

論文

組織不祥事と倫理性に関する考察¹⁾

神 吉 直 人

キーワード：不祥事，前例踏襲，形骸化，主体性，倫理

I. はじめに

企業による不祥事の報道が後を絶たない²⁾。2017年には、神戸製鋼や三菱マテリアル子会社でのデータ改竄が大きく世間を騒がせた。2015年に明るみに出た東芝の不正会計問題は、上場廃止という言葉がメディア報道に上がるほどまで同社の信頼を失墜させ、株価の暴落を引き起こした。その他にも、様々な偽装表示や異物混入、個人情報流出など、事例は枚挙にいとまない。そして、これは日本に限ったことではなく、アメリカ・エンロンの粉飾決算や、ドイツ・フォルクスワーゲンの排気ガス規制に関する不正が世界を驚かせたことも、記憶に新しいものである。

こうした事件は、なぜ繰り返されるのであろうか。この問いはこれまで幾度となく立てられ、議論され続けてきたものである。組織不祥事の報道に触れるたびに、市井の感覚では「どうせばれるのに、なぜ…」と理解に窮する思いがする。不正をすることによって得られる利得と、それが明るみに出ることによる損失や社会的制裁を天秤にかければ、不正は決して閥尺に合うものではない。不祥事の当事者たちは、どのような経緯で罪に手を染めたのであろうか。

また、大きな事件として公表されている不祥事の中には、初期段階では些細なものもあったと思われる。当該組織の中には、早期にその問題に気づき、是正の機会を有していた人もいただろう。問題はなぜ小規模の段階で処理されず、取り返しがつかなくなるほど巨大化するまで放置されてしまうのであろうか。

多くの組織不祥事には、記者会見で頭を下げるトップマネジメントだけでなく、複数の一般従業員が関わっている。不祥事を引き起こす、または不祥事に関わるような従業員は、いわゆる無能な人間なのであろうか。メディアの報道では、不祥事に関与した人は悪(悪者)として描かれがちである。「真相究明」、「被疑

者の闇」といったセンセーショナルな表現が用いられ、問題のある人間が必然的に問題行動を起こした／関わったという因果図式が当てはめられることも少なくない。しかし、メディアに登場する下手人はしばしば、ごく普通の顔をしているように見える。

本稿では、ごく普通の人が日常的な振る舞いの中で、組織不祥事の当事者になり得る理路を、前例踏襲行動、形骸化、主体性、そして倫理性の観点から検討する。組織不祥事は決して対岸の火事ではなく、我々にとっても「明日は我が身」となる可能性のある問題に他ならない。自分だけは無縁の存在でいられると思わず、不祥事の加害者になる条件や可能性を検討することは、決して無駄なことではないと考える。

II. 先行研究

考察に入る前に、経営学における組織不祥事研究を概観しておく³⁾。何らかの不祥事が起こると、メディアの報道等では、その原因に関する議論がほぼ必ず行われる。個人、ないし組織レベルでの倫理観の欠如、マニュアル等の仕組みの有無や、それらの運用実態、さらにはコンプライアンス関連の制度の不備など様々な要因に推論が及ぶ。組織不祥事に関する研究でも、組織内部にある様々な発生原因を特定し、それを除去することが理論的課題とされてきた(中原, 2017)。

例えば、単純に会社や個人に利益を誘導したり、会社の損失を隠蔽したりすることから不祥事が生じる(出見世, 2017)。または、利益に関わる費用(コスト)面に不祥事の原因を求める考え方もある。経済学的に表現すれば、コストを少しでも低減したいというインセンティブの下、内部不経済を外部的に転嫁するというものである。従業員や下請けに正当な対価を支払わず酷使することや、然るべき対応を取らずに環境を汚染したり、生態系を破壊したりすることが挙げられる。前者は時代によって様々な形で表出し、近年では

ブラック企業やブラックバイトと呼ばれる現象がよく知られている。後者は、古くは足尾銅山鉍毒事件に遡り、'60年代の四大公害、または香川県の豊島事件など様々な事例がある。利益動機の背後には、私腹を肥やすというインセンティブもあるが、株主など利害関係者からの有形無形の圧力も大きい。

