

Title	コミュニケーションと組織倫理
Sub Title	Communication and organizational ethics
Author	河野, 哲也(Kono, Tetsuya)
Publisher	慶應義塾大学日吉紀要刊行委員会
Publication year	2002
Jtitle	慶應義塾大学日吉紀要. 人文科学 No.17 (2002. 5) ,p.9- 36
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10065043-20020531-0009">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10065043-20020531-0009</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# コミュニケーションと組織倫理

河野哲也

## 序：頻発する組織の不正

この十年ほど、公官庁や大企業による不正や不祥事があいつぎ、深刻な社会不信をまねいている。薬害エイズ問題、大和銀行巨額損失事件などの金融不祥事、経営破綻をきっかけにあきらかになった大企業の粉飾決算、一連の入札談合事件、防衛庁施設調達実施本部事件、新潟県警・埼玉県警・神奈川県警・奈良県警における一連の警察不祥事、東海村のJCO（動力炉・核燃料開発事業団）臨界事故、三菱自動車リコール隠し、雪印食中毒事件などがその代表例である。

これらの事件が「組織的な」不正といわれるのは、問題が一部の不心得者によって偶発的にひきおこされたのではなく、組織構造や業務のあり方に起因しているからである。たとえば、三菱自動車のリコール隠しは長年にわたって組織的におこなわれていた。公共事業への入札談合も業者間で常態的におこなわれ、新規参入者を排除する構造になっていた。さらに、不正や事故を組織ぐるみで隠蔽したり、事後の適切な対処を怠ったりした点でも、組織の対応が問題となっている。たとえば、大和銀行は、米国債売買で生じた巨額損失を、米国連邦準備制度理事会に報告する義務を意図的に怠った。防衛庁の施設調達不正では関係書類の隠蔽工作が発覚した。東海村臨界事故や雪印食中毒事件では、事後の対処があまりに緩慢で不徹底なことが問題となった。警察の一連の不祥事では身内にたいする捜査の

甘さが指摘され、奈良県警汚職事件では地検が捜査にのりだした。

いわゆるバブル経済崩壊以後、この種の組織的な不正・不祥事はひっきりなしにマスコミをにぎわし、数多くの逮捕者や処分者をだしてきた。そのたびに、綱紀粛正や遵法指令の強化、倫理教育（研修）の必要性が強調されてきた。にもかかわらず、似たような不正がくりかえされ、被害者にとってはいうまでもなく、組織にとっても手痛いはずの過去の教訓がいかされていないのはなぜだろうか。筆者は哲学・倫理学を専門とする者であるが、この立場からいかなる分析や提言が可能であろうか。

組織的不正の問題は、いうまでもなく道德や倫理にかかわる問題であり、これにたいして有効な処方箋を提案することは倫理学の責務である。しかし、これまでの倫理学は組織的不正の問題にはうまく対応できていなかった。というのも、道德や倫理の問題を個人の問題へと還元し、組織のあり方を問うことがほとんどなかったからである。しかし、個人の行動は組織のあり方によってつよく左右される。それが業務のばあいはなおさらである。組織の分析にふみこまずに、うえであげたような不正を防止する手段や方策をみいだすことは困難である。

そこで本論では、組織的不正の問題にとりくむにあたって、倫理学にコミュニケーション理論をとりいれることを提案する。組織的不正は不健全な組織風土からうまれる。不健全な組織風土は、不健全なコミュニケーション構造の産物であり、これを再構築することで組織の倫理性や誠実性をたかめることができる。以下、まず従来の倫理学の問題点と限界を指摘したのちに、コミュニケーション理論の観点から組織構造を分析し、どのような組織が不正や不祥事をひきおこしやすいかあきらかにする。そして組織倫理のための具体的な方策について提言する。

## 1. 従来の倫理学・徳育の限界

組織的不正がくりかえされる原因の一端に、遵法指令や倫理教育（研

究)の効果があがっていないことがあげられる。官庁では、戦後約40回にわたって綱紀肅正通達が発出され、その都度、倫理意識の向上が叫ばれてきた(大村:5)。しかし、この発令回数そのものがしめすように、十分な効果がでていないとはいえない。もちろん、各組織がどれほど真剣に倫理的問題にとりくんでいたかを疑問視できるだろうが、同時にこれは、従来の倫理学が、組織的不正にたいして有効な対処法をしめせていないことを意味している。そこにはどのような限界があったのだろうか。

第一に、議論があまりに哲学的・原則論的にすぎ、具体性が欠けていた点があげられる。倫理学とは、道德の原則、すなわち善悪の判断基準をさだめようとする哲学の一分野である。わたしたちは個々の日常的な場面で「これは善いことだ」「これは悪いおこないだ」といった道德的判断をおこなっている。だが、その個々の判断に通底している一般的な原則とはなんだろうか。原則が不明のままでは、公平な判断をおこなうことはできなくなるし、あたらしい問題や複雑な問題に直面したときにも対応できなくなる。あるいは、法律や公共政策を設定する場面でも、原則的な議論がもとめられる。そこで、倫理学は、法律や政策の基礎となるような道德原則を追求し、カント主義、功利主義、個人主義(権利論)などの立場をうみだしてきた。しかし、道德の原則について考察することは重要とはいえ、その一般論がすぐさま日々の判断の指針になるとはかぎらない。この点で、倫理学は抽象的な理論に重きをおきすぎるうらみがあった。むしろ原則論をふまえつつ、現場の具体的な状況に対処できる倫理学が必要とされている。<sup>(1)</sup>

第二に、従来の倫理教育(研修)では、「…をしなさい」「…はしてはいけません」といった指令型の教育がなされてきた。公務員にたいする綱紀肅正指令がその典型である。あるいは、学校で道德教育の強化が提案されると、かならず各方面からつよい抵抗がおこるが、これも倫理教育が指令のかたちでおこなわれてきたことにたいする反動であろう。しかし、指令型の教育は、効果がきわめてよわい。組織のなかで違法指令や倫理研修が

おこなわれても、しばらくたつとまたおなじような不正がくりかえされる。これは、現行の倫理教育に、方法論的な問題があることを意味している。

第三の、そしてもっとも重大な問題は、従来の倫理教育が個人中心主義だったことである。たとえば、徳育やしつけ教育では、「ひとに親切にしてください」「ひとを傷つけてはいけません」「みんなできめたルールは守りましょう」といった自分の身近なひとへの配慮を（やはり指令のかたちで）教育している。組織的な不正にかんしても、こうした徳育やしつけの延長上でとらえ、「個々人がしっかりと身を律すればおのずとふせげるはずだ」といった思いこみが存在する。

