

組織の公正性と倫理的環境が従業員の非倫理的行動に及ぼす影響
- 日本企業 4 社に対するアンケート及びインタビュー調査に基づく実証研究 -

麗澤大学大学院
国際経済研究科
経済・政策管理専攻

学位論文審査委員会提出
博士（経営学）論文

平成 25 年度
学籍番号 1081210041
氏名 横田 理宇

論文指導教員
中野 千秋 教授

論文概要

本研究は、なぜ従業員が非倫理的な行動を起こしてしまうのか、そのメカニズムについて、企業倫理における個人の倫理的意思決定の研究で議論されてきた組織の倫理的制度及び倫理的風土に加え、組織公正研究において議論されてきた従業員の自らが所属する組織に対して抱く公正感である組織公正の概念を用いて説明することを試みるものである。

日本では、「CSR 元年」と称された 2003 年以來、多くの企業において倫理的制度の導入が進められてきた。それにも関わらず、組織において非倫理的行動が無くなる気配は少ない。この事実は、非倫理的行動の低減を考える上で、倫理的制度という組織のフォーマルな側面だけではなく、組織の文化や風土、公正さといったインフォーマルな側面も検討する必要があることを示していると考えられる。また、企業倫理や組織公正の先行研究は、法令・規則違反、会社資産の乱用、差別・嫌がらせなどといった従業員によるネガティブな行動という同様の研究対象を扱うにもかかわらずほとんど交わることなく発展してきた。そこで、本研究では、組織公正が従業員の非倫理的行動にどのように影響を与えているのかを探ることで、同様の研究対象を扱いながら交わることの少なかった企業倫理と組織公正の両研究分野の橋渡しを行う。そして、組織の倫理的制度及び倫理的風土を組織の倫理的環境として整理し、組織の倫理的環境及び組織公正と従業員の非倫理的行動との関係について仮説を検定し実証することで両分野の理論蓄積に貢献するとともに実践へのインプリケーションを導き出す。

これらの目的を達するために、本研究では、まず両分野の先行研究を俯瞰することで、企業倫理研究において組織公正はどのように位置づけられるのかを探究した。その結果、企業倫理の実証研究における個人の倫理的意識決定モデルと組織公正研究における公正要因研究と公正効果研究の議論を用いることによって、組織公正は個人の倫理的意識決定モデルにおいて組織的要因に位置づけられると結論づけた。

次に、組織公正が従業員の非倫理的行動にどのように影響を与えているのかを検証するため、組織公正の公正欲求（動機）研究の議論を用いて仮説を設定した。また、個人の倫理的意識決定モデルにおいて、従来から組織的要因として非倫理的行動との関係が議論されてきた倫理的制度に倫理的風土の議論を加えることで組織の倫理的環境として再検討し仮説を設定した。さらに、組織公正と組織の倫理的環境との交互作用についても検討し仮説を設定した。そして、これらの仮説を日本企業4社に対して実施したアンケート及びインタビュー調査から得られたデータを用いて定量的に検定及び定性的に分析した結果、組織の倫理的制度ではなく、倫理的風土と組織公正のそれぞれ、及び、それらが交互して従業員の非倫理的行動に影響を与えていることがわかった。

実践へのインプリケーションとしては、従業員による非倫理的行動を解決したい企業は、倫理的制度の導入で終わるのではなく、組織のよりインフォーマルな側面である倫理的風土や組織の公正性を高めることが大事であるということがわかった。

謝辞

本論文は、私が麗澤大学大学院国際経済研究科博士課程に在籍中の研究成果をまとめたものです。本研究を学位論文としてまとめるに当たっては、数多くの方々の貴重なご助言やご指導を頂きました。

まず、指導教授である麗澤大学経済学部 中野千秋教授のお名前をあげなくてはなりません。先生には、私が麗澤大学大学院国際経済研究科博士課程の門を叩いたときから6年の長きに渡り熱心にご指導頂きました。私が研究に行き詰まったときも、常に先回りしてヒントを与えて下さり私を導いて下さいました。私が個人の倫理的意思決定という研究分野に興味を持ったのも、中野先生が紹介して下さいました Trevino & Weaver の「Managing Ethics in Business Organizations」がきっかけでした。先生の温かいご指導が無ければ、本研究を論文としてまとめることは到底出来なかったことと思います。心より感謝申し上げます。

次に、本研究における定量検定の実施に際しては、麗澤大学経済学部 ラウ・シン・イー教授の貴重なご助言を頂きました。これまでの日本の企業倫理研究においては統計を用いて定量的な検定を行った実証研究が圧倒的に少なく、本研究が少しでもそれら先行研究の蓄積に対して貢献が出来たとするのであればそれはラウ先生のご助言無しには成し遂げられなかったことです。また、麗澤大学経済学部 高巖教授には本研究が持つ理論的また実践的発展可能性へのご示唆を与えて下さいました。高先生のご助言は私が気付いていない本研究の可能性を教えて下さるものであり、改めて企業倫理という研究分野の奥深さを教えて下さるものでした。本研究の完成にあたって、両先生のご助言が貴重なも

のとなったことは言うまでもありません。深く感謝申し上げます。

白鷗大学経営学部 高橋浩夫教授、法政大学キャリアデザイン学部 林洋一郎准教授には、本論文の外部審査員として貴重なコメントを頂きました。また、麗澤大学経済学部の小野宏哉教授、成相修教授、長谷川泰隆教授には、博士課程リサーチセミナーにおいて常に貴重なご助言を頂きました。ここに深謝申し上げます。

本研究の遂行に当たっては、匿名の日本企業4社に調査協力を頂き、大変貴重なデータを提供して頂きました。お名前を記すことが出来ず残念ではありますが、心より感謝申し上げます。また、本研究の一部は、平成23年度麗澤大学企業倫理研究センター「組織公正・組織風土・企業倫理」研究プロジェクトとして研究助成を受けて行ったものであり、同センターに感謝申し上げます。

麗澤大学大学院国際経済研究科博士課程の先輩である田中敬幸博士には公私において研究に関する議論に付き合ってくると共に有用なアドバイス、そして励ましの言葉を頂きました。また、同研究科の共同研究室でともに研究に勤しんだ藤野真也さん、大塚祐一さん、藤原達也さんとは共に励まし合い議論を深めることが出来ました。研究仲間である皆様に感謝申し上げます。

私の勤務先である株式会社つくばアソティック・フーズの社員の皆様にも、私が研究に時間を使うことで迷惑をかけているにも関わらず、常に励ましとサポートを頂きましたこと深く感謝申し上げます。特に、同社代表取締役である神崎良太郎社長には、快く私を研究の場に送り出して頂くだけでなく、私の研究を常に気に懸けて頂きましたこと、心より感謝申し上げます。

最後に、常に私の研究の良き理解者となり支えてくれた妻 枝里佳、そして、いつも明るい笑顔で私を癒やし力を与えてくれた長男 理人と長女 理乃、次女 理歌に感謝します。

目次

論文概要	i
謝辞	iii
目次	v
図表目次	ix
第1章 序論	1
第1節 問題の所在	1
第1項 倫理的制度の実態	1
第2項 学際的研究の必要性	4
第3項 本研究のアプローチ	6
第2節 本研究の目的	7
第3節 本研究の構成	8
第2章 先行研究	10
第1節 企業倫理と組織公正	10
第1項 企業倫理研究	11
第2項 組織公正研究	17
第2節 組織公正研究における新しい取組み	22
第1項 公正欲求（動機）に対する示唆	23
第2項 公正効果に対する示唆	24
第3項 公正関心に対する示唆	25
第3節 企業倫理は組織公正から何を取り入れられるのか	26

第 1 項	物質的関心、社会的関心	27
第 2 項	組織市民行動、組織報復行動	28
第 3 項	従業員による倫理的（非倫理的）行動の分類	29
第 4 節	小括	30
第 3 章	理論と仮説	32
第 1 節	企業倫理における組織公正の位置づけ	32
第 1 項	個人の倫理的意思決定モデル	32
第 2 項	組織的要因としての組織公正	34
第 2 節	倫理的環境と従業員の非倫理的行動	37
第 1 項	倫理的制度の限界	37
第 2 項	倫理的文化、風土の検討	40
第 3 節	組織公正と従業員の非倫理的行動	42
第 1 項	道具的モデル	42
第 2 項	関係性モデル	43
第 3 項	道徳性モデル	44
第 4 項	公正ヒューリスティック理論	45
第 4 節	倫理的環境と組織公正の交互作用	47
第 5 節	小括	49
第 4 章	ABC 社及び XYZ 社におけるアンケート調査	51
第 1 節	調査方法	51
第 1 項	対象	51
第 2 項	手順	54
第 2 節	変数	57
第 1 項	従属変数	59
第 2 項	説明変数	63

第3節	結果	67
第1項	「保身・私利追求」に対する重回帰分析	72
第2項	「対外的不適切行為」に対する重回帰分析	73
第3項	「公私混同・ハラスメント」に対する重回帰分析	74
第4節	小括	80
第5章	ABC社におけるインタビュー調査	81
第1節	調査方法	83
第1項	対象	83
第2項	手順	86
第3項	秘密保持及びインタビューデータの取り扱いについて	87
第2節	結果	88
第1項	従業員の組織の倫理的環境に対する認識	88
第2項	組織の倫理的環境と従業員による非倫理的行動の関係	99
第3項	従業員の組織公正に対する認識	100
第4項	組織公正と従業員による非倫理的行動の関係	120
第5項	倫理的環境と組織公正に対する認識の交互作用	123
第3節	小括	127
第6章	考察	129
第1節	本研究の学術的意義	130
第2節	実践的インプリケーション	134
第3節	本研究の限界と今後の課題	136
第7章	結論	141
参考文献		143
付録		152
添付資料 A	調査趣意書	153

添付資料 B	秘密保持契約書.....	155
添付資料 C	調査依頼書.....	158
添付資料 D	調査票	159
添付資料 E	倫理的環境及び組織公正に関する質問項目のクロス集 計に基づくカイ二乗検定結果	171
添付資料 F	職場で観察された非倫理的行動に対する因子分析結果 (回転前)	172
添付資料 G	組織の倫理的環境に対する因子分析結果 (回転前)	173
添付資料 H	組織公正に対する因子分析結果 (回転前)	174
添付資料 I	インタビューガイド.....	175

図表目次

図表 2.1	規範研究と実証研究の対比	13
図表 2.2	個人の倫理的意味決定モデル	17
図表 2.3	規範研究における公正に関する議論	19
図表 2.4	組織公正研究における既存研究と新しい取組みの対比	26
図表 3.1	倫理規範と倫理的意味決定の関係に関する発見のまとめ	39
図表 3.2	公正欲求研究の変遷	46
図表 3.3	仮説のまとめ	49
図表 4.1	アンケート調査対象者の属性	56
図表 4.2	職場で観察された非倫理的行動に対する因子分析結果	60
図表 4.3	組織の倫理的環境に対する因子分析結果	64
図表 4.4	組織公正に対する因子分析結果	65
図表 4.5	記述統計と相関行列	67
図表 4.6	保身・私利追求に対する階層的重回帰分析	69
図表 4.7	対外的不適切行為に対する階層的重回帰分析	70
図表 4.8	公私混同・ハラスメントに対する階層的重回帰分析	71
図表 4.9	仮説検定結果のまとめ	77
図表 4.10	保身・私利追求に対する分配的公正と倫理的制度の交互作用	78
図表 4.11	対外的不適切行為に対する相互関係的公正と倫理的風土の交互作用	78
図表 4.12	保身・私利追求に対する分配的公正と倫理的風土の交互作用	79
図表 5.1	インタビュー調査対象者の属性	86

第1章 序論

第1節 問題の所在

第1項 倫理的制度の実態

日本において「CSR 元年」と称された 2003 年から早 10 年が過ぎ、コンプライアンスや企業倫理 (business ethics)、企業の社会的責任 (corporate social responsibility: CSR) がビジネスの世界においても広く一般的な概念として認識されるようになってきた。それにも関わらず、経営者による背任行為や粉飾決算の主導、従業員による機密情報の流出・架空売上の計上など、組織における非倫理的行動が無くなる気配は少ない。今日では、情報流通の発達や企業の社会的責任に対する認識が広がっていることによって、これらの不祥事や非倫理的行動が組織に与える負の影響はとて大きく、ときには組織の存続さえもかなわない場合があるのにも関わらずである。

企業倫理先進国であるアメリカにおいては、多くの企業や組織が、コンプライアンスや倫理に対する意識を向上させ不祥事や非倫理的行動を低減させるために、倫理綱領やオンブズマン制度、倫理研修の導入などに莫大な時間と予算を投じてきた。日本企業もこれに習って、1990 年代の終わり頃から、倫理規範の制定や倫理委員会及び倫理担当者の設置、倫理的な教育プログラムの導入といった倫理的制度の充実を図ってきている。中野・山田・福永・野村 (2009) は、1996 年から 2008 年まで 3 年おきに計 5 回、日本企業における企業倫理制

度に関する定期調査を行っており、その報告によれば、第1回調査時に見られた「制度に対する意識と実態の乖離」は第4回調査頃には解消されており、今や日本の大企業においては企業倫理の制度化はすでに完了していると結論付けている。そして、今後は、倫理的制度が導入されていることを前提として、制度がどこまで機能しているのかという点や、倫理性の向上にどの程度貢献できているのかといった点にむしろ注目するべきであると述べている。このことから、制度という観点からすれば、不祥事や非倫理的行動を抑制するための施策はすでにある程度実施されており、問題はその実効性にあると考えてもよいのだろう。

では、その実効性を左右する要因は何だろうか。公益社団法人経済同友会（2003）が2002年に会員企業や上場企業の代表者に対して実施した「企業の社会的責任に関するアンケート調査」（回答数643名）では、企業不祥事の原因として、回答者の73.2%（第1位）が「経営者のコンプライアンス意識やリーダーシップの欠如」を、56.5%（第2位）が「不正を助長するような風土、営利・業績第一主義などの社内体質」と回答しているのに対し、「不正を早期発見する社内のチェック体制の未整備・整備不良」と回答したのは38.1%（第3位）であった。また、日本経営倫理学会の「トップマネジメントの経営倫理」研究部会が、経営倫理実践研究センターの会員企業に対して2007年に実施した調査（高橋, 2009）においても、不祥事が発生する要因として、「行き過ぎた業績志向の組織的プレッシャー」、「経営トップの独断専行的な経営姿勢・倫理観の欠如」を、それぞれ、回答者の78%（第1位）、56%（第2位）が挙げているのに対し、「不祥事を未然に防ぐコンプライアンス・組織体制が整っていない」と回答したのは44%（第5位）であった。これらの調査結果から、倫理的制度の実効性を左右し、不祥事の回避や非倫理的行動の低減のために必要となるものは、制度の導入それ自体では無く、組織トップの倫理的意識や組織の持つ体質

に大きく関係しているであろうことが推測される。

中野 (2002) は、日本企業の管理者に対して実施したインタビュー調査から、組織の不祥事や非倫理的行動の本質は、企業の現場である職場での日常的な問題 (e.g., 顧客や取引先、同僚・上司との関連) に内包されていることを明らかにし、管理者の倫理的意識決定には、倫理規範や行動指針などに代表されるフォーマルな組織要因だけでなく、会社の理念や組織風土などのインフォーマルな組織要因も影響を与えているという実態を明らかにした。例えば、管理者は、企業の現場において倫理的判断を行うときには、組織の「倫理規範」だけでなく、「トップの言動」や「伝統精神」「社風」などを自らの判断の支援材料として用いているという。同様に、山田・福永・中野 (2005) も、日本企業の従業員に対して行った調査研究で、従業員の倫理的意識決定において顧客志向、収益・効率性、安全・堅実性、人間性や個の尊重、チームワーク、倫理性などの組織風土が影響を与えているという現状を明らかにしている。

また、組織の持つ体質という観点からは、従業員が所属する組織に対して抱く感覚や認識と彼らの行動との関係の実態についても調査が行われている。Skarlicki & Folger (1997) によれば、従業員は、組織が自らを公正に扱っていないと認識したときに、組織に対して報復的な行動をとることが明らかになっており、例えば、従業員が組織に対して抱く公正感が低いほど、彼らは職場の物をくすねたり、社外で会社の悪口を言ったり、必要な情報を報告しなかったりといった会社に不利益をもたらす行動が増えるという実態を明らかにしている。日本においても、田中 (2001) が、Skarlicki & Folger (1997) の研究と同様の質問項目を用いてこれらの関係について日本企業の調査をしているが、従業員の組織に対する報復的行為と組織に対して抱く公正感に関係があることを報告している。もちろん組織に対する報復的行為の全てが非倫理的行動に当てはまるとは必ずしも言えないが、類似の概念であるということは間違いない

であろう。

このような組織の実態を鑑みると、組織不祥事や従業員による非倫理的行動の低減を考える上で、組織の倫理的制度のみならず、組織の倫理的風土や組織の公正性についても検討する必要があるのは間違いないであろう。それにもかかわらず、日本において、これらの関係について実際の企業のデータを用いて調査している研究は多くない。この理由としては、この種の研究が、不祥事や非倫理的行動という組織にとって非常に敏感な情報を必要とする研究であるため、データの入手が困難であるということが考えられるが、それ以上に、企業倫理という学問分野では、これまでは規範的な視点からの研究を行う研究者が多かったということが考えられる。もちろん、規範的な議論が大切であることに異論は無いが、組織の実態を観察することで推察される関係について実証的な視点から調査した研究が蓄積されていくこともまた必要であろう。

第2項 学際的研究の必要性

前項では、組織の実態として、従業員による非倫理的行動には、組織の倫理的制度のみならず、組織の倫理的風土や組織の公正性が影響を与えている可能性があることを指摘したが、実は、これらの概念はこれまで同じ研究分野で取り扱われてきたわけではない。

組織の倫理的制度や倫理的風土が従業員の非倫理的行動に与える影響は、企業倫理研究における、個人の倫理的意思決定 (individual ethical decision making) などの分野で研究が行われてきたが、組織の公正性やそれが従業員の行動に与える影響については、組織行動論や社会心理学における組織公正 (organizational justice または organizational fairness) の分野において研究が行われてきた。従って、これまで企業倫理の研究において組織公正の概念を扱った研究は少なく、

組織公正の研究においても近年まで企業倫理で用いられる概念を取り入れることはほとんど無かった。実際、個人の倫理的意決定に関する代表的な研究者達である Trevino & Weaver (2003, p.268) は、「企業倫理研究において組織公正を説明変数として取り入れた研究はほとんど存在しない」と述べているし、代表的な組織公正研究者達である Cropanzano & Stein (2009) も、「組織公正と企業倫理の両研究分野は、その研究対象に重なりが存在するにも関わらず、ほとんど交わることなく発展してきた」と述べている。両研究分野が、従業員による非倫理的行動や報復的行為といった組織に不利益をもたらすようなネガティブな行動を共通の研究対象として扱っていることを考えれば、これは驚くべき事であろう。この原因は、おそらく両研究分野の研究者達のアカデミックホームの違いに起因すると考えられ、前者は哲学者や経営学者が、後者は社会学者や心理学者などが中心となって理論の展開が行われてきたため、相互に交わることがないまま今日に至ったと推測される。よって、これまでは、一部の先見的な企業倫理研究者や組織公正研究者のみが両分野の近似点に着目しその関わりを論じるに過ぎなかったが、今後は両分野を融合させたより学際的な研究が求められていくことは言うまでも無いであろう。

組織公正研究においては、近年、企業倫理研究で取り扱われる概念を取り入れた議論が進もうとしている (Cropanzano & Stein, 2009)。この流れは、これまで別々に発展してきた両分野を横断し統合する新たな研究への第一歩となるべき重大な出来事であり、今後の組織公正研究の更なる発展が期待される。これに対して、企業倫理研究においても組織公正研究の議論を取り入れることで両分野を結び付け、既存の理論を拡張していくことで新たな知見を得ることが十分に可能であろう。組織公正研究では、組織の公正さを質問紙を用いたアンケート調査などによって数量化して計測することで数多くの定量的な実証研究が行われており、その概念や方法論を用いることによって、これまで規範研究が

主であった企業倫理研究においても実証研究の可能性がより広がることが期待される。また、実践的な面においても、これまでは質的な側面からしか効果を実感することが出来なかった組織の倫理的な制度や施策の効果を数量的に把握できる可能性も出てくるであろうことから、今後、この種の実証研究が蓄積されていくことによってより実効性の高い制度や施策の策定に繋がることも期待される。

第3項 本研究のアプローチ

本研究では、上記の問題意識をもって、組織の倫理的制度及び倫理的風土、組織の公正性が、どのようなメカニズムで従業員の非倫理的行動に影響を与えているのかを実証的な視点から検討する。

具体的には、企業倫理研究において従来から議論されてきた組織の倫理的制度と近年新たに議論され始めた組織の倫理的風土を組織の倫理的環境として整理して、従業員の非倫理的行動に与える影響を再検討する。また、組織公正の先行研究の議論を用いて組織の公正性が従業員の非倫理的行動に影響を与えるメカニズムを明らかにし、企業倫理と組織公正の両研究分野を結び付ける。そして、これらの関係を日本企業4社約5,200人に対するアンケート調査及び15名に対するインタビュー調査のデータを用いて定量的及び定性的に実証することによって両研究分野の理論蓄積に貢献するとともに実践へのインプリケーションを導き出す。

第2節 本研究の目的

本研究は、なぜ従業員が非倫理的な行動を起こしてしまうのか、そのメカニズムについて、企業倫理における個人の倫理的意識決定の研究で議論されてきた組織の倫理的制度及び倫理的風土に加えて、従業員の自らが所属する組織に対して抱く公正感である組織公正の概念を社会心理学の分野から取り込む事によって説明しようとする。そして、以下の四つの目的を持って議論を進めることとする。

第一に、企業倫理と組織公正の両分野の先行研究を整理することを通じて両分野の関係性を探り、企業倫理の議論に対して、どのように組織公正の概念を取り込む事が出来るのかを検討しその可能性を明らかにする。第二に、第一の目的に従い、組織公正の企業倫理研究における位置づけを議論することで両研究分野の理論的な橋渡しを行い、両研究分野を結び付ける。具体的には、組織公正は、企業倫理研究における個人の倫理的意識決定モデルにおいて組織的要因として位置づけられると考え、組織公正が、どのようなメカニズムで従業員の非倫理的行動に影響を与えているのかを明らかにする。第三に、従来から従業員の非倫理的行動との関係が検討されながら一致した結果が得られていない組織の倫理的制度及び倫理的風土について倫理的環境として整理して再検討し、組織公正との交互作用についても議論を行った上で、それらの関係を定量的及び定性的に実証することで両分野の研究の理論蓄積に貢献する。そして、第四に、これらの議論を通じて得られた知見から、どのようにしたら組織において従業員による非倫理的行動を減らすことができるのか実践に対するインプリケーションを導き出す。

第3節 本研究の構成

本研究の流れは以下の通りである。まず、第2章においては、第一の目的を達するために、企業倫理及び組織公正の両研究分野における先行研究を整理することで、両分野におけるこれまでの理論の展開を把握する。その上で、組織公正における新しい取り組み、つまり、企業倫理の議論をどのように組織公正の議論に取り込んで理論の拡張を進めているのかを参考にすることによって、企業倫理研究においては、組織公正のどのような概念を応用して先行研究の理論を拡張していく事が出来るのかを検討しその可能性を探る。

