

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 556

技術的分野で発生する不正行為へのアプローチ
—自動車会社の燃費不正問題のケース分析—

會澤綾子

東京大学大学院経済学研究科

2022年12月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

技術的分野で発生する不正行為へのアプローチ

—自動車会社の燃費不正問題のケース分析—

會澤綾子

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: a-aizawa@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

Approaches to wrongdoing occurring in technical fields : A case analysis of the fuel economy fraud in the automobile industry

Ayako AIZAWA

E-mail: a-aizawa@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

Abstract: This paper examines the fuel economy-related frauds that have been continuously uncovered in the Japanese automobile industry since 2016. The subject matter of this paper was the Mitsubishi Motors Corporation case, which has experienced several scandals in the past. Theories of corruption are categorized into three perspectives: (1) ethical, (2) rational, and (3) social, and the mechanism of corruption is analyzed by applying these perspectives to the Mitsubishi case. Mitsubishi Motors' fuel economy fraud was an ongoing practice that could have been discovered on several occasions. There were no unethical or rational reasons for the fraud, such as monetary or professional incentives, among the actors. Nor were they mindless acts committed under the direction of management, as the social perspective assumes. They were acts that violated laws in Japan, but were legal actions in some countries and not universally considered wrong. The fraudulent actions within the organization could be judged by some with tolerance and could be considered technicality reasonable behavior. Additionally, the resulting market punishment was seen as ambiguous and the fraud did not create visible damage to consumers. This suggests that these factors contributed to the perception of the act's legitimacy which was amplified by its repetition and became a strong customary practice within the organization.

Keywords: customary wrongdoing, corruption, legitimacy, tolerance, technical problem

1. はじめに

法学の世界では、企業による不祥事・不正行為¹について、法人処罰の議論というものが存在する。法人とは法的に権利義務を与えられた擬人的存在であり、その法人が巻き起こす不祥事・不正行為において、物理的に実在する自然人とは異なり、罰することが難しい、つまり法律の効果（処罰）が抱える課題があるのではないか、という問題提起である（樋口, 2012; 松原, 2014）²。

この問題は、少なくとも二つの問題を含んでいる。一つは、法人が擬人的存在であるゆえに、その組織内の個人を特定し、罰することが難しいという特定性の問題である。組織はシステムであり、意思決定の連鎖によって行動が紡がれている。当然、不祥事・不正行為に連なる意思決定が多岐に渡れば渡るほど、行為者を特定することは難しくなる。またもう一つは、行為者の内面の問題である。法律上は、不正行為を行う行為者の心的状態として、罪を犯す意思があったかどうかを問う、故意という観点の議論がある³。組織というシステムにおける意思決定の連鎖の中では、どの、いつ時点の行為者の内面を追及するかを判断することは難しい可能性が出てくる。

もちろん、企業による不祥事・不正行為の中には、上記のような問題を要しないものもある。一例を挙げれば、横領・背任等の金銭着服の目的で行われる不正行為においては、当該行為と利益を得る行為者は密接に関連しており、特定性や内面性を問題にする可能性が縮小される。だが、企業で発生するのは、そのような不祥事・不正行為ばかりではない。むしろ、社会的に大きく報道される不祥事・不正行為には、問題を容易に整理できないものも多い。特に昨今は、製造業の検査体制に関わる不祥事・不正行為が連続的に発覚している。2021年には三菱電機の検査不正が、2022年には後発医薬品メーカーの不適切な検査行為が相次いで発覚し（調査委員会, 2021; 村堀・橋本, 2022）、同年には日野自動車の検査不正問題も報道されている（日本経済新聞, 2022）。

これらの不祥事・不正行為は、横領等の単独または数人で行うことが想定される不正行為と異なり、専門性を有した部門で多くの人間によって構成される。企業内では、異動・退職等による人員の入れ替えが起きることも想定され、ときに時間を越えた複数の人間が関わる。つまり、けして良いとはされないはずの行為が、人が替わっても、ある種の組織能力の

¹ 不祥事とは、不正行為が公になった社会現象である。不正行為は不祥事を引き起こす可能性のある組織内の行為であるため、両者は区別されるべきである。同じものを指す場合もあるが、指さない場合もある。

² 刑法学では、世の中では大きな批判を浴びた不祥事・不正行為であったとしても、責任を問えない実態があるという課題感が存在し、「現行の両罰規定では犯行の実態に即していない、対応として不十分である（制裁の効果がない）（松原, 2014）」と指摘される。

³ 罪を犯す意思があれば「故意」、認められなければ「過失」と認定される。

ように、組織内で長期的に保持されていたことを意味している。ケースによっては 10 年、20 年単位で不正行為が継承されている。

なぜ、不祥事・不正行為が組織内で維持され続けているのか。そこには、法学の世界で処罰上の課題が議論されたように、他の不祥事・不正行為とは異なるメカニズムが働いているのではないだろうか。だとすれば、当該メカニズムを解明しない限り、取るべき適切な対策が判然としないまま、徒に制度を増やすことにも繋がりにかねない。本稿は、組織内で複数人によって長期的に維持される不正行為を取り上げ、そのメカニズムについて、既存理論の視点を活用しながら、解明を試みるものである。

II. 不祥事・不正行為を見る三つの視点

既存理論を概観する前提として、不祥事・不正行為については、経営学、経済学、社会学等、様々な分野で議論がなされている。そこで本節では、不祥事・不正行為に関する先行研究を、不正行為に対する三つの視点として整理し、それぞれを、(1)倫理的視点、(2)合理的視点、(3)社会的視点と名付ける。

1. 三つの視点

1-1. 倫理的視点：非倫理的行為と捉える視点

最初に紹介する、最も一般的であろう不正行為への視点が、不正行為に手を染めた個人を、非倫理的であるとみなす考え方である。個人の非倫理性を前提とするがゆえに、「なぜそのような行為をしてしまうのか」と個人の動機に着目することにも通じる (Fritzsche & Becker, 1984; Hegarty & Sims, 1978; Posner & Schmidt, 1984; Trevino & Youngblood, 1990; Umphress & Bingham, 2011)。

