



職場のモラルとモチベーション (3) 職場そのものの倫理性と働く個人



松田宏コンサルティング事務所
代表 松田 宏



前回は、モラルという言葉の意味、国や文化圏による違法性の違い、違法性とモラルの違い、合法と違法の中間領域、企業のコンプライアンス、マナーとエチケットについて考えてみた。

今回は、国家公務員倫理法、企業倫理、嘘つき企業への社会的制裁、良心的企業とブラック企業、モラルハザード、抗命権について考えてみたい。

なお、本連載では多くの読者が公務員であることを踏まえながら、あえて民間企業も含めた幅広い視点で議論を展開している。必要に応じて言葉を読み変えながらお読みいただければ幸いである。

理といえば国家公務員倫理法（平成11年8月13日法律第129号）のことを思い浮かべるだろう。

この法律は、「国家公務員が国民全体の奉仕者であってその職務は国民から負託された公務であることにかんがみ、国家公務員の職務に係る倫理の保持に資するため必要な措置を講ずることにより、職務の執行の公正さに対する国民の疑惑や不信を招くような行為の防止を図り、もって公務に対する国民の信頼を確保する」ことを目的としている（第1条）。

- 具体的には、この法律が定義する「職員」が、
- ①職務上知りえた情報について国民の一部に対してのみ有利な取扱いをする等、国民に対し不当、差別的に取り扱うこと
 - ②職務や地位を自らや自らの属する組織のための私的利益のために用いること
 - ③権限の行使の対象となる者からの贈与等を受けること等の国民の疑惑や不信を招くような行為をすること

を禁止している。また、倫理の保持を図るための政令「国家公務員倫理規程」を定めるものとし、この規定では倫理行動規準や利害関係者の定義、具体的な禁止行為とその例外などが詳しく定められている。

例えばせん別、祝儀、香典などを受け取ってはいいけないが、宣伝用物品や記念品で広く配布するため

目次

- ▶ 国家公務員の倫理：公私の区別を明確に
- ▶ 世の中は嘘つき企業に甘くない
- ▶ 良心的な企業は少ない
- ▶ 企業の倫理：良心を求めるビジネスコード
- ▶ 良心のかけらもないブラック企業
- ▶ 鯛（タイ）は頭から腐る
- ▶ 日本的なモラルハザード
- ▶ ドイツ軍の抗命権と抗命義務

＝国家公務員の倫理：公私の区別を明確に＝

本稿の読者の大部分を占める公務員の皆様は、倫

のものは受け取ってよい。職務で訪問した際に茶菓の接待を受けたり多数が出席する立食パーティで飲食物の提供を受けてよい、職務で出席した会議で簡素な飲食物の提供を受けてよい、といった具体的な規定である。また個人的な関係で、状況や行為が公正な職務の執行に対する国民の疑惑や不信を招くおそれがないと認められる場合は、その行為を行うことができるとの規定もある。

贈収賄のような明らかな犯罪行為ではなくても、冠婚葬祭や中元歳暮などの社会的な慣行に便乗し、従来は違法とされていなかったグレーゾーンにおいて過剰な便宜供与や贈答が行われていたことが問題視され、立法に至ったのである。法律になった以上、私の定義する倫理ではなくなるが、違法性と倫理性との境界線を明確にした法律ということだろう。

米国の官公庁で公用の封筒に「私用目的で使用した場合は100ドルの罰金」などと大書してあることがある。「知りませんでした」とか「気がつきませんでした」などという言い訳を許さない徹底的な周知と厳しい罰則を伴う規則だ。良心に訴える程度では私的利用は無くないのだろう。

＝世の中は嘘つき企業に甘くない＝

残念ながら、目先の利益のために消費者に嘘をつく企業はなかなか無くならない。列挙すれば分厚い本が一冊書けてしまいそうなので、以下にごく一部の典型的な事例をご紹介します。

北海道の食肉業者が、ソーセージなどの肉製品にウサギなどの安い肉を混入して売っていた。中国古典の「羊頭狗肉」(店頭羊の頭をかけた、実際は犬の肉を売る)という言葉そのままだ。また、輸入牛肉のBSE問題がおきたときに、大阪の食肉業者