福原・蔡（2011）は、組織不祥事研究の視点を分類し、その特徴を整理している。そのひとつであるミクロな視点は、組織不祥事の原因として、組織内部の個人の問題を指摘する。具体的には、道徳や倫理観の欠如や、認知・処理能力の限界が不祥事につながる。間嶋（2009）は、Giddensらの所論の検討から、社会において倫理や道徳的価値が相対化され（あるいは喪失）たことで、人々の倫理（何が善く何が悪いのか）が曖昧になり、それが組織不祥事を助長していると主張している。また、取引コストを考慮することで、社会的には不正なことが個別・主観的には合理的と判断されてしまうこともある（菊澤，2017）。

一方、マクロな視点からの研究では、組織内の公式システム（ルール、制度など）や組織文化の不調などを、不祥事の原因と考える（福原・蔡，2011）。具体的な研究としては、谷口（2017）は、原因として規則の形骸化に着目し、不正のトライアングル理論を規則の形骸化の発生プロセスに適用している。稲葉（2014）はソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の観点から、組織内部の凝集性、および組織の外に対する開かれ具合（ネットワーク）と不祥事の関連について分析している。また、間嶋（2008）は、組織アイデンティティの機能不全として組織不祥事が発生すると述べている。

さらに、より全社的に、コーポレート・ガバナンスの観点から不祥事の発生原因と防止策について検討している研究もある（出見世，2017）。ドイツの経済倫理・企業倫理学者のHomannは、企業の反倫理的行為は、囚人のジレンマのように周りの状況に影響されるものであり、誰でも反倫理的行為に関与しうることがを指摘している。そして、その解決策として制度、特にルールの整備の必要性を説く（Homann，2016）。マクロの視点はいずれも構造主義的であり、上記の要因が個人の不正行為を引き起こすと考えている。

以上に示した既存研究の一例からは、組織不祥事が生じるメカニズムは、決して単純な線形の因果図式ではないということがあらためて確認できる。いずれの視点に立つにせよ、最終的には従業員による反社会的行動や逸脱行動が不祥事につながるわけであるが、本

稿では、そのような行動に至る者が、特段悪い人間ではないというケースを想定している。中には、組織的な流れの中で、自覚のないうちに巻き込まれてしまうこともあると考えられる。

Ⅲ.「右へ倣え」の前例踏襲とルーティンの弊害

3-1. 前例踏襲と形骸化

2013年秋頃、食品偽装問題と呼ばれる一連の組織不祥事が発生した。この事件は、阪神阪急ホテルなどのホテルレストランや飲食店チェーンなどにおいて、メニューやラベルに表示された内容とは異なる商品が消費者に提供されていたというものである。いずれのケースにおいても健康被害はほぼ確認されなかったとはいえ、食の安全の観点からも再発防止に向けた考察が必要であることは論を待たない。

聞き取り調査など確かなデータに拠るわけではないが、最初にこれを行った者に、「顧客を騙して儲けてやろう」という意図はなかったのではないだろうかと推測する。企業は利益を上げることを目的の1つとする組織体であるから、当事者にも、少しでも多く儲けたいという気持ちはあったに違いない。しかし、消費者を騙して利鞘で儲けるというよりは、より多くの関心を引くため、少しでも商品をよく見せるために、“少し話を盛った”という程度が真実に近いのではないだろうか。無論、この最初の1人に責任がないわけでは決してない。しかし、本稿ではそんな最初の1人ではなく、それに続く人たちに注目する。

ある対応（ここでは商品に添えられた偽りの文句）が消費者に響けば、また例え響かなかったとしても、次にそれを引き継ぐ者が、いわゆる「右へ倣え」の形で参照することは想像に難くない。事に当たって常に自分1人でゼロから考え、何も参考にしないという者は稀である。中には、実際に使われている食材の内容にはまったく関心を持たず、偽りのラベルを鵜呑みにしてその再生産を行う者もいるかもしれない。

手順などを定めたルールや規則に関わる行為も同様である。例えば、ある工場に、過去に生じた事件を契機に定められた安全確認の手順があるとする。その事件を経験し、危険性などを知っている世代は手順の意味や意義を実感し、定められた通りに確認を遂行するだろう。しかし、時が経ち、スタッフの入れ替わりなどを経て徐々に背景を知るものが少なくなれば、その手順を“ただ行う”だけの者が現れるかもしれない。そして、そのような者に倣うさらなる後続について