次に、第3章においては、組織公正が、既存の企業倫理の議論においてどのように位置付けられるか組織公正の先行研究から探る。すなわち、組織公正が個人の倫理的意識決定モデルにおいて組織的要因として位置付けられることを明らかにする。また、個人の倫理的意識決定モデルにおいて従来から従業員の倫理的行動との関係が指摘されながら一致した結果が得られていない倫理的制度の影響についても、倫理的風土の議論を加えることで組織の倫理的環境として整理し再度検討する。そして、それらの議論に従って、組織公正及び組織の倫理的環境、ならびに、両者の交互作用と従業員の非倫理的行動との関係についての仮説を導出する。

さらに、第4章においては、日本企業4社に所属する約5,200人を対象に実施したアンケート調査のデータを用いて第3章で設定した仮説を検定する。具体的には、アンケートから得られたデータを統計処理することで組織公正、組織の倫理的環境、従業員の非倫理的行動に関する3種類の変数を作成しそれらの関係を定量的に検定する。また、第5章においては、第4章で得られた結果を定性的に補足するためにリサーチクエスチョンを設定し、アンケート調査を実施した企業のうちの1社に所属する15名に対してインタビュー調査を実施し

た。そして、得られたデータをリサーチクエスチョンに基づいて定性的に分析することで、定量検定の結果が定性的にも再現されるのか、そして、定量検定で期待に反する結果が得られたものについては、なぜそのような結果となったのかその原因を探った。

続く第6章では、本研究で得られた知見をまとめるとともに、本研究の学術的意義と貢献、実践へのインプリケーション、本研究の限界と今後の課題を示し、第7章にて議論を結ぶ。

第2章 先行研究

第1節 企業倫理と組織公正

これまでの企業倫理研究では、個人の倫理的意識決定や行動に影響を及ぼす要因として、(1) 年齢や性別、道徳発達段階¹ (cognitive moral development: CMD)、locus of Control²、誠実さなどの個人的要因、(2) 組織内の権限問題や階層構造、規範や風土などの組織的要因、(3) 倫理的特性³ (moral intensity) に代表される直面する倫理的問題に関する要因、または、(4) これらの相互作用などが考えられてきた (中野, 2004)。しかし、前述の通り、研究対象の類似性があるにも関わらず、これまでの企業倫理研究においては、組織公正の概念を用いて個人の倫理的意識決定や行動を説明しようと試みる研究はほとんど存在しなかった (Trevino & Weaver, 2003, p.268)。

企業倫理の先行研究では、従業員の虚偽報告や不正行為、会社資産の誤用・乱用 (Akaah, 1992; Ferrell & Skinner, 1988; Fraedrich, 1993; Trevino & Weaver,

¹ Kohlberg (1969) が提唱した倫理的判断の水準に関する理論。人が倫理的判断を行うときに用いる理由付けには、習慣以前、習慣的、脱習慣的の3つのレベルがあり、それぞれが2つのステージに分かれて計6つのステージからなるという理論。もっとも低いステージは(1) 罰と服従であり、(2) 道具主義、(3) 対人的調和、(4) 法と秩序の維持、(5) 社会契約、(6) 普遍的倫理原則へとステージが挙がるにつれてより利己主義的な理由付けから普遍的な原則に基づく理由付けへと移っていく。

² 自分の人生に対してどの程度自分のコントロールが及ぶかどうかについての個人的認識 (Rotter, 1966)。locus of control が internal の人は、人生は自らの努力によって決まると考える傾向があり、external の場合は、人生は運や運命、宿命によって決まると考える傾向がある。

³ Jones (1991) が提唱した倫理的問題それ自体が持つ倫理的判断に影響を与える6つ特性。詳細は後述。

2001; Tyson, 1992) といったものが個人の倫理的意識決定や行動に関する研究対象として挙げられるのに対し、組織公正の分野においては、従業員による会社の備品の盗用 (Greenberg, 1990) や、故意に備品を壊したり仮病欠勤したり、勤務時間中に私用を済ますといった組織に対する報復行為 (e.g., Skarlicki & Folger, 1997) など組織に悪影響を及ぼす行動が研究の対象となってきた。

また、企業倫理研究では、組織内の不正や腐敗を報告することで組織に有益な結果をもたらす内部通報 (Victor, Trevino, & Shapiro, 1992) などが研究されているのに対して、組織公正の分野では組織市民行動⁴ (organizational citizenship behavior: OCB) といった自発的に組織を助けるような行為に対する研究 (e.g., Moorman, 1991; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998) も進んでいる。

このように、企業倫理研究 (特に個人の倫理的意識決定に関する研究) と組織公正研究ではその扱う対象に類似性が見て取られ、これを考えれば、組織公正の議論が企業倫理研究の中で取り上げられてこなかったという事実は驚くべきことである。そこで、まず以下では、企業倫理と組織公正の理論の展開を簡単に俯瞰する。そして、最近の組織公正研究においてどのように企業倫理の概念や議論が取り入れられて来ているのかを紹介し、その後、企業倫理研究ではどのように組織公正の議論を取り込むことが出来るのかその可能性を探る。

第1項 企業倫理研究

企業倫理研究は、応用倫理学の一分野として誕生し、1980年頃から新しい学問分野として確立されてきた。企業倫理研究では、企業や組織の状況や行動、意思決定において倫理的判断を伴うような事象をその研究対象として扱う。よ

⁴ 自由裁量的で、公式的の報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的及び有効的機能を促進する個人的行動 (オーガン・ポザコフ・マッケンジー, 2007, p.4)

って研究対象はかなり広く、企業の活躍の場である社会の制度や体制に関する問題から組織内の個人の行動や意思決定まで扱い、梅津（2002）は、理論としての企業倫理、実践としての企業倫理、制度としての企業倫理の三つに大別している。理論としての企業倫理では倫理的利己主義や功利主義、義務論、正義論といった従来の哲学や倫理学に基づく理論研究を扱い、実践としての企業倫理では企業と株主や従業員、顧客といったステイクホルダーとの間に生じる倫理的諸問題を扱う。そして、制度としての企業倫理では企業倫理の制度化について企業内制度、民間支援、公的規制などといった視点からアプローチしている。また、企業倫理は規範研究と実証研究の二つに大別される。

規範研究と実証研究

Trevino & Weaver（2003）は、規範研究と実証研究の相違を五つの観点で対比して示している（図表 2.1）。一つ目の相違点は、両研究のアプローチにおいてアカデミックホーム（academic home）がどこかという点である。つまり、規範研究の学問的な背景が哲学や神学、リベラルアーツであるのに対し、実証研究の学問的背景は経営学や社会科学にあることである。よって、前者は、倫理的とはこうあるべきであるとか、個人や組織がどのように振る舞うべきかという価値判断を含み理想から現象を評価するのに対し、後者は、善悪などの価値判断からは距離を置き、現象を記述し説明し予測することを目的とする。

二つ目は、用いられる言語（language）に関する相違であり、例えば「倫理的行動」という言葉の意味を考えたときに、前者は「倫理的、道徳的に正しい行動」であると解釈するのに対し、後者では倫理的に正しいか間違っているかは問わず、「倫理的な判断を含む行動」ということになる。

図表 2.1 規範研究と実証研究の対比

	規範研究	実証研究
アカデミック ホーム	哲学、神学、リベラルアーツ	経営学、社会科学
言語 (倫理的行動の 定義)	評価的 (正しく、公平で公正な行動)	記述的 (正しい正しくない、良い悪いに 関係なく倫理的な選択及び意思 決定)
道徳的主体 としての人間に 関する仮説	自律的、責任	より決定論的、相互関係的
理論の目的や 範囲、応用	処方的、抽象的な分析と批判	説明と予測、具体的で計測可能、 行動に影響
理論に対する 評価基準	ビジネス活動に対する哲学的 考察	ビジネス活動に対する実証的 研究

Trevino & Weaver (2003, p.9) を参考に横田が作成

三つ目の相違点は、道徳的主体としての人間に関する仮説（underlying assumptions regarding human moral agency）である。規範研究では、人間は自律的な存在であり、倫理的、道徳的な判断に関しても自らの責任の下に自らの行動を決定するとしているが、実証研究では人間は相対的な存在であり個人の内外の様々な因果関係要因の帰結として行動があると考えられる。

四つ目は、理論の目的や範囲、応用（theory: purpose, scope, & application）に関する相違であり、規範研究では、理想に言及して現象を分析、評価することを目的とするのに対して、実証研究ではある現象があったら、それを記述し説明し予測することが目的となるのである。

そして五つ目に、理論に対する評価基準（basis for evaluation of theories）の相違があり、前者がビジネス活動に対する理性的批判であるのに対し、後者は組織の行動を説明し予測する能力にある。

企業倫理研究の進んでいる欧米では規範研究、実証研究ともに文献の蓄積が

あるが、日本においては実証研究の蓄積が圧倒的に少ない。また、Trevino & Weaver (2003, p.22-23) は、この二つの研究アプローチを対比して示す中で、今後、かなりの困難が予想はされるものの社会の要請として、それぞれの研究者がそれぞれの概念を輸入することでこの二つのアプローチが一つに統合していく可能性が高いと言及している。

次に、従来の規範研究の理論とそれに対する批判について簡単に触れていくこととする。

規範研究の系譜と批判

規範研究の理論は、主に帰結主義と非帰結主義の議論に分けて議論される事が多い。帰結主義とは、結果から見て問題となる行動や意思決定の道徳的正しさを判断する考え方であり、望ましい結果であれば道徳的に正しく、望ましくない結果であれば道徳的に正しくないという結論をもたらす。帰結主義には大きく二つの議論があり、それぞれ、倫理的利己主義と功利主義である。

倫理的利己主義では、自己の利益に重点が置かれ、人間は自らの利益や興味を達成するために自由に意思決定することが道徳的に正しい行為であるとされる。これは、人が良き生を達成するためには自己の利益を追求するしかなく、そのように行動した結果、社会全体にとっても道徳的に望ましい結果になるというアダム・スミス (Adam Smith) の議論⁵に端を発する。これに対し、ジェレミー・ベンサム (Jeremy Bentham) やジョン・スチュアート・ミル (John Stuart Mill) によって提唱された功利主義では、集団全体の利益に重点が置かれ、ある行為が「最大多数の最大幸福」を実現するのであればその行為は道徳的に正

⁵ この場合の自己の利益を追求するという行為は、必ずしも自分勝手に行動するということを意味するものではない。スミスは、人間がどんなに利己的なものであると想定しても、「同感 (sympathy)」、つまり、相手の身になって考える力が備わっており、その力が自身の行動を律すると説明している (高, 2013, p.10-11)。

しいと判断される。そして、仮にその行為の結果として不利益を被る者がいたとしても、全体として最も効用 (utility) が高いのであれば、その行為は道徳的に妥当であると考えるのである。

このように、帰結主義が結果から行為の道徳的望ましさを判断するのに対して、非帰結主義では行為に至った意図や動機から道徳的望ましさを判断する。代表的な非帰結主義の議論は義務論や正義論である。義務論は主にイマヌエル・カント (Immanuel Kant) によって提唱され、その議論によれば、人間の行為や判断を道徳的とするのは、その行為や判断の背景にある善意であるという。そしてカントは、善意は人間の理性的な側面である義務感や責任感によって動機付けられると考え定言命法という原理を確立していった。これに対して、正義論はジョン・ロールズ (John Rawls) によって提唱され、ある行為が道徳的に正しいと判断されるためには正義の二原理に従わなければならないと議論している。第一の原理は、自由・平等の原理で、可能な限り全ての人に自由を平等に認めなければならないという考えである。これに対して、第二の原理は、格差原理、機会均等原理の二つから成る。格差原理は、最も不利な状態にある人の便益を最大にする限り不平等は認められるというもので、機会均等の原理は、職務や地位に付随する不平等は機会が均等である限り認められるというものである。

従来の規範研究は様々な仮定や前提の上で包括的な人間観や社会観を提示し倫理的な問題に対処する方策を模索してきた。しかし、その前提や仮定によって、しばしば批判にさらされて来たのも事実である。Stark (1993) は、従来の規範研究に対して、理論的すぎて実践にそぐわないと述べており、ビジネスの現場でこれら哲学者の抽象的な原則に従って判断を下すことはあまりないだろうと考えられる。また、Gilligan (1982) は、従来の議論は抽象的すぎるとともに、善悪の考えや判断に影響を与える人間的な関係や繋がりを無視していると

述べている。

実証研究の分類と組織公正との重なり

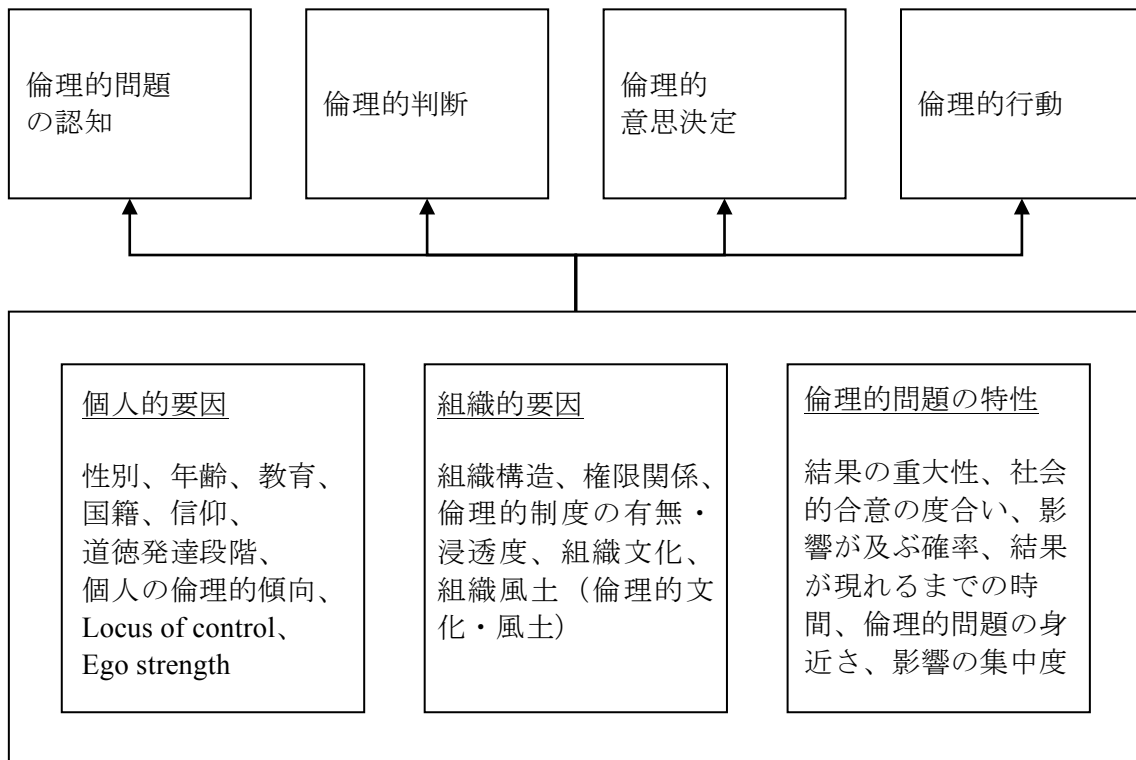
Trevino & Weaver (2003) によれば、これまでの企業倫理の実証研究は、(1) 組織の倫理綱領などに代表されるトップ・マネジメントの持つ価値観や経営陣を助けるような組織の公式要素 (e.g., 行動規範や綱領)、(2) 組織における個人の倫理的意識決定や行動とそれに対して影響を与える要因、(3) 社会の期待に対する組織の反応とその結果、(4) 企業の社会的責任行動が企業の業績に及ぼす影響の大きく四つに分けられる。

組織公正研究は組織メンバーの意思決定や行動に関する実証研究であり、二つ目の領域において企業倫理研究と特に関係が深いと考えられる。例えば企業と従業員の間で生じる職場における公平性 (e.g., 報酬は適当か、不当な差別はないか) などは組織公正研究においても扱われるところであり、二つの分野が大きく結びつく点であろう。

これまで、企業倫理の分野において、個人の倫理的意識決定や行動に関する研究では、Trevino (1986)、Jones (1991)、中野 (2004) などによって代表的なモデルが提示されてきた。彼らの研究によれば、個人の倫理的意識決定は、(1) 倫理的問題の認知、(2) 倫理的判断、(3) 倫理的意識決定、(4) 倫理的行動の順に起こり、個人的要因 (e.g., 性別、宗教、道徳発達段階など) や組織的要因 (e.g., 組織構造、権限関係、組織文化など) がこのプロセスに影響していると述べており、図表 2.2 のように図示される。また、規範研究の各理論は、(2) の倫理的判断に大きく関係しており、帰結主義の理論では行為がもたらす結果に基づいて、非帰結主義の理論では義務感や正義感によって倫理的判断を下すと考えられる。また、Jones (1991) は、(1) から (4) の各プロセスに対して

倫理的問題の特性が影響を与えると説明している。この個人の倫理的意思決定モデルについては第3章にて再度詳しく検討していくこととする。

図表 2.2 個人の倫理的意思決定モデル



Trevino (1986)、Jones (1991)、中野 (2004) を参考に横田が作成

第2項 組織公正研究

組織公正の具体的な議論に入る前に、まず、組織公正という用語について触れておきたい。組織公正は、英語で表記すると *organizational justice* となるが、ジョン・ロールズ (John Rawls) の「Theory of Justice」は日本語で「正義論」と表記する。つまり、正義論の訳し方に習えば *organizational justice* は「組織正義」が妥当な訳になるのだが、林 (2012) によれば、組織行動論や心理学の研

究者達は justice を「公正」または「公平」と訳してきたという。また、組織公正の研究者は、justice の類語である fairness を用いて organizational fairness と表記する場合もある。Lind & Van den Bos (2002) によれば、justice と fairness の違いは、justice がある基準に照らして規範的に正しいかどうかの判断であるのに対して、fairness は特定の文脈における体験に対する処遇の適切さを表すところにある。しかし、実際には組織行動論や心理学の研究者の間では両者を互換性のある (interchangeable) 概念とみなしてきた (Cropanzano & Stein, 2009; 林, 2012)。そこで、本研究においても organizational justice と organizational fairness を同概念と見なし、日本語による表記を「組織公正」とする。

組織公正研究は、社会学や社会心理学を背景に持ち、1960 年代に Homans (1961) の分配的公正理論 (theory of distributive justice) や Adams (1965) の衡平理論 (equity theory) によって社会心理学の分野に分配的公正の議論が持ち込まれた事に端を発する。Homans (1961) は、社会的交換関係における分配的公正について、コストと投資に対して見合う報酬 (reward) が得られるときに公正な分配が得られると議論した。つまり、交換関係においては、貢献に比例した報酬が得られるべきであると論じ、自らが受け取るにふさわしいと期待する報酬に満たない場合は怒りを覚え、期待より多い場合には後ろめたく感じると議論した。Adams (1965) は、この議論に、Festinger (1957) の認知的不協和理論⁶を取り入れることで議論を拡張した。すなわち、人間は、自分のインプットに対して得られたアウトカムの比率を他人のその比率と比べることによって分配的公正を認知するという議論であり、自らの比率と他人の比率が等しければ公正であり、等しくなければ不公正ということになる。

このように、組織公正研究は分配的公正の議論から始まり、人は何をもって

⁶ 人が自身の中で矛盾する認知を同時に抱えた状態や、そのときに覚える不快感を認知的不協和といい、人はその不協和を低減または除去するように行動する。

公正と認識するのか、そして、その公正性が彼らの行動にどのような影響を与えるのかを探る実証研究として発展してきた。

また、組織公正研究には、企業倫理研究でも触れた規範研究の概念が関係していると考えられるが、実際には、組織公正研究の理論の多くは規範研究からは独立して発展してきたと考えるのが普通である（林, 2012）。ただし、規範、実証を問わず「公正」研究におけるルーツと継続性を知るという点、また、規範研究における公正に関する議論を押さえるという点からも、以下の規範研究（図表 2.3）について理解することは大切であると Greenberg & Cohen (1982, p.3) は述べている。

図表 2.3 規範研究における公正に関する議論

アリストテレス (Aristotle)	メリットによる分配
トーマス・ホッブス (Thomas Hobbes)	契約による分配
ジョン・スチュアート・ミル (John Stuart Mill)	最大多数の最大幸福による分配
カール・マルクス (Carl Marx)	経済制度によって適応される分配原則は異なる
ジョン・ロールズ (John Rawls)	原初状態の平等に基づいて、自由平等原理、格差原理、公正機会均等原理を満たす分配
ロバート・ノジック (Robert Nozick)	獲得の正義、移転の正義、不公正の調整を満たす分配

Greenberg & Cohen (1982) を参考に横田が作成

以下では、実証研究である組織公正の研究内容を簡単に見ていくこととする。林 (2007) によれば、組織公正研究は、公正要因研究、公正効果研究、公正欲求（動機）研究、そして公正関心研究の四つに大きく分類されるという。

公正要因研究

公正要因研究では、組織公正に影響を与える要因は何か、つまり、人々はどういった要因によって公正や不公正の判断を下すのかを考える。先行研究から、公正要因として議論される概念は大きく三つあるとされる。一つ目は先にも述べた分配的公正（*distributive justice*）であり、資源や成果の分配に対して要求される公正であり、主に、自己の貢献に対して得られた報酬の比率や、その比率を同僚など比較対象人物のそれと比較することによって決まるとされる（Adams, 1965）。

二つ目は手続き的公正（*procedural justice*）で、資源や成果の分配が決定される際の手続きに対して要求される公正で、意思決定がなされる手続きやプロセスに対して当事者がどれだけ関わる機会（e.g., 意思表示できる機会）を得られたかで決まるとされる（Thibaut & Walker, 1978）。つまり、分配的公正が得られたアウトカムの評価に強く関わるのに対して、手続き的公正は、組織のシステムや制度面の評価に深く関わる公正性である。

三つ目は、相互関係的公正（*interactional justice*）で、資源や成果の分配手続きの執行に影響力を持つ人物との対人関係において要求される公正である。これは、手続きの執行に影響力をもつ人物が当該メンバーに対して、どれだけ尊厳と尊敬を持って礼儀正しく接したかどうかで決まるとされる（Bies & Moag, 1986）。

公正効果研究

公正効果研究では、組織公正がメンバーの行動にどのような影響を与えるのか、つまり、公正に対する判断や認識が個人の行動にどのような影響を及ぼすかを探る。これまでの研究では、分配的公正と従業員転職の意思（Alexander

& Ruderman, 1987)、給与満足 (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky, Folger, & Cropanzano, 1987; McFarlin & Sweeny, 1992)、業務パフォーマンス (Greenberg, 1988)、従業員による備品の盗品 (Greenberg, 1990) との関係が明らかにされている。

また、手続き的公正とは、職務満足、上司に対する評価、コンフリクト、経営陣への信頼 (Alexander & Ruderman, 1987)、組織コミットメント (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky, et al., 1987; McFarlin & Sweeny, 1992)、内部通報の意思 (Victor, et al., 1993)、組織市民行動 (田中他, 1998)、職場での従業員による報復行動 (Skarlicki & Folger, 1997; 田中, 2001) との関係がわかっており、相互関係的公正とは、従業員による組織市民行動 (Moorman, 1991)、職場での従業員による報復行動 (Skarlicki & Folger, 1997; 田中, 2001) との関係が明らかになっている。

公正欲求 (動機) 研究

公正欲求研究では、メンバーはなぜ組織公正に関心を持つのか、つまり、人々が公正さに注目する動機を探る。Tyler & Lind (1992) によれば、これまでの公正欲求研究では人々がなぜ公正に関心持つのかという疑問に対して物質的関心 (material interest) や社会的関心 (social interest) に注目して答えてきた。物質的関心とは、自己の利益を最大化したい、または維持したいという動機から公正さに注目するものであり道具モデル (instrumental model) の中で議論されている。これに対して、社会的関心とは自らが重要と考える他者から肯定的に評価されたいという願望、つまり集団からの処遇や評価を判断する材料として集団内の公正さに注目するものであり関係性モデル (relational model) において議論されている。