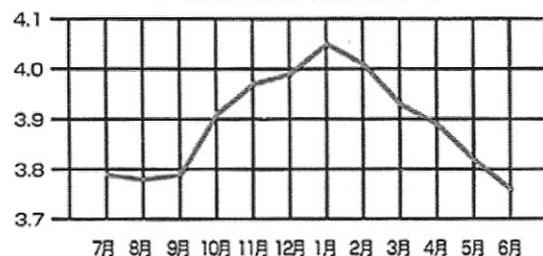
が売れ残って冷凍庫で大量保管していた国産牛肉を輸入牛肉だと偽装して処分し、政府から多額の補償金を騙し取るという大胆不敵な事件もあった。

他にも、老舗の一流料亭で客が手をつけずにまま下げられた料理を別の客に出していた事件、レストランが高価な「芝エビ」の料理とメニューに表示しながら、安い「バナメイ」を使っていた事件もあった。

大手乳業会社が設備の定期清掃点検の手抜きにより細菌が混入した製品を出荷してしまい、多数の消費者が食中毒になる事故を起こしたことがある。それだけでも問題だが、原因調査の中でその会社は牛乳の成分を正しく表示していなかったことが明らかになった。牛乳の成分濃度は季節によって変動するので基準の範囲内で薄めることが認められている。その場合は「成分調整乳」と表示することになっているのだが、その表示をしていなかったのである。

「嘘つき」に怒った消費者が大規模な不買運動を起こしたため売上が激減し、その会社は倒産した。

平均乳質の推移(製造者調べ)



乳脂肪分と無脂乳固形分の数値は月により異なり、牛乳の味が微妙に変わることがあります。

乳脂肪分

牛乳成分の季節変動 (出典: 栃酪乳業)

大手ハンバーガー・チェーンでは異物の混入が発見されたのが発端で、消費期限が切れた肉を使っていたことが発覚した。その騒ぎの中で、中国の工場ですべて床に落としたチキンナゲット用ひき肉の塊をそのまま拾い上げ、生産ラインに戻している場面

の内部映像が公表されたので、全店で売上が激減し、今も大幅な赤字が続いている。

旅客機の座席を製造している企業が耐久性検査の結果を偽った成績書を添付し、強度の足りない座席を複数の航空会社に納品していたことが発覚したことがある。事故時の乗客の安全性にかかわるので、航空会社は一定期間内に正規のものに交換しなければ就航できなくなるので、大変な問題になった。

大手ゴム製造会社が全国各地のビルに設置した免震装置のゴムの性能データが偽装されていたことが明らかになった。外部委員会の調査によれば、同社は以前にも断熱パネルで同様のデータ改ざん事件を起こしていた。そのため、原因は関与した個人の資質ではなく、企業風土の問題である、と厳しい指摘があったという。設置した免震設備は無償で交換するというが、それ以前に大地震が起きたらどうなったのだろう。この製品は書類上の審査による大臣認定制度を受けており、出荷段階の品質検査も製造会社に任せられていたという。その信頼関係を裏切る偽装行為があったので、今後は専門機関によるサンプル調査や国による直接検査を行う方向で検討が進められている。正直な自己申告を前提とした制度がこのようなことで崩れるのは残念なことだ。

性能の偽装事件は少なくない。最近、米国で販売された48万台以上のドイツ製ディーゼルエンジン車に、検査のときだけ排気ガス(NOx)の排出基準を満たすよう細工した制御ソフトが組み込まれていたことが発覚した。米環境保護局(EPA)は1台あたり3万7500ドル(約450万円)、総額180億ドル(約2兆2千億円)という巨額の懲罰的制裁金を課す他、刑事訴追を検討しているという。その後、欧州でも同様の不正が行われていたことがわかり、