は、希薄な意識で前例を踏襲するだけになる可能性が
いっそう高まってしまうと考えられる。

当事者が行為の問題性を認識しているケースも考えられる。仮にある現場において、本来容認され得ないことが行われているとしても、「大丈夫、これで問題はない」、「このやり方で不満が出たことがない」などといった判断が蓄積された状況ならば、それに抗うことは難しい。そのように自らを押し殺した判断を続けていると、その是非や良し悪しに関する確認を意識的に行う者は、次第にいなくなってしまうだろう。

こうした前例踏襲の慣性に対して、多くの人は無力であり、「右へ倣え」は至るところで行われている。中には慣例と見なされるなど、無自覚、無反省なまま処理されていることも数多くあると思われる。

そして、希薄な意識の下での前例踏襲の反復の結果として、組織における決め事などの形骸化が生じる。谷口（2017）は、規則が形骸化した状態を分類し、それらの相互作用によって形骸化が進行することを説明している。谷口（2017）によれば、規則の形骸化には規則の形式的な遵守と規則の暗黙的な不遵守がある。前者は、見かけ上は規則を遵守しているように見えるが、その規則が想定している機能は失われているという状態である。一方、後者は、現場や当事者の判断によって暗黙に規則が遵守されず、規則が機能していない状態を指す。これらが相互に影響し合うことで、組織の中に規則の形骸化が継続的に維持されてしまうのである（谷口，2017）。そして、形骸化は規則に限ったことではなく、組織内におけるあらゆるシステムに関して生じる。

以上のように、前例踏襲と時間の経過に伴う行為への意識の希薄化、および形骸化は、互いに影響し合う構造にある。組織不祥事の温床となるような土壌は、これら3者関係のネガティブな意味での熟成によって作り出されると考えられる⁴⁾。このような側面を考慮すれば、組織不祥事が悪による営みとは限らないことは明らかである。

3-2. 前例踏襲の先行要因

次いで、前例踏襲の背景について考察を進める。コラムニストの小田嶋隆は、日本人の国民性として、慣例として受け継いでいる動作や手続きについて、疑問を抱いたり、再点検したりすることを回避する傾向を指摘している⁵⁾。そして、日本人が法律を守るのは、その法が適正であることや処罰が厳格であるためではなく、「他のみんなが守っているから」とであると喝破

している。これは、いわゆる横並び意識と呼ばれるものである。

また、小田嶋は同じコラムの中で、日本人は法を守ることよりも、職場の秩序を乱さないことや伝統を毀損しないことの方を重視するとも述べている。前例を踏襲させるような周囲からの圧力（同調圧力）が日本の組織に存在することは、山本七平の『空気の研究』や戸部良一らの『失敗の本質』をはじめ、長らく議論されてきた。これは、近年では「空気を読めない」ことを意味するKYという略語が、若年層を皮切りにすべての年代に流布したことからも明らかである⁶⁾。

こうした空気の支配における主張は、まったく非合理的なものとは限らない。むしろ、随所に小さな正論が混入されることが多い。部分的な合理性を内包した空気は、時にはごく普通の人間を、罪の意識を抱えたまま組織不祥事に加担させる。そして、「右へ倣え」の圧力の恐ろしさは、その罪の意識すらも次第に希薄化させてしまうことにある。換言すれば、前例踏襲の圧力による行動をやむを得ないこととして飲み込み、心理的コストを軽減すると、倫理観も希薄化されてしまうのである。

空気に影響された前例踏襲は日本に特徴的なことかもしれない。しかし、前例踏襲自体は人間のいわば自然な行動であり、同じ類の話は洋の東西を問わず存在する。例えば、社会的証明（social proof）の原理から前例踏襲を説明することもできる（Cialdini, 2000）。これは、「これは多くの他者が取っている行動である。ゆえに正しい」という論法であり、人は認知的負担を軽減するために、このような思考をする傾向がある（長瀬，2008）。同様に、他者と違った行動を取った結果の失敗よりも、同じ行動による失敗の方が評判の低下に影響しにくいという点も（Scharfstein & Stein, 1990）、前例踏襲行動を是とさせる。さらに、社会的アイデンティティが確立されることによって、過度の同調が生じることがある（間嶋，2008）。こうしたことが「自分にだけは当てはまらない」といえる人はいないだろう。

