

組織における反道徳的行為
人は何故、悪と知りつつそれを成すのか
A Study of Immoral Conduct in Organizations
: Why people do it, knowing it is wrong

中 村 秋 生
Nakamura Shusei

概要

善良なる人々が、何故組織において悪をなすのか。この論文の目的は、その要因を個人と組織の両側面から解明することにある。反道徳的行為発生の個人的要因として、個人の認知的側面と心理的側面をあげ、無意識の次元（自身が直面している状況が道徳的判断を必要としていることに気づかない場合）、判断ミスの次元（善悪の境界が曖昧な領域や複雑な道徳的ジレンマ状況において道徳的に正しい判断ができない場合）、意図的行為の次元（善悪についての合理的な判断ができるにもかかわらず、自覚的に反道徳的行為を選択する場合）といった三つの次元を便宜的に設けて考察する。反道徳的行為を誘発させる組織的要因として、組織構造、組織忠誠心、報酬体系、倫理の制度化をあげ、それぞれの問題について考察する。

キーワード： 経営倫理，反道徳的行為，行動準則，制裁，正当化，責任回避，組織構造，組織忠誠心，報酬体系，倫理の制度化

Abstract

Why do good people do bad things in organizations? The purpose of this paper is to look at the issue from both the individual and the organization view points. In looking at the individual aspects of immoral conduct, I consider the individual cognitive and mental processes. In particular I examine three dimensions of these processes: the subconscious dimension, when the individual does not notice the situation requires a moral judgment; the dimension of a judgment mistake, when the right judgment cannot be easily chosen due to ambiguity; and a dimension of an intentional act, in which the individual knowingly chooses an immoral act. I also examine four organizational factors: the inherent problems associated with specialization and command-obedience hierarchical relationships in the organizational structure; the problem of the individual set in the agentic state which can be generated by organizational loyalty; the problem of the reward system which can encourage immoral acts through financial or status pressure; and the problem of evaluating the organization's posture to, and the effect of, institutional ethics.

Keywords: Business ethics, Immoral conduct, a codes conduct, Sanctions, Justification, Evasion of responsibility, Organizational structure, Organizational loyalty, Rewards system, Institutional ethics.

目 次

- 1 . 緒 言 問題提起
- 2 . 道徳と倫理
- 3 . 反道徳的行為発生の個人的要因
 - 3.1 無意識の次元
 - 3.2 判断ミス of 次元
 - 3.3 意図的行為の次元
- 4 . 反道徳的行為発生 of 組織的要因
 - 4.1 組織構造
 - 4.2 組織忠誠心
 - 4.3 報酬体系
 - 4.4 倫理の制度化
- 5 . 結 言 反道徳的行為の抑制に向けて
 - 5.1 組織構造の変更
 - 5.2 盲目的な組織忠誠心の制御
 - 5.3 報酬体系の見直し
 - 5.4 倫理の制度化の活用

1 . 緒 言 問題提起

現代組織の主要な問題の一つとして、組織における道徳の問題、すなわち経営倫理の問題をあげることができよう。組織備品の個人的使用、カラ出張、セクハラ、不当解雇、商品や現金の横領、賄賂、詐欺、欠陥商品の隠蔽・販売、インサイダー取引、総会屋への利益供与、談合、粉飾決算、不正融資、公害などに至るまで、組織は様々な道徳問題を内包している。そうした問題は、新聞等でも報道されるように、時として社会を大きな不安に陥れ、組織の存続を脅かす。正に大問題である。それ故、問題を引き起こした当事者や関係者は、応分の責めを負うのは至極当然であろう。被害者はそれを望み、加害者は罰せられる。実に明快である。社会通念上は確かにそうかもしれないが、私にはどうもそう簡単には割り切れない思いがある。それは、何故か。

加害者が、全くの悪人で、忌むべき犯罪者であるのなら、それは腐った個人の問題として処理されることに、私も異論はない。しかし、実際は、多くの論者も指摘するように、彼らの多くは普通の善良なる人々であると考えてよい。彼らの普段の顔は、良き夫・妻・親・子供・市民でさえあるであろう。しかし、残念なことにわれわれは、「善良なる意志があるからといって、悪行から自動的に免疫となっているとは限らない。道徳的本能は、敵

対的で複雑な状況下で常に保持できるほど頑強なものではない」のである¹⁾。実際、われわれは、組織に参加することにより組織特有の権限体系や誘因体系の狭間で、どうしてもない程のプレッシャーや誘惑に晒されることが多々ある。その場合、われわれが自身の良心を守り切れる保証はどれほどあるのだろうか。自身が問題に関与しないでいられるのは、偶然、あるいは幸運であるだけなのかもしれない。そればかりか、被害者がいつ加害者に転じるかもしれないのである。

反道徳的行為は許しがたいが、何かのはずみで過ちを犯したと思われる善良なる人々に、私は深い同情を寄せるものである。たった一度でも、反道徳的行為の発覚により処罰された場合、その修復は不可能に近い。アギュラーは言う、「不幸にも、倫理的間違いは、経済的間違いほど簡単に取り消すことはできない。100万ドルの事業損失は100万ドルの利益によって帳消しにされる。詐欺でつかまった人間や会社は、たとえ次の時に真実を語っても、釈放されないだろう。倫理的失敗の記録は消えないインクで書かれがちなのである」と²⁾。本人の人格的破壊やその家族の悲劇は計り知れないほど深刻なものとなり、彼らは一生重い罪を背負うことになる。また、発覚しないまでも、一線を踏み越えてしまった彼らは、善良であるが故に良心の呵責に苛まれる日々が続くことになるであろう。これらの責めは、全て彼ら個人のみに戻せられるべきものなのであるか。

以上のようなことから、私は、加害者といわれる人たちを第三者の立場に立ってただ責め立てることに躊躇せざるを得ないのである。昨今の企業などによる不祥事の影響の大きさから、組織は経営倫理への取組みを強化している。組織は、自己の存続のためにも、社会的使命においても反道徳的行為を断固として阻止する必要がある。さらに、われわれが視点を組織における個人に移す時、組織は「人間の尊厳」を守るためにも反道徳的行為の発生を食い止めなければならないであろう。組織が真に人を財産とするのであれば、経営倫理の問題を考えるにあたり、一線を踏み越え窮地に陥ることのないよう、善良なる人々を守るこそが組織に負わされた重大な課題であると私は主張したい。