しかし、さきの組織的な不正に加担したひとたちのおおくは、しつけや常識に欠いた人物たちではなかった。そのほとんどは、普段はむしろよき家庭人であり、よき隣人であり、よき同僚であっただろう。この意味で、かれらのごく普通のひとたちであり、実際、事件報道をみた視聴者のおおくは、一歩まちがえば自分もかれらとおなじことをしていたと感じたはずである。

このように、個人としてはささいな窃盗すらおかさないひとたちでも、組織的な行動においてはおおきな不正義に加担することがある。極端な例をあげれば、数百万ものユダヤ人虐殺を執行したナチスのアイヒマンは、倒錯した殺人鬼であるどころか、小心とよべるほど「まじめな」官吏であった（Arendt）。個々人の道徳観の向上はもちろん必要である。しかし、組織的な不正をあつかう倫理学は、集団行動と個人行動のちがいに着目しなければならない。ひとりの個人としてはごく常識的なひとたちが、組織の力学のなかでしらすらすらすのうちに不正にくわわったり、悪いとわかっていながら抵抗できずに不法行為に手を染めたりしてしまうのが、組織的な不正の正体である。小玉は、企業の経営倫理企画室にかかわる立場から、「組織には、個人の倫理観を歪める“見えざるパワー”が存在しており、不祥事を撲滅するには、そのパワーの源泉をつきとめた上で、経営倫

理によるマネジメントを定着させなくてはならない」と論じている（小玉：19）。いかに個人としてすぐれた倫理観をもっていても、組織として倫理がただしく確立されていなければ葛藤を生じ、結果として組織の都合を優先させてしまう（菱山 b：31）。

## 2. 組織的不正・不祥事の発生構造

これまでの倫理学には、組織のあり方や集団行動を問題とする視点に欠けていた。しかし冒頭でとりあげた不正・不祥事は、いずれも組織風土にかかわっている。

その第一の特徴として、組織の業務や慣習が、恒常的に不正状態あるいは法抵触状態にあったことである。さきにふれたりコール隠しや談合がそうであり、食中毒事件では、不衛生な製造が常態的におこなわれていた。あるいは逆に、法規やルール自体が時代遅れになっていたり、業務を遂行するうえで不備だったりすることもある。しかし、業務とルールの乖離状態を放置していると、それを利用した不正が発生しやすい。このばあいも、業務形態が不正を助長する背景となる。

第二に、事件や事故が発生したときに、組織ぐるみでこれを隠蔽しようとしたり、適切な対処を怠ったりしたことで被害や損害を拡大させた点である。これは第一の特徴から派生してくる。不正の根本原因が組織構造や業務慣行にあるため、管理責任や連帯責任をおそれるものは不正の隠蔽に加担してしまう。

第三に、不正を犯したものに罪の意識がよわいことである。不正が発覚したときには、「いつのまにか、そうになっていた」「命令だった」「慣習となっていた」、あるいは「どこが悪かったのかわからない」といった権限への逃避が語られる。不正が恒常的なものであり、不正とさえ自覚されていないばあいには、「自分だけではない」「以前からそうになっていた」という発言がなされても不思議ではない。さらに、問題の所在があきらかにさ

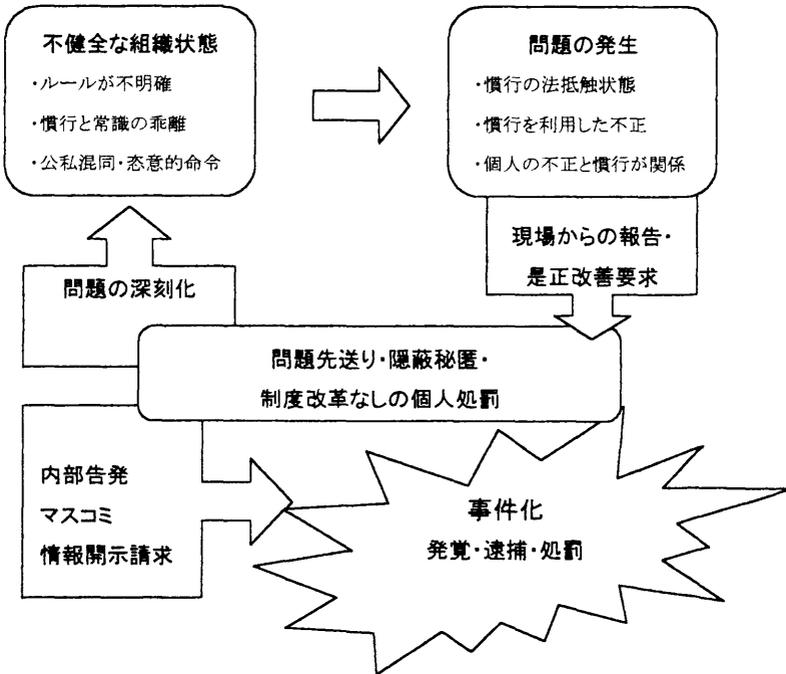


図1：不正・不祥事発生の構造

れず、うやむやのうちに個人処罰がなされたときには、「運がわるかっただけだ」ということになり、おなじ不正がくりかえされる。以上のような、不祥事発生の構造は、図1のように図示できる。

たとえば、「埼玉県桶川市女子大生殺害事件」を取り上げてみよう。この事件は、埼玉県桶川市で1999年10月にひとりの大学生（女性、当時21歳）が刺殺された事件にからみ、上尾署の捜査に調書を改ざんするなどの不正な行為があったとして、改ざんに関わった元刑事二課長ら3名（懲戒免職）が虚偽有印公文書作成・同行使で有罪となり、同時に、監督責任および事後の不十分な対処の責を問われて、埼玉県警本部長、県警刑事部長、上尾署長、警務部監察官など計十数名が処分された事件である。

この場合を上図と照らしあわせてみると、まず被害者の大学生は

1999年6月ごろから、容疑者らに現金を要求されたり、自宅周辺に中傷ビラをまかれたりなどのストーカー的な行為を受けており、これについて被害者は名誉棄損容疑で告訴しようとした。しかし、告訴を受理すると捜査の進み具合を定期的に県警本部に報告しなければならならず、捜査に消極的だった上尾署刑事二課の課長と係長、課員の三人は、告訴受理の事実をなかったことにしようとして調書を書き換え、ふせて告訴を取り下げるよう被害者側に求めた。ここには、法律上の不備も手伝ったストーカー対策の遅れ、調書の改ざんの常態化（「不健全な組織状態」）、ストーカー犯罪に対する認識の甘さ（「問題の先送り」）が見てとれる。

この結果、犯人のストーカー行為を放置することとなり、ついに被害者は路上で刺殺（1999年10月）され（「事件の深刻化」）、犯人と目される青年は逮捕される前に自殺してしまう。