3-3. ルーティンの弊害

ここでは、前例踏襲に関連して、ルーティンを議論の俎上に載せる。ルーティンは日々の業務に関わる手順、技術的システム、情報共有のメカニズムなどである（安藤・杉原，2011）。ルーティンのメリットは、端的に言えば、意思決定コストの低減である。つまり、ルーティンはそれを用いる者に効率性をもたらす

ものといえる。

しかし、いかなるものも万能たりえないとすれば、ルーティンにもデメリットが存在しうる。人間には多かれ少なかれ、思考や行動において「ラクをしたい」という願望がある。ルーティンに依存すればこの願望を叶えることができるが、結果として組織に弊害とも呼べる事態をもたらす可能性がある。ルーティンによる定型的な行動を自分や組織の過去からの前例踏襲とすれば、前述のメカニズムがここにも当てはまるのである。

ルーティンによって、我々は一定の予測可能な（不確実性の低い）部分の意思決定をしなくて済む（ラクができる）。問題は、次にそれによって生まれる余裕をどのように用いるかにある。ルーティンのメリットを享受し、余裕をより高度な意思決定や研鑽に回す者もいるだろう。一方、ルーティンによる負荷の軽減にただ甘んじ、意識を希薄化することもできる。ここに大きな分水嶺が存在する。後者のような態度で臨み続ければ、ルーティンも形骸化の一途をたどることになる。

そして、岩田（2012）は、医学教育における主体性に関する議論の中で、過去の体験を頼りに定型的な対応をしていても、大抵は上手くいくとした上で、定型が主体性を失わせると述べている。この主体性を持たないということは、ここまで述べてきた希薄な意識でいることに等しい。

以下の議論を先取りすれば、主体性ないし当事者意識を持たないことが、本当に無自覚のうちに不祥事に関わることに繋がると考えられる。次節では、組織不祥事における主体性について検討する。

IV. 前例踏襲と主体性

ハンナ・アーレントが、アイヒマン裁判を傍聴した際に記した手記には、次のような言葉がある⁷⁾。

「…彼は検察に反論しました。何度も繰り返しね。『自発的に行ったことは何もない。善悪を問わず、自分の意志は介在しない。命令に従っただけなのだ』と」

「こうした典型的なナチの弁解で分かります。世界最大の悪は、平凡な人間が行う悪なのです。そんな人には動機もなく、邪念も邪心も悪魔的な意図もない。…そして、この現象を、私は『悪の平庸さ』と名づけました」

ここから垣間見えるのは、アウシュヴィッツでのユダヤ人大虐殺ほどの無慈悲な行為の下手人でさえ、ごく普通の、凡庸な人間であったという事実である。アウシュヴィッツにおける殺戮と組織不祥事を同列に語ることは、不適切かもしれない。しかし、これらの共通点として、人は思考停止状態に陥ることによって、悪を為しうるという事実があることは看過できない。

前例踏襲の圧力に屈し、やがて惰性的にその行為に慣れ、それが形骸化したルーティンとして定着すると、人はある種の麻痺、ないし不感症のような形で、オートマチックに行動することになる。岩田（2012）は、思考停止状態について、主体性に関する議論の中で数多く言及している。岩田（2012）によれば、主体的であることとは、自分の力で問題を見つけ出すこと、その問題と組み合うこと、問題に関する自分自身の見解を持つことである。岩田（2012）は、このように自分の頭で考え、思考停止に陥らないことを主体的であるとしている。逆にいえば、思考停止状態で前例踏襲する者には、主体性が欠けているといえる。

組織において自分の頭で考えることが求められるのは、仕事の遂行にあたり、指示してくれる上級者がいなくても、パフォーマンスを発揮しなければならない場面が少なくないからである。逆にいえば、上位者が正解を示してくれるまでじっと待っているようでは、仕事ができるとはいえない^{8),9)}。

当然のことながら、企業組織における仕事は、最初は教えられるものである。しかし、指示の下で手順等を学ぶ際にも、その意味を考えたり、それまでの自分の経験になぞらえたりするなど思考することはできる。場合によっては多少の創意工夫の余地もあるだろう。これらは、指示に唯々諸々と従う態度とはまったく異なるものである。岩田（2012）は、主体性を他者の言葉に耳を傾けつつ、他者に流されないという、一見矛盾する2つの行為を同時に行うことも表現し、大人の態度と述べている。