善良なる人々を守るためには、個人の反道徳的な行為を抑制する有効な策を講じなければならない。そのためには、各組織における倫理の制度化の具体事例を検討することは実践的であるといえるが、ここではそうしたアプローチの方法をとらない。反道徳的行為が結果であるなら、それを発生させる要因がある。逆に言えば、その要因を操作することによって結果に影響を与えることができよう。であるとすれば、有効な策を講ずるためには、それに直接アクセスする前にまず反道徳的行為発生の要因を明らかにすべきであると考ええる。しかし、経営倫理の問題への対応を考えるにあたり、従来反道徳的行為発生の要因まで溯って考察することにはあまり力点が置かれてこなかったように思える。

以上のことから、本稿においては、善良なる個人が、何故組織において一線を踏み越えてしまうのか。その要因を個人と組織の両側面から明らかにし、問題の解決への接近を図

るための一助としたい。結言においては、そうした考察をふまえ、反道徳的行為の抑制に向けての基本的な考えを簡単に述べておく。具体的な展開については今後の課題としたい。

2. 道徳と倫理

ここでは、便宜のために道徳と倫理の関係について若干述べておく³⁾。鈴木辰治教授は、道徳は「持続的な行為準則や規範の体系」であり、倫理は「道徳の歴史的・社会的・状況的な『正当性』を検証するための原理的な考察を行う『道徳哲学』である」とする⁴⁾。つまり、倫理は、現に機能している道徳の社会的正当性の根拠を問うものである。このように、鈴木教授においては両者の概念を明確に区別するが故に、「現在の道徳が社会的観点からみてまったく正当であるならば、何ら問題はない。正当性の是非が問題になったり、新しい道徳の創造が必要になった場合には、その正当性に関して積極的に価値判断をし、道徳の基礎となる『原理』を明らかにし、道徳の社会的正当性を方法的に根拠づける『原理思想的道徳論』(道徳哲学)、つまり『倫理』が重要な問題となる」といった考察を可能にする⁵⁾。こうした概念上の区別は、論議をより厳格なものにすることはもとより、グローバル化が進展し、より普遍的な価値基準が必要とされる今日のビジネス状況においても有意義であるといえよう。しかし、一方では、両者をほぼ同義として用いるか、あるいは別個の概念であるとしながらも特に区別しないで用いる場合も多い⁶⁾。本稿においては、以下の理由から私も両者を区別して用いることはしない。

鈴木教授の述べるように、われわれにとって現行の道徳を疑い、問い直すことは必要であるかもしれない。しかし、私は、今ここでそうしたことを論じようとは思わない。本稿の意図に鑑み、いかなる価値が正当であり、何が善で何が悪なのかといった行為準則の内容よりも、個人の行為を規制するという機能面に焦点をあてたいと考えるからである。また、そうすることによって、考察の範囲を現行の道徳に限定したとしても、問題の提起が可能であると思えるからである。それ故、ここでは、道徳の社会的正当性を所与として捉え、道徳という語を優先的に用いることにする。そうした用語法に従えば、道徳的行為とは倫理的に正しい行為を意味し、反道徳的行為とは倫理的に正しくない行為を意味する。ただし、日常語として道徳と倫理という語は区別されずに用いられ、またビジネスにおいて企業倫理、倫理方針、倫理綱領等むしろ倫理という語の方が多く用いられている実情から、必要に応じて道徳に代わり倫理という語を適宜用いることにする。

上述のように、道徳の内容面よりも機能面に注目する場合、道徳をより厳密に定義するとすれば次のバーナードによる定義は明快である⁷⁾。

道徳とは個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向で

あって、かかる性向と一致しない直接的、特殊な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである。

これらの内的諸力、一般的性向は、「積極的あるいは消極的な指示からなる私的な行動準則であると解するのが便利」であるから⁸⁾、私もそのように捉えるものとする。

3．反道徳的行為発生の個人的要因

何故、善良なる人々が反道徳的行為を犯してしまうのか。ここでは、その要因を個人の認知能力や心理的要因に求めて分析を行う。われわれが反道徳的行為を犯す場合、大別して以下の3つの次元があると考えられる。

3.1 無意識の次元

われわれは、時として無意識的に反道徳的な行為を犯す場合がある。それは、丁度われわれが日常において知らない内に相手を精神的に傷つけてしまうことがあるのと似ている。自己の直面している状況が道徳的判断を必要としているということに気付かないために、本人の選択した行為が本人の意図とは無関係に、結果として反道徳的行為となっている場合も少なくはない。こうした次元を理解するうえで、以下のケースは参考になるであろう⁹⁾。

あなたは、金融関係の会社で新しい仕事をちょうど始めたところである。ある日の午後、あなたの上司は子供のソフトボールの試合に参加するため早めに退社しなければならないので、今日中に彼のボスに渡さなければならない重要な小切手の署名をあなたに依頼してきた。ただ彼の名前を書いてその小切手を彼のボスに回すだけの仕事だから、頼みをきいてくれと彼はあなたに言う。

この上司の要求は部下を文書偽造という反道徳的行為に荷担させるものであり、しかもこの場合は金融関係の会社であるからより問題は重大であるといえよう。しかし、経験や知識のあまりない者にとっては、自身が道徳的問題に直面しているという認識すらなく、この要求は簡単でたいしたことではないように思えるかもしれない。そして、善良なる個人は、いつのまにか反道徳的行為を犯してしまうのである。

3.2 判断ミスの次元

われわれは、道徳的情況に直面しているという自覚がある場合、行為の選択に際し、道徳的善悪の判断がなされる。しかし、善悪の区分はそう簡単ではない。何故なら、道徳的情況は、しばしば黒白の境界がはっきりしない、曖昧な灰色領域を多く含むからである。たとえば、賄賂の問題を考える場合、相手に現金 100 万円を供与するとなるとその行為は賄賂にあたるが、相手にコーヒー一杯を奢るといった行為は特に問題がない、と誰しも判断するであろう。しかし、その両者の間には、さまざまな行為が介在する。昼食、夕食であったらどうなるのか。ゴルフ、温泉旅行、あるいは商品券の場合はどうなるのか、等々¹⁰⁾。反道徳的な賄賂と正常な商取引上の接待をどこで区分するのだろうか。その線引きを間違えば、個人は結果として反道徳的行為を犯したことになる。

