループ 製造チーム(技術系総合職)

E氏は、実際に基板製造グループの製造現場で作業指示を行っていた技術系総合職であり、技術職及び協力会社従業員の管理をはじめ、品質管理に至るまで現場のあらゆることを熟知していた。

お客様に言っていることと違うわけだから、大丈夫と思ってやっていないですよ。ただ、反省の気持ちを持っているのと裏腹に、お客様にどうしても納期どおりに供給しなければならない、供給責任を感じながらやっていた部分もあって。一所懸命やっていなかったわけではなくて、やり方を少し間違えたところがあってこうなった。(小カテゴリー(1)「非倫理的行為に対する反省の気持ち」、小カテゴリー(6)「納期どおりに製品を納入しなければならない気持ち」)でも、お客様との取り決めを外れたものであっても、とにかく出荷しなければ、そうしなければお客様のラインを止めてしまうことになって、大変なことになる。お客様のラインをとめると何億円とよく言われて、とにかくものを途切らせるわけにいかなかった。止むを得なかった。色々と問題が起こっている(中間良品が製造できない)なかで、結論としては、そのことをお客様に言うだけなんですけど、それを言えば言ったでとんでもないことになる。お客様から、「どう対応してくれるんですか」と聞かれたら、これは誰も判断できるわけではない。…この問題に対する会社の協力が無い中で、自分たちだけで何とかしなければならなくて。…営業に、たとえお客様から怒鳴られても話をしてもらわなきゃだと思ったんです。新聞に掲載されるような事態にならないためには、そうする必要があったんじゃないかと。(中略)いずれにしても、トップが、危機感を感じて本当に真面目に受け取ってくれていたのか

疑問に思いますよ。(小カテゴリー(5)「基板製造グループ単独でアクシデントに対応しなければならなかった気持ち」、小カテゴリー(3)「製造部長、経営幹部、開発部門及びその他関連部門から協力が得られなかった気持ち」)一所懸命やっていたんですけど、会社の中では(基板製造グループは)離れ小島みたいな。もっと上の人たちが会社の問題としてとらえる環境にあつたら、会社としてお客様に対応できる状況にあつたら、また結果は違ったんじゃないかと思います。(小カテゴリー(4)「良品を確保するために必死に働いた気持ち」)

ケース2においても、2つの大カテゴリー「非倫理的行為に対する反省及び謝罪の気持ち」と「止むを得なく非倫理的行為をした気持ち」の両方が回答され、7つの小カテゴリーのうち5つの小カテゴリー、「非倫理的行為に対する反省の気持ち」、「製造部長、経営幹部、開発部門及びその他関連部門から協力が得られなかった気持ち」、「良品を確保するために必死に働いた気持ち」、「基板製造グループ単独でアクシデントに対応しなければならなかった気持ち」、「納期どおりに製品を納入しなければならない気持ち」が回答された。納入先への供給責任を強く感じていたがゆえに、止むを得なく非倫理的行為をした心情が述べられた。また、「離れ小島みたいな」の言葉に表現されるように、製造部長や経営幹部から協力が得られない状態にあつたため、良品が確保できないアクシデントが発生した際に、基板製造グループ単独で対応しなければならず、その対応が困難であつた状況についても述べられた。なお、「離れ小島みたいな」の言葉は複数の面接対象者から聞かれた言葉であつた。

「本問題をどのように受け止めているのか」について、以上2件のケースを紹介した。面接対象者の回答した内容で共通していた点は、納期どおりに製品を納入することがもっとも重要であると考えられていたところであり、そのためには非倫理的行為は止むを得ないと解釈されていた点である。基板製造グループの成員は、納入先への供給責任を強く感じており、それを優先することが結果として非倫理的行為を駆り立てたようである。また、非倫理的行為の状況を生み出したアクシデントの原因究明の努力はしたものの、基板製造グループ内だけでは解決不可能であつた状況も述べられ、本問題が会社全体の問題として捉えられ、製造部長及び経営幹部の判断のもとで対策を講ずる必要性が指摘された。

一方、職位によって回答の傾向が異なるところもあつた。実際に現場で作業を行っていた技能職及び協力会社作業員は、良品が確保できず深夜まで働かなければならないほど過重労働であつた気持ちを中心に述べ、管理職及び総合職は「非倫理的行為に対する反省の気持ち」

及び「製造部長, 経営幹部, 開発部門及びその他関連部門から協力が得られなかった気持ち」を中心に述べた。

## 2. 本問題の背後にある原因

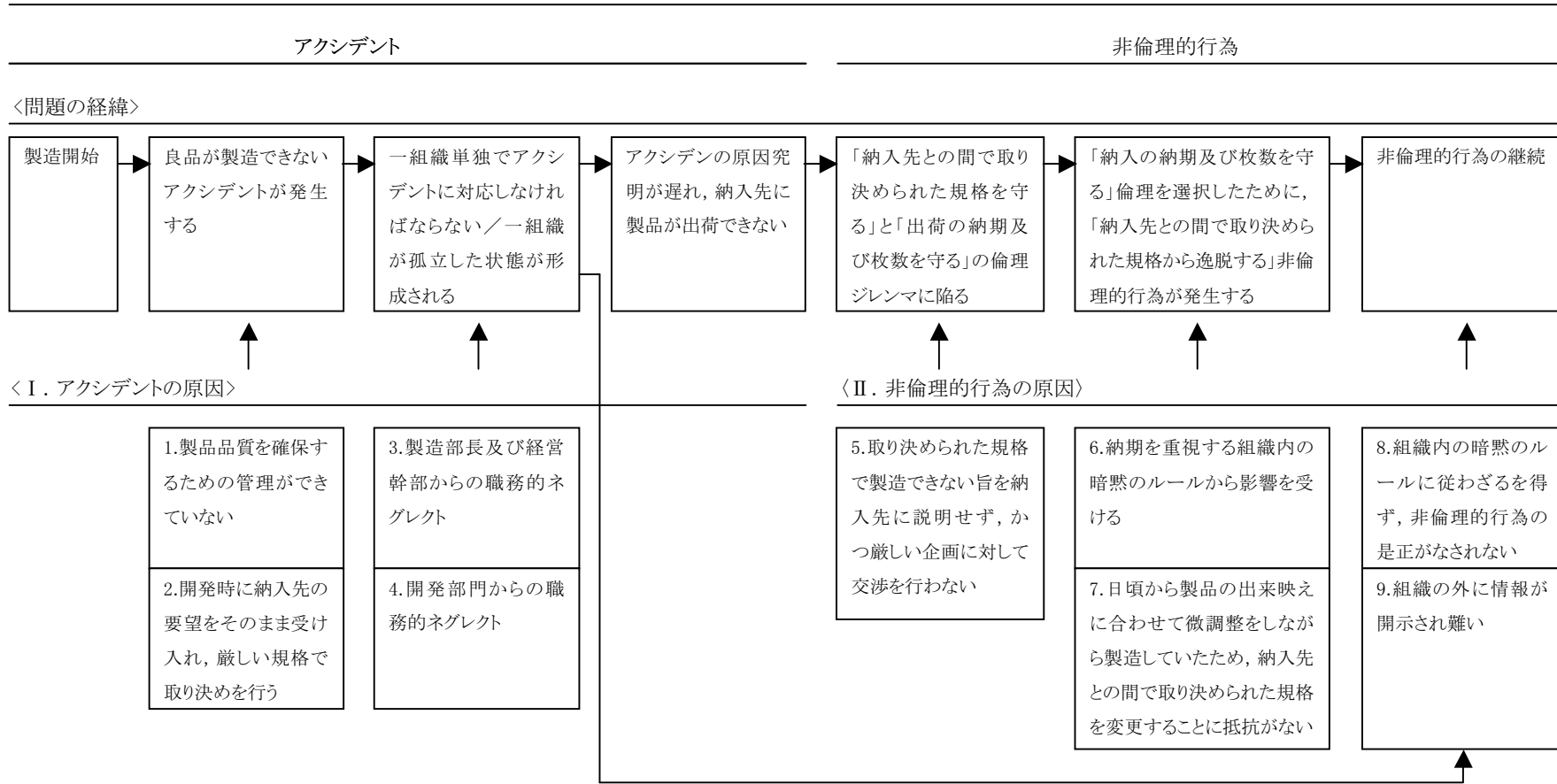
質問④「どのような経緯でこのような事態が引き起こされたのだと思いますか」、質問⑤「なぜこのような事態が引き起こされたのだと思いますか。この問題が起った背後には、どのようなことがあったのでしょうか」、質問⑥「今後、このようなことが発生しないためには、どうすればよいか何かご意見やご提案はありますか」の面接対象者の回答を質問毎に検討したところ、重複する部分が多く、その内容は「非倫理的行為の原因」について回答されていた。そのため、各質問の回答をひとつにまとめ分析を行った。KJ法による分類の結果、はじめに18の小カテゴリーに分類され、次に9つの中カテゴリーに分類され、さらに2つの大カテゴリーに分類された。すなわち、基板の製造が困難であった「アクセントの原因」とデータ改ざんが行われた「非倫理的行為の原因」に分類された。これらの結果をTable 3.4に示す。また、これを模式化したものをFig.1に示す。Fig.1は、Table 3.4の結果を問題の経緯に沿ってさらに整理し、モデル化したものである。なお、本モデルがより普遍化されたものとなるように、「研磨条件」の用語をより一般化された用語である「規格」として表現している。

以下に、面接対象者が語った内容を紹介し、小カテゴリーを提示する。なお、個々の小カテゴリーがどのような倫理であるかを明らかにするために、前章で見出された「倫理カテゴリー分類一覧」(Table 2.8「倫理カテゴリー分類一覧、及びアメリカ、ヨーロッパ、日本の比較」)を用いて分析することとする。これにより、本事件の背後にどのような倫理が存在し、どのように倫理ジレンマに陥ったかを明らかにする。

Table 3.4 非倫理的行為の原因

大カテゴリー	中カテゴリー	小カテゴリー
I. アクシデントの原因	1. 製品品質を確保するための管理ができていない。	(1) 急激な生産を見込んだ量産条件の検討が行われていない状態、かつ工程能力も把握されていない状態で量産の立ち上げが行われた。 (2) 原料管理ができていなかった。 (3) コスト削減を行うことで、製品品質の確保ができていなかった。 (4) 協力会社に作業を任せる（作業員が定着せず、作業効率が悪い。モノづくりに対して責任感が欠けている。たとえ問題だと思ったとしても、自分の意見が言えない）。 (5) 事務所スタッフ（技術系総合職及び管理職とのコミュニケーションが不足していた）。 (6) 基板製造事業の着手の際、人的資源の確保ができていなかった（技術力の見極めがなされないまま着手した）。
	2. 開発時に納入先の要望をそのまま受け入れ、厳しい研磨条件で取り決めを行う。	(7) 開発時に納入先の要望をそのまま受け入れ、厳しい研磨条件で取り決めを行った（自社の希望を主張することができなかった）。
	3. 製造部長及び経営幹部からの職務的ネグレクト	(8) 製造部長に相談しなかった／相談できなかった (9) 製造部長から協力もしくは援助が得られなかった。 (10) 経営幹部から協力もしくは援助が得られなかった。
	4. 開発部門からの職務的ネグレクト	(11) 開発部門に協力の要請ができていなかった。 (12) 開発部門から協力もしくは援助が得られなかった（協力体制ができていなかった）。
II. 非倫理的行為の原因	5. 取り決められた研磨条件で製造できない旨を納入先に説明せず、かつ厳しい研磨条件に対して交渉を行わない。	(13) 取り決められた研磨条件で製造できない旨を納入先に説明せず、かつ厳しい研磨条件に対して交渉を行わなかった。
	6. 納期を重視する組織内の暗黙のルールから影響を受ける。	(14) 営業から納期を絶対に守るよう指示を受けた。 (15) 納期どおりに製品を納入することを第一に優先していた。
	7. 日頃から製品の出来栄に合わせて微調整をしながら製造していたため、納入先との間で取り決められた研磨条件を変更することに抵抗がない。	(16) 日頃から製品の出来栄に合わせて微調整をしながら製造していたため、納入先との間で取り決められた研磨条件を変更することに抵抗がなかった（どこまでが不正でどこまでが不正でないかの線引きができていなかった）。
	8. 組織内の暗黙のルールに従わざるを得ず、非倫理的行為の是正がなされない。	(17) 異論を唱えにくい（非倫理的行為を引きとめる提案ができなかった）。
	9. 組織の外に情報が発信され難い。	(18) 組織の外に情報が発信され難い。