また、命令系統も組織の効率性を高めるために不可欠である。しかし、規則や命令を意思決定の前提に入れることは、組織でのふるまいの必要条件であるが、十分条件ではない（佐藤，2009）。指示にただ従うということが続けていると、当事者意識や責任感が薄れていく。

そうでなくても、我々には、主体性が失われやすい状況を与えられている。間嶋（2009）がいうように、道徳的価値が多元化し相対化された今日の社会では、アイデンティティの拠りどころを組織に過度に求める

会社人間が生まれやすい。また、組織に属する者の心理として、組織に舞い込む問題やトラブルに関しては、集団全体に責任が分割されると考えがちである。そして、自分より1つでも上位ランクの人がいれば、自分に全責任が来ることはないという気持ちになる。代表者でない限り、また例え代表者であっても、自分ひとりで問題処理の全責任を背負う、という意識を持つ人は珍しいのではないだろうか。さらに、仮に不正に与したとして、それを「会社のためである（仕方ない）」と思うことで自らを納得させることも、さほど特別な思考ではない。前述のアイヒマンの言葉にもその傾向は垣間見える。しかし、この正当化ロジックに固執した責任回避も、思考停止に他ならない。

また、自分の近くで不祥事が芽生え、成し得る努力の範囲内でそれに対処できるとして、労を惜しまず努力を捧げられるだろうか。もしくは、自分に責任のないところで不祥事に巻き込まれてしまったときに、「こんなはずではなかった」という言葉を飲み込んで、責務を引き受けることができる人はいったいどれほどいるだろうか。

一方で、ある問題に対して、組織図的な地位や立場にかかわらず、「私には関係ない」と言うことができないような、責任感の強い人もいる。責任感とは日々の仕事に当事者意識を持ち、我が事として考え続けることから生まれる。責任感の有無は、主体性のバロメーターと考えられる。

このように考えると、思考停止せず主体的であることは、意識の希薄化、前例踏襲、形骸化からなる負のスパイラルを無効化するための術となりうる。本稿の1つの結論として、組織不祥事に対して個々の従業員が主体的であることの意義を提示する。そして、次節では本稿の議論の最後に、主体性と倫理性について思弁的に考察する。

V. 主体性と倫理性－「書かれていない」もの、内面の規範

前節で述べた主体的な態度は、自らの思考という不確かな土台に拠る。これに比すれば、前例を踏襲するなど、わかりやすさに委ねることは効率的で、さらに一見安定しているようにみえるかもしれない。ルーティンについての考察でも触れたが、人間には誰しも、思考や行動において「ラクをしたい」という願望がある。換言すれば、我々は、わかりやすさから誘惑されている¹⁰⁾。例えば、比較的多くの人が白黒はっきりし

ない、曖昧な状況を嫌う。しかし、岩田（2012）が「医療の世界はたいていジレンマに満ちている。黒か、白かの二元論ではうまくいかない。たいていの事象はグレーゾーンにある」と述べているが、これは医療の世界に限ったことではなく、曖昧な状況にこそ大切なものがあることは少なくない。

小説家の池井戸潤は、小説『下町ロケット』の中で、登場人物に次のようなセリフを語らせている。

「…いいかよく聞け。この世の中には2つの規律がある。それは、倫理と法律だ。俺たち人間が減多なことで人を殺さないのは、法律で禁止されているからじゃない。そんなことをしたらいけない、という倫理に支配されているからだ。だが、会社は違う。会社に倫理など必要ない。会社は法律さえ守っていれば、どんなことをしたって罰せられることはない。相手企業の息の根を止めることも可能だ。どうだ、ちょっとした発見だろ」（池井戸，2010）

このセリフにあるように、規則やルールは、外的なものとの内的なものに分類できる。外的ルールは、公的機関や企業組織から小規模の集まりに至るまでのあらゆる組織において、形式知として明文化される（しうる）ものである。それらを制定する側の主体も当然存在するが、多くの人にとっては、外から与えられるルールである。価値判断を委ねることができるルールということもできる。

一方で、内的ルールは各人が自らの心の中に持つ規範である。ある種の自制であり、神への信仰などの宗教、祖先、または哲学など観念的な存在による制限である場合もある¹¹⁾。人間には、強弱や濃淡こそあれ、誰にでも同じように欲望がある。平川（2014）は、己の欲望に対して、自らその使用を禁じることが規矩であるとしている。