事件が明らかになるにつれ、上尾署が告訴の取り下げを求めたのではないかという疑いがかかり、県警は捜査が適切だったかどうかを調べる調査班を設置した。県警は、一旦は、捜査員に告訴の取り下げを明確に求めた発言はなかったと説明した。しかしこの説明に対して、遺族からつよい異議が申し立てられ、マスコミから「事件の隠蔽」、「身内のかばい合い」として厳しい批判を受けることになる。そして再調査がなされた結果、同課長らが被害者とその家族に告訴の取下げを迫っていた事実が判明した。

現場における不正や捜査怠慢はもちろん論外の不祥事であるが、この事件の問題点はそれだけではない。むしろ一般の国民が警察に対して不信を深めたのは、被害者が殺害された後に、「さらに非難が強まることを恐れて」虚偽の押収品目の調書を作成したり、県警の内部調査が不徹底であったりした点にある。すなわち、ひとつの失敗や不正を隠蔽しようとして、つぎつぎに不正を重ねている点が重大である。この「隠蔽体質」「閉鎖性」「身びいき」が、事件をさらに大きな問題へと発展させ、処分者の数を増やし、警察の威信を失墜させた。一方、被告人質問で被告のひとり、弁護側の「(調書の)整合性を持たせるため、供述者に確認すること

なく調書を書き直すことはあるのか」との質問に、「頻繁にはないが、何回かあった」と答え、この事件以外にも調書の改ざんを行っていたことが明らかになった（読売新聞 00/07/14 東京朝刊社会面 03 段）。

もうひとつの例をあげてみよう。雪印乳業（株）大阪工場製造の「低脂肪乳」等を原因とする食中毒事件は、平成 12 年 6 月 27 日に最初の届出がなされて以降、報告があった有症者数は 14,780 名に達し（うち 1 人が死亡）、近年、例をみない大規模食中毒事件となった（厚生労働省「雪印乳業食中毒事件の原因究明調査結果について（最終報告）」）。この事件においても、極めて不衛生な食品管理や賞味期限の改ざんが常態化しており、それが黙認されていた点が問題である。しかし、事件が発生した後の対応についても、その誠実さが疑問視された。たとえば、製品の自主回収に至る経過に疑問な点があるとして、長野県食品環境水道課は八ヶ岳雪印乳業茅野工場を調査した。最終的に、雪印乳業は、国と大阪市の調査報告を受けて、「食中毒事故が（刑事）事件にまで発展した背景には弊社の企業体質、風土に問題があった」と謝罪した。

このふたつの事例のいずれにおいても、組織の業務や慣習が恒常的に不正状態にあり、これが原因となって事件や事故が発生している。さらに、事件や事故が発生したときに、組織ぐるみでこれを隠蔽しようとしたり、事後の対応に危機感が足りずに問題が大きくなったりした。これらの事例にあきらかなように、昨今の不正・不祥事の原因は組織風土にあると言ってよい。

### 3. 倫理とコミュニケーション構造の分析

ペインが指摘するように、「数えきれないほど多い企業の不正行為の原因をたどっていけば、むしろ、非現実的な目標達成への圧力、誤ったインセンティブ制度、管理不良、不注意な雇用、不適切な教育訓練、そして、倫理的なリーダーシップの欠如に行き着く。組織風土こそが企業犯罪の最

大の原因であることが明らかになってきている」(Paine:11)。とはいうものの、あらゆる組織が組織的な不正をおかしているわけではない。不正を生じやすい組織風土というものがあるはずである。それはどのようなものであり、どのように分析すればよいのだろうか。以下では、コミュニケーション理論の観点から、問題ある組織の構造をあきらかにするが、そのまえに、本論で想定している社会(組織)とコミュニケーションの基本的な関係について論じておく。

サイバネティクスの創始者であるノーバート・ウィーナーは、『人間機械論』のなかでつぎのように論じている。

インドの社会のように、社会的に層別化された社会共同体では個人と個人のコミュニケーションの手段はその家系と地位によって厳格に制限されている。専制君主が支配する社会では、臣下相互の間のあらゆる関係は臣下と君主の関係に比べれば二の次である。領主と封建的家臣に階層的に組織された封建社会では、社会的コミュニケーションは非常に特殊なテクニックが用いられる(Wiener:49)。

ウィーナーによれば、その社会がどのような社会であるかは、コミュニケーションのあり方できまってくる。世界に存在する多種多様な社会形態は、通信構造の違いとして記述することができる。民主主義は、個人間および階級間でのコミュニケーションが妨げられることのもっともすくない社会であり、コミュニケーションの自由度が最大化した社会である(Wiener:50)。このウィーナーの分析からひきだせる最大の教訓は、社会のなかでコミュニケーションがおこなわれるのではない、ということである。まず社会という枠組みがあり、そのなかのひとびとがコミュニケーションするのではない。社会はまさにコミュニケーションによって形成されるのであり、社会とはコミュニケーション構造そのものである。社会の成員とはコミュニケーション可能なひとびとの集合のことであり、ある社

会のなかの下位集団（階級，地域，グループ）は，通信の制限によって生まれる。

コミュニケーション構造の観点から分析するならば，問題となった組織に共通する特徴として，第一に，大型でいわゆる官僚機構型の組織であったこと，第二に，現場とトップとのあいだにいくつもの中間管理職が配置してあり，意思伝達がスムーズでなかったことがあげられる。先にあげた埼玉県警の不正や雪印食中毒事件においても，この特徴が当てはまる。草野厚は，「えひめ丸事件」「阪神淡路大震災」「東海村核関連事故」などの組織的不正・不祥事を分析し，官僚機構の問題点を明らかにしている。しかし，草野によれば，こうした問題は，官僚機構のものばかりとは言えず，組織が目標・目的を見失って形式主義（マニュアル主義）に陥り，縦割り型の組織構成になってしまえば，どのような組織にも生じると言う。民間企業でも例外ではない（草野：203-210）。

したがって，近年の不正事件は，おもにタテ（ハイアラーキー）型社会とよばれる組織で生じたと考えられる。つぎにタテ型組織の特徴と問題点をさぐってみる。

#### 4. タテ型社会の特徴

「タテ型社会」とは，（トップを除く）成員のひとりひとりが指示をうけ

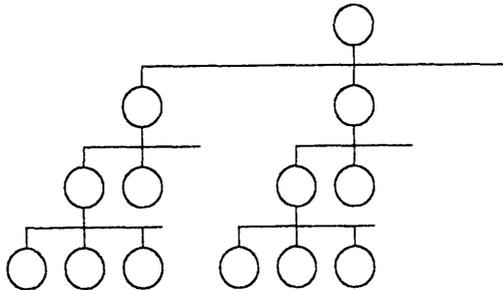


図2：タテ型社会の構成

る上位者をひとりはもっている社会を意味し、図2のようなピラミッド型の階層をなしている。(2)