また、個人に影響を与える道徳は一つではなく、複数あると考えられる。したがって、個人が直面する道徳的情況はしばしば複雑なものとなり、個人は時としてどの道徳に従えばよいのか重大なジレンマに陥ることになる。たとえば、次のケースをみてみよう¹¹⁾。

顧客に肉体的に怪我をさせるようなことはないが、顧客に時間と金を確実に浪費させるような、欠陥の疑いのある製品を、あなたが担当しているとしよう。あなたは、一方で時間のかかるテストを行い、調整を行いながら、その製品の導入を延期するかどうか、そしてどれくらい延期するかを決定しなければならないとしよう。そうこうするうちに、会社があなたの部に四半期の厳格な販売目標を設定してくるし、市場は冷え込んでいる上に反倫理的な競争者がいるし、あなたの抱えるスタッフは少人数で、さらに投資家たちがあなたのボスの背後で目を光らせている。

以上のケースの場合、当人は少なくとも顧客、株主、ボス、部下、組織に対して義務を負っていると考えられる。すべての対象に対して道徳的である判断を下すことができることが理想であるが、残念ながら人間の認知能力の限界からそうした判断は実現し難いかもしれない。その場合、当人の行う判断はある対象に対しては道徳的であり得るが、ある対象に対しては反道徳的になる場合もあるであろう。したがって、次善の策は、当該社会においてより倫理性（社会的正当性）の高い道徳を選択するということになる。そうすることによって、利害関係者や自身を納得させるしかない。しかし、その場合も個人が道徳の優先順序を合理的に選択し得る保障はないから、結果としてやはり反道徳的な行為は生じることになる。

3.3 意図的行為の次元

われわれは、善悪についての合理的な判断ができるにもかかわらず、自覚的に反道徳的

行為を選択する場合がある。恐らくこの次元の問題は、組織における道德の問題として最も困難なものであろう。何故なら、ここでの問題は「人は何故、悪と知りつつそれを行うのか」という根源的な問題を突きつけられることになるからである。悪と認識していながら反道德的行為が行われるということは、道德が行動準則としての機能を十分に発揮していないと考えられる。何故、そうになってしまうのだろうか。

通常、われわれによる反道德的行為の発生は、自身に内在する道德の有する内的抑制力によって制御されているものとされる。さらに、この内的抑制力は、個人に対する外的、内的両面からの制裁による自己に対する影響への恐れ（以下制裁の恐れ）によって強化される。外的制裁とは、法による罰則、社会的な非難、その他個人にとって不利益な結果をもたらすことである。内的制裁とは、自責の念、後悔、罪悪感といった比較的長期間に及ぶ耐えがたいほど不快な感情をもたらすことである。外的制裁によっても結果として個人の内面に自責の念や後悔といった感情がもたらされるであろうから、外的制裁の効力は内的制裁の効力に含まれるといえよう。それ故、以下、特に必要がない限り両者を区別せずに制裁とする。個人がこうした制裁に対する恐れや恐れの実現可能性を強く認識すれば、それだけ道德の内的抑制力は強まるが、逆に認識しなければその効力は減退すると考えられる¹²⁾。

個人は、組織において、時として自制しきれないほどの誘惑やプレッシャーに晒される場合がある。普通であれば得られないような金銭、地位、その他極めて魅力的な誘因が反道德的行為によって手に入る。あるいは反道德的な命令であってもそれに服従しないと極端な負の誘因がもたらされる。どちらの場合も個人の反道德的行為は強力に動機付けられるであろう。しかし、同時に、個人はそうした行為の結果がもたらす制裁の恐れも感じるであろうから、心理的な緊張状態に置かれることになる。その場合、反道德的行為への動機がより強ければ、心理的緊張を軽減するには制裁の恐れが心理的に除去されなければならない。つまり、反道德的行為を実行するには制裁の恐れは邪魔であるから、その恐れを消し去るような心理的作用が働くと考えられるのである。制裁の恐れが除去されれば、道德の内的抑制力がそれだけ弱められる。よって、個人は反道德的と知りつつそれを実行してしまうのである。それでは、個人はどのようにして制裁の恐れを心理的に除去するのであろうか。

制裁の恐れを除去するために、個人の内面において具体的には以下のような心理的作用が働くといえよう¹³⁾。

3.3.1 発覚可能性の否定

自身の行為は反道德的行為であるが、決して見つかることはないから安全だと信じ込む。反道德的行為を行ってもそれが見つかる可能性がないと思えば思うほど、外的制裁の恐れはそれだけ減退し得ると考えられる。会社の用度品を自宅に持ち帰る。交際費を私的に流

用する。インサイダー取引をする等々。決して見つかることはないと思えば、われわれは何だってしてしまうかもしれない。

3.3.2 制裁回避の確信

自身による反道徳的行為は組織のために行うのだから、組織は大目に見てくれるはずだと信じ込む。顧客をだます。欠陥商品を販売する。賄賂を贈る等々。反道徳的行為であっても、結果として優れた実績を上げ組織に対して多大な貢献をし得ると思えば、自身が罰せられることはないと思っても不思議なことではなからう。こうして外的制裁の恐れは緩和される。

上記1と2の例は、主として外的制裁に関わる。外的制裁の恐れが緩和、除去されたとしても、自身だけが感じ得る自責の念や後悔などの内的制裁の恐れが強ければ、反道徳的行為は制御されると考えられる。したがって、制裁の恐れを完全に断ち切るとすれば、この内的制裁の恐れも心理的に除去しなければならなくなる。

3.3.3 反道徳的行為の正当化

自身の行為は反道徳的ではないと信じ込む。さらには、しばしばそうした信念の理屈づけを行い、自身に言い聞かせる。たとえば、組織のため、国のためといった大義名分を掲げ、反道徳的行為の重大さを相対的に弱めたりする。あるいは、友人や上司の不正を目の当たりにしたり、彼らから不正行為の要求があっても、友情や恩義といった別の道徳を強化・優先し、不正の見逃し、不正への荷担といった反道徳的行為を道徳的に正当づけるということもわれわれがよくやることである。

また、行為に関わる言語表現を婉曲化することによって、反道徳的な意味合いを曖昧化、あるいは中性化させようとする¹⁴⁾。例えば、ナチは殺害や大量虐殺の暗号として、最終解決(final solution)とか特別処理(special treatment)といった語を用いたと言う¹⁵⁾。人員解雇を適正規模化と言ったりするのもその例である。会社の公費を使い込む場合など、貢献に対して見合う誘因を得ていないと思う者が「公金横領」ではなく会社への「立替分の補填」という語に置き換えれば、反道徳的行為は正当化されるであろう。