製造会社における非倫理的行為の発生過程に関する仮説モデル



注：図中Ⅰ．Ⅱ．は大カテゴリーを示し，1.2.3・・・9.は中カテゴリーを示す。

Fig. 1. 製造会社における非倫理的行為の発生過程に関する仮説モデル

### ケース 3. G 氏 基板製造グループ 製造チーム（技能職）

G 氏は、製造現場の最前線で実際にモノづくりを行っていた技能職であった。

コストダウンなど、いろいろな試験をやりながらだった。コストは安くなるが、製品の出来映えは悪くなった。使えるものはどうにかして使おうみたいな、それを使うにあたって、一応それなりのデータをとって、上の人には異物がないので使いますよっていうのは出していたんですけど。（小カテゴリー(3)「コスト削減を行うことで、製品品質の確保ができていなかった」）セラミックを焼く焼成炉にしても、一定ではなくて出来映えに応じて毎日温度を変るというように、あらゆるところで条件の変更が行われていた。そうすると、お客様との取り決めを変更することも（中略）抵抗がなく。（中略）お客様に話さなければいけないところと、話さなくてもいいところの線引きが難しい。（小カテゴリー(16)「日頃から製品の出来栄えに合わせて微調整をしながら製造していたため、納入先との間で取り決められた研磨条件を変更することに抵抗がなかった（どこまでが不正でどこまでが不正でないかの線引きができていなかった）」）

ケース 3 は、小カテゴリー(3)「コスト削減を行うことで、製品品質の確保ができていなかった」及び小カテゴリー(16)「日頃から製品の出来栄えに合わせて微調整をしながら製造していたため、納入先との間で取り決められた研磨条件を変更することに抵抗がなかった（どこまでが不正でどこまでが不正でないかの線引きができていなかった）」に分類された。前者は基板の製造が困難であった「アクシデントの原因」のひとつとして述べられ、品質が低下する認識がなされながらもコスト削減が行われていた実態が明らかとなり、モノづくりに際し、コスト削減が適切かつ正確な判断のもとで行われていなかった実態が述べられた。後者はデータ改ざんが行われた「非倫理的行為の原因」として述べられた。製造条件が確立していない場合、日頃から製品の出来映えに合わせて製造条件の微調整をしながら作業を行う。そのため納入先との取り決めを変更することにも抵抗がなくなる心理状態が形成されることが述べられた。

前者の「アクシデントの原因」に挙げられた「コスト削減を行うことで、製品品質の確保ができていなかった」は、倫理カテゴリー分類一覧のうち「会社のために適切な判断をする」に該当すると考えられ、その倫理が欠如していたと見なすことができる。ちなみに、第 2 章で指摘したとおり、日本ではこの「会社のために適切な判断をする」が回答されておらず、企業活動における倫理であると認識されていない可能性が考えられる。

#### ケース 4. B 氏 基板製造グループ副リーダー（管理職）

B 氏は本問題の中心人物であり、「非倫理的行為の原因」についても重要な発言をしているため、再び取り上げ、非倫理的行為が発生した状況を明らかにしたい。

開発から移管されたあと、製品がなかなかうまくつくれなかった時に、（開発部門から）技術的なサポートが得られなかったことが大きな問題だった。（中略）状況はきちんと伝えられたと思うが、協力してほしいという訴えが弱かったかもしれない。結果としてこのような事態が起こってしまうと、もっと訴えればよかったと思う。（小カテゴリー(11)「開発部門に協力の要請ができていなかった」）基板の製造のことを分かっている人はごくわずかだった。部長はいても細かいところはよく分からない、相談してもよく分からない。（中略）当時の製造部長はこの分野にあまり馴染みがなかったので、技術的な問題の相談を行うことができず、開発部門への協力の要請のことも相談できず、結果としてお客様との取り決めから外れたことをするか否かの判断についても相談することができず、自分たちだけで抱えることとなった。本来ならば、部長に相談するのは組織としてあるべき姿だが、実際にそれが機能していなかった。（小カテゴリー(8)「製造部長に相談ができなかった」、小カテゴリー(12)「開発部門との協力体制ができていなかった」、小カテゴリー(9)「製造部長から協力もしくは援助が得られなかった」）それ（非倫理的行為）はやってはいけないことだと分かっていた。（中略）毎日の会議のなかで、（アクシデントに対応するために）明日までにこれを調べてきますとか、いろいろやってはいたんですが（中略）結局は、何しろ（納入先に製品を納期どおりに）届けなければいけないということで（中略）皆の合議のもとでやっていた。

ケース 4 は、小カテゴリー(8)「製造部長に相談ができなかった／相談しなかった」、小カテゴリー(9)「製造部長から協力もしくは援助が得られなかった」、小カテゴリー(11)「開発部門に協力の要請ができていなかった」、小カテゴリー(12)「開発部門から協力もしくは援助が得られなかった（協力体制ができていなかった）」に言及している。B 氏は、「1. 本問題をどのように受け止めているのか」においても、開発部門から協力が得られなかった状況を述べ、再びここでも同様の回答をしている。ちなみに、基板製造グループリーダーであった A 氏は、組織変更以前は開発部門で基板製造の開発に関与していた。A 氏は当時の状況を振り返り、「基板製造グループから何らかの SOS は発信されていたと思います。でも、そこを親身になって聴いてやれなかった。研磨条件が厳しいことは感じていたので、もう



少しフォローすべきだった」と反省のコメントを述べている。この A 氏のコメントは、基板製造グループからの協力依頼に耳を傾けられず放置した実態、言うなれば開発部門の基板製造グループに対する職務的ネグレクトの実態を物語っていると思われる。A 氏及び B 氏のコメントは、本問題において、アクシデントへの開発部門の関与が希薄であったことが、結果として最終工程の研磨工程における非倫理的行為を促したと考えられていることを示しているのではないかと思われる。

なお、A 氏に代表される開発部門の姿勢を示す「開発部門から協力もしくは援助が得られなかった（協力体制ができていなかった）」は、倫理カテゴリー分類一覧のうち「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」に該当すると思われ、その倫理が欠如していたと考えられる。一方、B 氏についても、明確に開発部門へ協力依頼をする必要があったが、その判断を行っていない問題があった。「開発部門に協力の要請ができていなかった」は、倫理カテゴリー分類一覧のうち「会社のために適切な判断をする」に該当すると考えられる。

また、基板の製造技術や知識を有していない製造部長とのコミュニケーションの難しさについても回答された。上司が技術や知識を有していない場合、その技術や知識の相談を行えないばかりでなく、開発部門を含む他部門への協力の要請など、組織運営もしくは事業運営に関わる重要な事柄の相談をも行い難い状況が形成されることが指摘された。この「製造部長に相談しなかった／相談できなかった」は、倫理カテゴリー分類一覧のうち「会社のために適切な判断をする」に該当すると考えられる。

基板製造グループは、開発部門からの協力も得られず、製造部長にも相談できず、よって経営幹部からも協力が得られず、そのために孤立した状況が形成され、基板製造グループ単独でアクシデントに対応しなければならなかった。このことから本問題は、上司が技術や知識を有していないことがきっかけとなり、組織運営、事業運営までもが機能不全に陥った末に発生したと考えられる。

ところで、本調査では、5名の経営幹部（P氏、Q氏、R氏、S氏、T氏）を面接対象者に加え、本問題に関する聞き取りを行ったが、ほぼ全員が中間良品が製造困難であった状況について認識していたにもかかわらず、その問題が非倫理的行為に至るまでに大きな問題となるとは認識していなかったと回答している。その上で、5名の経営幹部すべてが「本問題を踏まえて、部下からの相談を待つばかりではなく、積極的に現場に足を運び情報収集を行い、問題を抱えている部下への傾聴を通して、部下が何に悩み自分に何を求めているかを聴き取ることが重要であると感じた」と回答している。これは、倫理カテゴリー分類

一覧のうち、「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」に該当すると考えられる。本問題は、製造部長及び経営幹部が部下に如何に関わるべきか、すなわちリーダーとして部下一人一人と人間関係を構築し（相川，2000）、部下の意見を傾聴するなど、個別の配慮（Bass，1985）やソーシャルスキル（たとえば、相川，2000）の力量を身につけることが、非倫理的行為を防ぐという観点から如何に重要であるかを示しているのではないかと考えられる。

その他、B氏のコメントから、本問題における非倫理的行為は、基板製造グループの成員の合議のもとで行われていたことが明らかになった。これに関連して、岡本ら(2006)は、日本で発生している違反行為は個人の単独の行動ではなく、ほとんどの場合、集団的意思決定を経ており、会議によって組織的違反が決定されていると述べている。本問題も、この組織的違反の一例であるのではないかと考えられる。

#### **ケース 5. I 氏 営業グループ（管理職）**

I氏は、営業を担当していた管理職の例である。営業グループは事業部とも呼ばれ、ここでは予算の編成など経営に関わるあらゆる管理がなされていた。営業グループは、正式には基板製造グループの上位部署ではなかったが、基板製造グループの成員は営業グループからの指示に従わなければならないと認識していた。

*営業の目標は売上、営業利益だから、自ずと納期重視になる。そうすると、「お客様への製品供給を絶やしてはいけない」と(製造部門に)プレッシャーを与えてしまう。(中略)徹夜してでも納期どおりにものを揃えないとだめだとプレッシャーをかけてしまった。(小カテゴリー(14)「営業から納期を絶対に守るよう指示を受けた」、小カテゴリー(15)「納期どおりに製品を納入することを第一に優先していた」)*

ケース 5 では、営業担当から製造グループに対し、納期を重視するように圧力がかけられた内容が回答された。また、B氏、C氏、D氏、E氏は、「営業から出荷の納期や枚数は絶対守らなければならないと繰り返し念を押された」と回答しており、基板製造グループの管理職及びスタッフが、営業の指示に従わなければならない心理状態に陥っていた内容が述べられた。本来、納入先との間で取り決められた研磨条件から逸脱した製品を納入することが、納期を守ることも優先されるべきでないことは誰もが認識しているはずである。しかし、「出荷の納期や枚数は絶対守らなければならない」という営業からの圧力によ

って、基板製造グループ内では次第に「納期どおりに製品を納入することを第一に優先する」ことが望ましいという認識に変化したようである。「納期どおりに製品を納入することを第一に優先していた」は、基板製造グループのすべての面接対象者から回答されたことから、基板製造グループ内に深く根付いていた考え方であったのではないかと想定できる。これは、倫理カテゴリー分類一覧のうち「組織の暗黙のルールに従う」に該当すると考えられる。