この組織の典型例は官僚制である。ある集団には、通常、フォーマルな構造とインフォーマルな構造がある。フォーマルな構造は、組織図、業務内容、ルールによってしめされ、インフォーマルなものは、世評、噂、集団内でのインフォーマルな仕事仲間によってしめされる。タテ型社会の意思伝達・情報伝達のフォーマルなチャンネルは縦であり、それゆえつぎのような特徴をもつ。

(1) 社会がいくつかの階層（グレード）によって構成されている。

ここでいう階層（グレード）とは階級（クラス）ではない。階級は、カースト制や封建制における士農工商のように出自によって決定されている社会層をさすが、タテ型社会の階層は、会社における地位のように、ひとりの人生において上昇可能である。

(2) 命令・指令、したがうべき価値・規範が上からくる。

(3) 成員は階層上の地位を上昇することに価値を見出すようになる。

(4) 人間関係が上下を基本としてつながっており、横のつながりに弱い。

もちろん、タテ型社会においても、横どうしでインフォーマルなコミュニケーションはおこなわれている。しかし、フォーマルなコミュニケーションは縦にしかない。たとえば、タテ型の企業では、いわゆるヒラ社員どうしで頻繁に情報交換をおこなっていても、指令したり、正式な情報伝達をおこなったりすることはできない。

(5) 権威と権力がトップに集中する。

(6) 上下関係は、ルール・法規以上に重要となる。

関連法規や社訓、業務上の基本規則は、組織内での地位や人間関係とは関係なく、成員全員に適応されるものである。しかし、タテ型社会を構成している当のコミュニケーションは縦の指令関係にあるため、

この社会においてルールや法規は二次的な意味合いしかもたなくなる傾向にある（中根 1967：119-122）。このことはタテ型でない社会と比較してみると明瞭になる。たとえば民主主義国家は、タテ型の指令ではなく、憲法や法律という相互的な指令によって社会が構成されている。民主主義の第一の要件として法治主義があげられるが、これは、近代国家にとって法がもっとも基本的な指令であることを意味している。

では、なぜタテ型社会が存在するのであろうか。E.M. ロジャーズと R. A. ロジャーズによれば、情報処理の観点から説明できる（Rogers & Rogers：102-106）。コミュニケーションの問題のひとつは、コミュニケーション過多にある。組織の成員のひとりがコミュニケーション過多におちいると、本人の仕事の能率はさがり、ほかのひとの能率もさがってゆく。よって、組織が能率的に機能するためにはコミュニケーションが制限されなければならない。タテ型組織では、直属の上司をとびこえて、そのうえの上司と直接コミュニケーションすることは歓迎されない。上司はゲートキーパーとして、上層部にとどけるべき情報を取捨選択する。選択することでコミュニケーションの過負荷がおこらないようにしている。タテ型社会は情報過多にたいし迅速に対応できる。

## 5. タテ型社会の問題点

つぎにタテ型社会のおもな問題点を列挙してみる。

### (1) ゲートキーパーにより、情報が歪曲・制限される

タテ型社会では、トップと最下層のあいだにいくつもの中間管理職が存在する。中間管理職はゲートキーパーとして情報を取捨選択するが、これによって情報が歪曲・制限される可能性もある。

昨今の不正・不祥事においても、不正や事故への対処があまりに緩

慢であったり、不適切であったりしたことが問題となった。これは、現場からの正確な情報がすばやくつたわらず、意思決定者の判断がおくれたり、あやまったりしたからである。逆に、トップからおくられる指令が、現場にいたるまでに歪曲される可能性もある。その最悪の例のひとつが、1968年ベトナムにおける米軍の「マイ・ライ村の虐殺」である。司令部の「住民は攻撃するな」という指令が、中間過程で「ゲリラが潜んでいる村以外は攻撃するな」となり、最終的に「あの村にはゲリラがいる。攻撃せよ」となってしまった。

## (2) 負のフィードバックが利きにくい

フィードバックとは、出力したものの一部を入力の側にもどすことであり、負のフィードバックとは、フィードバックによって最初の出力を停止したり、減じたりすることである。これを人間の組織でいうならば、現場からの情報におうじて上層部からの指令を停止したり、変更したりすることをいう。しかし、タテ型社会において、ゲートキーパーは、現場からの不利な情報を上層部につたえない傾向がある。おおくの組織では、直属の上司が人事評価や報酬評価をおこなっており、指令の失敗は自分の無能と判断されたり、業務に不熱心なせいだと判断されたりするからである。

これによって、計画の実現が不可能となったり、予想された成果があがらなくなったりしても、その情報がつたわらずに無意味な業務が継続されることがある。ウィーナーは、「命令を下す管理者は、国家の場合であれ、大学や会社の場合であれ、上から下への命令の流れだけでなく、両方向的な通信の流れをつくっていなければならない」と指摘している（Wiener：49）。

## (3) 派閥主義が横行する

タテ型社会は、権威と権力がトップに集中する組織である。しか

し、トップの能力がひくいばあい、派閥主義が跋扈し、組織がささら状に分割しやすい。さきの組織図をみればあきらかなように、トップのすぐ下の階層のひとたちも、それぞれの部下を擁するピラミッドの頂点にたっている。したがって、トップのリーダーシップがよければ、その組織は複数のピラミッドの並列状態へと解体する。社長が無能であると、取締役たちがいくつかの派閥を形成し、数のおおい派閥が社内でも優勢になる。トップがリーダーシップを発揮していたときには明確であった組織の方針も、派閥主義が横行することで一貫したポリシーのない状態へとおちいる。

#### (4) コンティンジェンシーへの対応が弱い

コンティンジェンシーとは、予測できなかった突発事、偶然事、緊急事態を意味する。タテ型社会は、コンティンジェンシーに対応しにくい社会である。なぜなら、フォーマルな意思伝達の回路が縦にしか存在しないからである。

たとえば、ある現場（A）で予想もつかない緊急事態がおこったでしょう。その現場だけでは問題に対応できず、ほかの部署（B）からの応援が必要だとわかったとしよう。しかし、（A）から（B）にたいし、直接に応援を要請することはできない。横から横への指令はタテ型社会では禁じられている。そこで、（A）の責任者は上司に状況を報告し、その上司がまたうえに報告するといった過程をくりかえし、統括する管理者から命令がおりてきて、（B）にははじめて要請におうじられることになる。つまり、情報は下辺—上辺—下辺を経由することになる。これは、コンティンジェンシーに対応するには、あまりに時間のかかりすぎる過程である。

組織の規模がおおきければおおきいほど、事故や問題の範囲がおおきければおおきいほど、情報伝達に時間がかかり、緊急事態への対応はより緩慢になる。そのあいだに、現場は手のほどこしようのない状