不正行為を行う者が非倫理的な状態であるという考えには、そもそもの不正行為自体が非倫理的な行為であるという前提がある。倫理的であることと、そうではないことを分別して考えており、善悪 0 の二分法の価値基準があるとも言える。そして、善悪が区別できるものであれば、組織の不正行為は組織にあるべき姿、指針を埋め込むことで、抑制または防止がはかれることになる (高・ドナルドソン, 1999)。また、いかに倫理的風土 (Cullen, Victor, & Stephens, 1989; Victor & Cullen, 1988) を良くするかという考え方とも繋がりをうる。だが、道徳的な考え方であり、抽象度が高いのではないか (Starks, 1993)、実務現場の実態に沿っているのか (Donaldson & Dunfee, 1994; Stark, 1993) という批判もある。昨今は、企業倫理を実践的に捉えるような提言もなされている (岩田, 2006; 間嶋, 2012)⁴。

⁴ 1990 年代後半には、Buchholz and Rosenthal (Buchholz & Rosenthal, 1996; Rosenthal & Buchholz, 1999) がプラグマティズムの観点から、現代社会において倫理には多様な考え方があることを提言している。つまり、倫理とは理論的規範主義が捉えていたような所与

1-2. 合理的視点：合理的行為と捉える視点

そのため、不正行為に対するアプローチには、倫理的理由とは別の視点からアプローチするものも存在する (Castro, Phillips, & Ansari, 2020)。不正行為を合理的な理由に基づく行為だとみなす考えである。メリットやインセンティブ等の合理的理由があるから不正行為を行うと解釈し、不正行為の結果として得られるインセンティブが不正行為のリスクを超えることにより、不正行為に踏み出すと考える (Biswas, 2017; Klitgaard, 1988; Rose-Ackerman, 1978)。合理的理由を問題とする視点では、インセンティブが少ない状況であれば、不正行為への誘惑は少なくなり、逆に得られるインセンティブが高ければ、不正行為へと踏み出すことになる。よって、経済成長率が低く、制度が未発達な国では、不正行為のインセンティブが高くより不正行為が起きやすいと、国の視点から不正行為が論じられることもある (Pertwi, 2017)。

インセンティブは、例えば、経営管理層であれば企業の利益が、個人であれば、直接的には金銭もしくは目標達成等が該当するだろう。だが、逆に言えば、それらのインセンティブが不正行為において発見されない場合には、当然、説明力を有しない。

1-3. 社会的視点：社会的行為と捉える視点

非倫理性に理由を求める視点も、合理的理由に基づく行為であるとする視点も、いずれも個人の動機に着目するという点は共通している。これらに対し、ある種の不正行為は、個人が行うのではなく、組織の中で認められた行為として複数人によって行われるものが存在するとして、不正行為を社会的に考える視点が存在する。(Brief et al., 2001)⁵⁵。

社会的な視点で不正行為を考える場合、個々人が非倫理的であることや、インセンティブを目的としている等の内面の意思は問われない。むしろ、個々人は意識を持った存在として描かれないことにも特徴があり、このことは *mindless* という言葉でも表される (Palmer, 2013, 2017; Palmer et al., 2016)。当人達にとってみれば、当たり前の行為で、非倫理性があるわけでも、インセンティブがあるわけでもないが、不正行為に手を染めることになる。

社会的行為の背景には、①不正行為が組織内で制度化され、ルーティンのように becoming ことや、②たとえ本来ならモラル的には納得のいかない行為であっても、当人達も当該行為を合理化し、問題視していないこと、③新規参入者が社会化されることが示される。そしてこれらが満たされた不正行為は、組織的な不正行為となり、長期化、常態化していく (Ashforth & Anand, 2010)。不正行為の行為者は、管理者の指示のもと動いており、*mindless* という言葉で表現されるように、非常に受動的な存在として描かれることも特徴である。

のものではなく、個人が自分と他者との関わりのなかから生まれるものだとし、企業倫理を「社会的に(対話的に)構築されるもの」と提言している。

⁵ Brief et al. (2010) では、集合的不正行為 (collective corruption) と定義される。

2. 三つの視点のまとめ

本節では先行研究を、倫理的視点、合理的視点、社会的視点と三つの視点という形で整理し、議論を概観した。倫理的視点は不正行為を非倫理的な行為であると捉える。よって、不正行為の要因は行為者の倫理的意識の欠如、または倫理的制度の整備不足と考える。不正行為の主体は非倫理的な個人として捉えられるであろう。合理的視点は、不正行為によって得られる利得が、当該不正行為によって待ち受けるペナルティを超えるから、あえて不正行為に踏み出すと考える。よって、不正行為は何らかの利益・利得が発生する場面で誘発されやすいであろう。不正行為の主体は利益・利得の獲得を目指す個人または組織、双方が考えられる。社会的視点は、不正行為を社会的行為であると考え、行為者の意思とは離れて不正行為を捉え、集団のなかでも管理者を起点として語られている特徴がある。行為者は、管理者の不正行為に付き従う受動的な存在であり、mindless な状態に陥った集団、組織が想定されるだろう。

研究分野の異なるこれら三つの視点は、もちろん課題も存在するが、いずれも一定の説明力は有する。よって、本稿では、次の第3節にて考察の対象となる事例を設定し、第4節にて当該事例に三つの視点をフレームワークとしてあてはめることで、不正行為のメカニズムを探索的に分析していく (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998)⁶。

III. 研究手法

1. 研究対象とする事例の設定

分析対象とするのは、冒頭の問題意識で掲げた、組織内で複数人により長期的に維持される不正行為である。そして、2016年以降に日本で連続的に発覚した燃費不正問題、その中でも三菱自動車工業株式会社（以下「三菱自動車」）の事案を対象とする。当該事案を分析対象として設定する理由は二点ある。第一に、燃費不正問題は、2015年に発覚したVW社の排ガス問題を皮切りに、2016年以降、日本の自動車会社で連続的に発覚した問題である。約3万点もの部品から作られる自動車は、クローズド・インテグラル・アーキテクチャで、日本型ものづくりの強みが生かせる代表的製品であるが、10社に満たない日本車メーカーのうち、過半の企業が同種の領域の不正行為を長期的に行っていたことは着目に値する。

第二に、その中でも三菱自動車は、過去にも幾度かの不祥事が発覚した企業である。1996年にはアメリカ子会社でのセクシャル・ハラスメント問題、1997年には国内での総会屋問題、そして、2000年代のリコール問題である。リコール問題は、代理店も巻き込んだ二重帳簿の問題等、組織的に隠蔽を図った行為であった。2000年時は書類送検で終わったものの、2004年時は死亡者も発生し、道路運送車両法違反および業務上過失致死傷に基づく逮捕者も出ている。幾多の不祥事を乗り越えた三菱自動車でも発覚したのには、燃費不正行為