罰金やリコール費用などが莫大な金額になって経営を危うくすると観測から株価は暴落している。

悪事はいずれ明らかになる。「天網恢恢、疎にして漏らさず」(天の網は粗いように見えるがしっかりできていて、悪いことを見逃すことはない)ということであろう。

＝良心的な企業は少なくない＝

ある大手スーパーの本店に通じる道筋の商店街にタバコの吸い殻がたくさん落ちていて迷惑しているという問題があった。うわさを聞いたその会社は、従業員だけでなく出入の納入業者にまでタバコの吸い殻を捨てないよう「お願い」し、従業員の有志がお掃除隊を結成して毎日交代で清掃するようになったという。なおその会社では、仕入担当者が納入業者からコーヒーを一杯おごってもらっても、公正な取引を妨げるとして懲戒解雇することになっているという。金額の多寡や状況など意見の分かれる判断はせず、単純明快に「一切禁止」にしたとのことである。もっともその会社では、これまでに接待や贈答、不公正な取引を理由に解雇された従業員は、実際には一人もいないそうである。

消費者が企業に倫理性を求める傾向が強まっている。「エシカル(倫理的)消費」と呼ばれ、購入する商品の製造背景を知って選択しようというトレンドである。海外ではあっても、児童労働や極端な低賃金、長時間労働、劣悪な労働環境など非人道的な状況で製造されたものは買わないという消費者の選択が、製造者の倫理的な行動をうながすはずだ、という考え方である。そうすると、良心的ではない、ソロバン勘定優先の企業でも従わざるを得ない。

スイスに本社があり全世界で多様な食品事業を展

開している大手コーヒー会社は最近、自社のチョコレート製品に児童労働で収穫したカカオは使用しないと宣言した。大きな刃物を使うので危険な作業だからだ。それも独立した第三者機関の認定を受けるという徹底ぶりだ。残念ながらこの決定は企業の良心による自主的なものではなく、消費者からの集団訴訟に渋々対応したものである。



カカオの実 (写真：Wikipedia)

企業倫理に対するこうした期待は「企業の社会的な責任」(Corporate Social Responsibility：CSR)という概念になって多くの企業の行動に影響を与えつつある。ある光学機器メーカーでは原材料や部品、OEM (Original Equipment Manufacturer：他社ブランドによる製造)製品の調達だけでなく、物流にもCSR対応を拡大した。物流業務の委託先企業に対し、適正な労働環境や安全衛生の確保など、国際的なCSR基準である電子業界行動規範 (Electronic Industry Citizenship Coalition：EICC)への対応を求めている。この規範は米国の電子機器企業などが加盟するCSR団体が作ったガイドラインで、労働、安全衛生、環境保全、倫理の実施状況を400項目以上のチェックリストで診断するものだ。いくらコストが安くても自社への信頼性にかかわる「非倫理的な」企業はお断り、「清く正

しい」企業でなければ取引はしません、という訳だ。

古い話だが、自社製品に重大な問題が起きた際の企業の迅速かつ良心的な対応の事例として、今も多くの企業のお手本になっている事件がある。1982年9月にタイレノールという解熱鎮痛剤に何者かが毒物を混入したため、少女が死亡したのである。その後、5瓶のタイレノールに混入された毒物により7名の死者を出し、毒物が混入された3瓶が回収された。薬局で店頭販売している普通の薬であり、その後、模倣犯も発生するなど、大きな事件になった。

この薬を製造販売していた会社は、毒物混入の疑いがもたれた段階で消費者に12万5千回のTV放送、専用フリーダイヤルの設置、新聞への一面広告などで注意と回収を呼びかけた。約3100万本の瓶を回収するために約1億ドル(当時の日本円で277億円)を要した他、毒物を混入できないよう瓶の蓋を三重シールに改良した。そうした迅速で誠意ある対応の結果、タイレノールの売上は事件後わずか2カ月で元の80%まで回復したという。全く想定外の事態で対応マニュアルは無かったにもかかわらず的確で迅速な行動が取られた背景には、その会社に「消費者の命を守る」という簡潔明瞭な信条(Our Credo)があり、全社に徹底されていたためだとされている。

わが国でも食品に異物が混入していたことが判明すると即座に製造を中止し、出荷済の製品を全品回収するという対応が取られるようになったのは、こうした素晴らしい前例が広く知られるようになったからである。そういえば最近、若者に人気のソース焼きそばでも異物混入事故があったが、即座に措置がとられ、数ヶ月後に販売が再開された。売上は以前にも増して好調とのことである。