態になっているかもしれない。タテ型社会では、刻々と犯人が移動する広域犯罪や、現場での緊急かつ広範な対応が必要とされる大規模災害や大事故にたいしては有効に機能しないであろう。あるいは、消費動向がめまぐるしく変化する市場にも向いていないだろう。コンティンジェンシーに的確に対応するには現場への権限委譲が欠かせないが、これは従来のタテ型の秩序を相当の度合いで変更することでもある。

#### (5) ルールや法規より上下関係が重視される

この点についてはすでにふれておいたが、補足しておく。本来、業務規則や関連する法規は、組織の成員が平等に遵守すべきものである。これがはっきりしめされていないと、不健全な組織風土が生まれやすい。というのも、上司の行動を規制するものがなくなるからである。上司はあたかも自分に絶対の自由が保障されているかのようにふるまい、公私混同や恣意的な命令をおこなうようになる。あるいは、責任や権限の範囲もルールによって明示されるべきだが、これが曖昧だと、問題がおこったときに不当な連帯責任や管理責任をとられかねない。すると、管理責任をおそれる上司はこまかに部下を管理するようになり、職場には閉塞感が生まれる。さらに、不正が発生したときは、連帯責任をさげようとして無実な者まで不正隠蔽に加担するようになる。

また、まもるべきルールがはっきりしていない社会とは、言語によって行動を律しようとしないう社会、つまり言語を重視しない社会であると言える。<sup>(3)</sup> 安土は、経営者の観点から、日本人社会が非言語的コミュニケーションに立脚しており、このことが経営上の問題をひきおこしていると指摘する。つまり、言語的コミュニケーションが十分に機能していないため、組織のなかで書かれる文章が空文虚字となり、タテマエとホンネの使い分けが横行し、目的を合理的に追求する

ことをさまたげてしまう（安土：246-255）。そこで安土は、組織の健全化のためには、「言語化された経営」を実行すべきだと提案する。<sup>(4)</sup>

ところでこの世にあるすべての組織や社会を、タテ型社会としてとらえているひとたちが存在する。たとえば、民主主義的な国家や地方自治体は法治主義によってなりたっており、成員間には上下の指令関係は存在しない。にもかかわらず、これらの社会をタテ型社会と混同しているひとがいる。目上目下といった「古きよき」秩序が崩れているとあって、民主主義的社会を批判するひとたちは、的外れな批判をしているばかりでなく、ルールや法の意義についてもよく理解していない可能性がある。

#### (6) 閉鎖的になりやすい

タテ型社会はピラミッド型をしている。このかたちを上から押しつぶしてみれば、トップが中心にいて、下層が周辺にすることがわかるであろう。周辺とは、組織が外部の世界と接する場所である。これは、タテ型社会では、上層部でおこなう意思決定が現実から乖離しやすいことを意味している。つまり、このタイプの組織は、閉鎖的・自己完結的になりやすい。

いかなる社会も一定の目的をもって組織されており、機能すべき対象がある。近代国家は国民の利益のために組織されており、企業は顧客の要望にこたえることで収益をあげる。株式会社は、利益を株主に還元するという目的をもつ。これらの目的や対象はいずれも組織の外部に存在する。しかし、タテ型社会は、その閉鎖性ゆえに、外部にある目的や奉仕すべき対象をみうしないやすい。組織は本来、目的や対象にあわせてみずからを変えてゆかねばならないはずであるが、タテ型社会では、目的や対象のほうを組織の都合にあわせようとする（奥中：65）。企業では、生産者中心主義から消費者（顧客）中心主義へという経営転換が言われるが、これは、企業の存在が消費者に依存し

ていることを再確認すると同時に、組織論的にはタテ型社会からの脱却をめざすものであろう（大塚：4）。組織が目的や対象をみうしなうことは、おのれの存在根拠をほりくずしているものであり、衰退はまぬがれない。昨今の企業倒産のいくつかは、組織が閉鎖的になったことに起因している。

組織の閉鎖性は、当然、透明性の欠如につながる。ルールがはっきりしないことも手伝って、タテ型社会は、外からはみえにくい内部の力関係や人間関係で組織がうごいてしまう。

## 6. タテ型社会と組織的不正

以上のように、昨今の不正・不祥事の原因は、タテ型社会の問題点、とくに（5）のルール・法規の軽視と（6）の閉鎖性にある。

冒頭であげた組織的不正は、自分の属する中規模集団の利益を、より一般的な社会集団（消費者、株主、利害関係者、国民、国際社会）の利益よりも、意識的・無意識的に優先させたことから生じている。タテ型社会は閉鎖的になりやすい。このタイプの組織への過度のコミットメントが、組織の外にいるひとびとの利益を忘れさせる。<sup>(5)</sup> 濃密に組織にコミットしているひとたちは、「誠実」に「まじめ」に業務をしているつもりでも、組織の外への視線を欠いてしまう。そのため、自分たちの業務や慣習が、一般社会のルールや常識、利益に合致しているかどうかについて無頓着になりやすく、ついには、業務自体が恒常的に不正な状態になってゆく（岸田：44-45）。

すると、不正が生じたときも、その発生源が組織の慣習や構造にあるため問題を隠蔽しようとする。さらに、タテ型社会はコンティンジェンシーへの対応が弱いので、事後の迅速で適切な処置を怠ってしまう。

もちろん、こうした組織的不正はべつに日本だけの特殊な現象ではない（桜井：95-122）。ただ日本での問題は、これら不正がいまだに個人人の道

義心に帰され、組織のあり方自体が抜本的にみなおされていない点にある。だがその一方で、組織にたいする倫理的な要請は、以前にくらべてはるかに高度化している。現在では、ある組織が、市民社会の一員として倫理的責任を負うべきことは、すでに先進国共通の認識となっている（水谷：3-4章）。組織の倫理性・誠実性は、たとえばつぎのような問題にたいして問われている。異文化理解、贈収賄、セクシャル・ハラスメント、環境保護、健康と安全の基準、プライバシー、知的所有権、競争の公正さ、雇用などである（Paine：91）。これらの倫理的な要請は、社会が国際化すればするほどより高度になってゆく。<sup>(6)</sup>

それでは、どうしたらタテ型社会の弊害をとりのぞき、上記の倫理的な要請にこたえられるだろうか。処方箋を考察してみよう。

## 7. コミュニケーションと倫理

まず、倫理の原則について手短かにふれておこう。倫理（道徳）原則とは、個々の道徳判断を演繹的にみちびける原則をいい、これについてはさまざまな哲学的主張がある。たとえば、キリスト教では黄金律とよばれる倫理原則が存在する。「あなたが自分におこなうように、他人にこれをおこないなさい」。あなたが、差別されたくなければ、他人も差別してはならない。あなたが、困ったときに助けてほしいければ他人も助けなさい。ということになり、黄金律からすべての道徳的判断をみちびきうると考えられている。また、カントによれば、道徳は、「あなたの行為の格率が、人間らしい行為の普遍的な法則となるように行為しなさい」という原則によってなりたつ。ベンサム功利主義では、「最大多数の最大幸福」を実現するように行動することが倫理の原則とされる。現代倫理学は、どの原則がもっとも妥当であるかについて議論をつづけている。