さらには、われわれは、自身の行為をもっと悪質と思われる行為と比較対比することによって行為の不道徳性を緩和しようとすることもある。たとえば、私用電話や会社用用品の私物化を上司によるタクシーチケットの私的流用や役員による公用車の私用と比較して、自身の反道徳的行為を正当化する場合などである。

以上、反道徳的行為の正当化の例をいくつか述べてきた。自身の行為が反道徳的なものではないと思えば、外的制裁の可能性は否定されるであろう。さらに、自身が納得できるほどに反道徳的行為を心理的に正当化できれば、内的制裁の恐れも消し去ることができよう。もはや自身の行為は後ろめたい反道徳的なものではないのだから、個人は堂々とそれをやってのけることが心理的に可能となるのである。

3.3.4 責任の回避

道徳的行為は、その前提として責任の自覚が必要だと言われる¹⁶⁾。つまり、われわれは、自身の行為の主体が自分自身であることを自覚し、その結果に責任を感じ、責任をとる意思を有することによってはじめて自身の行為の質、道徳性を問うことができるのである。しかしながら、行為主体としての自覚は内的制裁の恐れを強化し、結果責任に対する自覚は外的制裁の恐れを高めるであろう。よって、個人は責任の自覚を回避しようとする。その場合によくとられる方法が責任転嫁といわれるものであり、以下に述べるような3つのパターンがある。それらのなかには厳密には別の用語を当てはめた方がよいものもあるかもしれないが、私は責任転嫁のバリエーションとして捉えることにする。

一つ目は、上司など権威ある発令者に対する責任転嫁である。自分は、反道徳的行為の主体者ではない。自分は部下として上司の命令に忠実に従ったに過ぎないのだから、責任は自身ではなく上司にあるとみなすのである。二つ目は、集団に対する責任転嫁である。行為の決定は、しばしば民主的な集団意思決定によってなされる。その場合の決定が反道徳的なものであっても、その決定は自分一人の意思ではない。あるいは自分は集団の決定に従ったに過ぎない。このように思い込むことによって、行為の主体を集団、ないしは集団を構成する複数メンバーに求め、責任を回避・分散しようとする。三つ目は、自身の行為による被害者に対する責任転嫁である。責めの矛先を行為の影響を受ける相手に負わせる。つまり、相手に落ち度があると思うことによって責任を回避する場合である。会社の商品を盗む際に、倉庫の鍵をかけ忘れた守衛が悪い。あるいは、顧客をだます不当な販売に際し、だまされる奴が悪いなどと自身に言い聞かせたりするのがその例である。

個人は、上記のような方法によって責任の自覚を消し去る。行為の主体者は自分ではないのだから、行為の結果何が起きようとも自分に責任はない。自分の責任でないのなら、外的制裁は無縁であろうし、自責の念からも決別できるであろう。こうして、個人は制裁の恐れから逃れるのである。

上記3と4における心理的作用は、いわば心の中での自問自答である。そうした心の中での自問自答は、自身の行為の結果が咎められ、現実には外的制裁が加えられる状況に遭遇した場合、自己を弁護するための論法として顕在化するといえよう。

3.3.5 行為結果の矮小化

自己の行為結果による相手への影響の大きさを自覚するほど、道徳的意識は強まるであろう。しかし、こうした自覚は制裁の恐れを呼び起こす。そのため、個人は行為結果の影響を考えることを回避したり、その影響をできるだけ小さいものとして捉えようとする。自己の行為が反道徳であっても微々たる影響しか及ぼさないと信じるのなら、制裁の恐れも軽減されるであろう。

以上、個人による反道徳的行為の要因を内的な個人の心理的側面に焦点を当てて分析し

てきた。しかし、反道徳的行為への衝動やそれを促進しようとする心理的作用を全く個人に還元する訳にはいかない。個人の意思決定や行為は、個人のおかれた外的環境、特に個人が強く関わる当該組織から大きな影響を受ける。しかも、そうした影響はしばしば個人の不道徳的行為を促進する方向に作用する。以下、節を改めて、反道徳的行為の組織的要因について分析を試みることにする。

4．反道徳的行為発生の組織的要因

反道徳的行為を誘発させる組織的要因として種々のものが考えられるが、ここでは特に影響が大きいと思われる要因として組織構造、組織忠誠心、報酬体系、倫理の制度化を取り上げる。厳密に線を引くことは難しいが、それらは、組織においてより一般的なものから順に個々の組織の取組みによって異なる特殊なものへと配列されている。

4.1 組織構造

組織は、組織目的達成のために、職務の体系と権限の体系を整備する。前者は、職能の専門化を基礎として水平構造を形成し、後者は命令 服従関係の連鎖を基礎に垂直構造を形成する。それぞれの基礎にある専門化、命令 服従関係から組織における反道徳的行為の発生要因を分析してみよう。

4.1.1 専門化と反道徳的行為

専門化は、組織の効率を飛躍的に向上させる偉大な発明である。しかし、その反面、それは全体と部分、あるいは当該部分とその他の部分との関係を希薄にする。こうした傾向は、反道徳的行為の発生を促すいくつかの問題を含んでいる。

まず、自己の行為はある限られた範囲に制約されるから、個人はその限定された行為の全体への影響を認知し難くなる。その結果、自己の行為結果を矮小化する危険が生じるであろう。例えば、生産過程における個々の手抜きが集積が、時として大惨事につながることもある。しかし、個々人は全体が見えないが故に、自分が担当する生産過程でのささいな手抜などたいしたことではないと思ってしまうのである。

次に、専門化により細分化された行為が連鎖し、様々に関係し合って全体としての最終結果が生じることから、個々の行為と全体の最終結果との時間的、空間的距離が広がる。こうした距離の広がり、個人が実際の結果に直面する機会を遠ざけ、心理的にも距離を広げることになる。そのことは、個人の結果に対する当事者意識を薄め、責任の自覚を消し去り、反道徳的行為の発生を容易にする¹⁷⁾。