⁶ 既存理論の視点をフレームワークとして考察する例として、キューバ危機を論じたアリソンモデルが存在する (Allison, 1971; Allison & Zelikow, 1996)

に何らかの特徴的な要因があったのかを考えるうえで、考察に値する事例であると考え。

2. データ・ソース

前項に従い特定された事例に関するデータ・ソースは、三菱自動車の燃費不正に関する以下の定性的情報である。

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ① 特別調査委員会資料 | 2016年8月1日付 240ページ |
| ② アニュアルレポート | 2005年度から2015年度に発行されたもの |
| ③ 記者会見文字起こし資料 | |
| (ア) 2016年4月20日 | 2時間2分11秒 |
| (イ) 2016年4月26日 | 1時間44分18秒 |
| (ウ) 2016年5月11日 | 2時間17分14秒 |
| (エ) 2016年5月18日 | 2時間4分20秒 |
| ④ 書籍、雑誌等の公刊資料およびインタビュー資料 | |

①は燃費不正に関し、三菱自動車が外部に委託して専門家4名から組成された、特別調査委員会によって作成された報告書である。三菱自動車内の既存データの調査のほか、役員・従業員、元役員・元従業員154名のインタビュー(256回)、三菱自動車および三菱自動車エンジニアリング株式会社(以下「三菱自動車エンジニアリング」)⁷の役員・従業員約4500名への社員アンケート等に基づいている。②は三菱自動車から投資家向けに毎年発行されているものであり、三菱自動車の事業戦略等が記されている。③は、燃費不正が発覚したのち、三菱自動車の役員・従業員が行った記者会見を筆者が文字起こししたデータである。④は、a)三菱自動車の役員・従業員のインタビュー記事、b)筆者によるインタビューメモ、c)マスコミによる記事 d)一般書籍が存在する。このうち、b) c) d)にのみ記載されている情報は単独では使用せず、他の情報に重複した情報がある際の参考情報として使用する。

では、次節から、前章で確認した不正行為に対する三つの視点「倫理的視点：非倫理的理由に基づく行為」「合理的視点：合理的理由に基づく行為」「社会的視点：社会的に行われる行為」にあてはめて、三菱自動車の燃費不正行為を考察していく。

IV. 三つの視点から見る不正行為

最初に、三菱自動車の燃費不正行為の概略を確認する。三菱自動車の燃費不正行為は開発

⁷ 三菱自動車の100%子会社であり、開発業務を委託されている。三菱自動車の開発部門の所在と同じく、愛知県岡崎市に本社を構える。

部門の性能実験部および認証試験グループで行われたとされる⁸。ものづくりは設計情報の転写活動だといわれるが（藤本, 2004）、デザイン部門で設計された情報に従い、性能実験部が試験車両を用いて燃費性能を計測し、それを認証試験グループがチェックしていた。自動車の燃費性能の改善には、エンジンの改善、車両の軽量化、空気抵抗の低減等の様々な要因が介在する。個々の要因は各専門部門が改良を重ね、性能実験部は全体の燃費改善要因を取りまとめ、燃費改善予測を立てることが職務であるとされていた。

自動車を販売する際の燃費計測は、国が定めた形式指定審査に従い自動車会社で行った後、国土交通省へ申請することで認証される。形式指定審査では惰行法で計測することが求められるが、三菱自動車は高速惰行法という異なる手法を用いていたこと、またシャシー・ダイナモ上で計測する際⁹、実際に計測すべき走行抵抗を机上で計算していたことなどが指摘されている。

1. 《視点1》倫理的視点：非倫理的理由に基づく行為

不祥事・不正行為が起きたとき、倫理的な問題があったのではないかというのは非常に問われる点であり、特別調査委員会の調査でも、風土に問題があったのではないかと指摘されている。確かに、過去のリコール問題の際は、真実を隠蔽していた問題があった。では、燃費不正に関しても、指摘しづらい、言いだしづらい状況があったのだろうか。実はこの点に関して、興味深い事実がある。三菱自動車では複数回、不正行為を発見する機会があった。

一つ目が、社員による自主的な実験である。開発部門の性能統括グループ（不正が発覚した認証試験グループの前身部署）にいたD氏という人物は、法令とは異なる、高速惰行法による計測方法に疑問を持っていたとされる。D氏は、2000年に性能統括グループのグループ長に昇進し、さらに、ある程度の権限を持つに至ってから、高速惰行法によって測定した走行抵抗と、惰行法によって測定した走行抵抗の差を検証する実験を部下に命じている。結論としては、D氏による実験では、高速惰行法と惰行法の走行抵抗の差は5%以内であり、D氏はほとんど差がないと判断した。この差が大きければ、是正に向かって行動をとろうとしていたところ、その差が小さかったため、特に是正への活動を行うことなく終わったという。

二つ目が、D氏の実験から数年後、別の人物によって開発部門内で、燃費不正行為への指摘がなされた。2005年2月に行われた新人提言書発表会において、当時の新人F氏が、上長のE氏の提案のもと、「国内仕向け自動車の形式指定審査の際に使用する走行抵抗は、惰行法によって測定するというのが法規の定めであり、法規に従って惰行法を用いるべきで

⁸ 燃費不正行為は大別すれば、開発部門での燃費計測に関する不正行為と、生産部門での完成車に関する完成車検査があり、三菱自動車の燃費不正行為は前者の開発部門の問題である。

⁹ 自動車の燃費計測の際に車両を載せる装置。シャシー・ダイナモ上でエンジンをかけることで走行状態とし、燃費計測を可能とする。

ある」旨の提言を行ったとされている。E氏は入社1年目から高速惰行法の業務を引き継いで行っていたが、おかしいのではないかという思いを持つようになり、F氏の新人提言書発表会にて、そのことを新人のF氏を通じ、提言したとされている。

三菱自動車内の証言では、当時のことを記憶している人は既にもいないということだが、いずれにしても、この提言を行ったあとも、開発部門での高速惰行法は継続され、不正行為が改善されるまでには至らなかった。このことは、新人提言があったにもかかわらず、部内で無視されたことと批判を浴びる点でもあるが、特別調査委員会資料によれば、社内では「高速惰行法と国内審査惰行法に乖離が無いという見解」が示されている。