簡単にこの原則論に決着をつけることはできないが、本論では、倫理を集団的な自己決定とみなす立場をとることにする。集団的な自己決定と

は、成員の合意によって従うべきルールを定めてゆこうとする態度である。よって、倫理的な態度は、「何をルールとなすか」以前に、「いかにしてルールを定めるか」という手続きこそを重視する。道徳的に正しいルールとは、正当な手続き（due process）によって定められたルールのことである。実際、現代の倫理学者や哲学者のおおくが、倫理とコミュニケーションの密接な関係について指摘している。ルールの決定はコミュニケーションによってなされる。この決定過程から締めだされれば、そのひとつにとって不利で不公平なルールがつくられるかもしれない。よって、コミュニケーションは倫理の基盤である。

たとえば、ハーバーマスによれば、文化・社会・人格という社会システムの構成要素をむすびあわせているのは、日常言語を媒体としたコミュニケーションである。この「コミュニケーション的行為」によって相互行為は調整され、社会秩序が形成されるという（Harbermas 1984；1985；1986；1987；2000）。

あるいは、ヘアやロールズは、「コミュニケーション」という表現は使わないが、相互的な視点の転換に倫理の基礎をもとめている。ヘアによれば、「相手の立場にたつ」ことに倫理の基礎がある。道徳的判断をおこなおうとするひとは、関係者の立場に身をおくことによって、それぞれのひとの選好を自分の選好としてとらえ、そのうえでそれらの選好の強弱を比較して判断すべきである（Hare 1982 a, 1982 b；山内）。関係する各々の立場に自分自身をおきいれ、そこでの選好を考慮して道徳的判断はなされるべきである。たとえば、「理由なく人を殺すこと」を禁止する道徳的ルールが正当化されるのは、だれも理由もなく殺されることは望んではおらず、どのひとの立場にたつても、その禁止を普遍化しうるからである。

他方、ロールズは「人びとがあつまって政治的組織の原理を決めようとするなら、どのような同意が得られるか」という社会契約説の立場から『正義論』（1979）を展開する。そこでかれは、これから社会を構成しようとする人たちが「自分が何者かを知らない状態」、つまり自分が裕福か貧

乏か、どんな人種か、男か女か、どんな社会的地位かについてまったく無知な状態にある（これを「無知のベール」と呼ぶ）と想定して議論をすすめる。この個性の差が消し去られた状態で人びとが同意したルールこそが、公正な法、正義にかなった法であるという。なぜ、ロールズがこうした非現実的な想定をするかといえば、これによって人間における偶然的要因を排除できるからである。いわば、自分がほかの人の立場でもありえたと考える態度こそが、正義の根幹をなすのである。

以上のように、ヘアにおいてもロールズにおいても、自分の個性や個別の事情をペンディングして、おおくの他人の立場にたつことに倫理の根本がもとめられている。こうした「視点の転換」には、さまざまな他者とのコミュニケーションが前提とされているだろう。

こうした「視点の転換」を普遍化したものが人権などの民主主義的価値である。生存権、所有権、自由といった人権は、どのひとの立場にとっても望ましく、「相手の立場にたつ」ことの最大公約数である。こうした民主主義的価値をまもることが、現代社会における基本的な倫理的態度である。日本では、民主主義がたんなる政治形態の一種としてとらえられることもあるが、そうではなく、民主主義は現時点で人類最高の道徳的達成である。

この点において、わたしたちは、ヘアやロールズ以上のコミュニケーションの重要性を強調しなければならない。なぜなら、現在の倫理的要請のおおくが利害関係者との対話を必要としているからである。たとえば、どのような態度がセクシャル・ハラスメントとなるかの基準は、自分の内面的良心によってきめることはできない。問題は、相手はどう感じるかにあるからである。あるいは、近年、医療や歯科治療の現場では、治療方法やその副次効果を患者に説明し、同意を得ながら診療をおこなうインフォームド・コンセントがかなり普及している。ただ自分の善意に従って治療したというだけでは、他者の身体に手を入れる行為を正当化できない。同様の理由で、贈物（賄賂）、差別（人種・性・年齢）、環境問題、公

平な雇用と人事、健康と安全、プライバシー、知的所有権、競争の公平さ、文化的差異、地域社会との関係など、現代社会のおおくの倫理的問題が、ステイクホルダー（利害関係者）とのコミュニケーションを必要としている。

さて、本論で問題としている組織的不正は、組織内部の都合を優先させ、組織の外にいるひとびとの立場にたてなかつたことに起因する。これらの不正は、自分の属する集団の利益を、一般的なステイクホルダー（消費者、株主、国民、国際社会など）の利益よりも優先させたことに起因している。現代社会は、各分野が高度に分業化・専門化している。それは効率というメリットとひきかえに、テクノクラシーというデメリットをもたらす。外部とのコミュニケーションに欠いた組織は、自分たちの業務や慣習が一般社会のルールや常識、利益に合致しているかどうかについて無頓着になりやすく、組織外部のステイクホルダーの存在を等閑視しがちである。つまり、不正の根本原因は組織の閉鎖性にある。

タテ型社会はこうした閉鎖性を生じやすい社会である。したがって、組織的不正を予防するためには、組織のなかにながら外部のひとの視点にたてるような機制を成立させる必要がある。倫理教育（研修）についても、従来の単純な遵法指令ではなく、そうした視点の変換をうながすような教育方法が有効である。われわれは、自分の行為がどのような影響をおよぼすかを完全に予測することはできない。人間の認識能力はさまざまな制約をうけており、他方、行為がひきおこす因果関係ははてしなく連鎖してゆく。したがって、組織行動にかんしても、組織内部の視点からながめるだけでは、その行動が外部にたいしてどのような影響をおよぼしているのか、十分に把握することはできない。これが、組織が一般社会と実際に対話してゆかねばならない理由である。では、具体的にどのようなコミュニケーション構造を成立させれば不正防止に有効であろうか。最後に、倫理的で誠実な組織づくりのための制度的な方策を提案する。

## 8. 誠実な組織づくりのために

### (1) 説明責任と情報公開

もっとも重要なことは、組織の閉鎖性をとくことである。そのためには、説明責任（accountability）が重要な役割をはたす。説明責任とは、組織は、おのれの業務や意思決定が合理的な根拠をもち、倫理的にも正当であることを、国民や一般社会にたいして説明し、その結果をひきうける責任のことをいう（Paine：76-93）。これを実行することで、組織の独善性を回避することができる。