最後に、専門化により分担行為は限定されるから、自己責任の割切りを促すという問題が指摘できる。例えば、他の行為が反道徳的なものであっても見て見ぬ振りをする。また、

自己や自部門が反道徳的行為に荷担することになる恐れがあっても、その行為による結果の根本原因が他者や他部門にある場合、あるいはそう思う場合、自分や自部門には関係ないと割り切って、分担された担当業務を淡々とこなすことになる。

4.1.2 命令 服従関係と反道徳的行為

命令 服従関係の確立は、組織維持のためには不可欠である。しかし、上司の命令がいつも道徳的に正しいとは限らないところに問題が生じる。

われわれには、家庭での躾や学校教育そしてそれにとまなう報酬（制裁）などによって服従的態度がすでに内在化されていると考えられる。上司と部下の関係は、親と子の関係、教師と生徒（学生）の関係との相似形であるから、個人の服従的態度は企業などの組織においても継続される。さらに、そこでは、家庭や学校の時よりもはるかに大きな影響力を有する報酬（制裁）が上司の命令の背後にあって、部下の服従的態度を強化する¹⁸⁾。したがって、上司の命令が反道徳的行為を要求するものであっても、部下はそれに従ってしまうのである。

また、命令 服従関係の強化は、服従によって生じる部下自身の行為と自身の本心との乖離を広げる。そのため、自身の責任の自覚は弱まり、部下は自身の行為とその結果に対する責任を上司に求め、心理的にも責任の転嫁が容易になる。その場合、もし、上司が部下の行為に対する結果責任を自分が取ると明言するならば、部下の責任の自覚はさらに弱められる。こうして、反道徳的行為は誘発されるのである。

4.2 組織忠誠心

「組織を維持しようとする積極的な心理的態度」のことを一般に組織忠誠心という¹⁹⁾。こうした態度が備わる個人は、いわば組織と一体化しており、組織の意思決定を支配する価値指標として、自分自身の目的に代えて、組織の目的をとるようになる²⁰⁾。

組織忠誠心が個人に内面化する過程は、個人が当該組織に長く関わる内に自然発生する場合と組織の意図的な努力による場合とがあるが、通常はその双方によるものである。前者は、個人は当該組織に参加することを通して自己の欲求を充足し得るため、当該組織に価値を置きその存続を強く願うようになることから生じるものである。後者は、個人的な利害や関心により組織から遊離しようとする傾向のある個人を、組織にとって有利な方向へと仕向けるために、教育訓練やリーダーシップによって意図的に創り出されるものである。組織忠誠心は、強制や報酬（制裁）といった外的刺激に頼らず、自動的に、組織の目的にかなった意思決定をするよう、内面から強力な影響を及ぼす²¹⁾。それ故、一般的に組織は、組織忠誠心を技術的な観点から意図的に構成員に植え付けようとするのである。しかし、組織忠誠心が常に健全に作用するとは限らない。道徳性を省みずに暴走し、反道徳的行為の引き金にもなる場合も多々ある。ユーイングはいみじくも、「良心と共に働く忠誠

心は、組織における個人だけではなく、より大きな社会における組織にとっても、正に称賛に値する人間の資質である。しかし、ひとたびその二つが分離してしまうと、われわれは皆、ひどいめにあわされることになる」と述べている²²⁾。

良心と分離した盲目的ともいえる組織忠誠心を抱く個人は、組織の目的や要請が反道徳的なものであっても実行するであろう。「組織のために」という大義名分を潜在的にも顕在的にも掲げ、組織忠誠心は支配的な道徳準則として他の道徳を排除してしまう。正義、公正、誠実、配慮といったことを守るよりも、あるいはそれらを犯すことになって個人は組織に忠誠をつくそうとする。個人は、組織との一体化が強まることによって組織人格化し、代理状態に置かれる。代理状態に置かれると、個人は、「それまでの彼とは違った何ものかになり、彼の通常の人柄からはたやすくうかがわれ得ない新しい特性をもつ」ようになる²³⁾。つまり、一個人であれば行わないことも組織の一員として役割を付与されれば行う可能性が高くなるということである。軍隊における兵士は人を殺し、企業における営業マンは営業予算を達成するために不正や嘘も厭わなくなる、という事態が生じるのである。

4.3 報酬体系

組織忠誠心が、前述したように組織を維持しようとする積極的な心理的態度であるとするれば、それを抱く個人は組織維持のために組織目的達成へと猛進するであろう。その際、組織の一般目的は所与とされ、数値目標が組織目的にしばしば取って代わられる。何故なら、組織の一般目的は抽象度が高くそれだけでは具体的な行動指針にはなり得ないので、組織は共通の価値指標として明快で評価可能な数値目標を必要とするからである。そうになると、設定された数値目標を達成することが忠誠心の証となる。しかし、組織はしばしば達成が極めて困難な数値目標を個人に負わせる。忠誠心を抱く個人は内的に動機付けられているが、度重なる困難な数値目標は個人の意欲を減退させるかもしれない。また、忠誠心のさほど強くない構成員も存在する。それ故、組織は個人を動機付けるために、通常、目標の達成度合いに報酬体系を連動させる。特に企業組織において、その傾向は顕著である。

報酬体系を構成する誘因の種類にはさまざまある。バーナードの例に従えば、それらは物質的誘因、個人的で非物質的誘因、好ましい物的作業条件、理想の恩恵、社会的結合上の魅力、状況の習慣的なやり方と態度への適合、広い参加の機会、心的交流の状態に分類される²⁴⁾。貢献意欲ではなく反道徳的行為の観点からこれらの誘因をとらえると、金銭を主とする物質的誘因と支配的地位を主とする非物質的誘因が最も留意すべき誘因であるといえよう。それらは、組織において最も制約されている誘因であると同時に、それらを直接受け取る個人だけではなく個人が強く価値を置く家族の生活や感情にも大きく影響を及ぼすものである。また、報酬体系は、本人にプラスに作用する正の報酬と本人にマイナス

に作用する負の報酬によって構成される。後者は、減給、降格、降職、左遷、解雇などを含み、制裁あるいはペナルティを意味する。以下、紛らわしさを避けるために正の報酬を単に報酬、負の報酬を制裁とする。