＝企業の倫理：良心を求めるビジネスコード＝

一部の企業では、法令遵守よりも高いレベルの企業倫理が必要であるという考え方から、経営トップから従業員までの個人倫理を含む具体的な行動倫理規定を定めている。グローバル企業の場合、国／地域によって法律が異なるため、ある国では合法的な行為が別な国では違法になる、という問題もあり、共通の方針を明文化する必要があるという事情もある。ビジネスコード (Business Code) とかビジネスコンダクト規準 (Standard of Business Conduct : SBC)、行動規準などと呼ばれ、株主や消費者の声が強い米国企業では古くから規定されてきた。ある大手電子機器メーカーのSBCには、多大な利益が得られる商談でも、この倫理規定に少しでも触れる可能性がある場合は断りなさい、と明記してある。たとえ合法であっても、後から倫理に反する取引で不当な利益を上げたと株主や消費者から非難されて社会的信用を失うよりは、倫理的に行動して欲しい、という訳だ。企業の違法行為に巨額な制裁金を課す米国らしい実利的な判断なのかもしれない。

目先の利益を得るためにこのビジネスコードを無視する社員がひとりでもいると、企業は信用を失って存続の危機に陥るので、その徹底ぶりは大変なものである。年に1度、全社員がビジネスコードの説明会に出席することが義務付けられ、全員が「私は確かにビジネスコードの説明を受け、正しく理解しました」という書類に署名させられる。出張その他で出席できない人が出ないように、同じ内容の説明会が全事業所で何度も開催される。管理職には部下の受講状況が報告され、受講率が基準に達しない場合は人事評価に反映される。つまり、ボーナスが減る

のである。新入社員教育で一度聞いただけなら「忘れていました」という言い訳もできるかもしれないが、これでは言い逃れの余地は全くない。

わが国でも、長期的な信用を重視した江戸時代の大商人の家訓などに同様の教えが散見される。こうした価値観は、時代を超え国境を超えた世界共通のものようだ。わが国の伝統的な企業では、前身である商家時代の家訓や初期の社是、創業者の遺訓などの形で商業倫理や道德観などが抽象的な表現で包括的に説かれてきた。当時の社会は共通の価値観や道德観が根付いていたため、具体的な条項をあれこれ並べる必要がなかったのかもしれない。あるいは、具体的な事項は職場の文化として確実に伝承される仕組みがあったということかもしれない。

＝良心のかけらもないブラック企業＝

劣悪な環境の中で違法な長時間労働を強要する、残業手当を支払わない、達成不可能なノルマを与え達成できないと厳しく叱責されペナルティが課せられる、といった悪質な企業の存在が問題になっている。パワハラ、セクハラ、モラハラなど何でもありで、若い人達が絶対に避けたいと思っている就職先なのだが、不幸にしてその「蟻地獄」に落ちてしまう人は無くならない。いわゆる「ブラック企業」といわれている存在で、従業員の募集から巧妙なので、外見から実態を見分けるのは難しい。

しかし、悪いことは長く続かない。あるファーストフード・チェーンでは「ブラック」との評判が広まった結果、消費者が同情して食べに来なくなって売上がガタ落ちした。また、従業員を募集しても応募者がいなくなり、多数の店舗を閉鎖したり営業時間を短縮したりする事態に追い込まれた。学校でも

アルバイトを斡旋する際は問題企業は除外したり、注意を喚起したりするようになっている。また、若者にはお手の物のSNSなどでブラック企業の情報が交換され、ある企業が「白か黒か」は周知の事実だ。それでも仕事が見つからず困っている弱い人達を食い物にするブラック企業はなくなるならない。

1929年に発表された「蟹工船」(かにこうせん)という小林多喜二の小説がある。いわゆるプロレタリア文学の代表作で、国際的にも評価され外国語へも翻訳されているらしい。この本の題名と著者名は教科書に載っていたので多くの人知っているが、実際に読んだ人は少なかった。何せ今とは背景が大きく異なる昭和初期の非合法労働をテーマにした小説なのだから。ところが近年、この「蟹工船」の文庫版が出版関係者や老舗書店の主人達が驚くほど売れている。表紙の奇抜なデザインが目を引きただけだ、などという批判もあるようだが、試験のために題名と著者名を暗記するだけだったこの本が、何故か今時の若い世代の共感を得ているのである。