また、本来ならば、取り決められた研磨条件で製造できないとなった時点で、その旨を納入先に説明し、厳しい研磨条件の交渉を試みる必要があったが、「とにかく出荷しなければ、お客様のラインを止めてしまうことになって、大変なことになる。お客様のラインを止めると何億円とよく言われて、とにかくものを途切らせるわけにいなかった」と数名の面接対象者から回答されていることから、難しい研磨条件に対して交渉を試みる余裕がなかったことが明らかとなった。

これは、すなわち、アクシデントの原因究明が遅れ、納入先に製品が出荷できないとなった時、厳しい研磨条件の交渉を行わなかったために、納入先との間で取り決められた研磨条件を守れば出荷の納期及び枚数を守れず、また出荷の納期及び枚数を守れば納入先との間で取り決められた研磨条件を守れない状況に陥り、結果として出荷の納期及び枚数を守ったために、納入先との間で取り決められた研磨条件を逸脱するデータ改ざんが発生したというものである。この選択は、納期を重視する営業担当者の指示に代表されるように、会社全体の組織風土から影響を受けていたのではないかと考えられる。また、この回答に加えて、「みなぎ約束違反をしている中で、なかなか反対のことを言いづらかった」と回答した面接対象者も存在した。

「納入先との間で取り決められた研磨条件を守る」と「出荷の納期及び枚数を守る」を、倫理カテゴリー分類一覧を用いて分析すると、ともに「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」に該当し、納期を重視する組織風土の影響は「組織の暗黙のルールに従う」に該当すると考えられる。アクシデントが発生したために、「納入先との間で取り決められた研磨条件を守る」と「出荷の納期及び枚数を守る」の二者択一の状況下におかれ、何れの倫理を選択すべきであるか倫理ジレンマに陥り、納期を重視する組織風土から影響を受け、「出荷の納期及び枚数を守る」を選択したために、データ改ざんという非倫理的行為が引き起こされたというものである。

これは、日本に特有の倫理ジレンマのあり様を示していると思われる。すなわち、一方

の倫理である「納入先との間で取り決められた研磨条件を守る」を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で正しいと認識されるもう一方の倫理である「出荷の納期及び枚数を守る」を選択しようとする心理状態に陥り、しかも後者を選択することは誤っていると認識し、そうしてはならないと思いつつも、自分の意思に反し不可避免的に選択するというものであった。

#### 第4節 考察と今後の課題

本章では、製造会社におけるデータ改ざん事件を取り上げ、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を究明した。それにあたり、データ改ざん事件の関係者に面接調査を実施し、発生過程を詳細に分析した上で、そこにどのような倫理が存在し、どのように倫理ジレンマに陥り、非倫理的行為が引き起こされたかに焦点を当て検討を行った。

ここまで、「1. 本問題をどのように受け止めているのか」及び「2. 本問題の背後にある原因」について分析を試みたが、検討の結果、これら2つは相互に関係しており、「1. 本問題をどのように受け止めているのか」の大カテゴリーⅡ「止むを得なく非倫理的行為をした気持ち」の内容は、「2. 本問題の背後にある原因」の内容と対応していることが確認された。すなわち、大カテゴリーⅡ「止むを得なく非倫理的行為をした気持ち」に分類された各々の小カテゴリーの背後には、その気持ちの根拠となる非倫理的行為の原因が存在すると考えられた。

本問題では、まず、非倫理的行為が発生した背景には、基板そのものが思うように製造できないアクシデントが存在し、少ない良品のなかから出荷できる製品を確保するために、最終工程である研磨工程において、納入先との間で取り決められた研磨条件から逸脱した条件で研磨を行っていた事実が明らかとなった。すなわち、本問題は、データ改ざんに焦点が当たっているが、内実は非倫理的行為以前に良品が確保できないアクシデントが発生し、納入先との間で取り決められた研磨条件を守れば出荷の納期及び枚数を守れず、また出荷の納期及び枚数を守れば納入先との間で取り決められた研磨条件を守れない状態に陥り、結果として出荷の納期及び枚数を守ったために、納入先との間で取り決められた研磨条件から逸脱するデータ改ざんの事件が発生したと考えられた。「納入先との間で取り決められた研磨条件を守る」と「出荷の納期及び枚数を守る」を倫理カテゴリー分類一覧に当

ではめたところ、両者ともに「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」であり、倫理ジレンマに陥ったことが確認された。

また、優先すべき倫理を選択できなかった原因に目を向けると、主たる原因として、営業担当の指示に代表されるように、組織内で暗黙的に共有されていた納期遵守の考え方から影響を受けていたことが明らかとなった。これについては「組織の暗黙のルールに従う」に該当すると考えられた。倫理ジレンマに陥った際、「組織の暗黙のルールに従う」を重視し、優先すべき倫理を選択できず、結果として「出荷の納期及び枚数を守る」を選択したために、データ改ざんという非倫理的行為が引き起こされた。また、これは日本に特有の倫理ジレンマのあり様をあらわしていることが明らかとなった。すなわち、一方の倫理である「納入先との間で取り決められた研磨条件を守る」を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で正しいと認識されるもう一方の倫理である「出荷の納期及び枚数を守る」を選択しようとする心理状態に陥り、しかも後者を選択することは誤っていると認識し、そうしてはならないと思いつつも、自分の意思に反し不可避免的に選択するというものであった。

なお、この倫理ジレンマを生じさせたアクシデントについて具体的に見てみると、第一に製造部長及び経営幹部によるサポートの欠如が指摘された。良品が製造できず、もはや基板製造グループだけでは解決できない状況において、これを解決するには会社全体の問題としてすべての関係者が協力し合って解決する必要があったが、製造部長及び経営幹部はこの問題を知りながらも、問題解決のための介入を行わなかったというものである。この製造部長、経営幹部、及び開発部門による職務的ネグレクトによって、基板製造グループだけでアクシデントに対応する結果を招き、そのためにアクシデントの原因究明が遅れ、データ改ざんが行われた。これについては、製造部長及び経営幹部の部下に対する個別の配慮(Bass, 1985) やソーシャルスキル(たとえば、相川, 2000)の有無が非倫理的行為に影響を与えることが指摘された。

第二に、この第一の問題がきっかけとなり、基板製造グループが離れ小島のように孤立した状態を形成したこともデータ改ざんに至る大きな要因であったのではないかと考えられた。アクシデントが発生した際に、基板製造グループ内だけで対応する状態がつけられたとともに、基板製造グループの外に情報が開示され難い状況も形成されていた。そのなかであってデータ改ざんが行われた際に、成員は誤った判断を下しているとは知りつつも、誰ひとりそれを引き留めることができない心理状態に陥っていた。

ちなみに、「みなが約束違反をしている中で、なかなか反対のことを言いづらかった」と回答した面接対象者は、「社長が「不正は絶対に許さない」というメッセージを日頃から広く従業員に発信することが大切だと思う」とも回答している。倫理ジレンマの状況下で、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥っている従業員がそれを正そうとする際に、日頃からの不正を抑制する社長の発言がどれほど助けになるか、すなわち経営者が不正の抑制を明確に強調する道徳的リーダーシップ (Barnard, 1968) が如何に大切であるかを示していると思われる。なお、風土醸成におけるトップの役割 (Clarke, 2003; Gillen, Baltz, Gassel, Kirsch, & Ashforth, 1990; O' Tool, 2002; Simard & Marchand, 1997) が重要である (山浦, 2008) ことは、これまでに多くの研究によって裏付けられており、倫理ジレンマに陥った従業員の正しい判断を可能にするために、経営者が「不正は絶対に許さない」というメッセージを発することが如何に意義深いかが理解できる。

本章においては、製造会社におけるデータ改ざん事件を取り上げ、関係者を対象に面接調査を実施した。その結果、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様に関する一定の知見が得られたが、本調査の限界と今後の課題として以下の点があげられる。

まず、本調査はX社の基板製造グループに所属していた従業員、もしくは基板製造グループに関連のある従業員及び協力会社作業員 15 名、ならびに経営幹部 5 名を選出し、合計 20 名に面接調査を実施した。基板製造事業を閉鎖した 2008 年 3 月時点の在籍人数は約 70 名であったが、既にほとんどの者が退職しており、そのため本研究では現在もなお在籍する従業員及び協力会社作業員の範囲で調査を実施した。これらの面接対象者から得られた意見は、データ改ざんに関与した者ならではの視点から述べられ、倫理ジレンマのあり様を示すと考えられたが、それはかならずしもデータ改ざんに関与したすべての者の意見を示すものではない。したがって、その範囲内で理解する必要があるだろう。

次に、事例研究の形式を採用したことにより、本研究で得られた非倫理的行為の発生過程、及び倫理ジレンマの知見が、他に当てはまるかという一般化の問題がある。これについては、どの部分が本事例に特有のものであり、どの部分が一般に共通するものであるのか、他の事例研究との比較が必要であり、これについては今後の課題である。

本章は、以下の論文を修正したものである。

・福尾弘子・金井篤子 (2012) 企業の非倫理的行為の発生過程に関する探索的研究 — 製

造メーカーにおけるデータ改ざんの事例研究 — 産業・組織心理学研究, 26, 3-18.

## 第4章 倫理ジレンマに関する事例研究2

### — 製造ライン業務における事故の事例より —

#### 第1節 問題と目的

前章では、製造会社におけるデータ改ざんの事件を取り上げ、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を究明した。本章では、製造ライン業務における事故を取り上げ、同じく事例研究から倫理ジレンマのあり様を究明する。

近年、科学技術の発展にともない、製造現場ではオートメーション化によって人の作業の大部分が機械や設備に置き換えられ、人を介さずに生産活動が行われる傾向にある。しかし、どれほどオートメーション化が進もうとも、現場には依然として人の介入を必要とする作業が多数存在し、事故が発生し続けている。

厚生労働省によれば、1953年から2014年までの全産業における死亡災害件数は、1953年が5,012件で、その後数値は上昇し、1961年の6,712件を最大に減少に転じ、2014年には1,057件にまで減少している。1953年と比較すると、約5分の1に減少している。また、死傷災害件数は1953年が331,342件で、死亡災害件数と同様に1961年の481,686件を最大に減少に転じ、2014年には119,535件に減少している。死亡災害件数、死傷災害件数ともに大幅な減少傾向にあることが分かる。しかし、減少傾向を見せてはいるが、一定の数値を維持したまま無くなることは無い。

ちなみに、井上・高見（1988）の調査によれば、さまざまな分野で発生した事故のうち、機械や設備ではなく人を主原因とするものは40%から高いもので90%以上にも達している。例をあげると、構造物事故が90%以上、化学プラント事故が60%以上、製造業事故が40%以上、航空機事故が70%～80%である。人を主原因とする事故の比率が予想以上に高い（井上ら、1988）ことに気付かされるとともに、上述の死亡災害件数、死傷災害件数の約2分の1以上が人に起因するものであると考えると、この点から対策を講ずることがいかに重要であるかが理解できる。

鎌田ら（2003）は、一般に大事故の背後には、多くの日常的な逸脱行為が潜んでいると述べている。はじめは小さな逸脱であったものが、それが容認されることによって、次第に逸脱の度合いが大きくなる。そこには、気の緩みや怠け心のような個人の問題だけでなく、ルール軽視を後押しする組織の問題が存在する。しかし、それらは表面にあらわれに



くいために、ともすると個人の倫理意識が低い、やる気が足りないなど（鎌田ら、2003）、安全文化が醸成されず事故が発生し続ける原因を個人に帰す（大橋・彦野・大谷・長谷川、2014）傾向が見られる。

事故の原因を個人に帰すのはたやすいが、事故を未然に防ぐためには、違反行為が個人の倫理の欠如や、やる気のなさであるとして片付けられるのではなく、違反行為が行われる背後に何が存在するかを明らかにする必要があると思われる。