報酬と制裁、それらにともなう誘惑やプレッシャーは時として個人の反道徳的行為を強く動機付ける契機となる。その場合、過剰な報酬あるいは報酬格差、厳格過ぎる制裁、数値目標を主体とする短期的評価・結果偏重の評価といった条件が加わることによってその傾向は強められる²⁵⁾。巨額のボーナスや歩合、異例の昇進がかかっている。自分の地位や首がかかっている。個人は、大きな誘惑あるいはプレッシャーに直面し、いずれの場合においても反道徳的行為が促進される。また、組織や上司は組織存続の指標である数値目標を重視するあまり、目標達成のプロセスや手段を軽視もしくは無視する傾向がある。上司から「君がどうやろうと私は気にしない。とにかくやってくれ」とか「君のやり方に私は関知するつもりはない。とにかく成果をあげてくれ」などと言われたことのある人は少なくないであろう²⁶⁾。手段において道徳遵守が強調されると、使用しうる手段が制約され、不利になる。他社(者)が反道徳的手段を用いているなら、なおさらである。手段の道徳性などを気にかけていたら、競争に負けてしまう。であるから、実際、実績さえ上げていれば反道徳的行為は不問とされる。さらには、反道徳的行為によって成果を上げた者が評価され、昇進していく。個々人がこうした事実を繰り返し観察し、経験することによって、反道徳的行為は組織において支持され、定着していく。そこには、反道徳的行為を許容し、助長するような組織文化が生成されることになる。一旦そのような組織文化が生成されるならば、個人の反道徳的行為は強力に動機付けられ、さらにその組織文化は強化されるのである。

4.4 倫理の制度化

中村瑞穂教授によれば、倫理の制度化とは「企業倫理の貫徹をもとめる社会の期待に即応するために考案された特定の制度・機構・手段などを整備・設置・採用することにより、企業倫理の実現を客観的に保証し、組織的に遂行すること」であるとされ、その主要な手法として、企業倫理担当常設機関の設置、倫理綱領または行動憲章の制定・遵守、倫理教育・訓練体系の設定・実施、倫理関係相談への即時対応、内部告発の受容と問題解決の保証、倫理問題担当専任役員の選任、その他各種の有効手段の活用の7つが挙げられる²⁷⁾。

組織は、こうした制度を通して個々人の道徳的行為を促進し、反道徳的行為を阻止するよう彼らに働きかけることができる。しかし、倫理の制度化への取り組みは、組織によればらつきがある。したがって、倫理の制度化に取り組まない、あるいは取り組んでもそれらが効果的に機能していない組織は、それだけ反道徳的行為の発生を容易にするといえよう。例えば、高巖教授は、「企業が何らかの不正に関わるとすれば、それは基本的に『シ

ステムや制度』の問題だと私は考えています。企業で働く人はほとんどが善良な人間です。その善良な人間が無責任な行動をとってしまうのは、結局のところ、組織の中に公正な行動を支援する仕組み、つまり有効な倫理法令遵守マネジメント・システムがないからだと思います」と述べている²⁸⁾。

5．結言 反道徳的行為の抑制に向けて――

以上において、不十分ではあるが組織における反道徳的行為発生の要因を、個人および組織の両視点から分析を行った(以下、反道徳的行為発生の個人的要因を単に個人的要因、反道徳的行為発生の組織的要因を単に組織的要因とする)。次は、そうした分析を踏まえたうえでの問題解決を指向しなければならないと考える。個人の反道徳的行為を抑制するためには、個人的要因を組織的努力によって可能な限り制御する、換言すれば、個人的要因に影響を及ぼす組織的要因を操作することが必要とされるといえよう。以下、結言にかえて、前述の反道徳的行為発生要因の分析に基づき、組織の観点からその抑制策についての基本的な考えを簡単に述べておく。抑制策の具体的詳細については、冒頭で述べたように今後の課題としたい。

5.1 組織構造の変更

組織的要因の中でもより一般的な組織構造や組織忠誠心を操作するのは、なかなか厄介なことである。専門化や命令・服従関係を特徴とする組織構造が個人的要因に影響を及ぼすのなら、その抑制策としては組織構造を変更すればよいということになる。例えば、組織のフラット化、組織の分権化、あるいは組織横断的なプロジェクト組織の併設等が想起されよう。しかし、組織をそのように変更したからといって、専門化や命令・服従関係が消え去るわけではない。したがって、それらによる弊害は幾分緩和されるかもしれないが、本質的には解消し得ない。また、組織構造の影響は、個人の道徳的行為のみに関わるものではなく、それ以上に効率や合理性、貢献意欲、さらには環境変化への対応などに関わるものである。であるとすれば、反道徳的行為の抑制を狙いとした組織構造の変更が、必ずしもその他の要素にもプラスに作用するとは限らない場合もあるということになる。こうした危険や反道徳的行為抑制への効果を考慮すると、組織構造の変更には慎重にならざるを得ない。

5.2 盲目的な組織忠誠心の制御

組織忠誠心については、組織維持に必要とされる健全な忠誠心ではなく、反道徳的行為を正当化するような盲目的な忠誠心をいかに制御するか、ということが問題となる。す

で見えてきたように、忠誠心の証は組織目標達成と強く結び付き、しばしばその目標は達成困難な数値目標として個人に割り当てられる。その場合、目標達成にともなう報酬や制裁からもたらされる誘惑とプレッシャー、目標達成手段に対する組織あるいは上司の無関心などによって、忠誠心が歪められていく。したがって、盲目的な忠誠心を制御するには、次項で述べるように、報酬体系やそれにかかわる評価のあり方を操作することが必要であるといえよう。

5.3 報酬体系の見直し

報酬体系を構成する報酬と制裁は、組織忠誠心と同様に、あるいはそれと相まって、個人を組織目標達成に向けて強力に動機付ける。それが健全に作用するのなら問題はないが、時として目標達成に反道徳的行為を随伴させてしまう。どういう場合にそうなる可能性が高まるのか。前述の分析によれば、過剰な報酬・報酬格差、厳格過ぎる制裁、数値目標を主体とする短期的評価・結果偏重の評価といった条件が加わると反道徳的行為が促進されることになる。したがって、反道徳的行為を抑制するには、報酬体系やそれにともなう評価のあり方を次のように見直すことが有効であろう。報酬や制裁の適正化を図る。評価に際して、短期的な視点に長期的な視点を加え、報酬反映の差別化を図る（たとえば、短期的評価はボーナス等に反映させ、長期的評価は昇格・昇進等に反映させる）。数値目標を緩和する、あるいはそれに質的目標を付加する。結果だけでなく手段やプロセスも評価し、そこに道徳的な視点も含める。反道徳的行為に対する制裁を強める。