公正関心研究

公正関心研究では、メンバーがどのようなときに組織公正に関心を持つのかを問題にする。公正基準の適用範囲の限定（inclusionary justice）に関する議論（タイラー・ボエックマン・スミス・ホー, 2000）では、社会的同一性⁷、利害関係、自集団との類似度⁸などによって公正基準の適用範囲が限定されるという。Opatow（1990）は、個人や集団が道徳的価値や規則、公正の配慮が適応される境界の外側にいると道徳的排除（moral exclusion）が生じ、差別や攻撃にさらされるようになると議論している。また、社会の豊かさや貧しさによって資源の配分に対する公正関心が異なり、豊かな状態または貧しい状態では、それほど公正関心が高まらないものの、資源が中程度にしか存在しない場合は配分に対する葛藤が公正関心を高めるという議論もある（Hogan & Elmer, 1981）。そして、社会構造⁹（タイラー他, 2000）や役割¹⁰（Mikula, 1994）など社会的状況要因によっても公正に対する関心が異なるとされる。

第2節 組織公正研究における新しい取組み

Cropanzano & Stein（2009）は、組織公正と企業倫理は概念的に密接な関係があるにも関わらず、理論的枠組みの違いから交わることなく発展してきたが、組織公正研究は企業倫理研究がたどってきた道を歩んでおり、3つの点において企業倫理の概念を取り込むことでさらなる発展に繋がると述べている。その

⁷ ある特定の集団や社会的カテゴリーに対する自己同一性。

⁸ 類似性の判断は、文化的価値、社会的価値、人種や国籍によって行われる。

⁹ 例えば、アメリカ合衆国のような多様性を内包する社会の方がそうでない社会に比べてより公正・不公正への関心が高い。

¹⁰ 例えば、加害者に対して被害者の方が、資源の配分者に対して受領者の方がより公正への関心が高くなる。

3 つとはそれぞれ公正欲求、公正効果、公正関心研究に対して新たな示唆を与えるものであり、以下で紹介していくこととする。

第1項 公正欲求（動機）に対する示唆

これまで、組織公正研究では、「なぜ組織メンバーが公正に扱って欲しいと思うのか」という問いに対して、自己の利益を最大化したい、または維持したいという物質的関心（material interest）や、グループや重要他者から肯定的に評価されたいという社会的関心（social interest）を満たすためであると議論してきた。しかし、近年になって組織公正の分野でも、明らかな便益が存在しなくても人は公正性を重視する（Lerner, 2003）と言った議論や、人は例えコストがかかるとしても自らが信じる道義的責任（moral duty）により公正を回復しようとする（deontic justice theory; Folger, 2001）、また、道徳的信条（moral conviction）として公正が存在する（Skitka, Bauman, & Sargis, 2005）といった議論がされてきている。

このように、最近の研究では、物質的及び社会的関心のみならず道義的責任や道徳的信条も公正欲求要因の一つであることが明らかになってきた。しかし、企業倫理研究では古くから個人の倫理的行動に影響を与える要因の一つとして、道徳的信条が議論されてきたのである（Brockner, et al., 1998）。企業倫理研究には道徳的信条と個人の倫理的行動との関係に関する研究の蓄積があり、組織公正研究は企業倫理研究がたどった道を進んでいると考えられ、Cropanzano & Stein（2009）は、公正欲求に影響を与える要因として物質的・社会的関心のみならず道徳的信条を加えることで議論をより精緻化することが可能になると述べている。

第2項 公正効果に対する示唆

これまでの組織公正研究では、組織のメンバーの個人的特性の差と公正への知覚及び行動との関係に関する研究も行なわれてきたが、ここでも公正は物質的・社会的関心という視点（e.g., 自尊心など）から議論されてきた。例えば、Brockner, et al. (1998) の研究によれば、自尊心の高い人は自尊心の低い人に比べ、手続き的公正を重視することがわかっている。

しかし、企業倫理研究では、人は道徳的信条にも価値を置くという命題が研究されてきたため、倫理的問題の捉え方に対する個人差に焦点が当てられている。このような中、組織公正研究で企業倫理の概念を取り入れた公正効果の個人差に関する研究が二つ存在し、それぞれ、道徳発達段階（Kohlberg, 1969）と倫理的傾向¹¹（Brady, 1985）を取り上げている。Vecchio（1981）は学内で募集した40人の学部生を被験者とし、道徳発達段階に従って彼らを三つのグループに分類して過報酬（over-reward）が被験者の仕事の量と質にもたらす影響を探った。その結果、過報酬を受け取った人物はパフォーマンスを向上させるが、その効果は道徳発達段階のレベルが高い場合に強く、道徳発達段階のレベルが低くなるほど弱くなることがわかった。また、Schminke, Ambrose, & Noel (1997) の研究では、形式主義者（formalist）は規則や原則に従った倫理的意思決定をするため手続き的公正に敏感で、最大多数の最大幸福に関心を持つ功利主義者（utilitarian）は分配的公正に反応しやすいことがわかった。

組織公正の研究者は、公正とは人々が物質的利得を増加させたり社会的地位を示したりする手段として要求するものであると捉えがちである。これに対して、Cropanzano & Stein（2009）は、今後は倫理的思考の個人差、すなわち道徳

¹¹ 個人の倫理的傾向（ethical predispositions）には、規則や原則に従って行動するのが正しいと考える形式主義（formalism）と最大多数の最大幸福に基づいて行動するべきと考える功利主義（utilitarianism）がある。

の発達段階や倫理的傾向が、いかに公正認識やそれに関連した行動（i.e., 公正効果研究）に影響を与えているかも調べる必要があると述べている。

第3項 公正関心に対する示唆

組織公正研究では人々がいつどの範囲で公正に関心があるのかという点において社会的同一性（social identity）に注目してきた（Skitka & Bravo, 2005）。例えば、公正な扱いは、当該個人が価値を見出している社会集団の一員であるという地位と尊厳を肯定してくれるため組織公正を気にかけるのであり、当該個人がそのグループに対して自己同一性を持たない場合には不公正さはあまり問題にならないということがわかっている（Blader, 2001）。

これに対して、倫理的意思決定に関する研究では社会的同一性のみならず道徳的同一性（moral identity）についても議論されてきた。Aquino & Reed（2002）によれば、道徳的同一性は「道徳的特性によって系統化された自己像（a self-conception organized around a set of moral traits）」と定義され、象徴化（symbolization）と内面化（internalization）の二つからなる。象徴化が進んでいる人は自らの自己同一性を明示するような行動をしやすく（e.g., それらしい服を着る、その類の本を読むなど）、内面化が進んでいる人は自らの道徳的信条が自意識の中核をなすと捉える傾向にある。そして、象徴化、内面化のいずれもボランティア活動との相関があり、貧困者への寄付は内面化とのみ相関が見られた。

また、Skitka & Bravo（2005）は、金銭や利得、財産など自らが物質的に何を持ち何が欲しいかに関する自己同一性である物質的同一性（material identity）、自分が大切にしている社会的グループ（e.g., 家族、所属する組織、民族など）への帰属である社会的同一性（social identity）に、（物質的関心や社会的関心とは関

係なく) こうすべきであるという内面的道徳心や義務感に由来する自己同一性である個人的同一性 (personal identity) を加えて Accessible Identity Model (AIM) を提示し、三つの自己同一性のうち、どれが公正判断の決定要因となるかは、置かれている状況や自己同一性の強度、自己概念への脅威の程度によって決まると述べている。

このように、組織公正研究では企業倫理で扱う概念を取り入れた議論が進んで来ている (図表 2.4 参照)。これに対して、企業倫理研究でも、組織公正の議論を取り入れることで理論の拡張が可能と考えられる。

図表 2.4 組織公正研究における既存研究と新しい取組みの対比

	これまでの組織公正論	企業倫理研究からの概念
公正効果	自尊心	道徳的思考の個人差
公正欲求	物質的・社会的関心	道義的責任や道徳的信条
公正関心	物質的同一性、 社会的同一性	道徳的同一性 個人的同一性

第3節 企業倫理は組織公正から何を取り入れられるのか

これまでの企業倫理研究では公正に関する問題は、ロールズの正義論 (ロールズ, 1977) の概念を用いて議論することが多かったためほとんどが規範研究であり、公正に関する実証研究はわずかであった。しかし、企業倫理の研究において組織公正論で議論される公正の概念を取り入れることで、組織内における公正に関する実証研究を行なうことが可能となるのではないかと考える。また、組織公正論で議論される公正さは、組織メンバーの主観的な認識によるものであり、このような現実に即した議論は企業倫理研究における個人の倫理的意

決定モデルをより豊かなものにすると考えられ、同分野における実証研究の蓄積にも繋がるであろう。では個人の倫理的意識決定モデルを考える上で組織公正の概念はどのように取り入れることが出来るのだろうか。

企業は従業員に賃金を支払うことで、従業員を決められた時間内で労働させるとともに管理することが出来る。このとき従業員は、企業から支払われる賃金や自らの職務に対する評価の公正性（分配的公正）、企業から管理（指揮や命令）される、また企業に対して声を上げていく上での公正性（手続き的公正）、そして企業内の対人関係における公正性（相互関係的公正）という三つの公正性に直面する。

第1項 物質的関心、社会的関心

これまでの組織公正研究で、公正欲求の要因として物質的・社会的関心を考えてきたことを鑑みると、企業倫理研究においても、従業員の倫理的意識決定や行動に影響を与える要因として道徳的信条のみならず物質的・社会的関心を考慮する必要があると考えられる。例えば、自らの報酬が自分の会社に対する貢献に見合ったものであるかどうかという判断には物質的関心が関係するであろうし、上司との人間関係が良好かどうかという判断には社会的関心が関係すると考えられ、これらと倫理的行動との関係は企業倫理の問題として取り上げられるべき問題であると考えられる。そして、前者は分配的公正、後者は相互関係的公正の概念を用いて計量することができ倫理的行動との関係について実証研究を行うことが可能であろう。

つまり、個人の倫理的意識決定モデルにおいて個人の倫理的意識決定に影響を与える要因として、これまで考慮されてきた要因（e.g., 個人的要因、組織的要因、倫理的問題の特性）の中に組織公正（分配的公正、手続き的公正、相互

関係的公正)を加えることも検討されるべきであり、組織公正の公正要因として規定される分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正は、個人の倫理的意思決定モデルにおいて組織的要因として考えてもよいのではないだろうか。

第2項 組織市民行動、組織報復行動

組織公正論では、組織メンバーによって行なわれる組織効率性を向上させるような役割外の自発的行動である組織市民行動(OCB; オーガン・ポザコフ・マッケンジー, 2007)という概念も扱っているのは前述の通りである。組織市民行動に関する先行研究では、「自主的に新人や同僚を助ける」、「必要以上に休みを取らない」、「会社のルールに従う」などといった企業倫理における個人の倫理的行動と類似の概念を扱っている。Moorman(1991)の研究では、塗装業の上司と部下の225組を分析した結果、相互関係的公正と組織市民行動との間に関係が発見された。田中他(1998)は、同様の調査を日本企業13社に所属する約300人を対象に行ったところ、手続き的公正が組織外OCBに対して有意に影響を与えていることを発見し、相互関係的公正は職務満足感を媒介しOCBに間接的に影響を与えていることを発見した。

また、組織における個人の行動として、組織報復行動¹²(organizational retaliatory behavior: ORB; Skarlicki & Folger, 1997)といった企業倫理における非倫理的行動と類似の概念がある。組織報復行動は、「組織のメンバーによって行なわれる、組織に対して害をもたらす意図的な行動」と定義され、Skarlicki & Folger(1997)はアメリカ南部の工場で働く240人の従業員を対象とした研究から、相互関係的公正と職場での従業員による報復行動との関係を発見してい

¹² 組織報復活動の類似概念として、職場での攻撃行為(workplace aggression; Baron & Neuman, 1996)、職場での逸脱行動(deviant workplace behavior; Robinson & Bennett, 1995)などがある。

る。田中（2001）は、日本において類似の調査を行ったところ手続き的公正と対人的逸脱行為（組織内の他者に害を及ぼす行為）との関係を発見している。ここからも組織公正と組織メンバーの倫理的行動との関係が類推される。

第3項 従業員による倫理的（非倫理的）行動の分類

上述の組織市民行動に関する研究では、Smith, Organ, & Near（1983）のアメリカ中西部の2つの銀行58部門422人のデータを用いた研究によって、組織市民行動が、同僚や上司、顧客に対して行なわれる利他主義（altruism）と集団や部門、組織に対する貢献である一般的従順性（general compliance）の二つに分けられることが明らかになっている。また、Williams & Anderson（1991）もMBAに通うアメリカ中西部の会社員461人を対象に行った同様の研究により、組織市民行動が、ある特定の個人を対照にしたOCBIと組織に利益を持たすようなOCBOに分類出来ることを明らかにした。

これらの分類を踏まえ、例えば、従業員による倫理的行動を組織に対する行動と個人に対する行動に分類して組織公正との関係を探るのも興味深い。しかし、「自発的に自社の商品やサービスを宣伝する」など、定義上は組織市民行動と考えられるが倫理的かという点について疑問が残るような行動も存在するため、組織市民行動と従業員による倫理的行動は完全に一致する概念とは言えない。よって企業倫理の分野において組織市民行動の概念を取り扱う場合には注意が必要である。

また、上述の組織報復行動の類似概念として、職場での逸脱行動（deviant workplace behavior）という概念もあり、Robinson & Bennett（1995）はオハイオ州の会社員70名とアメリカ中西部の大学のMBAに所属する180名の学生を対象にした研究によって、職場での逸脱行動を「対個人」対「対組織」、「重大」

対「ささい」の二つの次元を用いることによって「個人攻撃（セクシャル・ハラスメント、同僚の所有物の窃盗など）」、「政治的逸脱（えこひいき、同僚の陰口など）」、「所有権逸脱（会社の備品の窃盗、勤務時間の虚偽報告など）」、「生産性逸脱（資源の無駄遣い、早退など）」の4つに分類できることを発見している。

このような従業員の行動に関するタイポロジーは企業倫理の文献ではあまり見受けられないが従業員による倫理的行動や非倫理的行動を分類する上でも応用できる概念と考えられる。ただし、組織市民行動と同様に組織報復行動、職場における逸脱行動についても企業倫理研究で扱われる非倫理的行動と完全に一致する概念とは言えないため取り扱いには注意が必要である。

第4節 小括

これまで、組織公正と企業倫理の両研究分野は、研究対象に重なりが存在するにも関わらず、交わることなく発展してきた。本章では、そのような二つの研究分野を俯瞰することで、両研究がどのように結びつくのかを探るとともに、企業倫理研究が組織公正研究から何を取り入れることが出来るのかを探ってきた。その結果、組織公正と企業倫理は、個人の倫理的意思決定に関する研究において結びつき、両分野の先行研究から組織公正と従業員の倫理的行動との関係が示唆された。また、組織市民行動や組織報復行動の議論に用いられている従業員の行動に関するタイポロジーなどは企業倫理研究ではあまり見受けられず、個人の倫理的行動の分類を考える上で参考にすることが可能であろう。

次章では、これらの議論に従って、組織公正が個人の倫理的意思決定に関する研究においてどのように位置付けられるかを探る。そして、その位置付けに

基づいて組織公正と従業員
の非倫理的行動に関する仮説を導出する。また、従業員による非倫理的行動のタイプロジーについては、第4章の定量検定における変数作りにおいて、26項目の従業員による非倫理的行動について因子分析を行うことで、どのように分類することが出来るのかを試論的に試みた。

第3章 理論と仮説

第1節 企業倫理における組織公正の位置づけ

第1項 個人の倫理的意思決定モデル

前章で述べたように、これまでの企業倫理に関する先行研究の中で、代表的な個人の倫理的意思決定モデルは、Trevino (1986) の Person-situation interactionist model、Jones (1991) の A issue-contingent model、そして、それらを整理統合した中野 (2004) の A contingency model が挙げられる。それらによれば、個人の倫理的意思決定には (1) 倫理的問題の認知 (recognize ethical problem)、(2) 倫理的判断 (make ethical judgment)、(3) 具体的行為に向けての倫理的意思決定 (establish ethical intent)、(4) 倫理的行動 (engage in ethical behavior)」という一連のプロセスが存在し、このプロセスに影響を与える要因として、「個人的要因 (individual factors)」「組織的要因 (organizational factors)」「倫理問題それ自体の特性 (moral intensity)」があると議論されている (図表 2.1 参照)。

メインとなる一連のプロセスでは、まず直面する問題の中に倫理的な要素が含まれているかどうかを認知する点から始まる。つまり、問題の中に倫理的なジレンマが存在すると当事者が認識することで倫理的意思決定のプロセスが始まるわけであり、周囲から客観的に見て倫理的に問題があると思われるような場合であっても、当事者にその認識がない場合にはこのプロセスは始まらない。

よってどのような問題を倫理的問題と認知するかは当事者の倫理的感性¹³ (moral sensitivity または moral awareness) に左右されるところである。そして、当事者が倫理的問題を認知した場合には、「倫理的判断」のプロセスへと進み、認識した倫理的ジレンマに対して何をすることが正しいのかを自らの基準に照らして判断を下すのである。例えば、帰結主義の立場では予想される結果から何をすべきかを判断するであろうし、非帰結主義の立場であれば義務感や正義感によってなすべき行動を判断するであろう。しかし、この時点ではその判断通りに行動するかどうかはまだ決まっていない。次の段階、つまり「具体的行為に向けての倫理的意思決定」の段階において、自らが置かれている状況や環境に応じて、自らの判断に従って行動するのか、それとも自らの意に反するような行動を取るのかを決定するのである。そして、以上のプロセスの結果として起こした具体的な行動が「倫理的行動」と呼ばれるものとなる。

これら一連のプロセスに対して影響を与える要因としては、まず、個人的要因が存在し、性別、年齢、教育、国籍、信仰等といった個人の属性の他に、Kohlberg (1969) の道徳発達段階や功利主義者か形式主義者といった個人の倫理的傾向 (Shminke, et al., 1997)、locus of control、ego strength¹⁴などの要因が議論されてきた (Loe, Ferrell, & Mansfield, 2000; O'fallon, & Butterfield 2005) のは前述の通りである。また、組織的要因としては、組織構造や権限関係、倫理規範に代表される倫理的制度の有無やその浸透度、組織文化や組織風土といった倫理的環境要因が検討されており (Loe, et al., 2000; O'fallon & Butterfield, 2005)、これも前述の通りである。そして、倫理的問題の特性では、Jones (1991) によって6つの要素が挙げられており、それぞれ、「結果の重大性 (magnitude of

¹³ 一連のプロセスの最初の段階として倫理的問題を認知する感性。倫理的感性が低ければ直面している問題に倫理的ジレンマが存在することに気付かないということになる。

¹⁴ 自らを律し自らの信条を貫く強さ。ego strength が強い人は、弱い人に比べて、より衝動や欲求を抑えて自らの信条に従って行動する。

consequence)」「社会的合意の度合い (magnitude of social consensus)」「影響が及ぶ確率 (Probability of effect)」「結果が現れるまでの時間 (temporal immediacy)」「倫理的問題の身近さ (proximity)」「影響の集中度 (concentration of effect)」である¹⁵。

第2項 組織的要因としての組織公正

前章で述べたとおり、組織公正は、組織に所属するメンバーが主観的に知覚する組織の公正性である。つまり、ある従業員が自分の所属する企業が自分のことをどの程度公正に扱ってくれていると感じるのかという主観的な認識に関する研究であり、公正要因、公正効果、公正欲求 (動機)、公正関心の大きく四つの研究分野に分けることができた (林, 2007)。この中で、個人の倫理的意思決定モデルにおける組織公正の位置づけを考える上で重要となってくるのは、公正要因と公正効果に関する研究である。

公正要因研究は、組織公正に影響を与える要因は何か、つまり、人々はどのような要因や基準によって公正や不公正の判断を下すのかを探るものであり、先行研究から、分配的公正 (distributive Justice)、手続き的公正 (procedural Justice)、相互関係的公正 (interactional Justice) の3つの要因が存在することは前章で触れた通りである。以下ではその3つの公正要因についてより詳しくみていくこととする。

まず、分配的公正とは、資源や成果の分配に対して要求される公正である。

¹⁵ ここで、(1)「結果の重大性」は、意思決定によって生じる利害の程度を、(2)「社会的合意の度合い」は、どの程度倫理的に問題があるのかを、(3)「影響が及ぶ確率」はどの程度の確率で利害が発生するのかを、(4)「結果が現れるまでの時間」は意思決定によって利害が生じる速さを、(5)「倫理的問題の身近さ」は意思決定者にとってこの問題によって生じる利害の身近さを、そして、(6)「影響の集中度」はどの程度の範囲まで影響が及ぶのかを表している。

Homans (1961) は、自己の貢献に対して得られた報酬のふさわしきで分配的公正が決まるとしているのに対し、Adams (1965) は、自己の貢献に対する報酬の比率を同僚など比較対象人物のそれと比較することによって決定する（衡平理論）としている。また、Deutch (1975) は分配的公正を規定する公正原理として、衡平性 (equity) 以外に、均等性 (equality) と必要性 (need) の二つ¹⁶を提唱している。さらに、人々は状況に応じて公正原理を使い分けているということも示されている (Leventhal, 1980)。

次に、手続き的公正とは、資源や成果の分配が決定される際の手続きに対して要求される公正であり、決定がなされる手続きやプロセスにおいて当事者がどれだけ意思表示をできる機会があるかといった要因で決定される。Thibaut & Walker (1978) の研究では、人々は自らに有利な結果を求めるものの必ずしも全ての関係者にとって有利な結果が出るわけではないために、その意思決定過程をコントロール（過程コントロール¹⁷）しようと試みるが、仮に自らに不利な結果が得られたとしても、意思決定過程に参加出来た場合には、参加出来ない場合に比べて明らかに結果に対する満足度や公正感が高いことがわかった。また、Leventhal (1980) は、上記の過程コントロール以外の手続き的公正の決定要因として、「一貫性 (consistency)」「偏りの無さ (bias suppression)」「正確さ (accuracy)」「修正可能性 (correctability)」「代表制 (representativeness)」「倫理性 (ethicality)」の6つの要因を規定している¹⁸。

¹⁶ 均等性は、資源を皆に平等に分配するという考え方で、必要性は、資源を個々人の必要に応じて分配するという考え方。

¹⁷ 意思決定の結果を直接コントロールすることを結果コントロール (outcome control) と言い、結果を決める権利は無くても意思決定の過程に参加することで結果に影響を与えようとするのを過程コントロール (process control) と言う。

¹⁸ ここで、(1)「一貫性」は、時間や対象を越えて一貫した手続きが適用されているか、(2)「偏りの無さ」は、個人的利害や思想的な先入観が抑制されているか、(3)「正確さ」は、正確な情報を基にした決定が下されているか、(4)「修正可能性」は、再度審議する機会があるか、(5)「代表制」は関係者全ての利害や価値観が反映されているか、(6)「倫理性」は、道徳や倫理に反していないかを表している。

最後に、相互関係的公正とは、資源や成果の分配手続きの執行に影響力を持つ人物（e.g., 上司）との対人関係において要求される公正性であり、手続きの執行に影響力をもつ人物が当事者に対して、どれだけ尊敬と配慮の念を持ち礼儀正しく接したかどうかで決定される。Bies & Moag（1986）の研究から、人々は、手続きの公正性を判断するに当たって、手続きの構造的側面（意見を表明する機会の有無など）だけではなく担当者からどのような扱いを受けたかという対人的側面も重視することが発見されている¹⁹。