これに関連して、心理学者のReason（1997）は、「組織事故」という概念を提唱し、事故を引き起こす二つの原因について言及している。これらのうち、ひとつは現場の第一線で働く作業によって引き起こされる事故の直接の原因であり、もうひとつはその作業者に影響を及ぼす組織に潜在する問題である。前者はActive failure（Reason, 1997）、後者はLatent condition（Reason, 1997）と呼ばれる。事故は、Active failureとLatent conditionが重なった結果であると考えられるが、これらを予測して事故を防ぐための防護壁を築く組織的アプローチの考え方が重要となる。Reason（1997）は、幾つもの防護壁をくぐり抜け、結果として大きな事故に至る状態を、スライスしたチーズにある穴が貫通した状態に例えてスイス・チーズ・モデルと呼んだ。このスイス・チーズ・モデルの考え方では、スライスしたチーズが貫通しないよう対策を講ずることが重要となる。

以上を踏まえ、本章では、企業活動において発生した事故を取り上げ、その発生過程の究明を試みるなかで、違反行為が行われるまでにどのような倫理が存在し、どのように倫理ジレンマに陥ったかを明らかにする。その際、前章と同じく、第2章で明らかとなった18の倫理カテゴリーを参照し、倫理ジレンマのあり様を究明する。

本研究では、見る側面によって複数の正しさが存在する倫理の特徴を踏まえ、企業活動のある状況下で、何れの倫理を選択すべきであるか、従業員がジレンマに陥ることを倫理ジレンマと定義した。また、日本に特有の倫理ジレンマは、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥りやすく、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうしてはならないと思いながらも、不可避免的に選択するというものであった。

このような日本に特有の倫理ジレンマは、実際の事故でどのようなあり様を示すのだろうか。本章では、製造ライン業務における事故の事例研究から、日本に特有の倫理ジレンマのあり様を究明する。

## 第 2 節 研究方法

### 1. 事例の概要

本労働災害は、2008 年 9 月 13 日午後 2 時頃、家電製品に使用される直径 5 ミリほどのガラス管を生産するラインで発生した。ガラス管の製造は、溶融工程、成形工程、切り工程、選別工程、検査・梱包工程の 5 つの作業工程から成り、まず溶融工程でガラス素材を窯で溶解し、成形工程で溶解されたガラスをマンドレルスリーブと呼ばれる器具に巻き付けて引き伸ばし、ガラス管の形状に成形し、切り工程で一定の長さに切断し、選別工程で良品と不良品に仕分け、検査・梱包工程で製品を検査し、その後梱包が行われていた。

労働災害発生当日は休日出勤日であった。当該ラインではマンドレルスリーブに付着した異物の除去作業（以後、マンドレルスリーブ異物除去作業と記述する）が予定され、13 名の従業員が出勤していた。マンドレルスリーブ異物除去作業は、ガラス管の内面に異物が付着するなどの不良品が多発した際に実施されるもので、一旦生産を中止し、マンドレルスリーブに付着したガラスの塊をバーナーで溶かし、取り除く作業であった。本作業は午前 9 時頃から始められ正午に完了し、その後は通常どおりのガラス管の生産が行われていた。ちなみに、マンドレルスリーブ異物除去作業終了後、休日出勤していた作業者は徐々に帰宅し、生産が安定しはじめた午後 2 時頃には 13 名から 4、5 名程度に減っていた。

この時、本労働災害事例の共同作業員である B 氏は、生産状況の点検のため当該ラインを巡回していた。丁度、切り工程で切断されたガラス管が流れているコンベヤー付近を通りかかった際、部分的にコンベヤーから落下し、流れを妨げているガラス管を発見した。マンドレルスリーブ異物除去作業直後は、成形工程や切り工程の生産が安定しないために、しばしばこのような不具合が発生していた。安全上、コンベヤーはカバーで囲われていたが、カバー内部でガラス管が四散している状態であった。

生産に支障を来すと考えた B 氏は、流れを妨げているガラス管の除去を試みた。ちなみに、コンベヤーが稼働している状態でガラス管を除去する場合、たたき棒と呼ばれる直径約 30 ミリメートル、長さ 1 メートルの木の棒を使用して碎き除去するか、あるいはコンベヤーの稼働を一旦停止し、安全のために囲われたカバーを外し、直接手で除去しなければならなかった。B 氏は前者の方法で除去を試みようと、叩き棒が置かれている場所（1 メートル先）に目を向けたが、そこに叩き棒は見当たらず、また他の叩き棒が置かれている場所に目を向けたが、それは 4 メートル程離れた場所であった。そのため、違反行為と知り

ながらも、コンベヤーを停止せずにカバーを外し、直接手でガラス管の除去を試みた。

B氏がカバーを外し、ガラス管を除去し始めたころ、本労働災害事例の被災者であるA氏がB氏の作業を手伝うために歩み寄り、カバー内で四散しているガラス管の除去作業をB氏と同様に叩き棒を使用せず手で行った。ところが、ガラス管を拾い上げてみると思いの外長く、ガラス管が折れて先端が稼働しているコンベヤー上に落ち、進行方向に押されたために、ガラス管がA氏の左手首に突き刺さった。けがの程度は、左正中神経の損傷及び左長母指屈筋腱断裂であった。

被災者であったA氏は、勤続年数が1年半と経験年数が浅い作業者であり、共同作業者であったB氏はA氏の上司にあたる者であった。今回、労働災害が発生した現場では、これまでにも他のコンベヤーでガラス管の飛散による労働災害が発生していた。そのため、コンベヤーをカバーで囲む現在の対策が採られたが、本労働災害のようにコンベヤーを稼働したままカバーが外され、作業が行われる状況では、カバーが対策の意味を成していなかった。

## 2. 面接対象者

Table 4.1 に示すとおり、面接対象者は計8名である。A氏からF氏までの被災者、共同作業者、設備担当者、現場リーダーなど6名に加え、G氏とH氏の安全担当者2名に面接を実施した。

Table 4.1 面接対象者

No.	氏名	職位
1.	A 氏	被災者（技能職）
2.	B 氏	共同作業員（技能職）
3.	C 氏	設備担当者（技能職）
4.	D 氏	現場リーダー（管理職）
5.	E 氏	主任（管理職）
6.	F 氏	製造課長（管理職）
7.	G 氏	安全担当者（管理職）
8.	H 氏	安全担当者（管理職）

### 3. 面接期間、及び面接方法

面接は、2009年7月9日から8月10日の間に実施された。面接を実施する前に、面接の目的と主旨を記述した説明書を面接対象者に送付し、調査への参加について了解を得た後、面接を実施した。実施場所は社内会議室を利用し、個人情報の取り扱いに十分配慮することを約束の上、ICレコーダーを用いて面接の内容を録音した。

面接方法は、あらかじめ面接調査の質問項目を用意し、話の流れに応じて適宜質問を追加する半構造化面接を行った。面接対象者の自発的な発話を尊重し、労働災害の内容が具体的に描写され、かつ労働災害の背後にある原因が明らかにされるよう心掛けた。面接の所要時間は、最短56分、最長105分、平均81分であった。

### 4. 面接調査の質問項目の作成

Table 4.2に面接調査の質問項目を示す。これらの質問項目は、労働災害の状況、及びその背後にある原因などを面接対象者に表現してもらうにはどのような質問をしたらよいかを、著者ほか、X社の安全部門に所属する3名の合計4名でブレインストーミングを行い、その後KJ法（川喜田、1967）を用いて整理した結果をもとに作成された。

Table 4.2 面接調査の質問項目

- 質問① 労働災害が発生した際に、様々な思いの中でそれを受け止められたと思います。それは、どのような思いだったのでしょうか。
- 質問② どのような経緯で労働災害が引き起こされたのでしょうか。
- 質問③ なぜ労働災害が引き起こされたのだと思いますか。労働災害が発生した背後にはどのようなものがあったのでしょうか。たとえば、
- ・なぜ労働災害につながる行動をとってしまったのでしょうか。
  - ・労働災害に対する反省の気持ちもあると思いますが、その一方で労働災害に結び付く行動をとらなければならなかった状況や環境もあったのではないかと思います。もしそうであれば、それはどのような状況だったのでしょうか。
  - ・何か作業に集中できない理由はなかったのでしょうか。たとえば、職場や家庭での心配事もしくは人間関係などありましたら、お答えいただけませんか。
  - ・安全行動を阻害するような何か職場の暗黙のルールや慣習はなかったのでしょうか。
  - ・直接的には関係していないが、間接的にでも労働災害を引き起こす一要因となったものはなかったでしょうか。たとえば、現場に守りにくいルールはなかったでしょうか。作業のやり難さを感じることはなかったでしょうか。
  - ・会社のためを思って行動したことが、結果として労働災害を引き起こしてしまったのかもしれませんが。（たとえば、ラインを止めると生産が遅れるので、止めずに作業を行ったなど）もしそうであれば、これをどのように受け止められていますか。
- 質問④ 今後、このような労働災害が発生しないためには、どうすればよいのか何かご意見やご提案はありますか。
- ・たとえば、労働災害時を振り返って、あの時自分がこういう行動をとっていたら、こういう判断をしていたら、この労働災害は起こらなかったのに、と思うことがありましたら教えていただけませんか。

## 5. 分析手順

はじめに、IC レコーダーに録音した面接内容を逐語化し、筆記記録と併せて分析を行った。各質問項目に対して面接対象者が回答した内容を要素毎に分け、それらを見比べながら相互に関連するものをまとめ、まずは小カテゴリーに分類し、さらに大カテゴリーに分類した。分析は、著者ほか、X社の安全部門に所属する1名、及び産業・組織心理学を専攻する大学院生2名の合計4名で実施された。

### 第3節 製造ライン業務事故に至る倫理ジレンマの検討

#### 1. 労働災害についてどのように感じているのか

質問①「労働災害が発生した際に、様々な思いの中でそれを受け止められたと思います。それは、どのような思いだったのでしょうか」は、面接対象者が本労働災害についてどのように感じているかを問う質問であった。

8名の面接対象者の回答を検討したところ、すべての面接対象者から本労働災害に対する謝罪のコメントが得られ、また5名の管理職の回答は、被災者を擁護する立場と被災者を批判する立場の2つに分類された。以下、8名の面接対象者のうち、A氏（被災者）、B氏（共同作業員）、D氏（現場リーダー）、E氏（主任）が語った内容を紹介する。

なお、随時、第2章で見出された「倫理カテゴリー分類一覧」(Table 2.8「倫理カテゴリー分類一覧、及びアメリカ、ヨーロッパ、日本の比較」)を用いて分析を加え、倫理ジレンマのあり様を明らかにする。

#### A 氏. 被災者（技能職）

被災した時には申し訳ないと思いました。ゼロ災を目指していたので、自分がついうっかりしてこんなことになって皆に申し訳ないし、会社にも申し訳ない。やってはいけないことを、つい良いだろうと思ってやってしまった。

#### B 氏. 共同作業員（技能職）

けがをさせてしまったと、それが一番大きいですね。邪魔なガラス管があったので、それは取り除かないといけない。マンドレルスリーブ異物除去作業後は、順調にガラス管が流れているか確認しなければならない。それを確認している時に異常を見つけたので、処置しなければいけない思いでやってしまった。

#### D 氏. 現場リーダー（管理職）

決して不安全行動をしないようにとルールを決めていた。でも、上司はそのために生産が落ちても良いとは言わない。誰も自分が担当しているところで一番になりたい、歩留りを上げたい、それで評価を得たい。現場の人たちはその一心で働いている。