5.4 倫理の制度化の活用

倫理の制度化は、前述の3つの要因とは異なり正に道徳的問題のみに即応する組織による意図的な取組みであるから、ある意味では最も操作しやすい要因であるといえよう。それだけに、それらの個人的要因への影響の是非によって、反道徳的行為抑制の効果も大きく変わる。それ故、それらは、個人的要因との関係において考察されることが必要である。3節においては、個人的要因を無意識の次元、判断ミスの次元、意図的行為の次元というように3つのカテゴリーに分けて分析した。以下、個人の認知的側面に関わる無意識の次元・判断ミスの次元と、個人の心理的側面に関わる意図的行為の次元に区分して考察する。

5.4.1 無意識の次元・判断ミスの次元と倫理の制度化

自身が直面している状況が道徳的判断を必要としていることに気付かない。善悪の境界がはっきりしない曖昧な領域や複雑な道徳的ジレンマ状況において道徳的に正しい判断ができない。個人は、こうした認知能力の欠陥によって、悪しき意図がないにもかかわらず、不道徳的行為を犯すことがある。このような場合において抑制策を考えるとすれば、個人の認知能力の補完、向上ということになる。そのためには、倫理綱領の制定、それを理

解・浸透させるための経営倫理教育や倫理ヘルプライン等相談制度の実践が有効である。また、それらを統制、支援する常設の機関、例えば、倫理委員会、倫理担当役員（責任者）、倫理担当部署、倫理監査委員会などが必要とされる。

5.4.2 意図的行為の次元と倫理の制度化

個人は時として、大きな誘惑やプレッシャーに応じるために、制裁の恐れを自ら心理的に緩和、除去し、自己に内在する道徳の有する内的抑制力を弱めてしまう。その結果、個人は、反道徳的と知りつつそれを実行することになる。意図的な反道徳的行為を抑制するには、制裁の恐れを自覚させ、それを強化することが必要である。そしてそのためには、反道徳的行為の発覚可能性を高め、制裁回避の可能性を低め、自己の反道徳的行為を反道徳的行為であると認めさせ、自己の行為に対する責任の自覚を促し、自己の行為結果による相手への影響を直視し考慮させる、ということが求められるであろう。そうした要求に応じるには、反道徳的行為を監視・発見する制度（内部告発制度、倫理監査制度）やそれらに対応する懲罰規程を整備して上述の専門機関を通じて厳格に実行する、明確な権限委譲・目標管理制度の徹底などによって責任の所在を認識させる、ケース・メソッドを中心とした経営倫理教育を効果的に実施する、といった方法が有効であると考えられる。

以上で倫理の制度化についての考察を一応終了する。ここでの考察は、現在施行されている制度の抜本的な変更や新しい制度の開発を提案するものではなく、そうした意味では特段新奇なものではなかったといえよう。しかし、私は今後の課題として倫理の制度化についての論議をさらに展開するにしても、そのような意図を当初より持ち合わせてはいない。私の今後の関心は、現存の制度が本研究で明らかにした反道徳的行為発生要因とどのように対応しており、それらの要因の何を制御することが可能なのか、あるいはその限界を明らかにすることにある。そうした考察を通じて、現行制度の事例を基に制度がより効果的に機能するための制度内容やその運用方法を検討していきたいと考えている²⁹⁾。

本稿を終える前に、今後の課題としてもう一つ付け加えたいことがある。それは、反道徳的行為の分析視点として、個人や組織だけではなく社会も付加するということである。たとえば、高巖教授は、「良心に従って行動できるかどうかは、非倫理的企業が業績を落とすような社会が存在するかどうかでほとんどが決まってくる。・・・不正をやっても利益があがるような社会では、あるいは不正を働かなければ利益があがらないような社会では、自由な反論をゆるさないグループや部署（たとえば、一般社員）に組織の圧力が強く働くことになる」と述べ³⁰⁾、社会による影響力を強調する。彼が唱えるような「社会的倫理選好」「倫理ディスクロージャー」「社会的倫理支援」という3つの社会的条件に基づけば、「社会的倫理選好」が存在せず、「倫理ディスクロージャー」が進まず、「社会的倫理支援」の体制が整わない社会は、組織における反道徳的行為を促進すると言えるかもしれない³¹⁾。

であるとすれば、今後の課題として反道徳的行為抑制の具体的展開を図るには、こうした社会的要因についての考察も進めていかなければならないと考えている。

注

- 1) Nash, Laura L., *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, 1990. p. xii. (小林俊治・山口善昭訳『アメリカの企業倫理 企業行動基準の再構築』日本生産本部、1992年、xiii頁。)
- 2) Aguilar, Francis J., *Managing Corporate Ethics: Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, Oxford Univ. Press, 1994. p. 27. (水谷雅一監訳、高橋浩夫・大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部、1997年、41頁。)
- 3) 道徳と倫理の関係については、青森中央学院大学の鈴木克成講師(哲学担当)よりご教授を賜った。この場を借りて感謝申し上げたい。また、鈴木講師の以下の論稿は、示唆に富み、本研究を進めるうえで大きな刺激となった。参照されたい。鈴木克成「個人倫理を再考する 組織における一個人への社会に対する帰責可能性について」『日本経営倫理学会誌』第8号、2001年、183頁 - 192頁。同「徳としての『不服従』について 内部告発の倫理的な基礎づけ」『青森中央学院大学研究紀要』第3号、2001年3月、101頁 - 128頁。
- 4) 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策 社会的責任遂行の方法』文眞堂、1996年、56頁。
- 5) 同「ドイツにおける企業倫理論」『企業倫理の経営学』(鈴木辰治・角野信夫編)ミネルヴァ書房、2000年、73頁。
- 6) 例えば、以下を参照。Carroll, Archie B., "Ethics in management," in Frederic, Robert E., ed., *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers, 1999. p. 145. 宮坂純一『現代企業のモラル行動 アメリカのモラル改革運動の批判的検討』千倉書房、1995年、1頁。
- 7) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938. p. 261. (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、272頁。)
- 8) *Ibid.*, p. 262. (訳書 273頁。)
- 9) Trevino, Linda K., & Nelson, Katherine A., *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to do it right*, second ed., John Wiley & Sons, 1999. p. 101.
- 10) ここでは、以下の文献の例示をアレンジした。
Ewing, David W., *Inside the Harvard Business School: Strategies and Lessons of*