このように、公正要因に関する研究では、どのような要因によって組織の公正性が規定されるのかが議論されてきた。これに対して、公正効果の研究では、上記の研究などで規定されてきた公正要因（分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正）が組織を構成するメンバー（e.g., 従業員）の態度や行動にどのような影響を与えるかが議論されている（図表 3.1）。

先行研究によれば、分配的公正は、転職の意思（Alexander & Ruderman, 1987）、給与満足（Folger & Konovsky, 1989; Konovsky, Folger, & Cropanzano, 1987; McFarlin & Sweeny, 1992）、業務パフォーマンス（Greenberg, 1988）、備品の盗用（Greenberg, 1990）などとの関係が明らかにされている。

また、手続き的公正は、職務満足、上司に対する評価、コンフリクト、経営陣への信頼（Alexander & Ruderman, 1987）、組織コミットメント（Folger & Konovsky, 1989; Konovsky, et al, 1987; McFarlin & Sweeny, 1992）、内部通報の意思（Victor, et al., 1993）、組織市民行動（田中他, 1998）、組織報復行動（Skarlicki & Folger, 1997）などとの関係が報告されている。

そして、相互関係的公正では、組織市民行動（Moorman, 1991）、組織報復行動（Skarlicki & Folger, 1997; 田中, 2001）との関係が明らかになっている。

¹⁹ 林（2007）によれば、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正に加えて、用いられた手続きや分配方法について明確な根拠に基づく説明を受けたかどうかを表す情報的公正が存在すると指摘する研究もある。

つまり、組織公正とは、組織の給与体系や評価基準、意思決定の手順や構造、社内の人間関係（特に上司）を通して、従業員が組織に対して抱く公正感であり、彼らはそれに基づいて自らの態度や行動（e.g., 報復行為）を決定するのである。もちろん、道德発達段階や locus of control、ego strength といった個人の特性や直面する倫理的問題の特性が組織公正の評価に影響を及ぼすことは考えられるものの、組織公正それ自体は組織の持つ特性によって規定されるものである。よって組織公正は個人の倫理的意思決定モデルにおいて組織的要因として規定される。

第2節 倫理的環境と従業員の非倫理的行動

第1項 倫理的制度の限界

前節では組織公正を個人の倫理的意思決定モデルにおける組織的要因として位置づけた。しかし、これまで個人の倫理的意思決定モデルにおいて組織的要因として扱われた変数の中で多くの実証研究に取り上げられてきたのは倫理規範などに代表されるフォーマルな倫理的制度に関する要因である。倫理的制度とは、一般に、(1) 従業員に期待する行動を示した倫理規範 (formal ethics codes)、(2) 倫理の方針や従業員の行動に対する評価や違反行為の調査を司る倫理委員会 (ethics committee)、(3) 相談窓口で代表される、従業員が倫理的に問題と思われる事案を報告・相談する制度 (ethics communication system)、(4) 倫理の方針や教育、調査を統括する倫理担当役員 (ethics officer)、(5) 倫理的問題に対する認知、対処の仕方を教育するトレーニング・プログラム (ethics training program)、(6) 非倫理的行動に対する処罰 (disciplinary process) のうちの一部

または全部からなり、組織をコントロールするシステムの一つと位置付けられる (Trevino & Weaver, 2003 p.90)。

これら組織の倫理的制度に関する先行研究では、倫理的制度が個人の倫理的
意思決定にポジティブな影響を与えるとしている研究が多いものの、その関係
性の限界も指摘されている (中野, 2004)。事実、O'fallon & Butterfield (2005)
は、1996 年から 2003 年までの倫理的
意思決定に関する実証研究を調査したと
ころ、倫理規範 (Code of Ethics) と倫理的
意思決定の関係に関する発見は 20
個あり、そのうちの約半数の 11 個では倫理規範と倫理的
意思決定の間には有意
な関係があるという結果であったが、残りのうちの 2 個では有意な関係は認め
られず、6 個では結果の一致が見られないものや、行動規範は倫理的
意思決定
に影響を与えないと示唆する結果であった (図表 3.2)。また、Trevino & Weaver
(2003, p.231) は、フォー
マルな倫理的制度の限界を指摘し、より幅広い倫理
的なコンテキスト (ethical context) に目を向けるべきだと述べており、中野
(2002)、山田他 (2005) も組織風土を考慮にいれる必要性を指摘している。

このことから、本節では、組織の倫理的環境のフォー
マルな側面である倫理
的制度に加えて、イン
フォーマルな側面である倫理的
文化や風土についても議
論することで、組織の倫理的環境と従業員による非倫理的
行動の関係について
再検討することとする。

図表 3.1 倫理規範と倫理的意思決定の関係に関する発見のまとめ

倫理的問題の認知	
Weaver & Trevino (1999)	価値志向型、コンプライアンス志向型のどちらの倫理規範も倫理的問題の認知と正に有意の相関がある。
倫理的判断	
Udas et al. (1996)	倫理規範は倫理的問題に対する受け止め方に影響を及ぼさない。
Nwachukwu & Vitell (1997)	倫理規範の有無と倫理的判断の間には有意な関係はない。
Stohs & Brannick (1999)	企業が倫理的問題に直面したとき、倫理規範は、不正に対する経営者の認識に影響を与える。
Douglas et al. (2001)	行動規範が倫理的判断に影響を及ぼすことはない。
Adams et al. (2001)	倫理規範のある組織の従業員は、倫理規範のない組織の従業員に比べ同僚をより倫理的であると評価する。
具体的行為に向けての倫理的意思決定	
Paolillo & Vitell (2002)	倫理規範の有無、推進のどちらにおいても倫理的意思決定に対する影響は見られなかった。
Granitz (2003)	適応される規範について認識を共有している人間は、道徳的理由付けや倫理的意思決定についての認識も共有している
倫理的行動	
McCabe et al. (1996)	倫理規範の存在は非倫理的行動が観察される頻度の低さと有意な関係がある。
Cleek & Leonard	倫理規範は倫理的意思決定に影響を与えない。
Sims & Keon (1999)	一致しない結果。5つのシナリオのうち1つのシナリオでは非公式の不文の方針が倫理的意思決定に影響を与え、3つのシナリオでは公式の文書化された方針が倫理的意思決定に影響を与えた。
Hume et al. (1999)	公認会計士は免許のない会計係に比べて、より職業規範に従わない。
Weaver & Trevino (1999)	価値志向型、コンプライアンス志向型のどちらの倫理規範も非倫理的行動が観察される頻度の低さに繋がる。
Adams et al. (2001)	倫理規範のある会社の従業員は、倫理規範の無い会社の従業員に比べて、非倫理的に振る舞うプレッシャーをより感じない。
Somers (2001)	倫理規範のある組織では、倫理規範のない組織に比べて、非倫理的行動があまり広がらない。

Trevino & Weaver (2001)	倫理的制度がうまく運用されてないと従業員が認識している場合、より多くの非倫理的な振る舞いが観察される。
Schwartz (2001)	規範は行動に影響を及ぼす可能性を持つ。
Greenberg (2002)	倫理的制度のある職場で働く人は、倫理的制度のない職場で働く人に比べて、著しく盗用が少ない。
Peterson (2002)	倫理規範は観察される非倫理的行動の少なさと関係している。
McKendall et al. (2002)	倫理規範は違法行為を少なくはしない。

O'fallon & Butterfield (2005) を参考に横田が作成

第2項 倫理的文化、風土の検討

Weaver & Trevino (1999) は、組織における倫理的取り組みのタイプをコンプライアンス志向と価値志向の二つに分けて金融サービスの従業員約 2,000 人に対して調査を行った。コンプライアンス志向とは、規程、懲罰、監視などの強制的な制約によって従業員の行動を服従させることを目的とした倫理的取り組みであり、価値志向は、従業員によるコミットメントや共通の価値観の創出を促すことで行動の標準化を狙った倫理的取り組みである。つまり、前者はより制度的な側面から倫理的行動の徹底を促す取り組みであり、後者は風土的な側面から倫理的行動の浸透を促す取り組みである。そして、その調査の結果、コンプライアンス志向と価値志向の双方とも従業員の倫理的行動との正の関係が発見されたが、価値志向の方がより多種の倫理的行動との関係が認められた。

次に、Trevino & Weaver (2001) は公共事業、テレコミュニケーション、電気事業 2 社の計 4 社約 6,300 人の従業員に対して組織の全般的公正性 (general fairness)、倫理的制度の運用の仕方 (ethis program follow-through) と彼らの倫理的行動についての調査を行ったところ、組織の全般的公正性、倫理的制度の運用の仕方のどちらも従業員の倫理的行動と関係があることを発見した。そして、

制度の運用には明らかに公正感が関わっており、制度に規定された期待される行動に従わない場合やそのような行動に対して処罰がない場合、それは明らかに不公正であると従業員は考え、規程に従うのを止めたり違反行為を行ったりするようになると述べている。

このような議論から、倫理的制度の有無ではなく倫理的制度がどのくらいきちんと運用され、組織の中に浸透しているかという認識が従業員の倫理的行動を規定する要因となると考えられる。

さらに、Trevino (1986) は、倫理規範は組織文化との一貫性があるときにのみ有効に機能するという議論もしており、Trevino, Butterfield, & McCabe (1998) では、アメリカ北東部 2 大学の卒業生 1,200 人を対象に、倫理的風土及び倫理的文化と彼らの倫理的行動との関係を調査した。ここで、倫理的風土とは、組織が大事にする価値観は何かといった組織を形作る規範的、質的な側面であり、間接的に行動に影響を与えるものである。これに対して、倫理的文化とは、規程や報酬体系、規範などの公式また非公式的なコントロールシステムを通して形作られるものであり、直接的に行動に影響を与えるものである。Trevino, et al. (1998) はこの二つの概念は微妙に異なるもののお互いに関係していることは間違いないと述べている。そして、彼らの調査結果によれば、倫理的風土、倫理的文化のどちらも倫理的行動と関係があるものの、その関係は倫理的文化においてより強いということが分かった。また、倫理規範がある企業では、倫理的文化において非倫理的行動との最も強い関係が見られ、倫理規範のない企業では、倫理的風土において非倫理的行動との最も強い関係が見られた。

このように、個人の倫理的意思決定に影響を与える組織的要因として、倫理的制度の有無のみを考えるのではなく、倫理的制度の組織への浸透、そして、組織風土・文化との一貫性、倫理的風土・文化といった倫理的環境の整備が重要であるという議論がなされている。そこで本研究ではこれらの関係を確認す

るため、以下の仮説を導き検証する。

H1a：従業員の倫理的制度に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。

H1b：従業員の倫理的風土に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。

第3節 組織公正と従業員の非倫理的行動

前節では、個人の倫理的意思決定モデルにおける組織の倫理的環境と従業員の非倫理的行動の関係について再検討した。本節では、同じく個人の倫理的意思決定モデルにおける組織的要因としての組織公正は、どのようなメカニズムで従業員の非倫理的行動に影響を与えるのかを公正欲求（動機）研究の視点から考える。

第1項 道具的モデル

組織公正研究の初期の段階では、「人々はなぜ公正性を気にするのか」という問いに対して、研究者達は道具的モデル (instrumental model; Tyler & Lind, 1992) を用いて答えた。このモデルでは、公正性とは経済的・物質的に自らが損をしないという見込みを与えてくれる道具であるという視点が基になっており、Adams (1965) の衡平理論や Thibaut & Walker (1978) のコントロール・モデルに代表される。衡平理論によれば、従業員は自己の貢献に対する報酬の比率と同僚など比較対象人物のその比率との比較によって分配的な側面について公正

かどうかを決定し、もし不公正を感じた場合には、組織の費用をもって自らの損を取り戻したり、組織に対して何らかの報復をすることで損得のバランスを回復したりしようとする議論している。

次に、コントロール・モデルによれば、従業員は、意思決定の過程をコントロールしたり、ある程度の影響を与えたりすることの出来る場合に、組織の手続き的な側面について公正と感ずることが分かっている。Greenberg (1990) は、143 人の工場従業員を対象とした賃金の引き下げについての研究で、説明無く賃金の引き下げを行った場合（分配的公正、手続き的公正ともに低い場合）に従業員による在庫の盗用が有意に増加し、賃金の引き下げに対して十分な説明があった場合（分配的公正は低いものの手続き的公正が高い場合）には盗用は増加するものの、増加の程度については説明がない場合に比べて著しく低いことを明らかにした。また、Skarlicki & Folger (1997) の研究では、不公正な資源の配分結果や手続きを認識したとき、つまり分配的公正や手続き的公正が低いときには、当事者は組織に対する怒りや恨みを抱き、その結果として報復行為（e.g., 故意で備品を壊す、手順を無視する、仮病欠勤する、勤務時間中に私用をする）に及ぶと議論しており、240 人の工場従業員に対する調査でその関係を実証している。

第2項 関係性モデル

道具的モデルの後に台頭してきたのは関係性モデル (relational model; Tyler & Lind, 1992) である。このモデルによれば、公正性は、当事者の組織内での地位や尊厳などを示すために重要であると考えられており、公正な手続きが当事者の自尊心を高め組織の中で受け入れられているという認識をもたらすという。そして、不公正は組織との社会的同一性が低下することを意味しており、組織

の一員としての自己の喪失や組織からの疎外を示すことになる。

また、このモデルでは組織と当事者との関係性に注目しているため、組織の代理人としての上司との人間関係に関する公正性、つまり、相互関係的公正 (Bies & Moag, 1986) という概念も生まれた。相互関係的公正は、上司の自らへの接し方が十分に丁寧であり、尊敬と尊厳の念を持って接しているかといった点で決まり、Moorman (1991) によって、組織に対するコミットメントや職務満足、組織市民活動との関係が明らかにされている。そして、Skarlicki & Folger (1997) の研究で、手続き的公正の対人関係に関する側面として、相互関係的公正についても報復行為との関係を調査しており、こちらについても有意な関係性が実証されている。

第3項 道徳性モデル

これら二つのモデルに対し、近年になって提唱された公正欲求に関する新しい議論が道徳性 (義務論) モデル (deontic model; Cropanzano, Goldman, & Folger, 2003) である。道具的モデルや関係性モデルでは、経済的損得や組織での処遇、組織との関係といった当事者の欲求が理論の基になっているのに対し、道徳性モデルでは正義感や美徳、道徳的な正しさといった観点から公正が達成されるべきであるという議論がなされている。つまり、経済的な自己利益や組織内での社会的関係などに関する欲求とは独立して、個人の倫理観の発動としての公正が存在すると考えられている。

また、Folger & Cropanzano (2001) の公正理論 (Fairness Theory) では、人々は直面している好ましくない出来事に対する公正性を、「本来であれば、こうであつたはず、こうできたはず、こうあるべきはず」といった自らが持つ倫理原則に従って判断し行動すると議論している。Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, &

Gee (2002) の研究では、多くの被験者が自らの取り分を犠牲にしても公正な配分を行った人物に対してより多くの報酬を与えようとし、不公正な配分を行った人物に対しては、自らの取り分を犠牲にしても罰を与えようとしたと報告している。

このように他者の不公正な扱いを目にした当事者は公正を回復するために組織や職場に対して復讐とも言えるような行為 (e.g., 設備や備品を壊す、仲間を無視する) をとる場合が往々にして見られる。そして、Tripp & Bies (1997) によれば、当事者はそのようなときに自らが正しい行いをしていると信じて行動しているという。

第4項 公正ヒューリスティック理論

その他にも、公正ヒューリスティック理論 (fairness heuristic theory; Lind, 2001) によると、従業員は組織に所属することで、自己啓発や目標達成というメリットを獲得できると同時に自由を制限されるリスクや搾取されるリスクを抱えており、また、組織や社会との同一性を確認することで安定した自己の価値を獲得出来るメリットに対し、組織から拒否されてしまえば自己の価値の否定に繋がるというリスクも抱えている。人々はこれらのメリットとリスクの判断を行う上で公正性をヒューリスティックとして用いるとしている。つまり、人々は公正性を基準に組織との関係を判断し、組織に対して公正性を感じればそれに見合った行動をし、不公正を感じた場合には組織の費用をもって公正性のバランスを取り戻そうと試みるというわけである。

図表 3.1 はこれら 4 つのモデル、つまり公正欲求研究の変遷をまとめたものである。

図表 3.2 公正欲求研究の変遷

公正欲求研究	公正とは	不公正が起きると
道具的モデル (Tyler & Lind, 1992)	経済的・物質的に損をしない見込みを与えてくれる道具	組織の費用をもって自らの損を取り戻したり、組織に対して何らかの報復をすることで損得のバランスを回復 (Adams, 1965)
関係性モデル (Tyler & Lind, 1992)	組織内での地位や尊厳を示し、組織の中で受け入れられている認識をもたらす	組織に対する怒りや恨みを抱き、報復行為 (e.g., 故意で備品を壊す、手順を無視する、勤務時間中に私用をする) に及ぶ (Skarlicki & Folger, 1997)
道徳性モデル (Cropanzano, Goldman, & Folger, 2003)	正義感や美徳、道徳的な正しさとして達成されるべきもの	他者の不公正を目にした場合、公正を回復するために組織に対して復讐行為 (設備や備品を壊す、仲間を無視する) を行う場合があり、そのときには、自らの行いが正しいと信じている (Tripp & Bies, 1997)
公正ヒューリスティック理論 (Lind, 2001)	組織との関係や行動を判断する指標	不公正を感じた場合には組織の費用をもって公正性のバランスを取り戻そうと試みる (Lind, 2001)

このように、道具的モデル、関係性モデル、道徳性モデル、公正ヒューリスティック理論など、どの公正欲求に関するモデルにおいても、組織の公正性が保たれないようなときには、それぞれ、経済的、社会的、道徳的、ヒューリスティックとして、と動機の違いこそあれ不公正に対して公正性を回復するように当事者は行動し、その結果として非倫理的な行動が行われる場合がある。よって、従業員によって組織の公正性が低いと認識されているような職場では、より多くの非倫理的行動が行われている可能性が高い。これに対して、組織の公正性が高いと認識されている職場であれば、公正性を回復するように行動する必要がなくなるため、非倫理的な行動を起こす必要性も低下すると考えられる。そこで以下の仮説を導いて検証することとする。

H2a : 従業員の分配的公正に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。

H2b：従業員の手続き的公正に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。

H2c：従業員の相互関係的公正に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。

第4節 倫理的環境と組織公正の交互作用

本研究では、ここまでの議論で、倫理的制度や倫理的風土に対する認識といった組織の倫理的環境と、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正という組織に関する3つの公正性への認識が従業員の非倫理的行動に影響を与えると主張してきた。そして、本節では、これら二つの変数の交互作用について考えていくこととする。

まず、職場において倫理的制度の浸透や倫理的風土の定着が十分でない場合、組織公正が従業員の行動に与える影響はより大きくなると考えられる。Trevino, et al (1998)の研究では、報酬制度の倫理性や権威・権限関係、そして、経営陣の倫理的リーダーシップ、利己主義的な風土が従業員の非倫理的行動と大きく関係していると議論されている。

具体的には、倫理的行動が報われるような報酬制度が整っていなかったり、上司の言うことは絶対で必ず従わなければならないような上司部下の関係があったり、自らの利益を中心に仕事が進むといったような職場では、嘘やごまかし、備品の勝手な持ち帰りといった非倫理的な行動が多く見られるということが発見されている。しかし、このような状況であっても、納得できるような公正性の高い報酬を受け取っている場合や、直属の上司が権威を振りかざすような人間ではなく、自らに対して丁寧な対応を見せてくれるような人である場合

などには、そうでない場合に比べて、組織に対する不満や怒りなどが低くなると考えられ、従業員が非倫理的な行動を起こす動機もまた低くなると考えられる。

これとは逆に、倫理的環境が十分に整っている場合には、組織公正が従業員の行動に与える影響は小さくなると考えられる。これは、誠実な行動や倫理的な行動が報われるような環境があることで、すでに公正性に対する認識がある程度高くなっているであろうことや、職場のメンバー（上司、部下、同僚）がそれぞれに倫理的な行動を取りやすい状況にあるために、倫理的環境が整っていない場合に比べて、人間関係においての不満も起こりにくいと考えられる。また、倫理的環境が整っているという状態においては、そうでない場合に比べ、そもそも非倫理的行動が起こりにくいであろう事から、組織公正が非倫理的行動に対して与える影響も限定的になると考えられる。

このような議論から、以下の仮説を導き出し検証することとする。図表 3.4 は本研究で導き出した仮説の全体図である。

H3a： 従業員の倫理的制度に対する認識が高い場合には、分配的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

H3b： 従業員の倫理的制度に対する認識が高い場合には、手続き的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

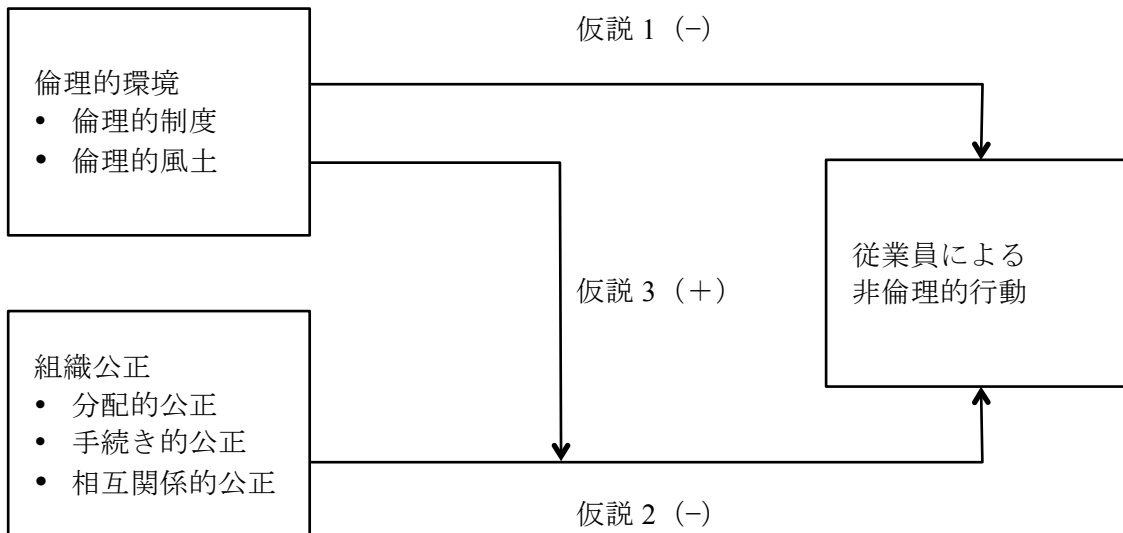
H3c： 従業員の倫理的制度に対する認識が高い場合には、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

H3d： 従業員の倫理的風土に対する認識が高い場合には、分配的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

H3e：従業員の倫理的風土に対する認識が高い場合には、手続き的公正
が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

H3f：従業員の倫理的風土に対する認識が高い場合には、相互関係的公
正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

図表 3.3 仮説のまとめ



第5節 小括

本章では、前章の議論に基づいて、組織公正が企業倫理研究においてどのよ
うに位置付けられるのかを探った。その結果、企業倫理研究における個人の倫
理的意識決定モデルと組織公正研究における公正要因研究と公正効果研究の議
論を用いることで、組織公正は個人の倫理的意識決定モデルにおいて組織的要