#### E 氏. 主任（管理職）

休みの日だったが会社に呼び出されて、対策を採る話し合いをして、その日は状況を確認して帰った。去年発生した災害の話を知ると、会議をやり、対策を立て、監督署の審査受け、資料もつくらなければならない、報告もしなければならないと大げさになる。災害が起きた時、そちらの方に頭が先に行ってしまった。これから3ヶ月間大変だと思った。被災した本人も痛い思いをして大変だが、周りの人も色々な面で大変な思いをする。

はじめに被災者である A 氏の回答に注目すると、「ゼロ災を目指していたので、皆に対しても、会社に対しても申し訳ないと思った」と謝罪のコメントを述べ、労働災害を発生させたことへの自責の念を抱いていることが確認された。また、現場リーダーである D 氏の回答は、管理職の 2 つの立場、被災者を擁護する立場と被災者を批判する立場のうち前者を示し、現場の第一線で働く作業員が、日常的に安全性と生産性の狭間に立たされていた状況を語っている。「不安全行動をしないようにルールを決めていた。でも、上司はそのために生産が落ちても良いとは言わない」のコメントは、前者は安全重視の行為を指し、後者は生産重視の行為を指している。ちなみに、前者の安全重視の行為は、倫理カテゴリー分類一覧のうち「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」に該当すると考えられ、後者の生産重視の行為も同じく「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」

に該当すると考えられる。安全性、生産性ともに、定められた方針として重要であるために、現場の作業者は、日常的に安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況下で倫理ジレンマに陥っていたことが指摘される。

続いて、E氏の回答は、管理職の2つの立場のうち、後者の被災者を批判する立場を示し、労働災害の発生にともない当該組織に課せられる負担について言及している。安全管理が叫ばれるようになればなるほど、組織の管理者が現場の第一線で働く作業者に災害を発生させてほしくない気持ちが強化されることが理解できる。

「労働災害についてどのように感じているのか」では、労働災害を発生させたことに対して被災者が抱く反省や会社に対する謝罪の気持ち、及び管理者が抱く会社に対する後ろめたさや負担を感じる心情が語られた。これはX社の安全管理体制から影響を受けた発言であると考えられ、当該企業に労働災害の原因を被災者個人に帰す考え方が存在することを示しているのではないかと考えられた。また、面接対象者の回答から、こうした事態は安全管理が叫ばれるようになればなるほど強化されるのではないかとと思われる。言うまでもなく労働災害の取組は、作業者のためのものである。しかし、実際には作業者のために労働災害を発生させない取組であったものが、何時しか労働災害を発生させないこと自体に意識が向けられるようになり、仮にもそれが発生した場合には、その直接の原因となる違反行為を行った作業者に責任を帰す事態となっているのではないかと考えられる。

## 2. 労働災害の発生原因

質問②「どのような経緯で労働災害が引き起こされたのでしょうか」、質問③「なぜ労働災害が引き起こされたのだと思いますか。労働災害が発生した背後にはどのようなものがあったのでしょうか」、質問④「今後、このような労働災害が発生しないためには、どうすればよいのか何かご意見やご提案はありますか」に関する面接対象者の回答を質問毎に検討したところ、重複する部分が多く、その内容は「労働災害の発生原因」について回答されていた。そのため、各質問の回答をひとつにまとめ分析を行った。

分析にあたっては、はじめに被災者及び共同作業者の回答に注目し、労働災害の直接の原因となった違反行為に関するデータの抽出を行い、続いて違反行為に影響を及ぼした潜在的原因の抽出を試みた。それぞれに、直接的原因、潜在的原因としてTable 4.3, Table 4.4に示す。

以下、潜在的原因の大カテゴリー毎に記述し、直接的原因である違反行為が行われるまで



にどのような倫理が存在し、どのように倫理ジレンマに陥ったかを明らかにする。

Table 4.3 直接的原因

大カテゴリー	小カテゴリー	被災者と共同作業者が語った内容
1.ルールを守るのは時間のロスに繋がる気持ち	(1)コンベアーを止めると生産性が低下する気持ち	ちょっとでも早く直そうとか、早く立ち上げましょうという心理が働いて、本当だったらマシンを止めなければいけないところを、マシンをとめるとロスが出るから、稼働させながらやってしまう。そういう心理が働くと思うんですよ。私はここの責任者をやっていたんですが、(中略)やはりモノを採らないといけない。(中略)安全第一とは言うものの、生産重視であるのがうちの会社ですからね。会社のためを思って行動したことが、結果として災害を引き起こしてしまったのかもしれない。スムーズに生産を進ませようと思って。
2.ルールどおりに作業を行う(設備を止める、叩き棒を使う)のは面倒な気持ち	(2)もう一つの叩き棒が有る場所に取に行くのが面倒な気持ち  (3)叩き棒を使用すると、後から床掃除をしなければならず面倒な気持ち  (4)コンベアーを止めるには、いくつかの作業を行わなければならないため面倒な気持ち	ガラス管が絡んでいたのを見つけた時、手の届く範囲で叩き棒を探していたんです。でも、棒が見当たらなかったんで、他の叩き棒を取に行くよりも、このくらいなら大丈夫と思って、蓋を開けてしまった。  叩き棒で割ってしまうと、後で掃除をしなければならない。余分な手間が掛かるのもあるし。掃除をしていると、帰りが遅くなる。だから手で除去してしまった。  コンベアー上でガラス管が絡んだときは、ガラス管を流さないためにこの台車を入れなければならない。この台車を入れるためには一人ではできないんですね。(中略)コンベアーを止めるために、色んなことをしないとダメ。二度手間、三度手間の作業をしないと止めることができない。それだから、「えいや」と手で取る行動になってしまう。
3.日常的に違反行為が行われていたので大丈夫な気持ち	(5)日頃から叩き棒を使用しないこともあったので大丈夫な気持ち  (6)共同作業(上長)が叩き棒を使っていなかったので大丈夫な気持ち	いつもやっていたから大丈夫という気持ちがあったので、反射的に。コンベアーを止めるよりも、今までやっているから大丈夫という気持ちの方が働いて。  (違反行為を)上司がやっていた、いつもやっていた。簡単に終わらせようと、面倒なことをやるよりも、簡単に済まして早く仕事も終わるといった考えがあった。
4.ルールを守っても安全を確保できない気持ち	(7)ルールを守っても安全を確保できない気持ち	ルールどおりに止めて、ガラス管受けを入れて、止めるって言うのも、手順さえ間違わなければ必ず安全かっていうとそうでもない。大丈夫だろうと思っていたところにガラス管が飛んできたりとか、多分 100%の安全はないと思う。
5.早く仕事を終わらせて帰りたい気持ち	(8)早く仕事を終わらせて帰りたい気持ち	普段の日にやっているのと、休日にやっているのだと、やはり(休日)は早く帰りたい気持ちになる。最初は人がたくさんいた。でも通常通りの生産が開始されたときには、もう半分以下になっていて、他の人が帰れば、自分も早く帰りたい。

Table 4.4 潜在的原因

大カテゴリー	小カテゴリー	面接対象者が語った内容
1.設備	<p>(1)安全に作業を行うには、個人の作業や意識に依存せざるを得ない設備であった</p> <p>(2)安全性よりも生産性を優先する設備であった</p>	<p>人(現場作業員個人の安全意識)に頼った対策が多すぎる。(中略)上の人に考えてもらいたいのは、設備をきちんと整えてもらいたいということです。危険でない設備に変えてもらいたい。(中略)設備を止めるとき、ガラス管を受けるための台車を設置するなど、手間が掛かりすぎる。</p> <p>(B氏. 共同作業)</p> <p>きれいなことを言えば、ガラス管が停滞しないような設備を私どもがつくれればいいんですが、それは難しく絶対無理なことです。 (中略)昔は歩留まりが良ければ少し危険な設備でもよしとされていましたが、今は歩留まりが良く、なおかつ安全な設備でなければならない。(C氏. 設備担当者)</p>
2. 設備の是正	<p>(3)安全な設備の構築にあたって、設備部門と製造部門の話し合いが不足していた</p> <p>(4)製造部門の管理者が現場に足を運び、現場の状況を把握し、問題に対する適切な処置を行うことが十分にされていなかった</p>	<p>危険なところを製造現場の方から拾い上げる、そうしていかないと災害は無くならないと思います。でも、それが出来ていなかった。(中略)いきなり「何か危ないところは無いか」と聞いても、なかなか言ってくれないですから、世間話からはじめて、そうしたら自然に現場の方から、「〇〇さん、実はこう言うことが起こっていて・・・」と話してくれるのではないかと思います。</p> <p>(C氏. 設備担当者)</p> <p>上の人は、それほど現場に来ないですが、現場を見て「危ないな」と思ったら、(適切な部門に)投げかけて行かないと、いつまでたっても改善されていかない。(A氏. 被災者)</p>
3.対策の決定, 説明, 合意	<p>(5)個人がルールを守るよう丁寧な説明, 教育及びコンセンサスが得られていなかった</p> <p>(6)安全性より生産性に向いている従業員の意識に対し, 安全の取組の成果を分かりやすく表示するなど対策を図り, 説明し, コンセンサスを得ていなかった</p>	<p>ルールはあったんですけど、浸透していなかった。(中略)人に依存する対策が多すぎて、何とかしてほしい。納得がいかないところがあります。</p> <p>(B氏. 共同作業)</p> <p>こんなふうに言うともまずいかもかもしれませんが、やはり生産重視で動いている。生産がどれくらいか数字で出てしまうので、生産が中断されるというのは・・・。本当に安全を確保するために生産性が低下しても良いと考えられているのか・・・。(中略)安全ってなかなか数字であらわせない。歩留まりは数字で90%、95%とあらわされて褒められますけど。でも、安全はそういう指標が無い。指標があれば、もっと人の目が向けられるかなと。災害ゼロを何日継続しますというのも一つの指標でしょうが、それだけではインパクトが弱いですね。(D氏. 現場リーダー)</p>
4.作業管理	<p>(7)設備担当者は違反行為が行われている製造部門の現状を認識していたが, なぜ違反行為を行うのか意見を聞くところまで至らなかった</p> <p>(8)管理者による違反行為の取り締まりが為されていなかった</p> <p>(9)休日出勤時は作業員が徐々に帰宅する状況の心理的影響を考慮していなかった。</p>	<p>実は、設備を止めずに(手でガラス管の除去)作業をしているところも一方で見ているんですよ。でも、そこは強く注意していないんです。言えずに見過ごしているのもあるし、実際にその製造の方と一緒に(カバーを)外してなんてこともやっていないとは言え切れませんからね。</p> <p>(C氏. 設備担当者)</p> <p>上の人は部下がルールを守っているかどうかなど見ていないというか、知らないでしょう。知らないというのは、現場に来ていないと言った方がいいかもしれない。(A氏. 被災者)</p> <p>始業前ミーティングは、通常の作業の時には行っていますが、休日出勤の時は行っていない。休日出勤時の作業は、精神状態が違ったり、集まる人もいつもの人の集まりではないし、一人抜け、二人抜けとしているうちに、何か散漫になってしまう。だから、就業前や作業前に、「休日出勤だからこういうことに気を付けてください。特に最後まで残る人は気を付けてください」と、声を掛ける必要があるかもしれませんね。(B氏. 共同作業)</p>

#### ①大カテゴリー1「設備」、及び大カテゴリー2「設備の是正」

大カテゴリー1と大カテゴリー2は、関連する内容であるため、併せて記述する。

まず実際に設備を使用していた共同作業員である B 氏から、安全に作業を行うには手間のかかる設備であり、安全を保つために個人の作業や意識に依存する部分が多かったことが述べられた。設備担当者である C 氏もこれに触れ、当該設備が安全性と生産性の両方を満たす設備ではなかったことを認めた上で、ガラス管が停滞しない設備をつくることの難しさについて、また昔と今とでは設備に求められていることが変化している状況について述べている。昔は設備の設計で注意を払うべきは生産性の高さであったが、近年では安全性が高い設備が求められるようになった。安全性が高く、かつ従来どおり生産性の高い設備が要求されているが、実際にはそれを両立させることの難しさが語られた。設備担当者も、安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況下で、倫理ジレンマの状態にあったことが理解できる。