- America's Leading School of Business*, Random House, 1990.p.247. (茂木賢三郎訳『ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』TBS ブリタニカ、1993年、370頁。)
- 11) Nash, *op.cit.*, p.11. (訳書 14頁 - 15頁。)
- 12) 以上の論及のベースは、以下の文献に負っている。
Bandura, A., *Social Foundations of Thought & Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, 1986. pp.262 - 265.
- 13) ここでの論及のベースは、以下の文献に多く依拠している。ただし、注が煩雑になるので該当箇所を包括的に示し、個々の注は省略する。
Gellerman, Saul W., "Why 'good' managers make bad ethical choices,"
in Andrews, Kenneth R., ed., *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, 1989. pp.18 - 26. Bandura, *op.cit.*, pp.375 - 385.
- 14) Cf., Milgram, S., *Obedience to Authority An Experimental View*, Harpar & Row, 1974.p.187. (岸田 秀訳『服従の心理 アイヒマン実験』河出書房新社、1980年、242頁)を参照。
- 15) Cf., Trevino, & Nelson, *op.cit.*, p.228.
- 16) Cf., *Ibid.*, p.166.
- 17) Cf., *Ibid.*, p.167.
- 18) Cf., Milgram, *op.cit.*, pp.135 - 138. (訳書 181頁 - 185頁)を参照。
- 19) 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典 第2版』中央経済社、1989年、597頁。
- 20) Cf., Simon, Herbert A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, fourth ed., The Free Press, 1997.p.295.
- 21) Cf., *Ibid.*, p.278.
- 22) Ewing, David W., "Do It My Way or You're Fired!" : *Employee Rights and the Changing Role of Management Prerogatives*, John Wiley, 1983.p.174.
- 23) Milgram, *op.cit.*, pp.143. (訳書 190頁。)
- 24) Cf., Barnard, *op.cit.*, pp.142 - 148. (訳書 146頁 - 154頁)を参照。
- 25) Cf., Gellerman, Saul W., *Motivation in the Real World: the Art of Getting Extra Effort from Everyone including yourself*, Dutton, 1992. pp.269 - 271. (木下 敏訳『新しい動機づけの経営』産能大学出版部、1994年、260頁 - 263頁)を参照。
- 26) Cf., Trevino, & Nelson, *op.cit.*, p.152.
- 27) 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』(明治大学商学研究所)第80巻・第3・4号、1998年2月、178頁を参照。

- 28) 高 巖『企業倫理のすすめ ECS2000 と倫理法令遵守の仕組 』麗澤大学出版会、2000年、64頁。
- 29) 反道徳的行為の抑制策を考察する場合、大きな影響力をもつ組織文化との関係を考慮すべきことは認識している。しかし、抑制策と組織文化の因果関係は「鶏と卵」の関係のように必ずしも明確ではなく、私自身公表でき得るだけの理解にいたっていない。今後の課題としたい。
- 30) 高 巖・T.ドナルドソン『ビジネス・エシックス 企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム 』文眞堂、1999年、299頁、302頁。
- 31) 同上書、291頁 - 296頁を参照。

< 引用・参考文献 >

- (1) Aguilar, Francis J., *Managing Corporate Ethics: Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, Oxford Univ. Press, 1994.
(水谷雅一監訳、高橋浩夫・大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部、1997年。)
- (2) Carroll, Archie B., "Ethics in management," in Frederic, Robert E., ed., *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers, 1999.
- (3) Gellerman, Saul W., "Why 'good' managers make bad ethical choices," in Andrews, Kenneth R., ed., *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, 1989.
- (4) Gellerman, Saul W., *Motivation in the Real World: the Art of Getting Extra Effort from Everyone including yourself*, Dutton, 1992. (木下 敏訳『新しい動機づけの経営』産能大学出版部、1994年。)
- (5) 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典 第2版』中央経済社、1989年。
- (6) Simon, Herbert A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, fourth ed., The Free Press, 1997.
- (7) 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策 社会的責任遂行の方法 』文眞堂、1996年。
- (8) 鈴木辰治「ドイツにおける企業倫理論」『企業倫理の経営学』(鈴木辰治・角野信夫編) ミネルヴァ書房、2000年。
- (9) 高 巖『企業倫理のすすめ ECS2000 と倫理法令遵守の仕組 』麗澤大学出版会、2000年。
- (10) 高 巖・T.ドナルドソン『ビジネス・エシックス 企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム 』文眞堂、1999年。
- (11) 田代義範『企業と経営倫理』ミネルヴァ書房、2000年。

- (12) 田中宏司『コンプライアンス経営 倫理綱領の策定と実践』生産性出版、1998年。
- (13) Trevino,Linda K.,& Nelson,Katherine A.,*Managing Business Ethics:Straight Talk about How to do it right*,second ed.,John Wiley & Sons,1999.
- (14) 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』(明治大学商学研究所)第80巻第3・4号、1998年2月。
- (15) Nash,Laura L.,*Good Intentions Aside:A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*,Harvard Business School Press,1990。(小林俊治・山口善昭訳『アメリカの企業倫理 企業行動基準の再構築』日本生産本部、1992年。)
- (16) Barnard,Chester I.,*The Functions of the Executive*,Harvard Univ.Press,1938。(山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。)
- (17) Bandura,A.,*Social Foundations of Thought & Action:A Social Cognitive Theory*,Prentice-Hall,1986.
- (18) Paine,Lynn S.,*Cases in Leadership,Ethics,and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, McGraw-Hill ,1997。(梅津光弘・柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理 組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会、1999年。)
- (19) 水谷雅一『経営倫理学の实践と課題 経営価値四原則システムの導入と展開』白桃書房、1995年。
- (20) 宮坂純一『現代企業のモラル行動 アメリカのモラル改革運動の批判的検討』千倉書房、1995年。
- (21) Milgram,S.,*Obedience to Authority An Experimental View*, Harpar& Row, 1974。(岸田 秀訳『服従の心理 アイヒマン実験』河出書房新社、1980年。)
- (22) Ewing,David W., "Do It My Way or You're Fired!":*Employee Rights and the Changing Role of Management Prerogatives*,John Wiley,1983.
- (23) Ewing,David W.,*Inside the Harvard Business School:Strategies and Lessons of America's Leading School of Business*,Random House,1990。(茂木賢三郎訳『ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』TBS ブリタニカ、1993年。)