因として位置づけられると結論づけた。次に、個人の倫理的意識決定モデルにおいて組織的要因として従来から従業員の倫理的行動との関係が指摘されながら一致した結果が得られていなかった組織の倫理的環境についても、組織のよりインフォーマルな倫理的側面である倫理的文化や風土の議論を加えることによって、再度検討し仮説を導出した。また、組織公正が従業員の非倫理的行動にどのように影響を与えるのかについては、組織公正の公正欲求（動機）研究の議論を用いて仮説を導出した。そして、組織の倫理的環境と組織公正の相互作用についても検討し仮説を導出した。

次章では、これらの仮説について日本企業4社約5,200人を対象に行ったアンケート調査から得られたデータを用いて定量的に検定する。

第4章 ABC社及びXYZ社におけるアンケート調査

本研究では、前章にて導き出した仮説を検証するために、東京証券取引所に一部上場している日本企業2社及びそのグループ企業3社の協力を得て、各社の従業員に対するアンケート調査を行い、そのデータに対する統計分析を行った。また、本調査は平成23年度麗澤大学企業倫理研究センターの「組織公正・組織風土・企業倫理」研究プロジェクトの一環として実施されたものである。調査協力企業2社の証券取引所での業種分類は、それぞれ、機械と食料品であり、両社とも従業員の行動基準や行動規範といった倫理・コンプライアンスに関する公式の制度が整っている。

第1節 調査方法

第1項 対象

調査対象企業の選定にあたっては、一部上場企業であること、倫理・コンプライアンスに関するプログラムが制度上整っていること、そして本調査に対する協力を得られることを第一の基準とした。しかし、倫理やコンプライアンスなど、企業としてはとても繊細な問題を扱うこの種の調査は、協力先企業を探ることが実施に当たっての最も難しい点の一つであり、Trevino & Weaver (2003, p.303-304) は、企業においてこういった調査の実施に対して権限を持つ人物と

信頼関係を築き、その人物を通して調査を実施することは一つの有効な方法であると述べている。そこで、本調査の実施にあたり協力企業を選定する段階においては、麗澤大学企業倫理研究センターの関係を利用した。具体的には、同センターにおいて過去に同様のプロジェクトを実施した実績がある ABC 社の当時の担当者（経営企画部門）と、同センター研究員の人脈を通じて紹介して貰った XYZ 社のコンプライアンス部門担当者に対して調査趣意書²⁰を添えて調査協力を依頼した。その結果、両社より快諾を得た。また、調査の実施に当たっては、両社とそれぞれ秘密保持契約²¹を結び、本調査結果の使用は学術的研究の目的に限ること、論文などによる調査結果の公開に際しては会社名を特定されない範囲で行うこと、そして、公開内容については両社からそれぞれ事前の承諾を得なければならないことが確認された。従って、本論文の公開に当たっても、両社に対して事前に記載内容の確認のお願いをしておき、修正依頼に基づいて内容を具体的な記述から一般的で抽象的な記述へと変更した箇所も存在することを記しておきたい。

機械企業の ABC 社はグループ全体で従業員が 7,000 人程度で、この中から本社所属の約 3,500 人を対象に調査を行った²²。ABC 社は主に企業向けの機械の製造販売及び保守を行っており、この分野の製品ではトップのシェアを誇る。ABC 社のコンプライアンス体制は、社長を委員長とするコンプライアンス委員会が統括し、社外の弁護士 2 名を含む委員構成となっている。同委員会の事務局は法務部が担当し、倫理・コンプライアンスに関する施策の企画立案や従業員への教育を実施している。倫理規範や綱領に類するものとしては、企業行動指針が策定され社員手帳に記載されている。従業員に対するコンプライアンス案件の相談窓口として、上司、法務部、職場相談員、社外弁護士の 4 つを設置

²⁰ 調査趣意書については付録の添付資料 A を参照されたい。

²¹ 秘密保持契約書については付録の添付資料 B を参照されたい。

²² 従業員数は調査実施当時

している。ABC 社では、約 10 年前からコンプライアンス体制の強化を始め、経営企画部や法務部が中心となって、過去に数度同様の調査を行った経験がある。これまでにニュースとして社会に露出するような大きな不祥事を起こしたことはない。

食料品企業の XYZ 社はグループ全体で従業員が 28,000 人程度であり、その中からグループ会社 3 社所属の約 2,300 人を対象に調査を行った²³。これらグループ会社 3 社はそれぞれ、食料品の製造、食料品の販売、食料品の販売支援が主な業務となっており、グループ企業がメインの取引先となっている。XYZ 社のコンプライアンス体制は、まず、グループ全体のコンプライアンス状況を管理する機構として、社長を委員長とするコンプライアンス委員会が設置されている。同委員会の委員には社外委員 2 名を含み、事務局は本社コンプライアンス部が担当している。そして、本社各部門やグループ会社それぞれの長を委員長とするコンプライアンス推進委員会という下部組織をそれぞれの部署及びグループ会社に設置し、本社コンプライアンス委員会との連絡、部署の職務やグループ会社の事業内容に合わせた細かい施策の企画立案が行われている。グループ会社のコンプライアンス活動方針については、基本は各グループ会社社長（コンプライアンス推進委員長）に任せ、コンプライアンス委員会に対する活動報告の義務以外は本社から必要以上の働きかけをすることは無い。しかし、活動をしないグループ会社についても、何もしていないという事実がコンプライアンス委員会で明らかになるため、働きかけをしないことも無言のプレッシャーとして機能しているようである。倫理規範や綱領に類するものとしては、本社及びグループ会社共通のグループ行動基準があり、各社員に配布されている。相談窓口も社内と社外にそれぞれ設置されている。XYZ 社では、過去に数度、ニュースとしてメディアに露出するような不祥事を起こしており、その反

²³ 従業員数は調査実施当時

省に基づき、約 10 年前から本社コンプライアンス部門を中心として、コンプライアンス体制の強化・推進を行っている。コンプライアンスに関する社内意識調査は毎年実施している。

第 2 項 手順

ABC 社では、会社の中期経営計画策定に際して、経営企画部及び法務部が主導するコンプライアンスに関する社内意識調査に麗澤大学企業倫理研究センターが協力するという形式で本調査を実施した。実施手順は次の通りである。まず、ABC 社経営企画部のスタッフを担当窓口として、調査対象人数分のアンケート調査用紙及び調査専用封筒を一括して送付した。次に、それらを担当者から社内の各拠点へ送付してもらった後、従業員には指定の期日までに調査用紙に無記名で記入・回答してもらい、各自で専用封筒に封入・厳封の上、社内郵便にて担当者まで返送してもらった。その後、ABC 社指定の集計委託先にてデータ集計を行い、委託先から直接こちらにデータで納品という形をとった。また、一部の海外勤務の調査対象者については MS エクセル形式にて作成した調査票ファイルを担当者から対象者宛てに E メールにて送信してもらい、回答済みの調査票ファイルを対象者から E メールにて直接こちらまで送信してもらい別途集計した。

次に、XYZ 社では麗澤大学企業倫理研究センターが実施する学術研究に対する調査協力という形で調査を実施した。こちらでは、本社コンプライアンス部の担当者を窓口として、事前に各社各事業所の担当者を決定してもらい、その担当者宛に調査依頼書²⁴、調査対象人数分のアンケート調査用紙及び調査専用封筒をまとめて送付し、彼らから従業員に配布してもらった。従業員は、指定

²⁴ 調査依頼書については付録の添付資料 C を参照されたい。

の期日までに調査用紙に無記名で記入・回答の上、各自で専用封筒に封入・厳封し、各事業所の担当者まで提出した。その後、各事業所の担当者にそれらを取りまとめてこちらまで送ってもらった。データの集計は別途集計業者に委託した。本アンケート調査に用いた調査票は付録の添付資料Dを参考にされたい。

調査の実施期間は、ABC社で2011年3月1日(火)から同年3月18日(金)まで、XYZ社で2011年2月17日(木)から同年3月4日(金)となっている。なお、ABC社の東北地方の事業所については2011年3月11日発生の東日本大震災の影響もあり、締切りを同年4月26日(火)まで延長した。

回収率は、ABC社が97%と非常に高い値となり、XYZ社のグループ企業でも、それぞれ96%、82%、61%、三社合わせて80%とかなり高い値となった。これは両社ともにおいて、会社のプロジェクトとして本調査を実施できたことが非常に大きかったと思われる。また、調査全体としての回収率も90%と非常に高い値となった。調査対象者の属性は図表4.1にまとめた²⁵。

²⁵ 調査対象各社の背景情報として属性をまとめた。分析にはデータ全体を用いている。

図表 4.1 アンケート調査対象者の属性

	ABC 社	XYZ 社	全体
<u>性別</u>			
男性	83%	69%	75%
女性	17%	31%	25%
<u>年齢</u>			
平均	40.6	39.6	40.3
SD	10.0	12.0	10.7
<u>勤続年数</u>			
0 年～10 年	33%	57%	42%
11 年～20 年	33%	29%	30%
21 年～30 年	27%	8%	20%
31 年以上	8%	6%	8%
<u>雇用形態</u>			
正規雇用	89%	64%	77%
非正規雇用	11%	36%	23%
<u>職種</u>			
営業	12%	44%	23%
製造	18%	26%	22%
企画・開発	20%	3%	13%
管理・事務	14%	19%	16%
保守	25%	0%	16%
その他	11%	8%	10%
<u>職位</u>			
上級管理職	3%	2%	3%
管理職	12%	5%	9%
監督職	4%	18%	9%
職員	70%	38%	57%
その他	11%	36%	22%

第2節 変数

本研究では、倫理的環境と組織公正及びその交互作用が従業員による非倫理的行動にどのように影響を与えているかを明らかにするために、複数の質問項目を用意し調査対象者に回答してもらった。そして、その回答結果を用いて因子分析を行うことで変数の作成を行った。本アンケート調査に用いた調査票は付録の添付資料 D の通りである。以下では調査に用いた質問項目群についてその使用目的を記す。

質問票のパート 1 の質問項目群は、調査対象者の属性を聞くものであり、調査対象者の背景情報を得るとともに、協力企業に対して調査結果の報告を行う際に使用した。パート 2 の質問項目群は、調査対象者の倫理的環境に対する認識について質問するものであり、項目 1 から 4 までは倫理的制度に対する認識を、項目 5 から 10 までは倫理的風土に対する認識を想定して用意された項目である。そして、パート 3 の質問項目群は、従業員が認識する組織の公正性について質問するものであり、項目 1 から 5 が分配的公正を、項目 6 から 11 が手続き的公正を、項目 12 から 16 が相互関係的公正をそれぞれ想定して用意された項目である²⁶。

次に、パート 4 の質問項目群は、従業員の非倫理的行動の程度及びそれらの行動がどのように分類されるのかを探るために用意したものである。なお、この質問項目群は、調査対象となる従業員自らの非倫理的行動ではなく、職場において彼らの周囲で観察される非倫理的行動について質問するものである。

²⁶ 本研究では、倫理的環境及び組織公正の間に交互作用が存在するという仮説を設定しているが、その前提として、両質問項目群に何らかの相関があることを確認するために、倫理的環境に関する 10 の質問項目と組織公正に関する 16 の質問項目を合わせた 160 の組み合わせについて、それぞれクロス集計を行いカイ二乗検定による独立性の検定を行った（検定結果については添付資料 E を参照）。その結果、全ての組み合わせにおいて有意に質問項目間の独立性が棄却されたので、これらの質問項目群には交互作用が存在するものとして変数の作成を行った。

従業員自身の行動ではなく、自身の周囲で観察される行動について質問する理由は、自らの行動に対しての自己申告には社会的望ましきバイアス²⁷ (social desirability bias) の問題が生じやすく、実際には非倫理的な行動を行っていてもそれを申告しなかったり過小評価して申告したりする傾向があるからである。これに対して、観察した他人の行動については比較的正直な回答が得られやすく、先行研究 (e.g., Trevino & Weaver, 2001) でもこの方法を用いていることが多いためである。実際に、本調査においても社会的望ましきバイアスの有無を確認するために、パート 6 の質問項目群にて回答者本人の行動についてパート 4 と同じ質問項目群²⁸を用意したところ、得られた回答は 1 つの項目を除いて全ての項目で回答者本人の行動についての質問項目の方が回答者の周囲で観察される行動についての質問項目に比べて有意に低い値を示した。そのため、本研究では、従業員の非倫理的行動に関する変数を作成する際には、社会的望ましきバイアスの影響を回避するために、回答者の周囲で観察される行動 (i.e., 職場において観察された非倫理的行動)、つまりパート 4 の質問項目群を使用した。

なお、パート 5 の質問項目群は、組織報復行動に関する質問項目であるが、「組織公正・組織風土・企業倫理」研究プロジェクトにおける別の研究目的で収集したものであり、本研究においては使用しなかった。

²⁷ アンケート調査などの質問に対して、回答者が意識的、または無意識で社会的に好ましいと思われる (自らをよく見せるような) 回答をしてしまう傾向によって生まれるバイアス。

²⁸ 調査票におけるパート 4 では 26 項目の非倫理的な行動についてどの程度自身の周囲で観察されたかを質問しているのに対し、パート 6 では同じ 26 の質問項目について自身がどの程度行った事があるかについて質問している。

第1項 従属変数

職場で観察された非倫理的行動

これまでの先行研究では、単一の行動に対する影響を探る研究 (cf. Greenberg, 1990) がほとんどであったが、本研究ではより広範で様々な非倫理的行動に対する影響に焦点を当てるため、Akaah (1992)、Andreoli & Lefkowitz (2009)、Deshpande, Joseph, & Maximov (2000)、Fraedrich (1993)、Tyson (1992) の研究を基に、調査票のパート4の質問項目群において、「贈収賄」「法令・規則違反」「機密漏洩」「虚偽・改ざん」「会社資源の誤用・悪用」「差別・嫌がらせ」に関する26項目の6段階リッカート尺度 (1: とても頻繁にある、6: 全くない) による質問を用意し、自分の職場 (自分の同僚や部下、上司) においてどの程度そのような非倫理的行動が観察されたかを訊ねた。次に、回収した回答から、従業員の非倫理的行動がどのように分類されるのか探るために、質問26項目に対して主因子法プロマックス回転²⁹による因子分析を行った。その結果、事前には上記の6つの因子から構成されると想定していたが、実際には以下の3つ因子に別れた³⁰ (図表 4.2)。そこで、各因子について高い因子負荷量を示した項目の平均を求め、数値が高いほどより多くの非倫理的行動が行われていることを表すために、7からマイナスした値をそれぞれの尺度得点とした。

²⁹ 因子分析結果を解釈するために行う回転には、主に直交回転と斜交回転の二つがある。直交回転は因子間に相関が無いという仮定のもとに行われ、斜交回転は因子間の相関があるものとして行われる。前者では、バリマックス回転、後者ではプロマックス回転が代表的である。本研究で用いたサンプルにおいては、因子間の相関が想定されるため、プロマックス回転を採用した。

³⁰ 回転前の因子負荷量についても添付資料 F に記載したので参照されたい。回転前後で因子の構成 (質問項目のまとまり) について何らかの差があるか検討したところ、同様の傾向が見られたので、本因子分析の結果は妥当であると判断した。

図表 4.2 職場で観察された非倫理的行動に対する因子分析結果

質問項目	第1因子	第2因子	第3因子
	保身・私利追求	対外的不適切行為	公私混同・ハラスメント
1. 仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反	<u>0.63</u>	0.31	-0.15
2. 仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反の示唆	<u>0.54</u>	0.37	-0.11
3. 効率性のため約束事や規定の手順を省略	<u>0.68</u>	0.08	0.05
4. 実績作りのための仕事時間や質、量に関する虚偽報告	<u>0.75</u>	0.04	-0.05
5. 過失や失敗の隠蔽	<u>0.76</u>	0.00	0.12
6. 過失や失敗の責任転嫁	<u>0.74</u>	-0.13	0.23
7. 他人の功績の横取り	<u>0.62</u>	-0.05	0.28
8. 他人の規則違反/方針に反する行動の無報告	<u>0.71</u>	0.00	0.19
9. 社員や顧客から得た情報の虚偽報告/無報告	<u>0.52</u>	0.26	0.09
10. 自社製品やサービスの誇張	<u>0.51</u>	0.22	0.04
11. 仕事上の便宜のための贈賄や接待	-0.07	<u>0.81</u>	0.01
12. 仕事上の便宜に対する見返りの収賄や接待	-0.07	<u>0.85</u>	0.02
13. 機密情報の漏洩	0.22	<u>0.54</u>	0.10
14. 社外の人間との仕事上の相談	0.23	<u>0.48</u>	0.06
15. 安全でない可能性のある製品の販売/販売の容認	0.29	<u>0.49</u>	-0.02
16. 実績作りのための倫理的・法的不適切手法の使用/容認	0.41	<u>0.54</u>	-0.13
17. 経費の水増し請求	-0.02	<u>0.59</u>	0.24
18. 会社の備品の私物化	0.10	0.24	<u>0.53</u>
19. 仕事に対する必要以上の時間消費	0.35	-0.15	<u>0.57</u>
20. 勤務時間中の私事に対する時間の消費	0.26	-0.12	<u>0.70</u>
21. 理由を偽った欠勤	-0.09	0.21	<u>0.71</u>
22. 規定時間以上の休憩	0.05	-0.11	<u>0.80</u>
23. 正当な理由無しの遅刻・早引き	-0.13	0.31	<u>0.63</u>
24. 職権や地位を利用しての暴言	0.43	-0.12	<u>0.47</u>
25. 人種や性の違いが理由の差別的発現	-0.05	0.23	<u>0.61</u>
26. 相手を不快にする性的発現や行為	0.13	0.08	<u>0.56</u>
クロンバックの α	0.92	0.87	0.89

質問項目の順番は、因子分析結果に基づく表示であり、質問票の順番とは異なる。

第1因子は「仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反」「仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反の示唆」「効率性のための約束事や規定手順の省略」「実績作りのための仕事時間や質、量に関する虚偽報告」「過失や失敗の隠蔽」「過失や失敗の責任転嫁」「他人の功績の横取り」「他人の規則違反や方針に反する行動の無報告」「社員や顧客から得た情報の虚偽報告/無報告」「自社製品やサービスの誇張」といった項目から構成され、自らの不利益を避けるとともに、自らの利益を追求するような行為をどの程度社内で見かけたかに関する質問から構成されているため「*保身・私利追求*」と命名した。

第2因子は「仕事上の便宜のための贈賄や接待」「仕事上の便宜に対する見返りの収賄や接待」「機密情報の漏洩」「社外の人間との仕事上の相談」「安全でない可能性のある製品の販売または販売の容認」「実績作りのための倫理的・法的不適切手法の使用または使用の容認」「経費の水増し請求」といった項目から構成され、主に外部との接触や取引の中で生じやすい不適切な行為をどの程度見かけたことがあるかに関する質問から構成されているため「*対外的不適切行為*」と命名した。

第3因子は「会社の備品の私物化」「仕事に対する必要以上の時間消費」「勤務時間中の私事に対する時間の消費」「理由を偽った欠勤」「規定時間以上の休憩」「正当な理由無しの遅刻・早引き」「職権や地位を利用しての暴言」「人種や性の違いが理由の差別的発現」「相手を不快にする性的発現や行為」など公私混同な行為やセクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、差別をどの程度社内で見かけたかに関する質問から構成されており「*公私混同・ハラスメント*」と命名した。

信頼性と妥当性の検討

因子分析結果から得られた各尺度の内的整合性の検討のためにクロンバックの α 係数³¹を算出したところ、「保身・私利追求」が0.92、「対外的不適切行為」が0.87、「公私混同・ハラスメント」で0.89とそれぞれ高い値を得た。すなわち、上記3変数を構成する各質問項目はそれぞれの尺度に対して高い内部一貫性を持っており変数としての信頼性は高いと考えられる。

次に、変数の妥当性についてだが、筆者の知る限りでは、従業員の非倫理的行動を複数の種類に分類して分析を行っている研究は見られないため、先行研究と比較することが出来ない。また、妥当性を検討する方法として、同様の調査を複数回実施することで得られた結果を比較する方法も挙げられるが、今回の調査の実施条件は1度のみの実施ということであったため、この方法を使用することも出来ない。そこで、本研究では、社会的望ましきバイアスの可能性があるために変数の作成において採用しなかった回答者本人の非倫理的行動についての質問項目群を用いて因子分析を行い、回答者の周囲で観察される行動に対して行った因子分析と同様の結果が得られるかを検討した。その結果、若干の違いは見られたもののほぼ同様の結果が得られたため、本調査で用いる非倫理的行動の分類は本調査の対象においては妥当であると判断した³²。

以上から、本研究では、「保身・私利追求」「対外的不適切行為」「公私混同・ハラスメント」の3つを従業員の非倫理的行動を表す従属変数として用いることとする。

³¹ クロンバック α 係数は、尺度に含まれる個々の質問項目が内的整合性を持つかどうか(目的とする特性を測定する質問項目群であるか)の信頼性を判定するために用いられ、0.8以上が望ましいとされる。

³² より高い妥当性を得るためには多数の同様の実証研究と比較することが必要であり、今後さらなる実証研究の蓄積が期待される。

第2項 説明変数

組織の倫理的環境

組織の倫理的環境に関する説明変数は、Trevino, et al. (1998) の研究を基に、倫理やコンプライアンスに関する制度自体について従業員がどの程度認識しているのか、また、制度を運用していくに当たって適した倫理的風土が存在していると認識しているかといったことに関する10項目の6段階リッカート尺度による質問（1: 非常に当てはまる、6: 全く当てはまらない）を用意し、調査対象の従業員に回答してもらった結果より導き出した。

用意した10項目の質問結果に対して主因子法プロマックス回転による因子分析を行ったところ、事前の想定通り2つの因子が抽出された³³（図表4.3）。そこで、従属変数同様、各因子について高い因子負荷量を示した項目の平均を求め、数値が大きいほどより認識が高いことを表すために、7からマイナスして得た値を下位尺度得点とした。

第1因子は倫理的制度やコンプライアンス・プログラムの内容に関連する5つの質問項目（「倫理・法令違反に対する処罰の徹底」「コンプライアンスに関する十分な教育・研修」「コンプライアンスに関する相談窓口の機能」「倫理・法令違反が疑われる場合の対処法の理解」「会社トップ（社長）の倫理・法令遵守への言及」）から構成されており、「倫理的制度」と命名した。第2因子は倫理的な組織風土や、制度と社風の一致などに関する5つの質問項目（「経営陣の倫理性」「誠実さへの評価」「企業指針と社風の適合」「倫理的議論に対する雰囲気」「コンプライアンス体制の形骸化（逆転項目）」）から構成されているため、

³³ こちらについても、回転前の因子負荷量について添付資料Gに記載したので参照されたい。そして、回転前後での因子構成の差異について検討したところ、同様の傾向が見られたため、本因子分析の結果を妥当と判断した。

「倫理的風土」と命名した。

図表 4.3 組織の倫理的環境に対する因子分析結果

質問項目	第 1 因子	第 2 因子
	倫理的制度	倫理的風土
1. 倫理・法令違反に対する処罰の徹底	<u>0.68</u>	0.09
2. コンプライアンスに関する十分な教育・研修	<u>0.88</u>	-0.07
3. コンプライアンスに関する相談窓口の機能	<u>0.63</u>	0.21
4. 倫理・法令違反が疑われる場合の対処法の理解	<u>0.76</u>	0.03
5. 会社トップ（社長）の倫理・法令遵守への言及	<u>0.65</u>	0.18
6. 経営陣の倫理性	0.36	<u>0.56</u>
7. 誠実さへの評価	0.02	<u>0.84</u>
8. 企業指針と社風の適合	0.13	<u>0.73</u>
9. 倫理的議論に対する雰囲気	0.06	<u>0.81</u>
10. コンプライアンス体制の形骸化（逆転項目）	-0.08	<u>0.79</u>
クロンバックの α	0.85	0.87