倫理的視点は不正行為を非倫理的な行為であると捉え、不正行為は行為者の倫理的意識の欠如にあると考えられる。だが、燃費不正行為に関し、社内で声を上げる機会は幾度か確認され、当該機会は無視されたわけではなく、「問題がない」と判断されたゆえに放置されたように見える。単純な倫理的意識の欠如とは言い難い。次に、不正行為を行うことに対し、合理的理由に基づく行為と捉える立場から、三菱自動車が置かれていた競争環境と社内状況について確認をしたい。

2. 《視点2》合理的視点：合理的理由に基づく行為

三菱自動車の燃費不正が明らかになった際、記者会見で再三質問、指摘されていたのが、自動車開発における競争と、燃費目標達成へのプレッシャーである。三菱自動車の燃費不正が発覚したのは2016年だが、その前年の2015年に東芝の不正会計問題が発覚した。東芝の不正会計では、社内で「チャレンジ」と称して、厳しい営業目標が掲げられていたと報道されている。よって、記者達から、同じような圧力があつたのではないかと質問がなされたのである。三菱自動車側は、目標達成へのプレッシャーがあるのは当然のことだと説明もしたが、のちの特別調査委員会資料では、かなり厳しい要求がなされていたとも指摘されている。そこで本稿では、燃費目標達成へのプレッシャーを推定するにあたり、三菱自動車が置かれていた市場での競争状況について確認したい。

この点、三菱自動車内で燃費がどのような戦略的価値をもったものとして捉えられていたのか、KH Coderを使用したテキストマイニング分析を行った（表1）¹⁰。

¹⁰ KH Coderとは、テキスト情報を統計的に分析するフリーソフトウェアである（樋口，2020）。

表1 KH Coder による「燃費」用語の共起分析

	燃費 使用回数	アニュアルレポート		共に使用される頻度の高い用語					想定 コンテキスト
		頁数	文字数	1	2	3	4	5	
2005	5	84	86354	向く	前倒し	走り	ガス	対応	環境対応
2006	13	92	97100	ガソリン	乗用車	向上	2.0MIVEC	ZEV	
2007	9	90	91570	2,000kg	ガソリン エンジン	基幹	優れる	二つ	
2008	10	88	81190	CO2	ガソリン エンジン	大きい	規制	小型	
2009	7	48	39106	小型	モデル	各国	政府	支援	戦略化
2010	7	48	42012	小型	提携	キーワード	新興	価格	
2011	15	48	47181	小型	価格	向上	技術	改良	
2012	7	44	42527	トップ	クラス	レベル	CO2	No1	
2013	9	44	43247	ディーゼル エンジン	実現	性能	22km/L	4つ	
2014	3	46	43999	ディーゼル エンジン	改良	快適	実現	経済	
2015	2	52	47954	操縦	走り	乗り	性	安定	不正対応
2016	35	38	35952	試験	不正	行為	問題	関連	
2017	17	40	34883	試験	不正	関連	問題	行為	
2018	8	40	38142	試験	不正	問題	傷つく	信頼	
2019	8	40	38211	試験	関連	引当	損失	引上げ	

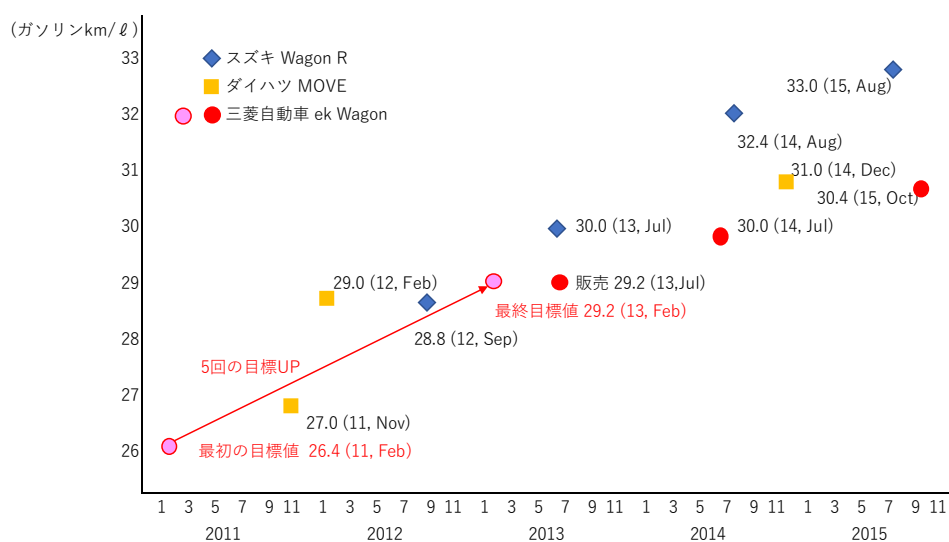
出所) 筆者作成

2005 年度から 2015 年度発行のアニュアル・レポートにおいて、燃費の出現回数を調べると、2011 年にもっとも多く、その後も 2012 年、2013 年と多用されている。2009 年度以降、アニュアルレポートの総頁数および総文字数自体は、2005 年から 2008 年度までに比べると半減しているため、全体割合から考えれば、かなり多用されていたと考えられる。また、2005 年度から 2008 年度までは、「ガソリンエンジン」「対応」「規制」など、環境規制などの対応に基づき使用されている例がみられるが、2009 年度以降は一転して、3 年連続「小型」が「燃費」と共に使用される頻度の高い語としてトップを占めている。そのほかの共に使用される用語でも「価格」「トップ」などが見られ、2009 年度から 2012 年度までは特にその傾向が強い。燃費が競争上必要なセールスポイントの一環として用いられてきたことと考えられる。その後は技術開発に関連して「性能」や具体的な数値などが示される。そして、燃費不正行為が発覚した 2016 年度以降は一気に「試験」「不正」「問題」などの用語が見られ、戦略や技術開発とは言ってはられない状況に陥ったことを示している。これらを総合して、2005 年度から 2008 年度にかけては「環境対応」、2009 年度からは 2015 年度までの燃費不正発覚までは「戦略化」、2016 年度以降は「不正対応」というように、想定されるコンテキストを分類した。

燃費が競争上必要な指標になった背景には、軽自動車市場の燃費競争がある。図 1 は、三菱自動車が 2013 年 6 月に発売した「14 年型 ek ワゴン」の燃費指標の推移である。「14 年型 ek ワゴン」の燃費性能は発売時、「29.2km/L (JC08 モード燃料消費率、国土交通省審