『下町ロケット』のセリフにある倫理も、内的ルールの1つである。各自の内的ルールである倫理を、十全に他者と共有することはできない。倫理には「善悪・正邪の判断において普遍的な規準となるもの」（『大辞泉』）という意味があるが、そもそも善は徳目としてカタログ化できるものではない（内田，2004）。また、倫理はある種の不合理であり、グレーゾーンに位置する、不確かな概念に他ならない。

しかし、この“倫理の説明できなさ”は、決してデメリットではない。むしろ倫理の強さはこの不合理性

に拠る。「結果を出すことは誠実さよりも優先される」などのように、自らの行為を合理化できると、人は不正を行う（谷口，2017）。逆に、倫理の説明できなさに戸惑うことが、人を倫理的行動の範疇に留まらせる。

コーポレート・ガバナンス論などを中心に、既存の組織不祥事に関する議論では、制度やルールを整備することの必要性が語られてきた（出見世，2017）。確かに、企業としてそれらの体制を整えることは必要不可欠である。しかし、そうすることによって、不祥事を根絶できるわけでは決していない。前述のように規則をはじめ、組織のあらゆるシステムは形骸化の可能性を孕んでいる。また『下町ロケット』のセリフにあるように、ルールで定められたラインのぎりぎりのところを狙う者も後を絶たない。

畢竟すれば、暗黙的な規範を明文化すること、外的ルールを定めることは、正否の間に明確な線を引くという行為である。外部に明確な線としてのルールが存在すれば、その点に関しては自分が適否や善悪を考える必要がない。これを敷衍すれば、法律などのルールや手順をより精緻にすればするほど、他者の尺度に則ることができる状況を整備していることになり、人々の倫理性や規範意識を弱めるのではないか。実際、規則や規範に忠実に従い過ぎると、人は自ら責任をとろうとしなくなるともいわれる（Einhorn, 2005）。

そして、倫理をはじめとする内的ルールの強さは、明確な線が存在しないことの強さということではできないだろうか。多くの人にとって、自分の中の内的ルールは言葉にならない曖昧な感覚として存在しており、言葉として書かれているものではない。『下町ロケット』のセリフのように、書かれていないことは守らなくてもよいという考え方もある。一方で、書かれていないからこそ、それを守るという人たちも一定数存在する。日本古来の表現を使えば、胸に手を当てて考えたり、お天道様やご先祖様が見ていると思ったりすることで、逸脱行動や反社会的行動への歩みを踏みとどまることができる。

内田（2014）は「どうふるまうてよいのか適否の基準がないときに、適切にふるまうことができること」を倫理性の基準として求めている。「書かれていない」ものに対して、どのような構えをとることができるか。ルールが言葉で書かれていない際、前例として踏襲できるような基準がない際に、他者に委ねて思考停止せず、主体的に自分の頭で考えることができるか。組織不祥事の根絶には、そのような主体性に基づく倫

理が必要なのではないだろうか。

VI. おわりに

本稿は、ごく普通の人が日常的な振る舞いの中で、組織不祥事の当事者になり得る理路について議論することを目的としていた。本稿の結論は次のようにまとめることができる。人は組織における業務遂行の中で「右へ倣え」な前例踏襲行動を取りがちである。それ自体は悪いことではないし、ルーティンのように効率性を高めることもある。しかし、それぞれの行動の意義や目的を知ろうとしないなど、希薄な意識の下で繰り返した行動が上手く機能してしまうと、行動が形骸化してしまう。前例踏襲、行動の形骸化、意識の希薄化は相互に影響し合い、組織不祥事の温床を育む。

この負のスパイラルに歯止めをかけ得るのは、主体的に思考を停止させないこと、自らの内的ルールに従って組織の空気に抗することである。些かトートロジカルではあるが、本稿の主旨に沿って含意を述べれば、指示待ち（スプーン・フィーディング）の仕事に慣れず、思考を止めずに自ら考えるという態度を維持することが、組織不祥事への関与を避ける行動の1つであるということである。