組織公正

組織公正に関する説明変数は、Moorman (1991) の研究を基に、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正に関する 16 項目の 6 段階リッカート尺度による質問（1: 非常に当てはまる、6: 全く当てはまらない）を用意し、調査対象の従業員に回答してもらった結果より導き出した。

回答結果から 16 の質問項目が上記の 3 つの公正に分かれることを確認するため、主因子法プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、想定どおりの 3 因子を抽出した³⁴（図表 4.4）。そして、こちらについても各因子につい

³⁴ 前述の因子分析同様、回転前の因子負荷量について添付資料 H に記載した。回転前後での質問項目のまとまりに差があるか検討したところ、同様の結果が得られたので、本因子分析の結果は妥当であると判断した。

て高い因子負荷量を示した項目の平均を求め、数値が大きいほどより組織公正に対する認識が高いことを表すために、7 からマイナスして得た値を下位尺度得点とした。

図表 4.4 組織公正に対する因子分析結果

質問項目	第1因子	第2因子	第3因子
	分配的公正	手続き的公正	相互関係的公正
1. 職務経験にふさわしい報酬	<u>0.93</u>	-0.01	0.01
2. 投じた労力にふさわしい報酬	<u>0.94</u>	0.01	0.00
3. 実績や成果にふさわしい報酬	<u>0.94</u>	0.02	-0.01
4. 責任にふさわしい報酬	<u>0.93</u>	0.00	0.02
5. 職務に伴うストレスにふさわしい報酬	<u>0.82</u>	0.08	0.02
6. 意思決定に必要な情報の公開	0.14	<u>0.73</u>	0.04
7. 意思決定プロセスにおける発言の機会	0.01	<u>0.78</u>	0.13
8. 一貫性のある意思決定	0.06	<u>0.83</u>	-0.01
9. 決定事項に対する発言の機械	0.00	<u>0.85</u>	0.05
10. 決定事項に対するフィードバック	0.01	<u>0.87</u>	0.02
11. 決定事項の明確化・追加情報を求める機会	0.00	<u>0.87</u>	0.03
12. 上司による個々の考え方の尊重	0.00	0.12	<u>0.83</u>
13. 上司の部下への思いやり	0.01	-0.02	<u>0.95</u>
14. 上司の偏見の無さ	0.01	-0.03	<u>0.95</u>
15. 上司による部下の権利への配慮	0.04	-0.01	<u>0.91</u>
16. 上司によるフィードバック	-0.02	0.22	<u>0.73</u>
クロンバックの α	0.96	0.93	0.95

第1因子は主に（自らの「職務経験」「労力」「実績」「責任」「ストレス」に対する）報酬に関する公正に関連する項目から構成されているため、「分配的公正」と命名した。第2因子は組織の意思決定における手続き（意思決定における「情報公開」「発言の機会」「一貫性」、決定事項への「発言の機会」「フィー

ドバック」「明確化や追加情報を得る機会」があるか)に関する項目から構成されているため、「手続き的公正」と命名した。第3因子は上司との人間関係(「個々の考え方の尊重」「思いやり」「偏見の無さ」「権利への配慮」「フィードバック」)に関する項目から構成されており、「相互关系的公正」と命名した。

信頼性と妥当性の検討

まず、組織の倫理的環境に関する尺度の内的整合性を検討するため、クロンバックの α 係数を算出したところ、「倫理的制度」で0.85、「倫理的風土」で0.87と十分な値を得ることができた。同様に、組織公正に関する尺度についてもクロンバックの α 係数を算出したところ、「分配的公正」で0.96、「手続き的公正」で0.93、「相互关系的公正」で0.95と高い値を得た。すなわち、上記の変数を構成する各質問項目はそれぞれの尺度に対して高い内部一貫性を持っており変数としての信頼性は高いと考えてよい。

妥当性の検討については、組織の倫理的環境に関する質問項目に対して行った因子分析結果において、「会社トップ(社長)の倫理・法令遵守への言及」が「倫理的制度」に分類された点は意外であった。この質問項目は、トップの倫理的リーダーシップを想定した質問項目であり、当初は「倫理的風土」に分類されることを想定していた。しかし、本調査の回答者は、トップが倫理や法令遵守について言及するということは倫理的制度について言及していることだと捉えた可能性がある。そこで本研究では、この質問項目は本研究の調査対象者に限っては「倫理的制度」に関する質問項目となると判断し因子分析結果に従って変数を作成した。また、組織公正に関する質問項目に対して行った因子分析結果では、Moorman(1991)の研究と同様の結果が得られたため分類は妥当であると判断した。

以上から、本調査では「倫理的制度」と「倫理的風土」を倫理的環境に関する変数として、「分配的公正」「手続き的公正」「相互関係的公正」を組織公正に関する変数として採用することとする。

第3節 結果

図表 4.5 は従属変数及び説明変数の平均、標準偏差、相関係数をまとめたものである。

本研究の分析では複数の従属変数と複数の説明変数を用いているために、まず、これら変数群間及び群内に相関が見られるかを確認するために正準相関分析を行った。その結果、有意な相関(ウィルクスの $\lambda = 0.75, F = 94.42, p < 0.001$) が得られたので、次のステップとしてそれぞれの従属変数に対して階層的重回帰分析を行った。また、これらの仮説の検定には Stata/SE12 を用いた。

図表 4.5 記述統計と相関行列

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 保身・私利追求	1.75	0.80	-						
2. 対外的不適切行為	1.40	0.60	0.77	-					
3. 公私混同・ハラスメント	1.83	0.81	0.76	0.65	-				
4. 倫理的制度への認識	4.34	0.82	-0.33	-0.25	-0.36	-			
5. 倫理的風土への認識	3.98	0.90	-0.43	-0.33	-0.45	0.76	-		
6. 分配的公正への認識	3.62	1.00	-0.27	-0.19	-0.30	0.43	0.53	-	
7. 手続き的公正への認識	3.75	0.91	-0.33	-0.22	-0.37	0.56	0.65	0.60	-
8. 相互関係的公正への認識	4.16	1.02	-0.29	-0.24	-0.32	0.43	0.51	0.48	0.69

SD: 標準偏差、N: 5,118、全ての相関係数において $p < 0.05$ の水準で有意

図表 4.6、図表 4.7、図表 4.8 は、それぞれ、「保身・私利追求」「対外的不適切行為」「公私混同・ハラスメント」に対する重回帰分析の結果を示している。変数の「会社 2」「会社 3」「会社 4」は、会社独自の要因による影響を統計的にコントロールするためにモデルに取り入れた会社ダミー変数であり、回答者が当該の会社に所属する場合は 1、それ以外の場合は 0 という値をとるバイナリ変数である。モデル 1 はコントロール変数のみを、モデル 2 はコントロール変数と倫理的環境、組織公正に関する説明変数を、モデル 3 はそれらに加え倫理的環境と組織公正の変数の交互作用項を入れたモデルとなっている。

図表 4.6 保身・私利追求に対する階層的重回帰分析

	モデル 1		モデル 2			モデル 3		
	<i>b</i>	<i>SE beta</i>	<i>b</i>	<i>SE beta</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE beta</i>	<i>beta</i>
定数項	1.70***	0.01	1.72***	0.01		1.70***	0.01	
会社 2	0.29***	0.04	0.13***	0.35***	0.03	0.15***	0.33***	0.03
会社 3	0.00	0.05	0.00	-0.04	0.04	-0.01	-0.04	0.04
会社 4	0.15***	0.04	0.06***	0.01	0.03	0.00	0.00	0.03
倫理的制度			-0.02	0.02	-0.03	-0.02	0.02	-0.03
倫理的風土			-0.27***	0.02	-0.34***	-0.27***	0.02	-0.34***
分配的公正			-0.03*	0.01	-0.04*	-0.04**	0.01	-0.05**
手続き的公正			-0.06**	0.02	-0.07**	-0.05**	0.02	-0.06**
相互関係の公正			-0.04*	0.01	-0.05*	-0.03*	0.02	-0.04*
倫理的制度*分配的公正						0.04*	0.02	0.06*
倫理的制度*手続き的公正						-0.01	0.02	-0.01
倫理的制度*相互関係の公正						-0.04	0.02	-0.05
倫理的風土*分配的公正						-0.04*	0.02	-0.06*
倫理的風土*手続き的公正						0.03	0.02	0.04
倫理的風土*相互関係の公正						0.04*	0.02	0.07*
R^2		0.02		0.23			0.23	
自由度調整済み R^2		0.02		0.22			0.23	
<i>F</i> 値		25.73***		160.79***			93.54***	
自由度		4431		4431			4431	
ΔR^2		0.02		0.21			0.00	
$F\Delta R^2$		25.73***		237.70***			3.23**	

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$ 、*b* 偏回帰係数、*SE* 標準誤差、*beta* 標準偏回帰係数

図表 4.7 対外的不適切行為に対する階層的重回帰分析

	モデル 1			モデル 2			モデル 3		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>
定数項	1.33***	0.01		1.34***	0.01		1.32***	0.01	
会社 2	0.26***	0.03	0.15***	0.28***	0.02	0.16***	0.27***	0.02	0.16***
会社 3	0.15***	0.03	0.07***	0.13***	0.03	0.06***	0.13***	0.03	0.05***
会社 4	0.12***	0.03	0.07***	0.04	0.03	0.03	0.04	0.03	0.02
倫理的制度				-0.03*	0.01	-0.04*	-0.02	0.01	-0.04
倫理的風土				-0.15***	0.01	-0.26***	-0.15***	0.01	-0.25***
分配的公正				-0.02	0.01	-0.03	-0.02*	0.01	-0.04*
手続き的公正				0.02	0.01	0.03	0.02	0.01	0.03
相互関係の公正				-0.05***	0.01	-0.09***	-0.04***	0.01	-0.08***
倫理的制度*分配的公正							0.02	0.01	0.05
倫理的制度*手続き的公正							-0.01	0.02	-0.03
倫理的制度*相互関係の公正							-0.01	0.01	-0.01
倫理的風土*分配的公正							-0.01	0.01	-0.02
倫理的風土*手続き的公正							0.01	0.02	0.02
倫理的風土*相互関係の公正							0.03*	0.01	0.06*
R^2		0.03			0.14			0.15	
自由度調整済み R^2		0.03			0.14			0.14	
<i>F</i> 値		39.60***			91.98***			54.22***	
自由度		4431			4431			4431	
ΔR^2		0.03			0.12			0.00	
$F\Delta R^2$		39.60***			120.20***			3.46**	

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$ 、*b* 偏回帰係数、*SE* 標準誤差、*beta* 標準偏回帰係数

図表 4.8 公私混同・ハラスメントに対する階層的重回帰分析

	モデル 1			モデル 2			モデル 3		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>
定数項	1.81***	0.01		1.83***	0.01		1.82***	0.01	
会社 2	0.00	0.04	0.00	0.05	0.03	0.02	0.04	0.03	0.02
会社 3	-0.03	0.05	-0.01	-0.08 †	0.04	-0.03	-0.09*	0.04	-0.03
会社 4	0.21***	0.04	0.08***	0.05	0.03	0.02	0.04	0.03	0.02
倫理的制度				-0.04*	0.02	-0.05*	-0.03	0.02	-0.04
倫理的風土				-0.24***	0.02	-0.29***	-0.24***	0.02	-0.30***
分配的公正				-0.04**	0.01	-0.04**	-0.05**	0.01	-0.06**
手続き的公正				-0.08***	0.02	-0.10***	-0.07***	0.02	-0.09***
相互関係の公正				-0.06***	0.02	-0.08***	-0.06***	0.02	-0.07***
倫理的制度*分配的公正							0.06**	0.02	0.10**
倫理的制度*手続き的公正							-0.01	0.02	-0.01
倫理的制度*相互関係の公正							-0.02	0.02	-0.03
倫理的風土*分配的公正							-0.07***	0.02	-0.10**
倫理的風土*手続き的公正							0.04	0.02	0.06
倫理的風土*相互関係の公正							0.02	0.02	0.04
R^2		0.01			0.23			0.24	
自由度調整済み R^2		0.01			0.23			0.23	
<i>F</i> 値		10.56***			166.78***			97.88***	
自由度		4431			4431			4431	
ΔR^2		0.01			0.22			0.01	
$F\Delta R^2$		10.56***			258.67***			4.85**	

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$ 、*b* 偏回帰係数、*SE* 標準誤差、*beta* 標準偏回帰係数

表の下部に記されている決定係数 (R^2) が変数を加えることによって増加していることと R^2 の増加に対する F 検定の値がそれぞれ $p < 0.001$ または $p < 0.01$ の有意水準を満たしていることから、変数の追加とともにモデルの適合度が上がっていることが分かる。しかし、自由度調整済み R^2 の値は、「保身・私利追求」「対外的不適切行為」「公私混同・ハラスメント」のどの階層的重回帰分析においても、フルモデル (モデル 3) で、それぞれ 0.23、0.14、0.23 と低い値を示しており、従属変数に対するモデル自体の説明力は決して高くないという点は解釈の上で注意する必要がある。

また、独立変数同士に強い相関がある場合には多重共線性³⁵の問題が考えられるため、その危険性を示す尺度である VIF³⁶を算出したところ、全ての説明変数において問題は見られなかった。以下では 3 つの従属変数に対する重回帰分析の結果を記す。

第 1 項 「保身・私利追求」に対する重回帰分析

「保身・私利追求」に対する重回帰分析 (図表 4.6) では、主効果において、「倫理的風土」 ($t = -14.57$, $p < 0.001$)、「分配的公正」 ($t = -2.65$, $p < 0.01$)、「手続き的公正」 ($t = -2.90$, $p < 0.01$)、「相互関係的公正」 ($t = -2.10$, $p < 0.05$) で、負に有意な相関があるという結果が得られ、H1b、H2 の全てが支持された。つまり、組織の倫理的風土、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正のそれぞれについて従業員の認識が高ければ高いほど保身・私利追求行為が少なくなるということが示された。しかし、「倫理的制度」については有意な結果は得られず

³⁵ 説明変数間に強い相関関係が存在する場合、偏回帰係数の誤差が大きくなり、得られた結果の信頼性が低くなる

³⁶ 一般に VIF (Variance inflation factor) の値が 10 を越えるような場合には多重共線性の問題があるとされる。

H1a は棄却された。次に、交互作用項においては、「倫理的制度×分配的公正」($t = 2.01, p < 0.05$)、「倫理的風土×相互関係的公正」($t = 2.21, p < 0.05$)について正に有意な結果が得られ H3a 及び H3f が支持されたがその他の交互作用項については支持されなかった。つまり、従業員の分配的公正に対する認識が高いほど保身・私利追求行為は少なくなるが、この影響は倫理的制度への認識が高くなるほど弱くなるということ（すなわち、倫理的制度には、分配的公正の保身・私利追求行為に対する影響に干渉する効果があるという結果）と、従業員の相互関係的公正に対する認識が高いほど保身・私利追求行為が少なくなるが、この影響は倫理的風土への認識が高くなるほど弱くなるということ（すなわち、倫理的風土には、相互関係的公正の保身・私利追求行為に対する影響に干渉する効果があるという結果）が示された。「倫理的風土×分配的公正」($t = -2.13, p < 0.05$)、に関しては負に有意な結果が得られ、H3d とは逆の方向に支持されていることが分かった。つまり、従業員の分配的公正に対する認識が高いほど保身・私利追求行為が少なくなるが、この影響は倫理的風土への認識が高いときの方が強まるという結果（すなわち、倫理的風土には分配的公正の保身・私利追求行為に対する影響を増強する効果があるという結果）となった。

第2項 「対外的不適切行為」に対する重回帰分析

「対外的不適切行為」に対する重回帰分析（図表 4.7）では、主効果において、「倫理的風土」($t = -10.45, p < 0.001$)、「分配的公正」($t = -2.13, p < 0.01$)、「相互関係的公正」($t = -3.81, p < 0.05$)で、負に有意な相関があるという結果が得られ、H1b、H2a、H2c が支持された。つまり、組織の倫理的風土、分配的公正、相互関係的公正のそれぞれについて従業員の認識が高ければ高いほど、対外的不適切行為が少なくなるということが示された。「倫理的制度」「手続き的公正」

については有意な結果は得られず H1a、H2b は棄却された。交互作用項においては、「倫理的風土×相互関係的公正」($t = 1.98$ 、 $p < 0.05$) についてのみ正に有意な結果が得られ H3f のみが支持された。つまり、従業員の相互関係的公正に対する認識が高いほど、対外的不適切行為少なくなるが、この影響は倫理的風土への認識が高いときの方が弱まるという結果（すなわち、倫理的風土には相互関係的公正の対外的不適切行為に対する影響に干渉する効果があること）が示された。その他の交互作用項については有意な結果は得られず仮説は支持されなかった。

第3項 「公私混同・ハラスメント」に対する重回帰分析

「公私混同・ハラスメント」に対する重回帰分析（図表 4.8）では、主効果において、「倫理的風土」($t = -14.57$ 、 $p < 0.001$)、「分配的公正」($t = -3.32$ 、 $p < 0.01$)、「手続き的公正」($t = -3.99$ 、 $p < 0.001$)、「相互関係的公正」($t = -3.82$ 、 $p < 0.001$) で負に有意な結果が得られ、「保身・私利追求」に対する重回帰分析結果と同様に、H1b、H2 の全てが支持された。つまり、組織の倫理的風土、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正のそれぞれについて従業員の認識が高ければ高いほど公私混同・ハラスメント行為が少なくなるということが示された。「倫理的制度」については、前述の「保身・私利追求」、「対外的不適切行為」に対する回帰分析同様、有意な結果は得られず H1a は棄却された。交互作用項においては、「倫理的制度×分配的公正」($t = 3.41$ 、 $p < 0.01$) について、H3a を支持する方向に有意な結果が出ており、従業員の分配的公正に対する認識が高いほど公私混同・ハラスメント行為は少なくなるが、この影響は倫理的制度への認識が高くなるほど弱くなるということ（すなわち、倫理的制度には、分配的公正の公私混同・ハラスメント行為に対する影響に干渉する効果があるという結果）

が示された。また、「倫理的風土×分配的公正」($t = -2.13, p < 0.05$)、に関しては、「保身・私利追求」に対する回帰分析結果と同様に、負に有意な結果が得られ、H3d とは逆の方向に支持されていることが分かった。つまり、従業員の分配的公正に対する認識が高いほど、公私混同・ハラスメント行為が少なくなるが、この影響は倫理的風土への認識が高いときの方が強まる（倫理的風土には分配的公正の公私混同・ハラスメント行為に対する影響を増強する効果がある）という結果となった。

図表 4.9 は、以上の結果をまとめたものである。H1a については、どの非倫理的行動に対する回帰分析においても仮説を棄却する結果となり、倫理的制度と従業員の非倫理的行動との直接の関係は見られなかった。一方で、H1b については全ての従属変数に対して負に有意な関係が見られ、倫理的風土に対する認識が高いほど職場における非倫理的行動が少なくなるという関係が示された。

次に、仮説 2 については、「対外的不適切行為」と「手続き的公正」の関係に関する仮説のみ棄却されたが、その他の非倫理的行動と組織公正に関する仮説は全て支持された。つまり、「分配的公正」「手続き的公正」「相互关系的公正」への認識が高いほど非倫理的行動が少なくなるという関係が示された。

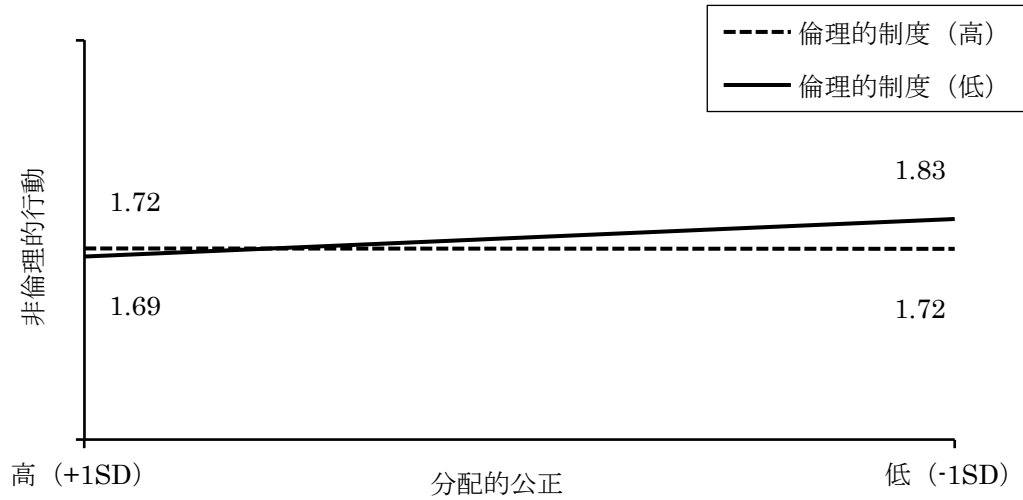
仮説 3 については、「保身・私利追求」及び「公私混同・ハラスメント」の二つの指標に対して H3a が支持された。すなわち、倫理的制度への認識が高い場合には、「分配的公正」が非倫理的行動を抑える効果が低くなる（つまり干渉作用がある）ということがわかった。このことは、倫理的制度には非倫理的行動を抑える直接的な作用はないものの、分配的公正を通して非倫理的行動に影響を与えている可能性があることを示していると考えられる。図表 4.10 は、「保身・私利追求」に対する、「倫理的制度」と「分配的公正」の交互作用をグラフ化したものである。次に、「保身・私利追求」「対外的不適切行為」の二つの指標に対しては H3f が支持された。すなわち、倫理的風土への認識が高い場合に

は、「相互關係的公正」が非倫理的行動を抑える効果が低くなる（つまり干渉作用がある）ということがわかった。図表 4.11 は、「対外的不適切行為」に対する、「倫理的風土」と「相互關係的公正」の交互作用をグラフ化したものである。また、「保身・私利追求」及び「公私混同・ハラスメント」に対する回帰分析結果では、「倫理的風土」と「分配的公正」の交互作用において仮説（H3d）と逆向きの関係が支持された。つまり、倫理的風土に対する認識が高いほど、「分配的公正」が非倫理的行動を抑える効果が高くなる（増強作用）という結果となった。こちらについては、図表 4.12 に、「保身・私利追求」に対する、「倫理的風土」と「分配的公正」の交互作用をグラフ化した。