査値)」とされている(三菱自動車, 2013)。ガソリン 1L で 29.2km 走れるということだが、この燃費性能は開発当初の 2011 年 2 月は、26.4km が目標値であったという。だが、販売までの間に、競合車であるスズキのワゴン R やダイハツのムーヴが次々に高い燃費性能を打ち出してきた。2012 年 9 月にはスズキのワゴン R が 28.8km の性能を発表、2012 年 12 月にはダイハツのムーヴが 29.0km の性能を発表している。結果として、三菱自動車内ではその発表に追従するように、開発当初の 2011 年 2 月から目標確定となる 2013 年 2 月の間には 5 回の目標改定がなされることになった。そして当該目標を達成するために、燃費不正行為を行ったと指摘される。

図 1 軽自動車の燃費競争推移



出所) Aizawa(2020), Fig. 2 を翻訳, 一部加筆

確かに、2010 年前後の軽自動車開発においては、燃費指標を達成するという合理的理由があったようにも思われる。ただし、本稿の冒頭に整理したように三菱自動車の燃費不正行為は、軽自動車開発に限定して起きていた問題ではない。特別調査委員会の調査によれば、燃費不正は 1990 年代から行われていたとされ、前項で確認したような、D 氏の実験は 2000 年に、新人提言書発表会の事実も 2005 年と、軽自動車開発が過熱する前の時期に起きていた事実であった。つまり、軽自動車開発における燃費不正については、合理的行為であったと説明がついたとしても、なぜ、それ以前から不正な行為を行っていたかについては説明ができていない。

3. 《視点 3》 社会的視点：社会的に行われる行為

もう一つの不正行為は、どのように説明がなされるべきであるか、三つ目の社会的視点で不正行為を確認したい。ここでは、社会的視点で代表的な Ashforth and Anand (2003) の

「制度化」「合理化」「社会化」のフレームワークに沿いながら、説明を試みる（表 2）。分析の対象は、特別調査委員会の資料および三菱自動車の記者会見での発言である。なお、特別調査委員会資料のなかの、MMC とは三菱自動車のことを、MAE とは三菱自動車エンジンリングのことを指している。また、引用資料を表す記号は以下のとおりとする。

A-1	特別調査委員会報告書	
B-1	記者会見資料	2016 年 4 月 20 日開催
B-2	記者会見資料	2016 年 4 月 26 日開催
B-3	記者会見資料	2016 年 5 月 11 日開催
B-4	記者会見資料	2016 年 5 月 18 日開催

3-1. 当たり前になっていた高速惰行法（制度化）

法規で定められた惰行法でなく高速惰行法を用いることは、違法であると認識していた者がいる一方で、違法な行為だという認識がなかった者が多数いることが確認されている。この理由は二点ある。一点目は、開発部門内で行われていた行為であるという点である。三菱自動車では、性能実験部が型式指定審査のための燃費測定を行っていたわけだが、当該部門は開発部門に所属する。そのため、開発段階から燃費測定を行う。開発段階での燃費測定方法までは法規で定められていないため、日常的に高速惰行法を用いることが、即、違法なわけではない。よって、高速惰行法そのものに対する違法という認識が乏しくなったのではないかというものである。性能実験部の中には、型式指定審査を行う組織として認証試験グループも存在したが、専門性ゆえに検査を行える人材が限られ、完全に独立させることが難しく、ほぼ一体となって運用されていた。二点目は、業務の引き継ぎの問題である。長期に渡って行われていた行為であるがゆえに、当該部門に配属された者にしてみれば、既に当該部門で確立している行為を教わることになる。当然のものとして受け取るため、おかしいと気づく余地すらなかったとされる。引継ぎを受ける側からすれば、当たり前のこと、業務ルーティーンの一環として行ってしまふことに繋がる。

ただし、社会的視点の制度化は、リーダーシップを有する管理者を起点として、不正な行為が制度化されていくことが想定されている。一方で、三菱自動車の事例では、燃費の不正な計測方法は、問題がないと判断され、引き継がれていたという趣旨のことが説明されている。誰か特定のリーダー的人物が指示や判断をしたという明確なものではなく、業務の一環として行為が引き継がれていた、という方が適切であろう。

3-2. 高速惰行法への認識（合理化）

惰行法を用いることを知りながら行っていた従業員からは、高速惰行法を用いることへの合理化、正当化と指摘できるような認識が確認できる。高速惰行法も惰行法も、いわば科学的実験なわけだが、いずれについても差がない、という意見である。理論上正しい行為であれば、どちらを行っても問題がないと考えるものであり、さらに言えば、机上の計算は、

気象に左右される実測よりも正しいという主張までなされている。

悪い行為を行っているという罪悪感を薄れさせるような言い訳というレベルではないことは、技術者がその主張を不祥事が発覚した後の、外部専門家による特別調査委員会のインタビューに対しても行っているという事実が示している。

3-3. 閉鎖的空間（社会化）

燃費測定は、三菱自動車だけでなく、子会社である三菱自動車エンジニアリングも関わっていた行為であり、当該子会社が声をあげなかったことに関し、「圧力をかけていたのでは」という疑いもあった。だが、そもそも、三菱自動車と三菱自動車エンジニアリングは、物理的にもほぼ同じ場所で、人事交流もなされながら燃費測定業務を行っていた関係がある。法人としては別人格であるが、ほぼ一体の組織として運営されていた。よって、新たな視点を持ちにくかった、牽制機能を有することが難しかったと言われる。また、専門性ゆえに異動も限定的であったことから、新たな従業員が気づきにくかったことも指摘される。性能実験部および三菱自動車エンジニアリングが一体となって燃費検査を行っていたこと、人事交流が乏しかったこと等は、社会化が強固になることを示している。

ただし、社会的視点の社会化では、新規参入者や外部者が、不正行為内に絡めとられ、mindless に行為を行うことが想定される¹¹。一方で、倫理的視点で確認したように、社内で従業員が声を上げる機会が複数回あったことは、社会化が不完全であったことも、mindless に行われていた行為ではないことも示している。