しかし、R. J. ウォーレスによれば、説明責任は国民や利害関係者への利益還元という責任をはたすこと以上のことである。「まず、それ〔説明責任〕は、批判的反省能力を意味している。つまり、自分がうけいれた道徳的考え方に照らしあわせて、当面の欲求から一歩しりぞき、おこなおうとしている行動を評価する能力である」（Wallace：158）。ちょうど人間が、他者という鏡によってはじめて自己意識をもちえ、これによって生存欲求にとり憑かれた動物的状态を脱することができるように、組織は説明責任を達成することによってのみ、自己認識をもちえ、自己抑制できるようになる。

2001年4月1日から情報公開法が施行され、ようやく日本でも説明責任が法的にもとめられるようになった。「情報開示」について論じた著作のなかで、飯久保は、日本のおおくの組織では、一般社会にたいして事前に業務の説明をせず、国民の側もそれをうけいれる準備ができていないと指摘する（飯久保：21-25）。情報開示の考え方では、組織は関係者にたいして事前に、決定事項、決定にいたるプロセス、選択肢、選択肢にたいする評価とその結果、おこりうる問題やトラブル、およびその対処法を開示しておくべきだとされる。トラブルが発生したことが問題なのではなく、事前にその可能性を示唆せず、対処法を考えていなかったことが問題なのである。

情報を開示しないことは、その組織にとってもリスクである。近年、医療や歯科治療の現場では、ケガや病気がどのような状態にあり、どのような治療・投薬の選択肢があるか、それによってどのような問題が発生する可能性があるかなどを、事前に患者に説明するインフォームド・コンセントがかなり一般化している。これも情報開示の一種である。インフォームド・コンセントは、患者自身の利益や意思を重んじることでもあるけれども、医師や歯科医師側の裁判対策としてはじまったことも忘れてはならない。

## (2) 外部監査・審査

外部の視点をとりこむことによって客観的な自己点検をする必要がある。

オンブズマンは、行政の違法・不当な活動にたいする国民からの苦情を、中立的な立場で調査し、是正措置を勧告する国民の代理人をさす(Stacey；潮見)。これは、行政が増大し、議会による監視や裁判所による司法的措置がまにあわなくなり、簡易かつ迅速な苦情処理制度が必要になったからである。日本においても、第2次臨時行政調査会(1981～83)の答申や86年の「総務庁オンブズマン制度研究会報告」がオンブズマン制度の必要性を提言した。さらに条例でオンブズマンを設置した地方自治体(川崎市、東京都中野区、長崎県諫早市、新潟市など)もあらわれた。市民オンブズマンは、行政のみならず、医療や一般企業の監査もおこなっている。この制度は、市民社会の側から組織を監査する有効な制度であり、今後も進展がのぞまれる(小林：42)。

しかし、組織自体が、それに先だってみずからオンブズマン的な制度をくみいれる試みがある(Paine：136-162)。企業倫理では、上層部の直属の機関として倫理政策委員会を設置し、そこに外部のひとを担当にすえる方策が有効とされている。倫理政策委員会は、倫理担当者を各部署に設置し、従業員の関心、疑問、苦情が常時耳にはいり、前者をつうじて満足の

ゆくような処理や教育を勧告する。倫理政策委員会是一種の上層部と現場のバイパスの役割をはたすが、委員に外部のひとをまねくとともに、倫理プログラムを従業員につねに明示することが肝要である。

### (3) 目的とルールの言語化

組織の目的、ルール、指令を文書によって明示することは、組織の公平性と透明性を維持するための方策である。組織におけるルール（関係法規、必要性のある慣習、役割と責任の位置づけなど）は、ケース・スタディや討論会などをとおして、かならず個々の成員に言語的にしめされなくてはならない。これによって、存在理由のあきらかでない慣習や上司による恣意的な命令を廃するとともに、現場からの意見や提案をおこないやすくする。

論理性をおもじた表現や第三者に開かれた議論法を教育することも有効である。そもそも言語は、その場に居合わせなかったひとたちに情報をつたえるためのものである。この言語のもつ公共性をつうじて、われわれは面識のないひとびとへと意識をむけることができる。経営学の鈴木辰治によれば、組織の倫理的妥当性を判断するには、オープンな論議・論証、すなわち「理性的対話」が必要である（鈴木：124-6）。「理性的対話」によって政策を決定してゆくことは、組織の閉鎖性をうちやぶり、倫理的感受性をたかめるといふ。

### (4) 組織内での双方向的コミュニケーション

組織内で地位の上下を問わない意思交換の場を定期的に関くことが必要である。ウィナーが指摘したように、管理者は両方向的なコミュニケーションの流れをつくっておかなければならない。あるいは、現場の情報を、中間過程をとおさずに（バイパスして）直接に把握する回路をつくっておくことも重要である。

## 結 語

前章で述べた組織的不正への処方箋はとくに目新しいものではなく、むしろビジネス倫理学や行政の不正防止案においてしばしば提案される方策にすぎない。この点においては、本論に独創性はない。しかし本論では、最近の倫理学においてやや抽象的に指摘されていたコミュニケーションの重要性を、組織づくりというかたちで具現化できることを指摘した。

近年、先進各国において参加型の民主主義を実現しようとする運動がさかんになっている。日本でも、政治（住民投票）、行政（情報公開法、オンブズマン制度）、司法（参審制導入の検討）、教育（自由化、外部評価）、医療（インフォームド・コンセント）、テクノロジーなど、あらゆる分野で、一般のステイクホルダーが意思決定に参加することをもとめはじめている（Winner 2001）。これらの参加型民主主義は、ある組織にたいして外部から倫理的な要請をもとめてゆく運動である。本論で考察した組織倫理学は、これとは逆に、内部から組織のコミュニケーション構造を再構築することによって倫理的な要請に応えようとするものである。今後は、倫理的な社会の実現を、その下位集団（行政機構、企業、司法組織など）における健全な組織づくりにもとめる現実的・実践的な研究がなされるべきであろう。そのために、この分野の倫理学は、組織論や組織コミュニケーション論、社会心理学と連携して研究を推進してゆくべきであろう。

### 註

- (1) こうした具体的な状況にそくした倫理学は「応用倫理学」とよばれ、近年、倫理学教育の主流をしめつつある。応用倫理学には、生命倫理、医療・看護倫理、環境倫理、企業（ビジネス）倫理、技術・工学倫理、情報倫理などがふくまれ、ますますおおくの分野での展開が期待される。
- (2) 本論は中根の著作（中根 1967/1978）にいくつかの重要な示唆を得ているが、まったく意見をおなじくしているわけではない。本論では、中根がもちいる「タテ社会」という表現と区別して、「タテ型社会」という用語をもちいることにする。