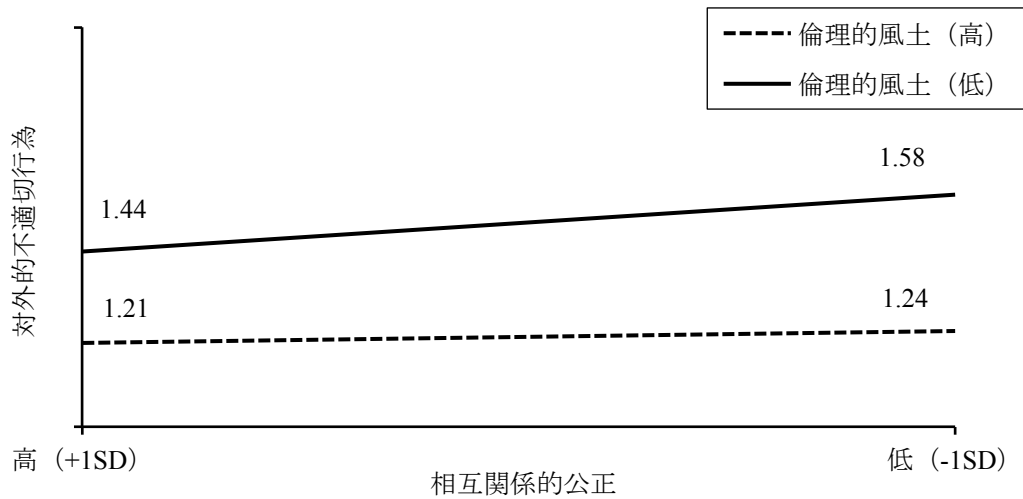
図表 4.9 仮説検定結果のまとめ

仮説	従属変数		
	保身・私利 追求	対外的不適 切行為	公私混同・ ハラスメント
H1a: 従業員の倫理的制度に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。	棄却	棄却	棄却
H1b: 従業員の倫理的風土に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。	支持	支持	支持
H2a: 従業員の分配的公正に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。	支持	支持	支持
H2b: 従業員の手続き的公正に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。	支持	棄却	支持
H2c: 従業員の相互関係的公正に対する認識が高いほど、従業員の非倫理的行動は少なくなる。	支持	支持	支持
H3a: 従業員の倫理的制度に対する認識が高い場合、分配的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。	支持	棄却	支持
H3b: 従業員の倫理的制度に対する認識が高い場合、手続き的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。	棄却	棄却	棄却
H3c: 従業員の倫理的制度に対する認識が高い場合、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。	棄却	棄却	棄却
H3d: 従業員の倫理的風土に対する認識が高い場合、分配的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。	逆向きに 支持	棄却	逆向きに 支持
H3e: 従業員の倫理的風土に対する認識が高い場合、手続き的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。	棄却	棄却	棄却
H3f: 従業員の倫理的風土に対する認識が高い場合、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。	支持	支持	棄却

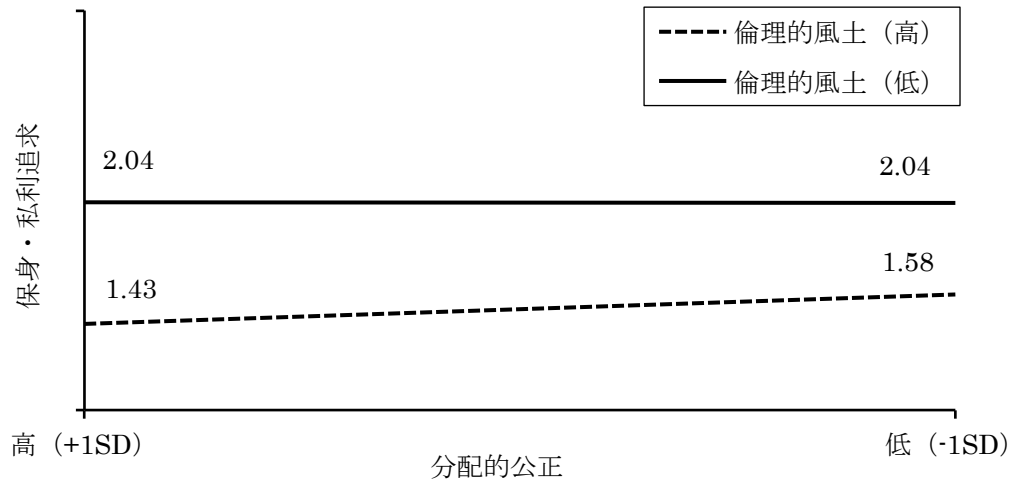
図表 4.10 保身・私利追求に対する分配的公正と倫理的制度の交互作用



図表 4.11 対外的不適切行為に対する相互関係的公正と倫理的風土の交互作用



図表 4.12 保身・私利追求に対する分配的公正と倫理的風土の交互作用



第4節 小括

本章では、第3章において設定した仮説を、ABC社及びXYZ社におけるアンケート調査の回答結果を用いて統計的に検定した。その結果、従業員の非倫理的行動を減らす上で大切なのは、従業員の倫理的風土に対する認識と、組織公正（分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正）に対する認識であることがわかった。また、倫理的制度への認識と分配的公正、倫理的風土への認識と分配的公正及び相互関係的公正の間には交互作用が存在することもわかった。しかし、仮説を説明する上で用いたモデルの説明力は、「保身・私利追求」、「対外的不適切行為」、「公私混同・ハラスメント」のどの従属変数に対しても、自由度調整済み決定係数で、それぞれ0.23、0.14、0.23と低いレベルであった。このことから、従業員の非倫理的行動を組織公正及び組織の倫理的環境のみを用いて説明することには限界があることが確認されたが、一方で、組織公正及び組織の倫理的環境が少なからず従業員の非倫理的行動に影響を与えていることも確認された。

次章では、この仮説検定の結果を受けて、さらにABC社の従業員15名に対するインタビュー調査を実施した。その目的は、インタビューなどの定性的手法を用いた分析においても本章の仮説検定から得られた結果が保持されるのかどうかを確認すると共に、本章の仮説検定で事前の予想とは異なる結果が得られた仮説についてはその原因を探ることにある。さらに、組織の倫理的環境や組織公正のより実践的な側面として、従業員は職場におけるどのような状況や文脈から倫理的環境を認識し、また、公正や不公正を感じ取るのかも併せてを探ることにある。

第5章 ABC社におけるインタビュー調査

アンケート調査のような大量観察は、調査対象の全体の傾向を把握するためには適しているが、対象の細部に発見されるより詳細なコンテキストを見落とす可能性があると言われている。また、Liedtka (1992) は、組織に所属する従業員の倫理的意思決定の調査を行うに当たってインタビューはより適した方法であると述べている。よって本研究では、第4章にて行ったアンケート調査を補足する形でABC社に所属する従業員15名に対してインタビュー調査を実施した。本インタビュー調査の具体的な目的は、次の二つである。

第一の目的は、第3章で設定した仮説について第4章で定量的に検定した結果、支持された仮説と棄却された仮説、逆向きに有意な結果が得られた仮説があったが、定性的な調査においても同様の結果が保持されるのかを探ることである。そして、定性的に調査することによって、なぜ仮説が棄却されたのか、そしてなぜ逆向きに有意な結果となったのかその原因を明らかにすることである。具体的には、仮説1については、組織の倫理的風土に対する従業員の認識が高いほど非倫理的行動が少なくなるという仮説(H1b)が支持されたのに対して、なぜ、倫理的制度に対する認識に関する同様の仮説(H1a)が支持されなかったのか、仮説2については、手続き的公正が従業員の非倫理的行動に与える影響について、なぜ、従属変数が「対外的不適切行為」の場合だけ棄却されたのか、そして、仮説3において、従業員の倫理的風土への認識が高い場合には、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなるという仮説(H3f)が支持されたのに対して、なぜ、手続き的公正について立てた同

様の仮説（H3e）は棄却され、分配的公正について立てた同様の仮説（H3d）が仮説とは逆向きに有意な結果が出てしまったのか、それらの原因をさぐることにある。

第二の目的は、倫理的環境や組織公正に関する仮説で得られた知見をより実践に活かす上で、従業員は職場におけるどのような状況や文脈において倫理的制度や風土が定着・浸透している（または、していない）と感じるのか、また、公正や不公正を感じ取るのかを探ることである。これまでの組織公正研究においては、従業員が公正を判断する要因（公正要因）、なぜ公正を大事に考えるのか（公正欲求/動機）、どのような状況で公正に関心を持つのか（公正関心）、そして公正に対する認識が従業員の行動にどのような影響を与えるか（公正効果）については研究されてきたが、従業員が公正を感じ取るコンテキストについてはあまり研究されてきていない。例えば、分配的公正では、自らが仕事に投入したインプットに対して組織から得られたアウトプットの比率を同僚のそれと比較するとしているが、具体的に誰と比較するのかについては多く触れられていない。

よって、本研究では、上記の目的を達するために、以下のリサーチクエスチョンを設定した。

RQ1：従業員はどのような状況において組織の倫理的環境を認識するのか？

RQ2：組織の倫理的環境はどのように従業員の非倫理的行動に影響を与えるのか？

RQ3：従業員はどのような状況において組織公正を認識するのか？

RQ4：組織公正はどのように従業員の非倫理的行動に影響を与えるのか？

か？

RQ5：組織の倫理的環境には組織公正が従業員の非倫理的行動に与える影響を干渉する作用があるのか？

これらの問いに対する答えを探るにあたって、インタビュー調査は、よりコンテキストに踏み込んだ内容を調査することが出来、状況によって質問を追加していくことで突っ込んだ内容まで調査できることから、よりふさわしい調査方法であると考えられる。

第1節 調査方法

第1項 対象

本インタビュー調査の実施にあたっては、再度、前回のインタビュー調査実施時に窓口となって頂いた ABC 社経営企画部の担当者を通じて依頼した。しかし、前回調査後に交代した新しい経営企画部長からは調査に対する理解が得られず、経営企画部での実施は難しいとのことであり、ABC 社法務部に切り次ぐので、再度そちらに依頼してみたいとの返事を頂いた。そこで、再度、ABC 社法務部に依頼したところ、全社規模での実施は難しいが、法務部内の取り組みの一環として法務部長決裁のもとでの実施という条件であれば可能であるとの返事を頂いた。そこで、本調査の実施に際しては、ABC 社法務部による「コンプライアンスに対する意識調査の追加インタビュー調査」という形で進めた³⁷。

³⁷ 筆者は一般的な企業における経営企画部と法務部に対する印象として、前者は革新的で

XYZ社は、過去に数度あったマスコミを賑わす不祥事の経験を基に、対策チーム作りからコンプライアンスに関する事象を扱う専門部署の設置まで、かなりの危機感をもって倫理やコンプライアンスに関する制度の徹底を図った結果、日本でもかなり進んだコンプライアンス体制を確立した。これに対し、ABC社は、倫理や公正と言った面で特別進んだ企業ではなく、むしろ、時代の流れに合わせて倫理・コンプライアンスの制度を導入してきた企業であり、社員の意識としても「世間が言っているから自社もやっている」といった認識の社員が多いように見受けられる³⁸。このような点は、現代の日本において多くの一般的な企業に共通する点であると考えられ、ABC社を定性的に調査することによって得られる知見は、より一般化しやすいのではないかと考えた。このような点が、ABC社を本インタビュー調査の調査対象として選定した理由である。

ABC社は西日本に本社を置き、これまで業界でトップシェアの安定製品を販売してきた企業である。また、製品の特性上メンテナンスが必要であり、顧客との長期間の取引から安定した収益構造となっていた。さらに、節目節目において、法令変更による特需が起こり、その結果、市場は既存製品を更新したり新製品を導入したりする必要に迫られた。この流れをうまく捉えたABC社は、このような外部環境の変化によって会社の業績をさらに向上させ、成長に繋げてきたという背景がある³⁹。このような状況から社内の管理体制は形式上は整

後者は保守的という認識があったため、今回のABC社の調査において経営企画部で断られた案件を法務部が許可して下さったという点は非常にありがたかったと同時に意外に感じた点でもあった。また、この種のインタビュー調査を会社レベルで実施する難しさを改めて感じた。

³⁸ 実際、今回実施したインタビューからもそのような趣旨の回答があった。

³⁹ 法令変更による特需は業績向上には繋がった反面、従業員の「業績が落ちてきても、また特需が起きるから大丈夫」といった意識に繋がり、自ら何かを生み出そうとする雰囲気やクリエイティブな風土作りには繋がらなかった。その点に対して危機感を持つ従業員はいるものの、少数派であるために、会社全体としては変わりきれていないという印象を得た。

っているものの、中小企業がそのまま大きくなったような体制という印象⁴⁰もある。

本インタビュー調査は、ABC社に勤務する従業員15名を対象に行った。当初こちら側の要望として、まず東京事業所で5名程度に対して実施し、聞き取り内容に応じて適宜対象者を追加したいと申し出たところ、ABC社側の要望として、状況によって適宜対象者を追加することは難しく、本社と東京事業所それぞれ1日5名程度で実施して欲しいということであった。そこで、再度、こちら側より1日5名ずつ、本社で1日、東京事業所で2日での実施を提案したところ了承された⁴¹。対象者の選定は、法務部内での取り組みということもあり全社的に応募をかけることが出来ない状況であったため、ABC社法務部に一任する形で行われた。法務部担当者には、対象者の職種や職位などが出来るだけ偏ることのないよう事前に依頼した⁴²。インタビュー対象者は11の部門から選ばれ、役職は一般職員から部長までのいずれか、勤続年数は10年から34年、性別の内訳は男性が11名、女性が4名となっている。インタビュー対象者のプロフィールについては、図表5.1にまとめた。

⁴⁰ この点はインタビューに対する回答からも伺うことが出来る。例えば、「社内が未だに体育会的な根性論や精神論で動いている」「トップが中小企業のおやじさんみたい」といった意見が見られた。また、本社及び本社工場が地方都市にあるためか、本社勤務の従業員からは「アットホーム」「のんびり」「田舎の企業」といったワードが見られたりもした。

⁴¹ 当初は、少人数に対する調査から始めて状況に応じて調査人数を増やし、ある程度回答の内容が集約されるまで続ける grounded theory approach (Glazer & Strauss, 1967) による定性的調査の実施を考えていた。しかし、調査人数を随時増やすことは難しいとのことであったため、協力頂ける範囲で出来るだけ多くの従業員に対してインタビューを実施出来るようお願いした結果15名という人数となった。

⁴² こちら側はインタビュー実施当日まで対象者についての情報は得られず、実際には、対象者のほとんどが本社または東京事業所の所属であった。この原因は、おそらく法務部内の案件と言うことで会社全体に対して公に募集することができなかったため、調査対象が自然と法務部の部員と繋がりのある従業員に絞られて選定されてしまったからであろうと考える。現場の声があまり聞けなかったのは残念であるが、調査の実施を了承して頂いたABC社法務部に対しては感謝の念しかない。

図表 5.1 インタビュー調査対象者の属性⁴³

対象者	性別	職種	職位	勤続年数
A	男性	営業	課長	19年
B	男性	業務	課長	23年
C	女性	財務	一般職員	30年
D	男性	営業	部長	34年
E	男性	広告宣伝	一般職員	10年
F	男性	営業	一般職員	16年
G	女性	支店事務	一般職員	13年
H	男性	保守	課長	14年
I	男性	保守	部長	24年
J	男性	人事	一般職員	10年
K	男性	人事	部長	20年
L	男性	人事	課長	20年
M	女性	総務	課長	17年
N	男性	開発	課長	15年
O	女性	品質管理	課長	30年

第2項 手順

本調査では、半構造的インタビュー⁴⁴の手法を用いて聞き取り調査を行った。一人あたりの聞き取り時間は当初30分から1時間を予定してものの、実際には1時間から1時間30分ほどとなり、全対象者合計で18時間18分となっている。聞き取り項目についてこちら側で設定した項目は、アンケート調査実施時に用

⁴³ 職種、職位については、秘密保持及び個人情報保護のため、企業独自の表記ではなくより一般的な表記を用いている。

⁴⁴ 半構造的インタビューはあらかじめ用意したインタビューガイドなどの質問項目に沿ってインタビューを進めながら、調査対象者の回答や状況に応じて質問の順番や内容を臨機応変に変えていく手法である。

いた質問紙の倫理的環境や組織公正に関する質問に沿った内容となっており、本調査では、それらに対する認識と従業員の行動との関係を探索的に探った。また、それ以外の聞き取り項目として、ABC社側で設定した質問が用意された。ABC社側で設定した項目についても内容は主に倫理やコンプライアンスに関連するものとなっている⁴⁵。調査は当初3日間の予定であったが、実際には2012年9月20日（木）、10月3日（水）、11月1日（木）、11月2日（金）の4日間に分けて行われた。調査第1日目及び第2日目は、ABC社の東京事業所応接室にて午前中2名、午後3名の各日5名ずつに対して実施した。また、第3日目は午後に1名、第4日目は午前1名、午後3名に対してABC社本社の応接室にて実施した。

インタビュー調査の実施の際は、まず本調査の趣旨と調査内容のうちABC社側が設定した項目（どの質問が該当するかは対象者にはわからない）のみを個人が特定出来ない形でまとめて会社側に報告する旨を伝え、その後実際のインタビューを開始した。インタビューでは、まず対象者の所属部署と職務内容、経歴、家族環境、会社に対する思いなど本人のバックグラウンドに関する質問を行った後に、公正感や倫理的環境・コンプライアンスに関する質問を行った。

第3項 秘密保持及びインタビューデータの取り扱いについて

インタビューの引用については、出来るだけ聞き取り時の雰囲気や回答者の個性を感じることが出来るように、回答内容をほぼそのまま記述するよう努めた。しかし、本インタビュー調査は、アンケート調査実施時に結んだ秘密保持契約の基に行われているため、秘密保持及び個人情報保護の観点から問題があると判断した箇所については、記述の一般的表現への修正または削除を行って

⁴⁵ インタビューガイドについては付録の添付資料Iを参考にされたい。

いる。例えば、取引先企業やその業種、本社所在地、業界特有の用語など会社名の特定に繋がるような情報については、ABC社に対して事前に記載内容の確認を依頼した際に修正または削除の要請を受けたためそのように対応した。また、方言で回答しているインタビューデータの引用に際しては、本社所在地の特定を避けるとともに、解読性を向上させる目的で標準語による記述へと変更した。ただし、標準語に変換する際にも、できるだけオリジナルに近い表現となるよう工夫し、臨場感のある引用となるよう努力した。ABC社には修正後の原稿についても再度の確認を依頼し、記載内容の了承を得た。

第2節 結果

第1項 従業員の組織の倫理的環境に対する認識（RQ1）

ABC社の倫理的制度であるコンプライアンス・プログラムは、教育としてeラーニング及び社内ビデオ放送、コンプライアンス案件の相談先として相談窓口、年一回のスポット的な取り組みとしてのコンプライアンス月間からなり、コンプライアンス案件に関する報告及び注意喚起、処分結果はコンプライアンスレポートとして随時社内ネットワークを通して従業員へと配信されている。また、規定類については社員手帳及び社内ネットワーク上でいつでも参照可能となっている。

制度全般

インタビューでは、倫理的制度や風土について質問する前に、まず倫理やコンプライアンスという言葉に対してどのような印象を持っているかを聞いた。

すると、ABC社で行われている倫理的取り組みは外部に対する体裁作りであると言った意見や制度より理念やトップのリーダーシップが欲しいと言ったいくつかの興味深い意見が得られた。以下にいくつかの例を紹介する⁴⁶。

コンプラ、コンプラ、いく前からやっちゃいけないことはやっちゃいけないという思いはもともとあったので、その、コンプラだから研修がなんか増えたなあみたいな。その、当たり前でしょみたいには思いますけど。ただ、社内通知とかで処罰されてるのを見ますし。…中略…世間が騒ぎ出したら[制度を作り始めた]、みたいな、ていうのはあるんじゃないですかね。…中略…大事なのは分かってるんですけど、それって研修しなきゃいけないのかみたいな気はしますね。(A、営業、課長)

抽象的ですが非常に窮屈だと。非常に窮屈だし、やっぱり、これ法務部に聞いてみようかなっていう時間のロスが結構あるし。ま、納得感はあるんですけどね。でも反面ね、スピード上げろとか売上上げろとかいうのがくるわけですよ、かたやコンプライアンス守りなさいよと。こういう矛盾する中でやらざるを得ない。(D、営業、部長)

堅苦しいなって感じはしますよ。たぶん僕の性格から言ったら、堅苦しい。すごい嫌い。たぶん嫌いですね。やっぱり何か生産性のあることが出来にくくなっていう感じあります、なんか。うん。ただどうしたらいいのかな。そこは、もっと人間の倫理観みたいところでどうにかならないかな、それぞれのね。ルールじゃなくて。そういうのでどうにかならないのかなって思いますね。[コンプライアンスとか倫理制度っていうとルールとか、やっちゃ

⁴⁶ 傍点及び括弧（[]）内は筆者による強調、補足である。以下同様。

いけないこととか、束縛とかそういうイメージが] ありますね。やっぱりこれくらいになって、おっきい企業になってきたので、やっぱりそのただ単に倫理的に色々考えましようねとか、いうことじゃなくて、そういうのやらなければいけないとなったら、イコール制度みたいな感じ。教育みたいなね。そんな感じ、僕はそんな感じしますね。なんとなくね。(L、人事、課長)

企業として当たり前のことを当たり前にしようとしているんだなと思ってますし、違和感は特に感じません。で、違和感を感じるとすれば、そういう教育をしないといけないということが違和感を感じます。倫理観とかコンプライアンス違反をしないようにやろうとかですね、そういう啓蒙活動していることにはすごく違和感を感じます。…中略…何かあったときの単純なパフォーマンスのためにやってるというふうにはしか思ってません。[外に対する体裁作り] としか思ってません。USB を落としました。個人情報ばら撒かれました。すいません、ちゃんと教育はしてるんですけど、さらに教育しますって言えますよね。まったく教育してなかったんです、ごめんなさいっていうのと全然違うわけですよ。(N、開発、課長)

これらの従業員には、倫理やコンプライアンスという言葉を聞くと、それは大切であるし守ることが当たり前の事柄なのになぜわざわざ制度化しなければならぬのか、従業員ひとりひとりの倫理観でどうにかなるのではないのか、制度化することはある種の外向けの体裁作りではないのかという考え方があるようである。そして、倫理やコンプライアンスは堅苦しいし生産性が無いし、スピード感をもって売上を達成するという方針とも矛盾するものという意見も見られた。また、

あつて当たり前かなと思います。[動きにくいとかそういうのも] ないですね、やっぱりその信用なくしちゃったら終わりなので。逆にもっと堅苦しい事をするんじゃなくて、本当になんか精神的なところでちゃんとしないと、ABCの社員たるものそんなことしたらダメっていう、そのお天道様に恥じない事をするなでもいいと思うんですけど、そういうことはたぶん必要、もっと上から、経営者層ぐらいから必要じゃないかなと。[メッセージ的なものは] まあ書いてはあるんですけど、魂にまで届かないっていうか、まあキャラクターとかにもよるのかもしれないけど。で、法務部中心にそういった活動してるんですけど、[例えば、] 具体的なそれこそこういうことしたら派遣法にひっかかるよとかいうのは熱心にやってるとは思うんですけど、それと別の、何かね、ものがあってもいいんじゃないかと思うんですけど。(M、総務、課長)

制度があるのは当然で個別具体的な事例も大切だが、それよりも理念的なものでコンプライアンス違反や非倫理的な行動を抑制するべきであって、そのためにはトップのリーダーシップが必要だという意見も見られた。

教育

教育についてはeラーニングに関する回答が多く、内容や実施方法については十分ではないという意見と、それでも意識付けには役立っているという意見が見られた。

やってますね、徹底してるかは置いといて。教育ってもeラーニングっていうパソコンでぷっと来て、自分で自己学習しなさいっていう、終わったか終

わってないかだけチェックして、全然熟読して腹に入れてるかどうかまではそんなのチェック出来ないの。あの、ちゃんと講師がいて、研修室かなんかで人対人でやってるっていうならわかりますよ、寝てる奴いるとどうしてんだろっていうか、なんか書かしたりとかいうのは、腹に移行してるかは分かると思うんですけども、そこで〔eラーニングで〕やったかどうかのチェックで分かってるのかなとは思いますが。(A、営業、課長)