次に、安全の観点から不完全な設備である場合、その是正が必要であるが、本事例ではそれが十分に行われていなかったことが確認された。安全な設備の構築には、設備を調整する設備部門と設備を使用する製造部門との話し合いが重要である。しかし、その話し合いが十分に行われておらず、むしろ不足していたことが被災者と設備担当者の双方から述べられた。たとえば、製造部門のみでリスクアセスメントが行われる場合、「気を引き締めて作業をしましょう」など、対策が個人の意識に終始する可能性が高いが、そのリスクアセスメントに設備部門が加われば、不完全な設備への対策が可能となり、面倒な気持ちを引き金とした違反行為による労働災害を少しでも防ぐことができるのではないかと考えられた。なお、小カテゴリー(3)「安全な設備の構築にあたって、設備部門と製造部門の話し合いが不足していた」については、倫理カテゴリー分類一覧のうち「他者に迷惑を掛けない／他者へ配慮する」あるいは「自らの職務を全うする」に該当すると思われ、その倫理が欠如していたと考えられる。

その他、主任や製造課長などの管理者が現場に足を運び、現場の状態を把握することが不十分であったために、改善が進んでいなかった実態も明らかとなった。管理者が作業員の意見に耳を傾け、その意見を設備部門に伝え、製造部門と設備部門の調整を図りながら、常に設備の改善を試みることの必要性が指摘された。小カテゴリー(4)「製造部門の管理者は現場に足を運び、現場の状況を把握し、問題に対する適切な処置を行うことが十分にできていなかった」は、倫理カテゴリー分類一覧のうち「自らの職務を全うする」、「会

社のために適切な判断をする」に該当すると考えられるが、その倫理が欠如していたと見なすことができる。

## ②大カテゴリー3「対策の決定，説明，合意」，大カテゴリー4「作業管理」

先述のとおり，実際の現場では，安全の観点から完全な設備の構築が困難であり，また設備の是正も上手く進まないことがある。こうした事態のつぎなる問題点として，面接対象者は対策のために設けられたルールが浸透していなかったことに言及し，作業者がルールに納得していなかったことが確認された。たとえルールを設けたとしても，作業者の納得のいくルールでない限り遵守する意識は芽生えないと思われる。これまでも，管理者が作業者の意見を聴くことの重要性に触れたが，ルールの決定に際しても，そのルールに従うよう作業者へ丁寧に説明し，納得した上で作業を行うことの重要性が述べられた。これは，倫理カテゴリー分類一覧のうち「会社のために適切な判断をする」，「従業員，顧客が納得できる理念を掲げ，共有する」に該当すると考えられる。

これに関連し，本労働災害では，ルールどおりに設備を止めて作業を行うことによって，時間のロスもしくは生産のロスが発生し，生産性が低下する懸念が違反行為に影響を与えていることが明らかとなった。「安全第一とは言うものの，生産重視であるのがうちの会社ですから」，「本当に安全を確保するために生産性が低下しても良いと考えているのか」と，安全第一の方針が掲げられながらもそれに不信感を抱く心境が語られている。

ここまで，管理者，設備担当者，現場の作業者の回答から，日常的に安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況下で倫理ジレンマに陥っていたことを指摘した。当該組織は，生産性を重視する組織風土があり，それに影響を受け，本事例の違反行為につながったものと考えられる。これは，倫理カテゴリー分類一覧のうち「組織の暗黙のルールに従う」に該当すると考えられ，倫理ジレンマに陥った際に，組織の暗黙のルールに従い，生産重視の行為を選択していた可能性が指摘される。また，管理者，設備担当者，現場の作業者の何れも，安全重視の行為を選択する方が正しいと判断しながらも，組織内で暗黙的に正しいと認識される生産重視の行為を選択しようとする心理状態に陥っていたことが明らかとなり，日本に特有の倫理ジレンマのあり様が確認された。

ちなみに，この生産重視の行動を助長させているのが，安全に対する評価の難しさであることが確認された。安全は数値による指標が定めにくく，歩留りなど明確な数値であられる生産の指標に作業者の意識が向く傾向がある。そのため，経営トップや管理者は，

どのような状態にあっても常に安全第一であることを作業者に伝え、かつその意識が安全に向けられる評価指標を設けることの重要性が指摘された。

本事例では日頃から製造部門で違反行為が行われていた実態が述べられ、違反行為違反が組織内で共有されていたことが確認された。しかし、それを取り締まる管理者は現場の状況を把握しておらず、また設備担当者は日頃から製造部門の違反行為を目の当たりにしていたが、ルールを守らせることばかりに終始し、なぜルールを守れないかについて、製造部門の意見を聴くところまで至らなかったと反省を語っている。これに加え、作業者からは、実際にたとえルールを守ったとしても、安全が確保される状況になかったと語られた。これを踏まえ、守りにくいルールなどの意見を拾い上げ、必要に応じて変更を試みる必要があるとあり、またそのためにも製造部門の作業者に日頃から声掛けを行い、まずは良好な人間関係の構築に努めることが必要であると述べられた。

その他、通常出勤とは異なる休日出勤ならではの作業者の心理についても語られている。本事例では、作業が進行するにつれ作業を終えた作業者が徐々に帰宅する状況にあった。ほぼすべての面接対象者から、「他の人が帰れば、自分も帰りたくなる」と語れていることから、作業者に共通する心理であったのではないかと思われる。現場において徐々に作業者が帰宅していく現象が、残された作業者の心理に大きく影響することから、休日出勤の際には、たとえば作業開始前のミーティング等で最後まで残る作業者に注意を促すなど、徐々に作業者が帰宅する心理的影響への対策の必要性が指摘された。

#### 第4節 考察と今後の課題

本章では、製造ライン業務における事故を取り上げ、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を究明した。それにあたり、事故の関係者に面接調査を実施し、発生過程を詳細に分析した上で、そこにどのような倫理が存在し、どのように倫理ジレンマに陥り、違反行為が行われたかに焦点を当て検討を行った。

面接調査にて得られたデータを、これまで「1. 労働災害についてどのように感じているか」、「2. 労働災害の発生原因」の2つの側面から分析したが、検討の結果、これら2つは相互に関連し、「1. 労働災害についてどのように受け止めているのか」から明らかとなった労働災害の責任を被災者に帰すX社の安全管理体制は、「2. 労働災害の発生原因」にて、潜在的原因への対応がなされていなかったために、現場作業員の安全意識に依存せざるを得ない問題点としてあらわれ、違反行為が生じやすくなっていたことが確認された。潜在的原因として抽出された「設備」、「設備の是正」、「対策の決定、説明、合意」、「作業管理」のそれぞれに対策が立てられていなかったために、スイス・チーズ・モデル(Reason, 1997)の穴が貫通して行くように、「設備」から「設備の是正」、「設備の是正」から「対策の決定、説明、合意」へと事故発生の可能性が進行し、違反行為に影響を与えるに至ったことが明らかとなった。

本労働災害は、作業標準を遵守しない違反行為が直接の原因であったが、管理者、設備担当者、現場の作業者のコメントから、当該組織の成員は日常的に安全性と生産性の狭間に立たされていた状況が明らかとなった。「不安全行動をしないようにルールを決めていた。でも、上長はそのために生産が落ちてでも良いとは言わない」、「安全第一とは言うものの、生産重視がうちの会社ですから」、「本当に安全を確保するために生産性が低下しても良いと考えているのか」などのコメントは、安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況下で倫理ジレンマに陥っている事態を指している。組織の成員は、日常的に安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況下で倫理ジレンマに陥り、生産重視の行為を選択する傾向にあったことが確認された。また、安全重視の行為を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識される生産重視の行為を選択しようとする日本に特有の倫理ジレンマのあり様も確認された。

本調査では、「1. 労働災害についてどのように受け止めているのか」にて、反省や罪悪感の聲が聞かれたが、面接を進めるうちに「2. 労働災害の発生原因」では、X社の安全管

理体制への批判や不満の声が聞かれ、発言の内容に変化が見られた。こうした回答が引き出されたことは、組織的アプローチを重視する本研究にとって大きな意義を有する。組織的アプローチを可能とするためには、第一にこうした被災者の本音の声を十分に引き出し、それに基づき潜在的原因を明らかにすることが重要であると考えられるからである。本研究で見出された組織の問題を整理すると、不完全な設備への対応の遅れ、現場を見ない管理者、生産重視の体質、安全に対する評価の難しさ、場当たりの対応が見出されている。

第二に、潜在的原因が明らかになったところで、組織的アプローチを可能とするためには、それらが包括的に取り込まれ、かつひとつのシステムとして制御されなければならない。本研究では、これら組織の問題に対し、経営トップ、管理者、現場責任者の立場から、それぞれに何をすべきかが引き出されている。

はじめに、経営トップがなすべきことは、「安全第一」の方針に掲げ、それを作業員ひとりひとりに周知するにはどうしたらよいかを考えることである。加えて、その方針が作業員まで確実に周知され、理解されているかを確認することも必要である。本調査では、現場の作業員が日常的に、安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況下で倫理ジレンマに陥り、組織から影響を受け、生産重視の行為を採る傾向が確認された。経営トップの方針を周知することで、現場の第一線で働く作業員が、生産性を重視するあまり違反行為を行う心理を抑制し、その行為を回避できるのではないかと思われる。倫理ジレンマに陥り、安全重視の行為を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識される生産重視の行為を選択しようとする従業員にとって、経営トップの「安全第一」の方針を周知することは意義深いと思われる。

続いて、経営トップの方針のもと、管理者によって安全の指標が設けられ、その評価を行うことが重要である。労働災害発生件数のような減点評価は災害隠しの温床をつくりかねないため、たとえば潜在的な重大災害の芽を摘むヒヤリハットの報告件数、及びその対策件数など、加点評価が望ましい。その他、安全教育を計画し、新入社員はもちろんのこと、熟練者についても毎年、あるいは数年毎に実施する。本調査では、現場作業に関する教育は行われても安全に関する教育は行われていなかった実態が明らかとなったが、これは生産を重視する組織に見られる傾向ではないかと思われる。教育が確実に実施されたことを確認するとともに、安全教育ではとりわけ経営トップの「安全第一」の方針を十分に説明し、個々の作業員の理解度を確認することが重要である。

最後に、作業員にもっとも近い存在である現場責任者は、始業前ミーティングで作業員



に注意を喚起し、常に現場に足を運び危険箇所を吸い上げ、対策を講じることが重要である。吸い上げられた意見は、緊急性、重要性の観点から優先度を付け、確実に取り組まれるよう実施計画を立てることが望ましい。

以上、これらの取組が包括的にひとつのシステムとして実行されることにより、組織的アプローチが可能になるものと考えられる。ここで重要であるのは、経営トップの安全方針のもと、管理者、現場責任者がそれぞれになすべきことが明確にされ、人々に周知され、かつ確実に実行されているかを確認することである。そうすることで、労働災害を抑止するために組織として何をなすべきか、あるいは何ができていて何ができていないかが明らかとなり、確実な組織的アプローチの実施が期待できると思われる。反対にそうしなければ、経営トップ、管理者、現場責任者がなすべきことをしなかった責任が明るみに出ないままに、現場の第一線で働く作業者に責任が帰されることとなる。労働災害の責任を被災者個人に帰す組織風土は、こうして形成されると考えられる。

本章では、X社で発生した労働災害を取り上げ分析を試みたが、本調査の限界と今後の課題として、以下の点があげられる。まず、本調査では、事例研究の形式を採用したことにより、得られた知見が他に当てはまるかという一般化の問題がある。これについては、どの部分が本事例に特有のものであり、どの部分が労働災害一般に共有するものであるか検討が必要であり、今後の課題である。また、本調査では質的調査によって労働災害の発生過程に焦点を当てたが、今後は量的調査による検討が望まれるであろう。

本章は以下の論文を修正したものである。

- ・福尾弘子・金井篤子 (2015) ヒューマンエラーに起因する労働災害の発生メカニズムに関する探索的研究 ― 製造メーカーにおける 2 件の事例研究を通して ― 産業・組織心理学研究, 29, 15-28.