谷口（2017）が指摘するように、規則の形骸化のデメリットは、基本的にすぐには顕在化しない。システムの形骸化の兆候に気づいた個人が、主体的にその芽を摘んでいくしかない。もちろん、コーポレート・ガバナンスに関するものなど、企業が社内の体制に投資することで、主体性が生まれやすい環境を整えようとすることは大切である。しかし、結局のところ、「主体性を教える」という行為は背理であり（岩田，2012）、直接に個々人を変えることはできない。甚だありきたりな結論であるが、組織不祥事の根絶は、個々人の主体的な行動に委ねられている。

なお、西部（1983）が Veblen についての論考の中で「…モラルの基礎がモーレス（慣習）にあるということ、そしてモーレスについて懐疑することのないモラルは一種の“みせかけ”になるほかないのだということ、ヴェブレンの示したのはそういうことである」と述べているように、主体的な行動も、それが金科玉条な慣習になってはならない。本稿の主張も暫定的なものであり、主体的に懐疑され続けなければ、みせかけの倫理となってしまう。

そして、以上の考察から明らかなことは、誰一人として「組織不祥事に対して自分は無関係であり、もし

関わるとしてもその時はイノセントな被害者である」とはいえないということである。タイト・カップリングされ、複雑な技術・社会システムに埋め込まれた組織において、事故の発生は通常である（藤川, 2015）。メディアなどでの報道を見ながら「自分には関係ない話」と考えているような人こそ、次に関与者に陥ってしまいかねない。我々は不祥事から無関係でいられるかどうか。常に被害者であり、加害者になる可能性はないのか。そのようなことを、時には振り返って確認することの必要性も、実務的含意として提示する。

本稿の議論は探索的な思弁であり、ミクロレベル（個人）とマクロレベル（組織）が混在している。それらの弁別を試みた既存研究からすれば、後退の観があるかもしれない。また、主体性、当事者意識、責任感の概念に定義を与えず、一括りに扱っている。続く議論では、これらの点を仔細に検討し、より正確なメカニズムを明らかにすることが求められる。

謝辞

ドイツ経営学の Homann に関する議論は、香川大学経済学部の柴田明准教授から教授されたものである。ここに記して、御礼申し上げます。

注

- 1) 本稿は、筆者の本務校での担当講義・経営倫理の講義ノートに大幅な加筆と修正を行ったものである。
- 2) 不祥事の発生源となる組織は、必ずしも企業とは限らないことから、本稿では企業不祥事 (corporate scandal) よりも広い意味をもつ組織不祥事 (organizational scandal) と記載する。
- 3) ここでは詳細に扱わないが、監査論の領域でも数多くの研究が行われている。
- 4) こうした土壌を組織文化と呼ぶこともできるかもしれない。
- 5) 出典：「『偽造』は倫理ではなく思想である」『小田嶋隆の「ア・ピース・オブ・警句」』日経ビジネス ONLINE, 2013 年 11 月 15 日 (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/life/20131114/255890/>)
- 6) これに類する事柄として、安田 (2014) は孔子の『論語』の一節にある「君子は和して同ぜず」の解釈を論じる中で、みんなが同じことをしたり、させたがったりすること、違う意見や行動を許さないことが「同」の関係であるとしている。一方、「和」の関係は、さまざまな意見を持つ人が集まり、そこに調和を見出すことである。
- 7) 出典：映画「ハンナ・アーレント」(マルガレーテ・フォン・トロッタ監督, 2012 年) 劇場用パンフレット, EQUIPE DE CINEMA, No.196, 2013 年 10 月 26 日。
- 8) 自ら考え、行動することは、リーダーシップの行動論

の 2 次元モデルのうち、仕事や課題に直結した行動に等しい (金井, 1999)。リーダーには、未知の状況において仕事を決定していくことが求められる。なお、前述の社会的証明の議論でも、自分がどういう状況にあるのかがはっきりしないとき、人は他者の行動を真似る傾向があるとされているように (長瀬, 2008)、これは決して容易なことではなく、だからこそリーダーの役割であるといえる。