表2 制度化・合理化・社会化の視点

制度化	まず、性能実験部は、本来的な業務であるエンジン適合をしながら開発を進める過程で、動力性能実験に付随する高速惰行法によっていたとはいえ、走行抵抗を測定していたためか（脚注より：開発段階において、MMC が、社内的に走行抵抗を把握するために、高速惰行法によって走行抵抗を測定することは、法規上問題にならない）、この数値を型式指定審査の際に使用することが法規に違反しているという認識を強く持たなかった可能性がある。こうして、MMC では、法規に適合する方法で走行抵抗を測定せず、高速惰行法によって測定した走行抵抗を型式指定審査の際に使用することが常態化し、この状態は、約 25 年にもわたり続いていた。(p.67)	A-1
	入社時点から、当然のように、高速惰行法によって測定した走行抵抗を型式指定審査の際に使用する環境に身を置いていた従業員には、型式指定審査で求められている負荷設定方法が惰行法であることを認識することもなく、高速惰行法によって測定した走行抵抗を使用することに何の疑念も持たない者も少なくなかった。現に、当委員会によるヒアリングにおいて、走行抵抗測定方法の問題について質問をすると、特に開発現場の従業員は、本件問題が発覚するまで、高速惰行法により測定した走行抵抗を型式指定審査の際に使用することが法規に反していることを知らなかった、惰行法の存在を知らなかった、高速惰行法によって測定した走行抵抗を使用することが当然であると思っていた、などと述べるが多かった。(p.68)	A-1
	ずっと誤ってるという認識でしながら使っていたかどうか、よくわかりません。当時始めたときに、「これでいいんだ」という風に思ってやり始めたのが、そのまま伝承されて疑わずにやっていた可能性もございます。要は、要件を満たしていないという意識なくですね、これが社内の今までのやり方だと思っていた可能性もございますので、ここのところを外部調査委員会で、はっきりさせたいという風に思っております。	B-2
	それを認識してた人間もいれば、認識してなかった人間もいるというのが実態でございます。といたしますのが、性能実験部でも、担当がある程度分かれていたりしまして、国内を担当している人たちは、会社に、91 年以降ですね、会社に入ってきた人たちは、この高速惰行法で取るのが普通なんだ、という風に思って。それに対して、そういう法に違反してるという考えを持たなかった、という人たちもおりますので。	B-4

¹¹ Ashforth and Anand (2010) は、不正行為を行う閉鎖的空間に行為者が取り込まれることを社会的な繭（social cocoon）と表現している。

合理化	本調査を通じて印象深かったのは、ヒアリングを実施した多くの性能実験部の（元）従業員らが、法規で定められた惰行法を用いることなく型式指定審査を受けていたことについて、「惰行法でも、高速惰行法でも、最終的に得られる走行抵抗は“理論上は”異ならないから、高速惰行法を用いることはそれほど大きな問題ではない。」などと、自らの不正行為を正当化しようとする様子であった。また、当委員会は、性能実験部の（元）従業員の中に、「実測によるデータは、計測時の外部環境に左右されてしまうため、“理論上は”達成可能であるはずの数値（＝真値）は、実測によるデータより、正しい数値であるといえる。」などとして、机上計算による走行抵抗の算出や、実測したデータの恣意的な抽出を正当化しようとする者が少なからずいたことにも印象を強くした。（p. 218-219）	A-1
	また、新しいことをやるということになかなか挑戦をしないと。つまり今までやってきたことをですね、やっていけば、それは過去に誰かがオーソライズして、あるいは正統化されたものだから、間違いがないという風にですね、信じ込んでいたというような面も、これは全く私の個人的な意見ですけれども、あるのではないかと。こういったところにも踏み込んでいかないと、やはり、再発を防止することはできないと思っております。	B-3
	不正というのがですね、要するに燃費を改ざんするための不正か否かといったところで考え方が変わってくると思ってしまう。机上計算は許されることではないかもしれませんが、それは結果的にその燃費を不正するという考え方はなかった。要するに軽い車で測定してたんで、逆に重量を重くして、それを補正をして届け出てるってことですから。これに関しては、燃費の不正という観点からは外れるという風に思ってます。	B-4
	じゃあ、それを使うことによって燃費がどれだけ上がるのか、ということなんですけど、全くその担当者は燃費を上げるといふ気持ちは持っていないんですね。ご存知のようにバジェロはエコカーの減税基準にも入ってませんし、特に今、ガソリンの方で不正という格好であったんですけど、だから、燃費を良くするというような考えではなくて、こういう取り方をしてもいいんだ、というような、ある意味、その常識的な問題ができてなかったという部類の不正だと思っています。	B-4
社会化	MMC が、型式指定審査の際に使用する走行抵抗を高速惰行法によって測定していたことは、MMC と MAE が同じ敷地内で仕事をし、お互いに人事交流もしているんで、MAE においても日常的に認識していた。MMC が MAE に対して開発・実験を委託する際は、高速惰行法によって走行抵抗を測定することが当然の前提となっていたため、MAE では、高速惰行法によって走行抵抗を測定し、それを型式指定審査の際に用いることが、法規に反しているという認識を持ちにくい状況であった。（p. 71）	A-1
	一つは非常に閉鎖的な社会のなかで、仕事が行われているということも一つ大きな原因だと思っておりますし。	B-3
	なかなか難しいんですけど、先ほど、そういう現実があるのではないかとということですが、原因については、一つはローテーションがね、あるいは外部の目、外部からの人材っていうのが、なかなか入りにくい環境っていうのが一つあると思います。それから、今度、私どもの方から見ると、外の世界をもっと見に行かないといけないんですが、外の世界をなかなか見に行かない、ということも、閉鎖的という言葉のなかに入れております。ですから、外からの人、外からの目、これがなかなか入っていかないと、それから、今度内から外に出ていかないと、この二つの要因が非常に大きいと思いますね。	B-4

出所) 筆者作成

V. 事例の解釈と結論

ここまでの、倫理的視点、合理的視点、社会的視点の三つの視点から、三菱自動車の燃費不正行為を分析してきた。燃費不正行為は大きく二つに大別され、一つの不正行為については合理的視点で説明可能であったものの、もう一つの不正行為については、非倫理的理由や合理的理由が見当たらず、社会的視点が想定しているような、行為者が管理者の指示のもと mindless に行う行為でもなかった。

善悪の二分論に立つならば、不正行為は社会的規範である法令からの逸脱行為であると考えられるが、本事例における行為者にとっては、そもそも、逸脱行為であるという意識が希薄であったことも見て取れた。なぜならば、燃費不正行為は、幾度かの改善機会の結果、あえて放置された行為であり、組織の中では、慣習的に引き継がれる行為になっていたからである。そして、新入社員など高速惰行法しか知らない従業員は無意識的にだが、惰行法も把握している従業員は意識的に、高速惰行法という非公式の規範ともいえる慣習的な行為を優先していた。高速惰行法は、法令という公式規範からは逸脱しているが、行為者の視点から見れば、組織で引き継がれた慣習的な行為であり、組織規範であった。つまり、組織内には法令による公式の規範と、慣習的な不正行為という非公式の規範という二重性が存在