- (3) さきに、コミュニケーション構造と社会構造との相関を指摘しておいたが、社会のあり方はメディアにも密接に連動している。ムラ社会とは、人と人との直接的な面識を媒介とした社会である。一方、近代の国民意識は、印刷出版を媒体として形成された。俗語（言文一致した書字）による出版物が普及すると、面識のないひとびとのあいだにも交換とコミュニケーションの統一的な場が創造される。それにより、国民という一種の「想像された共同体」が生じた（Anderson：80-81）。近代以降、印刷革命、映像革命、インターネット革命とメディアはめざましく発達し、それにおうじて、個人の社会・国家における位置づけやアイデンティティも変化してきた。現在の先進国では、文字出版以外の伝達媒体が高度に発展しており、そこでは近代国家も相対化される運命をまぬがれないであろう。

ところで、おおくの日本人がムラ社会に心理的に固執しているといわれるが、もしそうだとすれば、それはコミュニケーションの手段をあまりに非言語的なもの（いわゆる「以心伝心」）に依存している結果であるとも分析できよう。しかし、このことは日本社会独自の特徴ではなく、無文字社会と共通する特徴と思われる。

- (4) 安土は、ある企業の経営改善をまかされたとき、トップ・マネジメントの密室状態を排除し、経営幹部会における討議によって意思決定をおこなわせるようにして、ついにその企業の建てなおしに成功したという（安土：246-255）。津田は、この安土の例をひきあいにだしつつ、「論理人による論理化経営」の文化をつくりだすべきだと提言している（津田：279）。
- (5) これまで、日本人のおおくは、この中規模のタテ型社会への帰属に自分のアイデンティティをもとめてきたと指摘されている。その社会は、「ムラ社会」、「自閉的共同体」（岸田）、「世間」（阿部）、「空気」の支配する社会（山本）、「ワン・セット主義の社会」（中根）などとさまざまな仕方でよばれてきたが、端的に言えば、権威主義的なゲマインシャフトのことである。筆者は、これが日本独自の特徴という考えにはふかい疑問をいだいている。
- (6) 1999年11月に国連本部でアナン事務総長主催の集まりで、レオン・サリヴァンは、企業が規模の大小をとわず、グローバルにうけいれるべき行動原則を発表した。これは「企業の社会的責任に関するグローバル・サリヴァン原則」とよばれる（菱山a：14）。

## 参考文献

Anderson, Benedict (1987). 『想像の共同体—ナショナリズムの起源と流行』 白

- 石隆・白石さや訳, リポート。
- Arendt, Hannah (1969). 『イエサレムのアイヒマン』大久保和郎訳, みすず書房。
- 阿部謹也 (1995). 『「世間」とは何か』講談社現代新書。
- 安土敏 (1993). 『幸福への処方箋』日本実業出版社。
- Harbermas, Juergen (1984). 「コミュニケーション能力の理論のための予備的考察」, ユルゲン・ハーバーマス, ニクラス・ルーマン『ハーバーマス＝ルーマン論争／批判理論と社会システム論』佐藤嘉一・山口節郎・藤沢賢一郎訳, 木鐸社。
- (1985, 1986, 1987). 『コミュニケーション的行為の理論』(上) 河上倫逸・フーブリヒト・平井俊彦訳, (中) 藤沢賢一郎・岩倉正博・徳永恂・平野嘉彦・山口節郎訳, (下) 丸山高司・丸山徳次・厚東洋輔・森田数実・馬場宇瑛江・脇圭平訳, 未来社。
- (2000). 『道徳意識とコミュニケーション行為』三島憲一・中野敏男・木前利秋訳, 岩波書店。
- Hare, Richrad Marvyn (1982 a). 『自由と理性』山内友三郎訳, 理想社。
- (1982 b). 『道徳の言語』小泉仰・大久保正健訳, 勁草書房。
- (1994). 『道徳的に考えること』内井惣七・山内友三郎監訳, 勁草書房。
- 菱山隆二 (2000 a). 「グローバル・サリヴァン原則がスタート—多国籍企業のアカウントビリティに向けて」『経営倫理』13: 13-14。
- (2000 b). 「個人倫理の限界と組織倫理の確立」『経営倫理入門』経営倫理実践研究センター: 31-41。
- 飯久保廣嗣 (1997). 『情報開示と責任の取り方』かんき出版。
- 岸田秀 (1997). 『官僚病の起源』新書社。
- 小林道夫 (2000). 『警察は変わるか』岩波ブックレット。
- 小玉毅 (2000). 「経営倫理との出会い」『経営倫理』14: 19-21。
- 厚生労働省ホームページ「雪印乳業食中毒事件の原因究明調査結果について (最終報告)」2000/12/25, 報道発表資料。
- 草野厚 (2001). 『官僚組織の病理学』ちくま新書。
- 水谷雅一 (1998). 『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー。
- 中根千枝 (1967). 『タテ社会の人間関係』講談社現代新書。
- 中根千枝 (1978). 『タテ社会の力学』講談社現代新書。
- 大村賢三 (2000). 「公務員倫理を考える」『経営倫理』13: 5-6。
- 奥中恭樹 (1997). 『ミスマの人事革命』東洋経済新報社。

- 大塚斌 (2000). 「身近な話し-よいことわるいこと」『経営倫理』12:3-4.
- Paine, Lynn Sharp (1999). 『企業倫理-組織の誠実さを求めて』梅津光弘・柴柳英二訳, 慶應義塾大学出版会.
- Rawls, John (1979) 『正義論』矢島鈞次訳, 紀伊国屋書店.
- Rogers, Everett M. & Rehka Agarwala-Rogers (1985). 『組織コミュニケーション学入門』宇野善康・浜田とも子訳, プレーン出版.
- 桜井哲夫 (1999). 『自己責任とは何か』講談社現代新書.
- 潮見憲三郎 (1996). 『オンブズマンとは何か』講談社.
- Stacey, Frank A. (1980). 『オンブズマンの制度と機能: 世界10か国の比較研究』宇都宮深志・砂田一郎監訳, 東海大学出版会.
- 鈴木辰治 (1996). 『企業倫理・文化と経営政策-社会的責任遂行の方法』文慎堂.
- 津田真澄 (1994). 『日本の経営文化-21世紀の組織と人』ミネルヴァ書房.
- Wallace, R. Jay (1996). *Responsibility and the Moral Sentiments*, Cambridge, Mass./London: Harvard UP.
- Wiener, Norbert (1979). 『人間機械論』鎮目恭夫・池原止戈夫訳, みすず書房.
- Winner, Langdon (2001). 「テクノロジー社会における市民の徳」『思想』No. 926, pp. 58-81.
- 山本七平 (1977). 『「空気」の研究』文藝春秋社.
- 山内友三郎 (1991). 『相手の立場に立つ-ヘアの道徳哲学』勁草書房.