内容は、極寒のオホーツク海で波浪に翻弄されながら操業するカニ漁船団の話で、蟹工船と呼ばれる母船の中の工場で獲ったばかりの新鮮なタラバガニを缶詰に加工する過酷な労働に従事する人達の群像である。航行目的ではないので航海法が適用されないボロボロな老朽船を改造した船で、工場ではないので労働法も適用されないという無法地帯だ。情け知らずの監督は労働者達を人間扱いせず、労働者は劣悪で過酷な環境の中で、暴力や虐待、過労や病気で次々と倒れてゆく。昔のブラック企業はとことん酷かったのである。

小説は、転覆した蟹漁船をロシア船が救助してくれたことがきっかけに、中国人通訳を通じてロシア

人達のプロレタリア思想に目覚める、と展開していくのだが、本稿では職場のモラルの一環としてブラック企業を論じている本題から外れるので省略する。とにかく、昔々の労働問題をテーマにしたこの本が今の若者達の共感を得てたくさん売れているというのは、ちょっと不気味な現象だと思う。

＝鯛(タイ)は頭から腐る＝

組織としてのモラルに関する話が長くなり、なかなか個人の話に行きつかないことをご容赦願いたい。しかし、民間企業でも官公庁や公的機関でも、そこで働く個人の良心だけではどうにもならない既成事実、組織の歴史や伝統に関わる多くの倫理的、道徳的な問題があるものである。新人として、あるいは他から異動してきてある職場に入ったとき、これは問題だと思う悪しき慣例に直面しても、関与を拒否することは非常に困難である。

「鯛は頭から腐る」という言葉がある。鯛が本当に頭から腐るかどうかは知らないが、古代ローマの文人で政治家でもあった小プリニウス(ガイウス・プリニウス・カエキリウス・デクンドウス)の書簡にも「魚は頭から腐る」という言葉があるそうだ。「魚の頭は腐り易く、酷い悪臭を放つ。同様に、国家や組織は上層部の方から腐敗してくるものだ」という意味とのことである。なお、彼は学者で政治家、軍人だった伯父(大プリニウスと呼ばれた)の養子になったため「小」と呼ばれたのだそうだ。

法律規則に基づいて仕事をし、組織の運営管理や人事が厳密な官公庁と比べると、経営上の自由度が高く人事の恣意性も高い民間の企業や団体の方が、トップが関与する組織ぐるみの不祥事が起きやすい。取締役や監査役の人事権を持つ社長がワンマン

化して傍若無人の経営をすとか、社長派と次期社長の座を狙う専務派が権力抗争を繰り広げるなど、TVドラマのネタには不自由しない。権力の基盤が業績であるので、目先の利益のために長期的な先行投資が後回しになったり商業道徳に目をつぶったりしがちだ。競争意識に燃える企業戦士達は、ときに違法スレスレのグレーゾーンに足を踏み入れたり、勢い余って超えてはいけな一線を越えて違法なブラック側に足を踏み入れたりしてしまうこともある。

個人にとって、「職場」が組織として倫理的、道徳的でなければ、そこで安心して楽しく働くことはできない。明るみに出れば不祥事として糾弾される違法行為が日常的に行われていたりすればなおさらだ。生活のためと割り切り、良心を押し殺して働いているうちに慣れてしまう人もいるだろうが、大多数は後ろめたさに心を痛める。人は、倫理的で道徳的、良心的な職場でお互いに信頼しあって働きたいと思うものなので、組織ぐるみの違法行為に関わることは避けたいと思うのは当然だ。発覚したら担当者だけが処分され、暗黙に違法行為を示唆した上司や幹部は責任を負わない場合も少なくないからだ。

企業が社会的責任を果たす努力をしていますと前述したCSRを強調するのは、お客様（取引先や一般消費者）はもちろん、そこで働く従業員の人達に企業を選んでもらうための条件になりつつあるからだ。多くの企業は従業員を選んで採用していると錯覚しているが、実際には従業員に選んでいただいているのである。良い従業員が集まり、安心して長く働ける環境は、企業の維持発展の必須条件なのである。