- 9) 他者に判断を委ねるという態度が見られるのは、仕事の際に限らない。組織不祥事の議論から離れるが、株式会社カカコムの“食べログ” (「お店選びで失敗したくない人のためのグルメサイト」というコピーが象徴的) や株式会社ぐるなびの“ぐるなび” など、飲食店を数値化・ランク付けした情報サイトの隆盛も、価値判断を他者に委ねる傾向が一端を担っていると捉えてよいだろう。
- 10) 書店の店頭やコンビニエンスストアに「これだけで」や「〇分でわかる」などと冠した書籍が並んでいることやダイジェスト版の流行、さらには不祥事の被疑者に付されるセンセーショナルな表現など、わかりやすさへの誘惑は枚挙に暇ない。「～さえあればよい」という方法論は、人間の心の弱い部分を上手くついていると、精神科医の名越康文は指摘している (出典：名越康文メールマガジン「生きるための対話」Vol.15, 2011 年 11 月 7 日, 夜間飛行)。こうしたことと、脚注 9 で述べた数値化・ランク付けが好まれることから、共に思考停止の兆候が見て取れる。また、この傾向は、昨今問題視される反知性主義の温床とも考えられる。
- 11) 内田 (2004) は、形式知化できない神の裁きにおいても、もしそれが完全であれば、人間たちの倫理性は衰微すると述べている。神にすべての判断を委ねてしまえば、人は思考を停止させてしまうからである。内田 (2004) は、同罪刑法的思考に基づかず、神の力をも借りずに、なお善を行いうるという事実が、人間の人間性を真に基礎づけるとしている。

参考文献

- Cialdini, R. B. (2000). *Influence: Science and Practice* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon. (社会行動研究会訳 (2007). 『影響力の武器：なぜ、人は動かされるのか』誠信書房).
- Einhorn, S. (2005). *Konsten Att Vara Snäll*, Stockholm: Forum Bokförlag (池上明子訳 (2015). 『『やさしさ』という技術』飛鳥新社).
- Homann, K. (2016). Theory Strategies of Business Ethics. In: C. Luetge & N. Mukerji (Eds.), *Order Ethics: An Ethical Framework for the Social Market Economy* (pp.67-54), Heidelberg: Springer.
- Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. (1990). Herd Behavior and Investment, *The American Economic Review*, 80, pp.465-479.
- 安藤史江・杉原浩志 (2011). 「組織はどのようにアンラーニングするのか? - 社会福祉法人 X 会にみる、段階的な組織アンラーニング -」『組織科学』44 (3), pp.5-20.
- 池井戸潤 (2010). 『下町ロケット』小学館。

- 稲葉陽二 (2014). 「ソーシャル・キャピタルからみた企業構造と不祥事との関連」『政経研究』51(3), pp.121-153.
- 岩田健太郎 (2012). 『主体性は教えられるか』筑摩選書.
- 内田樹 (2004). 『他者と死者』海鳥社.
- 内田樹 (2014). 『内田樹の大市民講座』朝日新聞出版.
- 金井壽宏 (1999). 『経営組織』日経文庫.
- 菊澤研宗 (2017). 「企業不祥事の不条理－不条理発生メカニズムとその解決－」『経営哲学』14(1), pp.14-22.
- 佐藤俊樹 (2009). 「オートポイエティック・システム論から組織を見る－「二次の観察」としての理論の射程－」『組織科学』43(1), pp.20-28.
- 谷口勇仁 (2017). 「規則の形骸化の発生プロセス－不正のトライアングル理論に基づく検討－」『北海道大学経済学研究』67(1), pp.5-13.
- 出見世信之 (2017). 「企業不祥事の発生原因と防止策－コーポレート・ガバナンスの観点から」『経営哲学』14(2), pp.13-22.
- 長瀬勝彦 (2008). 『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社.
- 中原翔 (2017). 「利害関係者が構築する組織不祥事：クレーム、不正改造、急加速」『大阪産業大学経営論集』18(1・2), pp.19-33.
- 西部邁 (1983). 『経済倫理学序説』中央公論社.
- 平川克美 (2014). 『路地裏の資本主義』角川 SSC 新書.
- 福原康司・蔡芒錫 (2011). 「組織不祥事研究における視座と方法－ミクロ・アプローチの再検討－」『専修マネジメント・ジャーナル』1(1・2), pp.99-113.
- 藤川なつこ (2015). 「高信頼性組織研究の理論的展開－ノーマル・アクシデント理論と高信頼性理論の統合の可能性－」『組織科学』48(3), pp.5-17.
- 間嶋崇 (2008). 「組織アイデンティティと組織不祥事」『専修大学経営研究所報』174, pp.1-28.
- 間嶋崇 (2009). 「組織不祥事と組織倫理」『専修大学経営研究所報』176, pp.1-21.
- 安田登 (2014). 『日本人の身体』ちくま新書.