し、非公式の規範が優先されていたのである。それゆえに、非倫理的な理由がなくとも、合理的なインセンティブがなくとも、管理者に命令されなくとも、粛々と不正行為は継承され続けていった。

なぜ、非公式の規範が優先されていたのか。実は、高速惰行法自体は、米国でも採用されている基準であり、普遍的に「悪い」という方法ではない¹²。このことについて、「いわゆる一般的な不正行為とは違う」と問題提起する例もみられる（中原，2020）¹³。また、高速惰行法で測定した自動車に対し、惰行法での測定を行った結果、惰行法と高速惰行法の差は、完成車抜き取り検査でも起こりうる、誤差の範囲だったということが、記者会見の場では次のように述べられている¹⁴。

「実際、これらの車種をすべて正規の惰行法、トライアスという方法でとりまして、それで燃費に対して実際の、正規の方法で取ったときにどれくらいの影響が出てくるのかということ、一応社内で試験を実施しました。その結果としまして、マイナス3%からプラス5%のレンジで、届け出値よりも逆に良くなってるもの、また悪くなってるものございました。ただ、そのプラマイ3%というレベルがどうなのか、という判断になるかと思えますけれど。プラス側に振れてる車については当社の完成車抜き取り検査の状況といったものも確認しまして、その状態では、3から8%くらいの余裕をもってできてるので、今世の中に出てる車については、届け出燃費を著しく損なうような状況にはなっていないという判断をしまして、それにつきましては、生産、販売を停止するようなレベルではないと考えております。」
(2016年5月18日記者会見)

国によっては認められる方法という事実、そして、計測方法による差は誤差程度という認識が重なり合い、現場の技術者の間では、燃費計測というものは、ある程度の誤差があるものであり、惰行法と高速惰行法の差などはその誤差の範囲に属する程度のものであったという解釈になったのではなかろうか。燃費というものが定量的に計測可能な数値であるからこそ、実質的には差がないとも判断できる。ゆえに、技術者はあえて、特別調査委員会のインタビューに問題がないと答えていた。

誤差というと聞こえが悪いが、製造業の世界では、公差とあって、多数のロットのなかから、検査の合格範囲を定めるものがある。燃費不正行為に関しても、行為者の技術者達の主

¹² 欧州では惰行法が用いられており、三菱自動車では、米国向けへの車に使用していた高速惰行法を、日本向けの車に適合させるような形で用いるようになっていた。

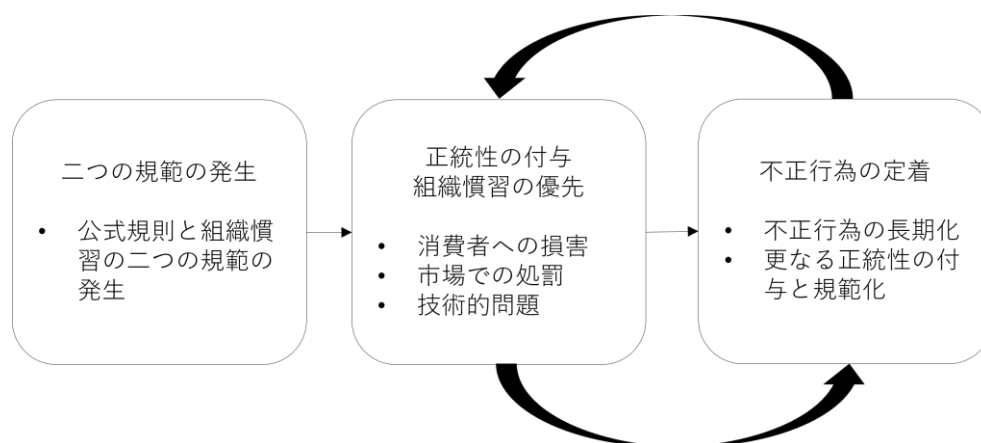
¹³ 中原（2020）は、自動車会社2社の燃費不正問題を取り上げ、当該不正問題はいわゆる一般的な不正行為とは異なると提言している。また、違法性のある行為のなかでも、伝統や慣習によって様々な意味を持ちうるとして Mayntz（2017）の議論を紹介している。

¹⁴ そもそも燃費自体、カタログ燃費という言葉が存在するように、一概に固定化できないグレーゾーンのある指標であるとされる（Aizawa, 2020）。

観には、この公差的な幅が存在したのではないだろうか。そして、その幅の範囲内の行為であれば、問題がないと判断した。もちろん、それにより被害が生じれば考えを改める機会になりうるが、燃費不正の場合、リコール対象になっていないことが示すように、消費者に身体的な被害が生じる恐れのあるものでもなく、行政からの処罰も非常に限定的であった¹⁵。

さらに、燃費検査のような行為は、単発で行われるのではなく、繰り返し行われるという特徴がある。そして繰り返される不正行為によって損害が発生せず処罰もされないことは、不正行為が誤っていないという事実も繰り返されることになる。繰り返される不正行為によって、組織における行為の正統性は連続的に積み上がっていき、より不正行為を定着させる。つまり、不正行為が繰り返されること、正統性が付与されること、長期化することがループしていく（図 2）。結果的に、公式規範と組織規範の二重性において組織規範が優先され、不正行為が止められなくなるのである。

図 2 不正行為のループ



出所) 筆者作成

VI. おわりに

本稿は自動車会社の燃費不正行為を題材として、組織内で慣習的に行われてしまう不正行為のメカニズムを考察してきた。もちろん、燃費不正行為という特定の事例分析であり、

¹⁵ 国土交通省は、2016年に発生した燃費検査の不正行為（当時わかっていたものはスズキと三菱自動車の2社）を防止することを目的として、今後は抜き打ち検査を行うことや、不正を行った企業への罰則等を設けることを、2016年9月に発表した（国土交通省, 2016）。2017年には改正道路運送車両法が成立している。「型式指定」の審査で虚偽報告を行った場合の罰金は、それまで最大30万円だったものが、最大2億円に引き上げられ、経営者らに対する懲役刑も導入された（日本経済新聞, 2017）。