## 第5章 総合考察

### 第1節 本研究のまとめと考察

本研究では、企業倫理の問題を考察するにあたり、倫理ジレンマを鍵概念とし、議論を進めてきた。近年、企業倫理に関する研究が高まりを見せ（河合，2007）、企業自らも企業倫理の確立に向けて取組を強化しているが、依然として企業倫理の問題は後を絶たず、発生し続けている。多くの企業が理想と現実の乖離に悩み、問題を未然に防ぐためにどのような対策を講ずるべきか、糸口が見出せていない。本研究では、元来、倫理が有するジレンマの特性に着目し、企業倫理の問題を倫理ジレンマの問題として、そのあり様を究明した。

なお、従来の企業倫理研究は、主に倫理学と経営学の視点から論じられており、組織内部の人間の行動や心理についての考察はあまり見当たらない（蘭ら，2007）。企業倫理の問題を分析し、その解決を考案するにも、主として組織運営論や構造論、法律・制度論などの経営学的な視点から（蘭ら，2007）取り組まれたものであった。

これに対し、本研究では、企業内部の人間の行為や心理に着目し、従業員がどのように倫理ジレンマに陥り、非倫理的行為が生ずるかを明らかにした。本研究では、大きく2つの観点から調査を行った。第一に、ジレンマを引き起こす倫理にはどのようなものがあるかを究明するために、企業活動における従業員の倫理に関する認識を明らかにした。第二に、実際に発生した事件や事故を分析し、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を明らかにした。

#### 1. 本研究における倫理ジレンマの位置付け

本研究の前提となる倫理学とは、何が正しく何が不正であるか、何が善であり何が悪であるかの道德基準を考察する一分野であった。しかし、実際に企業活動に直面すると、何が正しく何が不正であるかを定めることは、状況によって困難な場合があると考えられた。倫理とは、ある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、見る側面によって複数の正しさが存在し、従業員がジレンマに陥ることがあるからである。

本研究では、このような見る側面によって複数の正しさが存在する倫理の特性を踏まえ、

企業活動のある状況下で、何れの倫理を選択すべきであるか、従業員がジレンマに陥ることを倫理ジレンマと定義した。

なお、企業倫理は未だ統一した定義が存在しない (Nakano, 1997 : Taka, 1997)。本研究では、企業倫理の概念が多種多様であり、領域が多岐にわたる特性を踏まえ、その定義を広く捉え、「企業活動における倫理」とした。

## 2. 18の倫理カテゴリーと倫理ジレンマの関係

本研究では、企業倫理の問題を倫理ジレンマの側面から論ずるにあたり、ジレンマを引き起こす倫理にはどのようなものがあるかを究明するために、アメリカ、ヨーロッパ、日本で働くX社従業員 251 名を対象とし、面接調査を実施した。企業倫理の議論は日本に先駆け、アメリカやヨーロッパで高まった経緯があり、また企業活動における倫理を国を超えグローバルな視点から捉え、かつそのなかで日本の特殊性を明らかにすることを目的として、日本以外にもアメリカ、ヨーロッパにおいて調査を実施した。

分析の結果、アメリカでは12の倫理カテゴリー、ヨーロッパでは14の倫理カテゴリー、日本では12の倫理カテゴリーが見出され、それらを整理したところ、18の倫理カテゴリーが見出された。たとえば、「他者に迷惑をかけない／他者に配慮する」、「他者を大切にす／他者を尊重する」、「首尾一貫した行動をとる」、「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」、「組織の暗黙のルールに従う」などであった。18の倫理カテゴリーは、さらに「人間としての倫理」、「企業人としての倫理」、「集団の一員としての倫理」の3つ大カテゴリーに分類された。

18の倫理カテゴリーは、企業活動において従業員が認識している倫理であり、また倫理ジレンマを引き起こす倫理の実態であるといえる。先のとおり、倫理とはある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、状況によって正しさが異なる特性を有した。倫理ジレンマは、企業活動のある状況下で、これら18の倫理カテゴリーのうち、何れを選択すべきであるか、従業員がジレンマに陥ることを指す。

## 3. 日本における倫理ジレンマの特徴

アメリカ、ヨーロッパ、日本のそれぞれの特徴を見て行くと、アメリカでは、他者との関係性に意識が向いている回答が多く見られ、他者とのトラブルを回避することが一種の倫理であると考えられた。ヨーロッパでは、定められた規則や法律の遵守と雇用契約を関

連付けて回答される点が特徴的であった。日本では、他者や組織から強く影響を受け、行為や選択を行うことが特徴的であった。

また、アメリカ、ヨーロッパと日本の比較において、「他者に迷惑をかけない／他者に配慮する」、「組織の暗黙のルールに従う」は日本にのみ見られる回答であり、反対に「首尾一貫した行動をとる」、「自らの職務を全うする」、「会社のために適切な判断をする」は、アメリカやヨーロッパでは見られるが、日本にのみ見られない回答であった。

「首尾一貫した行動をとる」とは、常にどのような状況においても同じ行為をすることを指しており、個人単位であろうと集団単位であろうと行為の変容は起りにくい。一方、日本では、「組織の暗黙のルールに従う」の回答に見られるように、集団や組織から強く影響を受けると考えると、状況に応じて行為の仕方が変容する可能性が高いのではないかと考えられた。また、「心のどこかでそうしてはいけないと分かっているが、*周囲に流されてしまう*」と回答する者もあり、そうしてはいけないと思いつつも、自分の意思に反してそうせざるを得ない心理状態が語られた。

倫理ジレンマは、日本のみならずアメリカやヨーロッパでも起こり得る。しかし、日本の特徴として、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥りやすく、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうしたくないと思いつつも、不可避免的に選択するというものであった。この日本特有の倫理ジレンマの観点から、企業倫理の施策を講ずることが有効であると考えられた。

#### 4. 事例研究から見た倫理ジレンマのあり様

企業活動における倫理の調査から、18の倫理カテゴリーを見出した後、実際に発生した事件や事故を分析し、事例研究から見た倫理ジレンマのあり様を明らかにした。日本の製造会社で発生した2件の事例研究を取り上げ、18の倫理カテゴリーを用いて、倫理ジレンマのあり様を分析した。

事例研究1は、データ改ざん事件の事例であった。

本事件はデータ改ざんに焦点が当たっているが、それ以前に良品が確保できないアクシデントが発生していた。このアクシデントにより、納入先との間で決められた研磨条件を守れば出荷の納期及び枚数が守れず、また出荷の納期及び枚数を守れば納入先との間で決められた研磨条件が守れない事態が発生した。この「研磨条件を守る」と「出荷

の納期及び枚数を守る」の両者を先の倫理カテゴリーに当てはめると、ともに「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」に該当し、二者択一の状況下で倫理ジレンマに陥り、「出荷の納期及び枚数を守る」を優先したために、非倫理的行為が発生したというものであった。

一方、優先すべき倫理の選択を誤った原因に目を向けると、組織内で暗黙的に共有されていた納期遵守の考え方から影響を受けていたことが明らかとなった。これは倫理カテゴリーのうち、日本にのみ見られた「組織の暗黙のルールに従う」に該当する。倫理ジレンマに陥った際、組織から強く影響を受ける日本に特有の倫理ジレンマのあり様が確認された。

事例研究 2 は、製造ライン業務における事故の事例であった。

本労働災害は、ガラス管を生産する工程で、設備のライン上で生産を妨げているガラス管を作業者が発見し、除去作業を行った際に発生した。作業標準を遵守しない違反行為が直接的原因であったが、日常的に組織のあらゆる階層で安全重視の行為と生産重視の行為の二者択一の状況にあり、倫理ジレンマに陥っていたことが確認された。両者を倫理カテゴリーに当てはめると、事例研究 1 と同じく、ともに「定められた理念、方針、規則、法律、約束を守る」に該当し、生産重視の行為を選択する傾向にあった。安全第一の方針が掲げられながらも、それに不信感を抱き、生産重視の行動をとる実態が浮き彫りとなった。これも事例研究 1 と同じく、「組織の暗黙のルールに従う」に該当すると考えられ、倫理ジレンマに陥った際、組織から強く影響を受ける日本特有のあり様が確認された。

以上、2 件の事例研究は、何れも倫理ジレンマに陥り、非倫理的行為が発生したというものであった。アメリカ、ヨーロッパにおいても倫理ジレンマは存在すると考えられるが、日本には日本特有の倫理ジレンマが存在し、それを考慮した対応が重要となる。

本研究で見出された知見を踏まえ、企業倫理の問題に内在する倫理ジレンマの視点から対策の方向性を提案する。

## 第 2 節 倫理ジレンマの対策の方向性

本稿では、非倫理的行為が必ずしも意図的もしくは積極的に行われるものばかりではなく、倫理ジレンマに陥り、倫理の選択を誤り生ずるとも考えられ、これにどう対策を講ず

るかが重要となると考えられた。従業員がたとえ倫理的でありたいと願ったとしても、倫理の実行段階においてそれが不可能な状況に陥る場合もある。企業活動における従業員の倫理に関する調査の結果、及び事例研究から見た倫理ジレンマのあり様の結果を踏まえ、企業倫理の問題に内在する倫理ジレンマの対策の方向性を記述する。

## 1. 経営トップのメッセージ

倫理ジレンマに陥った際、従業員の正しい判断をサポートするために最も重要であるのは、「経営トップのメッセージ」である。

とりわけ日本において、ジレンマに陥る従業員の心理は、一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする状態にあり、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうすべきでないと思いつつも、不可避免的に選択する状態にあった。

事例研究1、及び事例研究2の分析結果は、従業員が倫理ジレンマに陥った際の「経営トップのメッセージ」の重要性を物語っている。事例研究1では、「社長が「不正は絶対に許さない」というメッセージを日頃から広く従業員に発信することが大切だと思う」と回答され、倫理ジレンマに陥り、非倫理的行為を行っている従業員がそれを正そうとする際に、日頃からの不正を抑制する社長の発言がどれ程助けになるかが語られた。また、事例研究2では、「安全重視とは言うものの、生産重視であるのがうちの会社ですから」、「本当に安全を確保するために生産性が低下しても良いと考えているのか」と回答され、「安全第一」の方針が掲げられながらも、従業員がそれに不信感を抱き、生産重視の行動を採る心境が語られた。

2つの事例は、倫理ジレンマに陥った従業員が、組織内に存在する暗黙のルールから影響を受け、それを選ばざるを得ない心境にあった事態を示している。このような状況下で、経営トップの明確なメッセージは、不正を正そうとする従業員の助けになり、かつ従業員の行動を左右するものとなると考えられる。従業員が倫理ジレンマに陥った際、組織の暗黙のルールに流されず、正しい判断をするために、日頃からの経営トップの明確なメッセージは、有効な対策となり得るといえる。