＝日本的なモラルハザード＝

職場のモラルを議論する際に、モラルハザードと

いう言葉避けることはできない。日本では世界的な常識とは少し異なる使い方がされているからである。フリー百科事典「ウィキペディア」によれば、モラルハザード（moral hazard）には次の3つの意味があるという。

①使う人と使われる人との情報や知識の格差によって使われる人の行動が歪み、効率が悪くなること（プリンシパル＝エージェント問題）。

外回りの営業マンが上司の目を盗んで勤務時間中に仕事をサボる、医師が診療報酬を水増しするため不要な検査や薬剤投与を行う、など。

②保険に加入しているからとリスクのある行動をとること（保険におけるモラルハザード）。

自動車保険で交通事故の損害が補償されるので加入者の注意が散漫になり事故発生率が高まる、医療保険で治療費が補填されるので加入者が健康維持を怠り病気になりやすくなる、など。

③倫理の欠如。「バレなければよい」という考え方が醸成されるなど、倫理観や道徳的節度がなくなり、社会的な責任が果たされなくなること。

これは日本独自の用法で、英語のmoral hazardを翻訳する際に「道徳的危険」と直訳した誤りによるという説が有力である。火災保険に加入して放火する保険金詐欺、経済力があるのに子供の給食費を払わない、などが該当するとされている。

つまり、モラルハザードという言葉には道徳的、倫理的な意味はないが、日本では節度を失った非道徳的な利益追求、倫理性の崩壊、倫理の欠如という意味で使われている。この言葉は経済学や保険業界の専門用語で、上記①または②の意味であることにご注意いただきたい。

＝ドイツ軍の抗命権と抗命義務＝

上司の業務命令が法律や規則に反する違法なものであった場合、部下はどうしたらよieldろうか。あるいはその命令が事実誤認や判断ミス、公私混同による不適切なものの場合、あるいは道徳的、倫理的に問題がある場合はどうだろうか。上司は織田信長のように生殺与奪の権力を振り回し、聞く耳はまったくもたず、日々パワハラ行為を楽しんでいる人物かもしれない。部下のあなたには家族の生活がかかっているし、明智光秀のように謀反を起こす実力も度胸もなければ、渋々ながら命令に従うしか選択肢がないのかもしれない。

軍隊では上官の命令は絶対である。何故この命令を出すのですかと理由を確かめたり、その命令は納得できません、と従わなかったりすることはあり得ない（「意見具申」という提案は、一定の条件で認められる場合がある）。軍隊における命令違反（抗命）は重罪で、厳しく処罰されるからだ。

ところが「例外のない規則はない」という言葉があるように、「上官の命令には絶対服従」を宣誓させるのが当たり前軍隊にも例外はある。ドイツ連

邦の軍人法には、上官の命令が人道に反する場合は拒否できるという「抗命権」、抗命したことによる不利益処分（降格などの懲戒）の禁止、命令が人道に反するものではないことを確認する「抗命義務」が規定されているのである。実際、イラク戦争は人道に反すると、この規定に基づいて参戦を拒否した佐官がいたとのことである。この規定

は、ナチスドイツの戦争犯罪に対するニュールンベルグ裁判の判決による、国民は軍隊の中でも自由な人格として責任感をもった市民であり続けるべきだという理念に基づいている。ドイツでは連邦軍は「制服を着た市民」であり、「軍人は能動的かつ良心に基づく服従、つまり良心的服従をしなければならない」のである。

日本では組織の一員で上司から業務命令を受ける立場の部下として、「抗命」は非常に難しい。航空機の操縦室における機長と副操縦士（今はそういう呼び方はしなくなった）の関係でも、権威勾配が強すぎると機長の間違いを指摘できず事故に至る場合がある。CRM（Cockpit Resource Management）が大切な理由である。もしあなたが副操縦士だとして、間違っ誘導路に着陸しようとしている機長に対して「機長、あれは滑走路ではありませんよ」と言えるだろうか。ある上下関係の厳しい国の旅客機が誘導路に着陸してしまった重大インシデントでは、副操縦士は事故調査官に「間違いには気付きませんでした」と答えたと聞くが、本当だろうか。

（続く）