組織内で長期的に行われる不正行為の全てを網羅したものではない。だが、技術的な問題であるゆえに、問題がないと判断され、組織の規範に従った慣習的行為が継承されてしまう可能性は、他の事例でも十分に考えられる。そして、たとえ行為者自身に倫理的な問題がなくとも、行為者にとっての特段の利点がなくとも、慣習的な不正行為として行われ続ける。本稿の分析は、長期的に行われる不正行為を理解する上で、一つの示唆を与えていると考えている。

また、慣習的な不正行為は、別の問題も孕んでいる。それは、それまで行ってきた行為からもさらに逸脱し、不正行為がエスカレートしていく可能性である。実際、三菱自動車では、軽自動車市場における燃費競争が過熱するなかで、不正行為がエスカレートし、高速惰行法だけでなく、データ改ざん等の行為を行っている。背景には、デザイン等の多面的な指標で勝ち抜くことが厳しいと判断したために、燃費指標 1 点が過剰に注目されることになったことがある。1 点の競争指標が過剰に強調されることは、当該指標を達成すれば手法を問わない気運が生まれやすくなる (Ordóñez et al., 2009)。

技術者にとってみれば、慣習的不正行為は組織内の規範的行為であり、これまでに問題も生じていない行為だった。ゆえに、組織の規範からのほんの少しの逸脱のつもりだったのかもしれない。しかし、そもそもの慣習的不正行為が不正な行為であるわけだから、結果的には、さらなる逸脱行為へと踏み込むことになってしまったと考えられるのである。

このことは慣習的不正行為を放置してしまえば、組織的課題に伴う圧力がかった際、不正行為がエスカレートする問題があることを示唆している。慣習的に続いていく不正行為を止める術については、今後も分析が求められる点であり、筆者も引き続き取り組んでいる。

参考文献

- Aizawa, A. (2020). Why fuel economy fraud happened in the Japanese automotive industry? *Annals of Business Administrative Science*, 19(3), 111-125.
- Allison, G. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Little, Brown. 邦訳, グレアム・T・アリソン (1977). 『決定の本質－キューバ・ミサイル危機の分析』宮里政玄. 中央公論社.
- Allison, G., & Zelikow, P. (1996). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* (2nd ed.). Pearson P T R. 邦訳, グレアム・アリソン, フィリップ・ゼリコウ (2016). 『決定の本質 キューバ・ミサイル危機の分析 第2版』漆嶋稔. 日経BP.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: vol. 25* (pp. 1–52). JAI Press.
- Biswas, M. (2017). Are they efficient in the middle? Using propensity score estimation for modeling middlemen in Indian corporate corruption. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 563–586.

- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M. E. Turner (Eds.), *Applied social research, Groups at work: Theory and research* (pp. 471-499). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1996). Toward a new understanding of moral pluralism. *Business Ethics Quarterly*, 6(3), 263-275.
- Castro, A., Phillips, N., & Ansari, S. (2020). Corporate corruption: A review and an agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 935-968.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- 調査委員会 (2021). 「調査報告書 (第2報)」 Retrieved from <https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2021/pdf/1223-b2.pdf>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Fritzche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy. *Academy of Management Journal*, 27, 166-175.
- 藤本隆宏 (2004). 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Sociology Press.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457.
- 樋口晴彦 (2012). 『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房.
- 樋口耕一 (2020). 『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して— (第2版)』ナカニシヤ出版.
- 岩田浩 (2006). 「経営倫理学の展開：経営学史的一考察」『大阪産業大学経営論集』7(1・2), 65-86.
- Klitgaard, R. E. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.
- 国土交通省 (2016, Sep 16). 「自動車の型式指定審査におけるメーカーの不正行為を防止するためのタスクフォース 最終とりまとめ」 Retrieved from <https://www.mlit.go.jp/common/001145947.pdf>
- 間嶋崇 (2012). 「経営倫理の実践的転回とその課題」『専修マネジメント・ジャーナル』2(1), 1-10.
- 松原英世 (2014). 『刑事制度の周縁—刑事制度のあり方を探る—』成文堂.
- Mayntz, R. (2017). Illegal markets: Boundaries and interfaces between legality and illegality. In J. Beckert. & M. Dewey. (Eds.) *The architecture of illegal markets: Towards an*

- economic sociology of illegality in the economy* (pp. 37-47). Oxford University Press.
- 三菱自動車工業 (2005-2015). 「アニュアルレポート」.
- 村堀等・橋本真爾 (2022). 「【詳しく】製薬会社の行政処分相次ぐ メーカーに何が？」 NHK.
Retrieved from <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220217/k10013482541000.html>
- 中原翔 (2020). 「数値化された法的基準が誘発する組織不正：燃費不正の事例研究」『日本情報経営学会誌』, 40(1-2), 89-101.
- 日本経済新聞 (2017, May 19). 「燃費虚偽申告、罰金 2 億円 改正道路運送車両法が成立」
Retrieved from https://www.nikkei.com/nkd/company/article/?DisplayType=1&ng=DGXLASDG19H24_Z10C17A5CR0000&scode=7269&ba=1
- 日本経済新聞 (2022, Mar 4). 「日野自動車、排ガスなどデータ不正疑い 緊急会見」
Retrieved from: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC0430J0U2A300C2000000/>
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.
- Palmer, D. (2013). The new perspectives on organizational wrongdoing. *California Management Review*, 56(1), 5-23.
- Palmer, D. (2017). Institution, institution theory and organizational wrongdoing. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism* (2nd ed) (pp. 737-758). Sage publications.
- Palmer, D. A., Smith-Crowe, K., & Greenwood, R. (2016). *Organizational wrongdoing*. Cambridge University Press.
- Pertiwi, K. (2018). Contextualizing corruption: A cross-disciplinary approach to studying corruption in organizations. *Administrative Sciences*, 8(2), 1-19.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American manager: An update. *California Management Review*, 26(3), 202-216.
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.
- Rosenthal, S. B., & Buchholz, R. A. (1999). *Rethinking business ethics: A pragmatic approach*, Prentice Hall. 邦訳, S. B. ローゼンタール・R. A. ブックホルツ (2001). 『経営倫理学の新構想—プラグマティズムからの提言』岩田浩・石田秀雄・藤井一弘訳. 文真堂.
- Stark, A. (1993). What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, 71(3), 38-48.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- 高巖, T.ドナルドソン (1999). 『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.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology, 75*, 378-385.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101-125.