## 2. 企業倫理規範への倫理ジレンマの記述

倫理ジレンマに陥った際、従業員が正しい判断に立ち返ることができるよう、企業倫理規範に倫理ジレンマの説明を加えることが有用である。

「第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査」に見られるように、各企業の企業倫理に対する関心は高まりを見せ、企業倫理の確立に向けて、「企業倫理規範の制定」、「企業倫理教育の実施」、「企業倫理専門担当者の配置」、「企業倫理委員会の設置」などの取組が強化されている。しかしながら、一方において、依然として企業倫理の問題は後を絶たず、発生し続けている。

高（1998）は、「企業倫理規範の制定」の問題点について、企業倫理規範のほとんどが抽象的、かつ一般的なものであると指摘している。その内容が企業の実情に即したものとなっているか、従業員にとって判断の拠り所となっているかなど、企業倫理にとって有効なものであるか疑問視している。

本稿は、企業倫理の問題を倫理ジレンマの側面から論じているが、高の指摘のとおり、企業倫理規範が抽象的である問題に対し、それがより具体的なものとなるよう倫理ジレンマの記述を加えることを提案したい。詳細には、「倫理ジレンマ、すなわち倫理が有するジレンマの特性の説明」、「日本特有の倫理ジレンマのあり様」について記述する。「日本特有の倫理ジレンマのあり様」では、日本人の組織の暗黙のルールに従う傾向、かつ、自分の判断基準に従い、首尾一貫した行動をとることが希薄である傾向に触れ、これにより倫理の判断を誤り、非倫理的行為を引き起こす可能性があることを記述する。

企業倫理の議論は、日本に先駆けアメリカやヨーロッパではじめられた経緯があるため、日本ではそれに倣う傾向がある。これは、企業倫理規範の制定も例外ではない。しかし、日本における企業倫理の問題に内在する倫理ジレンマのあり様は、アメリカやヨーロッパとは異なることが本稿にて実証されている。倫理ジレンマに陥った際、倫理ジレンマに関する具体的な記述を含んだ企業倫理規範は、経営トップのメッセージと並んで、従業員の正しい判断をサポートする有効な対策となると考えられる。

その他、企業倫理規範と併せて、事例集を作成するのも有用である。倫理ジレンマに陥った際に従業員がこれを確認し、何が善であり何が悪であるかを認識し、非倫理的行為を思い留まらせるために効果的である。

### 3. 倫理ジレンマの教育

本稿で取り上げたように、非倫理的行為のきっかけとなった製造上のアクシデントは、

どこの企業にも起こり得るものであり、また倫理ジレンマに陥り、倫理の誤った選択が行われることも、どこの企業にも起こり得るものである。しかし、多くの人々が企業倫理の問題は自分には無縁のものであり、身近なものとして捉えていないことが問題であると思われる。

企業倫理の確立に向けた取組のうち、梅津（2003）は、「企業倫理教育の実施」に関する問題点について、各企業における倫理教育が形式的なものに留まり、内容が吟味されていないことを指摘し、企業倫理専門担当者がその教育をどのように行えばよいか、十分に理解していないことが大きな理由であるとしている。

企業倫理教育で重要であるのは、従業員が企業倫理の問題を身近なものとして捉え、一般論ではなく、具体的な問題は何であるか、自分はどのように対応すればよいかを理解することである。倫理ジレンマの観点から企業倫理教育を実施することは、非倫理的行為を未然に防ぐために有用だと思われる。企業倫理教育の内容については、以下の4点を提案したい。

#### (1) 倫理ジレンマ、すなわち倫理が有するジレンマの特性

倫理とは、ある側面から見ればこれが正しく、またある側面から見ればあれが正しいというように、見る側面によって複数の正しさが存在する特性を有する。これにより従業員が倫理ジレンマに陥り、非倫理的行為を引き起こす可能性があることを理解する。

#### (2) 18の倫理カテゴリーと倫理ジレンマの関係

企業活動には18の倫理カテゴリーが存在し、これらが倫理ジレンマの実態である。企業倫理の問題が発生した場合、問題の対処に追われるあまりに、自らが倫理ジレンマに陥っていることを認識できない可能性が高いと思われる。事例研究1、事例研究2をケーススタディとして示すなどして、18の倫理カテゴリーを用いながら、倫理ジレンマのあり様を説明する。

#### (3) 上司への報告、相談

倫理ジレンマに陥った際、必ず上司に報告する。課長ならば部長に、部長ならば本部長に相談し、どのように対処すべきか明確な指示を仰ぐ。職位が高くなればなるほど、責任と権限の範囲が広がり、解決の選択肢も広がる。日本人は、組織の暗黙のルールに従い選択を行う傾向があり、上司に相談しない可能性が考えられる。また、「他者に迷惑を掛けない／他者に配慮する」が日本特有の倫理カテゴリーであったように、



日本人は上司の気持ちを慮り、暗黙のうちに上司の指示を受けたが如く行為する可能性も考えられる。

#### (4) 日本特有の倫理ジレンマのあり様

日本特有の倫理ジレンマのあり様、すなわち一方の倫理を選択する方が正しいと判断しながらも、組織内で暗黙的に正しいと認識されるもう一方の倫理を選択しようとする心理状態に陥り、また後者を選択することは誤っていると理解し、そうしたくないと思いつつも、不可避的に選択することを説明する。

以上が、本研究から見出された倫理ジレンマへの対策の方向性である。

企業倫理への関心は高まっているが、問題が後を絶たない現状において、組織内部の人間の行動や心理に着目し、倫理ジレンマの側面から分析しつつ、それにどのように対策を講ずるかを検討した。この試みにより、現実的かつ具体的な対策が見出されたのではないと思われる。企業倫理の問題を未然に防ぐために、これらひとつひとつを確実に実施することが望まれる。

相変わらずデータ改ざんなどの問題が報道される毎日である。本来、企業倫理とは、社会における企業の役割を認識し、社会に貢献するあり方を問うものであると思われる。企業倫理を急ぎ確立することが求められており、この分野における知見の積み上げが期待される。

## 引用文献

- 相川 充 (2000) セレクション社会心理学20人づきあいの技術：社会的スキルの心理学 サイエンス社
- 蘭 千壽・河野哲也 (2007) 組織不正の心理学 慶應義塾大学出版会
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Clarke, S. (2003) The contemporary workforce: Implications for organizational safety culture. *Personal Review*, 32, 40-57.
- De George, R.T. (1995) *Business Ethics*. Prentice Hall.
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., & Vaccaro, D. (2002) Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of Safety Research*, 33, 33-51.
- Hofstede, G. (1991) *Culture and Organizations: Software if the mind*. McGraw-Hill.  
(岩井紀子・岩井八郎訳 多文化世界—違いを学び共存への道を探る 有斐閣 1995)
- 井上紘一・高見勲 (1988) ヒューマンエラーとその定量化 システムと制御 日本自動制御協会, 32, 152-159
- 鎌田晶子・上瀬由美子・宮本聡介・今野裕之・岡本浩一 (2003) 組織風土による違反防止—『属人思考』の概念の有効性と活用— 社会技術研究論文集, 1, 239-247.
- 関西経済連合会 (1998) 企業倫理の実践に関するアンケート調査報告書
- Kaptein, M. (2004) Business Codes of Multinational Firm: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31.
- 河合忠彦 (2007) 企業倫理と人材育成 経営行動科学, 20, 99-123.
- 川喜田二郎 (1967) 発想法 中央公論社
- Koehn, D. (2007) 日本経営倫理学会会報 第15回研究発表大会 日本経営倫理学会
- 厚生労働 (2014) 労働災害統計
- Martin, G. S., Keating, M. A., Resich, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K., & Peng, C. (2013) The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24, 445-461.
- McEwan, T. (2001) *Managing Value and Beliefs in Organizations*. Prentice Hall.
- 水谷内徹也 (2004) 人事マネジメントハンドブック 人事マネジメントハンドブック制作

- 委員会（編） 社団法人日本労務研究会
- 中村瑞穂（2001）企業倫理実現の条件 明治大学社会科学研究所紀要, 39, 87-99.
- Nakano, C. (1997) A Survey Study on Japanese Managers' Views. *Journal of Business Ethics*, 16, 1737-1751.
- 中根千枝（1964）日本の社会構造の発見, 中央公論社, 第79年5号（第919号）53頁
- 中野千秋・山田敏之・福永晶彦・村野千佳子（2009）第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告 日本経営倫理学会誌, 16, 151-163.
- 野田 遊（2008）行政に対する信頼と市民の参加意向 会計検査研究, 37, 69-85.
- 岡本浩一（2006）社会的責任と倫理 古川久敬（編）産業・組織心理学 朝倉書店
- 岡本浩一（2007）組織風土の属人思考と職業的使命感 日本労働研究, 565, 4-12.
- 大橋智樹・彦野賢・大谷華・長谷川尚子（2014）第111回 部門別研究会報告（作業部門）組織の問題として安全をとらえる, 産業・組織心理学研究, 28, 59-65.
- O' Tool, M. (2002) The relationship between employees' perceptions of safety and organization culture. *Journal of Safety Research*, 33, 231-243.
- Paine, L. S. (2003) *Value Shift: Why Company Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. McGraw-Hall. (鈴木主税・塩原通緒 [訳] 2004 バリュースhift—企業倫理の新時代 毎日新聞社)
- Reason, J. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing Limited. (塩見弘 [監訳] 1999 組織事故 一起こるべくして起こる事故からの脱出—日科技連出版社)
- Rotter, J. B. (1966) Generalized Expectancies of Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (Whole No. 609), 1-28.
- Simard, M. & Marchand, A. (1997) Workgroups' propensity to comply with safety rules: the influence of micro-macro organizational factors. *Ergonomics*, 40, 172-188.
- Taka, I. (1997) Business Ethics in Japan. *Journal of Business Ethics*, 16, 1499-1508.
- 高 巖（1998）企業倫理をいかに導入するか 取締役の法務 3月号
- 高 巖・ドナルドソン, T (1999) ビジネスシックス 文真堂
- 田中宏司（2005）コンプライアンス経営 生産性出版
- 梅津光弘（2002）ビジネスの倫理学 丸善株式会社
- 梅津光弘（2003）企業倫理とマネジメント, 「クオリティマネジメント」, 日本科学技術連合, 5号（通号702）

- 梅津光弘 (2007) 企業経営をめぐる価値転換 企業倫理研究グループ (編) 日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践— 白桃書房
- Velasquez, M. G. (2002) *Business Ethics: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002) Responsibility: The new Business Imperative. *The Academy of Management Executive*, 16, 132-147.
- 山浦一保 (2008) 製品安全の情報開示を促進する心理的プロセスに関する研究 産業・組織心理学研究, 21, 121-130.

## 謝辞

博士論文の執筆にあたり、多くの方々にご助力いただきましたことを、心より感謝申し上げます。

指導教官の名古屋大学教育発達科学研究科の金井篤子先生には、博士課程への進学、及び研究全般にわたる多大なご支援、ご指導を賜りました。研究に対する姿勢をお示し頂き、論文の書き方をご教授いただきました。ここに、研究の成果をまとめることができましたのも、先生の励ましとご支援があつてこそと感謝申し上げます。

同じく名古屋大学教育発達科学研究科の野口裕之先生、五十嵐祐先生には、本論文をご精読頂き、ご指導とご助言をいただきました。深く感謝申し上げます。

仕事を続けながらの執筆は、多くの苦勞と努力を伴いましたが、職場の上司、同僚、友人から温かい励ましの言葉をいただきました。皆様のご配慮とご協力に感謝いたします。

最後に、ここに至るまでの間、精神的に支え、見守り続けてくれた家族に心より感謝します。ありがとうございました。

2016年2月

福尾弘子