あの、今、eラーニングみたいなものでやる制度があるんですけども、正直私もそうですけど、それをきっちり全部読み込んでテストにきっちりやるかという、割ともうクリックさえすれば読んでますってことになってしまうので、さささっと終わらせて、テストも100点満点中70点合格でギリギリ合格だったとかっていうそれ程度でしかやってないので、そこに対しては充分とは言えないですね。(H、保守、課長)

eラーニングだったりさっき言ったように社内報のビデオだったり社内報の冊子なんかもあるんですけど、ところどころで見かけますけどね。うーん、そうだなあ。あの以前に比べればっていう風な話しであれば〔教育の機会は〕増えたって話しは先ほどしましたけども、それを興味を持って僕は見ますが、立場もあるんで、あの部長が知らなかったって言ったらシャレにならないんで見るようにしてます、心がけて。だけど部下達がそれをほんとにこれは大事だなんて思っていつも見て、あの自分の気持ちの中に落とす、腹に落とすようなことをしてるかはちょっとわからないですね。(I、保守、部長)

このように、eラーニング形式で倫理やコンプライアンスに関する研修をしているものの、現在の実施の仕方では研修内容が身につかないのではないかとい

う意見が見られた。また、I は役職の責任上、興味を持って見ているが、部下も同じように興味をもって見ているかは分からないということであった。これに対して、内容はさておき継続することが大切であるという意見も見られた。

主にはeラーニングって形でパソコン使って各自が実施するって形になってますね。…中略…一回やったからっていう風にはならないと思いますね。繰り返しやらせることで、意識は間違いなく高まると思いますんで、それで、それだけでほんとにその個人の知識なってるかって言ったら疑問などありますけど。[でも意識さえ高まれば] 自分に降りかかったときにちょっとやっぱり気になるから探してみようみたいなどに結びつくはずなんで。(B、業務、課長)

今社内の LAN で社内研修受けたりですとか、あとその DVD 放映を月一でやったりする中でコンプライアンステストみたいのも入れたりしてると思うんですけど、そういうので逐一、その、意識付けってのはされてるんで。

(F、営業、一般職員)

この2名は、一度の研修の効果は薄くても、継続してやることによって倫理やコンプライアンスに対して意識付けがされていくことが大事であると考えている。これは、意識付けさえ徹底されれば、倫理やコンプライアンスに関する案件が含まれる問題に直面したときに深く考えずに突き進むのではなく、倫理やコンプライアンス案件であることを認識して場合によっては関係部署に相談するという意識にも繋がるという考え方である。つまり、倫理的感性 (moral awareness / sensitivity) を上げるという議論にも繋がると考えられる。

規程

倫理・コンプライアンスの規程に関しては、実際に規程を参照するより、法務部などの関連部署に直接問い合わせしまうといった回答も多く見られた。

無いのはまずいと思います。会社として。[自分では] 読まないですね。全部読んだのかっていうと、もう全然読んでないですね。[会社としてはあるべきで、それをちゃんと責任持って指導する人とか、答える人がいてくれれば] いいと思います。(A、営業、課長)

そうですね、後はもうあの本当は調べなくちゃいけないんでしょうけど、このフロアには法務部の方もいらっしゃるしそこに聞いてしまいますね。

(C、財務、一般職員)

規定類はすべてですね、あの、パソコン上で見れるようになってます。でも私の場合はもう直接 [法務部とかに] 電話して聞きます。(D、営業、部長)

つまり、制度として規程はあるべきであっても、それを実際に参照するかは別であり、運用上は担当部署に聞けばいいというスタンスである。これに対して、自部門内で先輩が後輩に教えなければいけないという回答も見られた。

言い伝えないと。上からちゃんと教えてあげないと、これはダメだと。これはいいよとか。それ先輩なりに口でしっかり教えてやらないとわからないですよ。本読んでって行間がありますから、その行間をどう読むかっていうのは、それは先輩から教えてあげないといけない事なんですよね。・・・中

略・・・たぶん日本国憲法というものが世界中おなじ憲法だとしても、たぶん国によってやっぱり風土変わると思いますよね。私たち日本国憲法の元に働く、生活してますけども、その行間っていうのがすごく大事で、それをどう読み取るかっていう所だと思うんです。そうしないと弁護士、裁判官いらないんですよね。だから僕そこは書く事も大事なんですよ、でも、それを書いて読んで終わりという教育はちょっと違うかなと思ってます（N、開発、課長）

つまり、部門、部署の職務内容によって規程を適応させる際の解釈は異なる場合もあるし、部門毎の職務内容にまで落とし込んだルール作りには限界があるため、そういった行間の解釈を先輩が後輩に教えていかなければならないと述べており、規程を浸透させて制度を実際に運用していく上では、規程の解釈を職務レベルにまで落とし込んでいかないといけないとNは考えている。

相談窓口

相談窓口については、「機能している」、「案件にもよるが窓口に相談する前にまずは上長に相談するべきである」との意見が見られた一方、ABC社の社内の守秘義務に対する信用が低く⁴⁷、仮に問題があったとしても相談しないという回答も見られた。

私は利用しなかったんで。結局それはそこに連絡したら回り回って上司に行くだろうみたいな思いが当然あったんでその当時は。（F、営業、一般職員）

⁴⁷ 従業員の個人情報情報は総務系の部署であれば支店でも課長レベルから閲覧可能で、業務上必要ないのにその情報を閲覧し噂話をしているのを見かけたという回答もあった。

なんかこの会社って緩いっていうか、あの、守秘義務守秘義務って言うてもなんか喋られるんじゃないかとかって思うときもあるし。(G、支店事務、一般職員)

まずその、今まあそういった相談窓口が会社の中でありましてけども、まあ誰かが相談したとかって話しは正直聞いたことは無いんですが。普通に考えたら誰も相談しないと思います。そこまで守秘義務が守られてる会社だと僕は思っていないので、あの絶対に話しは漏れると思います。窓口を作るって言うのが1つの体裁であって大事だと思うんですけど、僕はあまり意味をなしていないのかなと思います。(H、保守、課長)

そうですね。まあその、報復行為はありません、絶対ありませんと言ってますけどね、実際相談をする本人はどうなのかわかりませんよね。(K、人事、部長)

このように、相談窓口で相談した結果、そのことが関係者に漏れてしまうことを心配しており、最悪、報復行為を受けてしまう心配もあることを述べている。このことから、窓口の運用は、制度を作っただけでうまくいくのではなく、従業員の組織に対する信頼度を高めることが必要であることもわかる。

倫理的な組織作りに必要なこと

ABC社の従業員は組織に倫理・コンプライアンスを浸透させるために必要なことは、繰り返し言うこと、トップのリーダーシップ、人間関係、価値観の優先順位、社員の満足度などであると述べている。

繰り返すことでしょうね、こういうのがあるんだと。やらなくちゃいけないことはやらなくちゃいけないので、その、会社が求めてきてることなので、その、求めてきててもそれは無駄やろうっていうとあれですけども、コンプライアンスとかですね、やっぱり不正はまずいので、そういうルールがしっかりあって、それを司ってる部隊がちゃんといて、で、何かあれば問い合わせるとい、現場もやっぱり浸透はしてきてて、中身はよく分かってないんですよ、だから、これってやっていいんだろうかみたいな問い合わせが増えたような気がします。(A、営業、課長)

やっぱり普段社長とかが常に進んでコンプラコンプラとか言ってた方がいいんじゃないですかね。…中略…まあ一番私いいと思うのは、社長がやっぱりいろんな拠点まわってその常日頃から大事にしなさいって直接言うってのがやっぱり一番ね、ま、社長なり役員なりですよ。(E、広告宣伝、一般職員)

そういう倫理ってやっぱりある程度、人間関係とか構築出来てれば歯止めがかかるかなって気がするんですよ。そう言った意味で、会社の中でもその活性化運動みたいのやってますけど、そういった人と人の繋がり、相談しやすいとかですね、人間関係が今以上によくなれば、よりこう倫理に対しても問題無く業務が出来そうなのかなという気がしますよね。(J、人事、一般職員)

会社の考えとしては、その外部からの見目で「倫理的な取り組みを」せざるを得ないと言うところ一つあると思うんですけど、…中略…売上の時期をずらしたとか、利益操作の問題なんですけど、これは優先順位の問題じゃないかなと思うんですね。ですから例えば、売上・利益優先とっていれば、

まあ、そういう風にならざるを得ない、なる人もでてくるでしょうけど、そうじゃなくて、我々はそれを越えたお客様への価値を与えるんだという事とか、尊敬される企業になるんだという事を優先順位にしてたら、僕それはないんじゃないかなと思うんですよね。売り上げ時期ずらして尊敬されますか？という事は問いかけると思うんですよね。ですからそのルールというより価値観の優先順位といいますか、これが徹底していないのが原因の一つであるんじゃないかなとは思いますがね。コンプライアンスよりその理念・価値観の所ですね。それを、それこそ息の長い話になると思うんですけど、あの浸透活動を地道に続けて行く、社長がメッセージとして常に発信していく。何の為に我々は働いているんだとか、何の為に会社は存在しているんだとかいうのを地道にやっていく以外ないんじゃないかなと思いますね。(K、人事、部長)

社員の満足度を高めること。さっきの評価のやり方もそうですし、人を大事にすることを徹底して欲しい。そうすると、社員は応えると思います。(O、品質管理、課長)

以上から示唆されることは、倫理的な組織を作る上で、倫理やコンプライアンスの制度はあるべきだが、制度があるからといって、必ずしも非倫理的行為やコンプライアンス違反を減らすことには繋がってはいないということである。むしろ、教育は十分な内容ではないし、窓口は信用できないし、制度自体が社会に対する体裁作りであると捉えられているケースもあるようである。これに対し、制度そのものよりも如何に制度を運用していくか、地味ではあっても反復や繰り返しによって定着させていくか、また、人間関係や理念、価値観などのインフォーマルな部分が大事であることがわかった。この点は、Trevino (1986)

の、「倫理規範は、組織との一貫性を有する限りにおいて有効に機能する」という議論に合致する。すなわち、いかに倫理的な風土作りに努めるかが大切であるということが確認された。

倫理的環境に対する認識のまとめ

上記の結果から、RQ1 に対する答えとして、従業員が組織の倫理的取り組みを評価し、判断する要因には、次のようなものがあることが分かった。つまり、倫理・コンプライアンス教育に対する真剣さ、窓口における（従業員の）個人情報保護に対する信頼性、規定類の職務内容への落とし込み、取り組みを繰り返し実施すること、トップのリーダーシップ、人間関係の向上、価値観の優先順位、社員の満足度である。

第2項 組織の倫理的環境と従業員による非倫理的行動の関係（RQ2）

組織の倫理的環境と従業員による非倫理的行動との関係は、前項の議論から以下のように示唆される。つまり、制度が整っているからと言って、必ずしも非倫理的行為やコンプライアンス違反が減るわけではなく、教育内容が不十分であれば従業員は会社の真剣さを疑うし、相談窓口は従業員が組織に対して信頼感をもっていなければ機能を果たさない。倫理・コンプライアンス制度と他の方針との整合性も問題となる。これらが達成されないような状況では、制度作りが外部に対する体裁作りとの認識に繋がってしまい、従業員も真剣に取り合わない可能性がある。これに対して、企業の理念や価値観、トップのリーダーシップ、人間関係、部署内での申し伝えのような組織のよりインフォーマルな部分での徹底を図ること、つまり倫理やコンプライアンスに対する意識を組

織文化や風土のレベルまで落とし込むことによって非倫理的行為やコンプライアンス違反を減らすことができると考えられるのである。第4章の仮説検定において、倫理的風土への認識と非倫理的行動との関係（H1b）が支持されたのに対して倫理的制度に関する同様の仮説（H1a）が棄却された理由もこの点にあると考えられる。

第3項 従業員の組織公正に対する認識（RQ3）

本インタビュー調査において、調査対象者に対して職場に関する「公正や不公正」また「公平や不公平」という言葉を聞いたときに何を思い浮かべるかと聞いたところ、15名中11名の調査対象者が仕事の量や昇進、人事評価の仕方など、分配的公正に関連する事柄を回答した。これに対して、相互関係的公正に関する事柄をこちらから質問する前に自ら回答したのは3名で、残りの1名は不公正や不公平は特に感じないと回答した。

このことから、調査対象者達が職場において公正や公平を考える上でまず思い浮かべるのは分配的公正に関することであるようである。以下では、従業員が、どのような状況で分配的、手続き的、相互関係的に公正や不公正を認識するかについて、それぞれ、インタビュー調査から得られた結果を記述する。

分配的公正に対する認識

分配的公正とは、自らの職務に対する責任やストレス、投入した労力や実績などの貢献に対して得られた評価や報酬が見合っているかどうかであり、Adams（1965）は同僚などと比較することで妥当かどうかを判断するとしてい

る。調査対象者が分配的に不公正と感じる状況はいくつか存在するようで、比較する対象も様々である。営業の A は次のように述べている。

うーん、不公平感はやっぱり業務のバランスでしょうね。定時で帰ってる部隊もあれば、うちみたく遅くまで仕事してるところもあるし、定時に帰れる人がその部隊にはいるわけで、うちは今与えられてる人数では賄いきれないので、残業せざるを得ないわけで、そこは会社として見てるのかな？とは思いますがね。しっかり残業も最近付け始めてるので、それ見りゃ [業務のバランスがおかしいのが] 一目瞭然じゃないかと。(A、営業、課長)

このケースでは A は、定時に帰れる部署と定時で帰れない部署との間に存在する不公正は、残業があつたり退社時間が遅くなつたりという問題だけでなく、一人あたりの仕事量、つまり個々に与えられている業務量の配分のバランスの悪さも問題であると考えており、その不公正さを他部門との比較において考えている。さらに A は以下のように続ける。

やっぱ営業部としては数字で評価されますので、普通に、その、例えば総務とか、えー、業務とかが機械処理する、機械を手配したりする、トラックとか手配したりとか、そういう、あと生産を管理しているとかいう子達は普通にやったら普通に昇格するんですよ。僕ら数字がないと昇格しないので、一生懸命やっても昇格は普通にやってる子達の方が早いんですよ。ただ、営業部は、あの、やっていると数字がいったときにボンと昇格しますんで、結果的には生涯の昇格とか収入とか言ったら、営業部の方が高いのかは分からないですけど、ただ、若い内は、やっぱそこは不公平かなとは思いますがね。で、全員が全員昇格できるわけではないので、営業だから最終的には上

に行くんですけど、…中略…そこになれるのは一握りで、一握り以外の子達は普通にやっていた方が楽し、残業もしっかり付くし、普通に昇格するし、みたいな気持ちはあると思いますね。(A、営業、課長)

ここでも A は、評価や昇進の差に関する不公正を、営業部と総務部などの他部門を比較することによって述べており、営業部の方が最終的には出世できる可能性が高いものの、逆にそこまで上がれる人数も限られるため、結果として不公正な状態は代わらないと考えている。また、同じ営業系の部門でも、新規事業を担当する D は以下のように述べている。

[不公正なのは] 部門間ですね。…中略…例えばうちは新規事業の営業ということで、実は評価表というのが、もうすでに過去からずっと商売を続けているお客さんの営業担当している部門と我々の部門の評価は一緒なんですよ。…中略…方や、もうね、先輩達が築いた人脈並びに ABC 社という会社の評価、信頼、製品に対する信頼感もあって、僕らから見たら数字の例えば 100 としたときに 60、70 はもう決まってる。僕らなんかは 0 だと。…中略…我々営業ですから、ほとんどが数字に対する評価です。プロセスとかそういうの全然関係ないんですよ。10 に対して 10 が出来ましたか出来ませんかて評価されるんですよ。(D、営業、部長)

このように、同じ営業系の部門であっても、既存事業の営業を担当する部門と新規事業の営業を担当する部門では、数字を達成するための労力が全く異なるにも関わらず評価の基準が同じであるという点に対して不公正を感じる場合があるようである。さらに評価という点から見ていくと、同じ部門でも拠点間で差がでてしまい不公正感に繋がるケースもある。

やっぱりその、上の人によって甘辛はありますよね。我々と同じような仕事をして、まあまあ業務部の配下に業務課って言うのがあって、その業務課って言うのは各支店に一個いるんですよ。配置されてるんですけど、それはもう、東京であれ大阪であれ九州であれ、みんな同じような内容の仕事してるんですけど、そこの課長達が結局最終的に若い子達の評価をしてるんで、そのやっぱり見方が人それぞれって言うのもあって、ちょっと不公平なのかなって思うところもあります。(B、業務、課長)

もしかしたら言い方変えろとしたら、悪いこと言うかも知れませんが、気に入られた者がどんどん上がっていく、気に入られなかったら上がれない、そういうところかもしれないね。(E、広告宣伝、一般職員)

現場と本部って言うのも結構差があって、本部の人はけっこう出世するんですけど、現場はなかなかこう数字とか出さないといけないということで、評価が厳しいとかですね。[『現場と本部って言うのは?』] 例えば同じ営業部門の中でも、営業部門の本部と現場っていうニュアンスですよ。(J、人事、一般職員)

本部系と支店とか現場とかでまた格差があるかなって言う感じなんですよ。[格差の理由は] 部門もそうですし、上司にもよると思いますね。なんか積極的に上げてあげようっていう一生懸命やってくれる上司と、いや、こんなんじゃ上げられないって人がいると思うので。(G、支店事務、一般職員)

上司の甘辛によってそういった不平・不満がでる場合も聞いた事がありますね。目標と同じで環境によって特に営業なんかですね、環境が悪かったら成

績悪い場合もありますから。(K、人事、部長)

というように、部門や業務内容が同じであっても支店間や本部・現場間で評価が異なり不公正が生まれるというケースも見られた。また、この背景には上司による評価の差異が大きく関係していることも分かった。

次に、部門や拠点、上司ではなく、ある個人を比較対象として公正を判断する際に、従業員が比較する点についても見ていくこととする。財務のCは同じ賃金を貰っているのに職務遂行能力が異なる準社員間での不公正に関する自部門のケースを紹介してくれた。

要するにレベルが違うんですよ、だいたい。でもお給料が一緒。そうすると、わりとずっとお仕事続けてた方とかは面白くないですよ。ずいぶん仕事の量が違うんじゃないかとか、そういうことは言われることがありますので。…中略…その仕事をあまりこなせない人もサボっているわけではなく、はっきり言って能力がないんですよ。だからその人としては一生懸命やっているんですけど数がこなせない。それはまあ、ぼつぼつやっている人にしてみれば面白くないですよ。(C、財務、一般職員)

これは、自らの仕事量に対して得られる賃金の割合を、同部署で働く同僚のそれと比較して不公正を認識しているケースで、Adams (1965) の衡平理論の分配的公正の定義に最も近い感覚で不公正を認識している事象である。他には、

一部職位が上なのに仕事をしないような人がいるかなって言うのは見受けられます。…中略…あのなんて言ったらいいんですかね。調整能力が伴ってないにも関わらず、その上の人間の調整出来きらないんで[仕事が]下に

落ちてくるんですよ、私とかに。[私に]まわってくる前にその上の職位の者に[仕事が]いってるんですけど、そこが調整しきらないとこちに[仕事が]落ちてくるっていう。逆じゃないですか普通。(F、営業、一般職員)

不祥事を起こしたときに例えば処罰をされる。これ私の感覚ですよ。処罰されるべき人があまり処罰されてなくて役職にそのままついでると。逆になぜその人だけ犠牲になって[処罰されるべき人が]処罰されないんだろうかと。

[処罰]されてるのかも知れないですけど、私の見えないところでね。っていう感は持ってますし。(J、人事、一般職員)

例えば、まあ100円盗みをしてポケットに入れましたという、これコンプライアンス違反ですし逮捕されるべきだと思うんですけど、その何となく大きき的にはかわいいレベルの話と、あるセクションは大失敗して10億円の損失を会社に与えましたよと。…中略…仕事上の失敗で、こんな大損害を出してるのに、[100円を盗んだ]この人は懲戒免職ですよと、かたや[10億円の損失を与えた]この人はノホホンといたり、下手したら出世してってる。だからその、[100円を盗んだ]こっちはもちろん仕方ないと思います、処分。…中略…でも業務の成績ちゃんと出来なかった、または社長と握ったミッションを達成できなかった者に対してはメリハリのあるこう処遇っていうのもっとするべきなんかと。(I、保守、部長)

というケースも見受けられた。Fのケースでは、その人物の職位や職能に対して求められているであろう能力や仕事内容、仕事量と比較して、その人物が実際に行っている仕事内容や仕事量の程度が低いために不公正であると認識していると考えられる。これに対してJのケースでは、処分されるべき人が適正な

処分をされていないことと、代わりにスケープゴートとして処分されている人がいるという 2 つの事実に対して不公正感を抱いており、I は、些細なコンプライアンス違反でも処罰されるのに対し、会社に損害を与えても処罰無く出世している人がいる事実に対して不公正感を抱いている。その他に男女間の処遇の不公正について触れた回答もあった。

採用のときに初任給が 19 万 5 千円かな。忘れちゃったけど、だったらいいんですけど、会社に入ってみれば男性の方が 5 千円高かったとか言って、それはかなり怒っている同期の子がいました。(M、総務、課長)

M のケースは、性別によって賃金が異なることに対して不公正感を抱いているケースであるが、これは約 20 年前の出来事であり、品質管理の O によれば、男女間の評価の差は、かなり改善されてきているとのことである。しかし、C や G の回答からは完全に無くなったわけではないことが伺える。

だんだん変わってきて、男女の公平さはよくなってると思います。良い方向にはなってると思います。私が入った時代は、コピーとお茶酌みが女の子の仕事でした。でも今は、全然そういったことはやっていませんし、教育のチャンスも、ある程度手を上げれば、女性もチャンスがあるし、昇格のチャンスもあるのかなと思います。(O、品質管理、課長)

[同期や他部署の話しでは] 女性は一切上げて、昇進はないとか、どんなことをやっても評価が低いとかっていう話は聞きますね。…中略…確かに長く努めてきてあの人職位上がらないのかなって人はいらっしゃることはいらっしゃいますけどね。わかりませんよ、その方に原因があるのかは分か

りませんが。同じフロアでどうみてもきちんとしてらっしゃるのに上がらないなって思うことはありますね。(C、財務、一般職員)

私はその上司がいい方だったのもあってだと思うんですけど、今の職位に2年くらい前に上げてくれたんですよね。で、でも女性はやっぱり上がるのは難しそうですね。(G、支店事務、一般職員)

また、特殊なケースかも知れないが、保守のIは、ABC社の人事を見ると、短期的には不公正を感じても、長期的には公正感があると感じている。

短期的には、この人なんかちょっとおっかしいな、なんでこいつ不条理に出世してるよって言うけど、でも長期的に見るとこの人いつの間にかいなくなってたとかね。ポストから外れてたってこともあるんで、ま、誰か見てる人が見てたりして、特に最近成果主義って言う風な制度が入ってきてますんで、淘汰されていくのもまあ一方ではありますんで、その辺がまあ不条理感が短期的にはうわーってありますけど、長い目でみるとあの人やっぱりいなくなると、あの人やっぱり駄目だったんだなっていうことで、清々するって言ったら語弊がありますが、まあいいところあるじゃんうちの会社も、見るとこは見てるんだなど。(I、保守、部長)

上記をまとめると、分配的な不公正を感じる状況は、部門間、拠点間、上司、性別の違いなどによって職務内容や量、職務に対する評価などが異なるときであることがわかった。さらに、職位や職能に対して求められている仕事内容や仕事量を実現できているかどうか、処分を受けるべき人が受けているか、またその処分内容が適切かどうか分配的な公正感に関わっていることがわかった。

また、短期的には不公正感を抱くような事象が見られても長期的に見ると公正と認識できるケースもあるということがわかった。

手続き的公正に対する認識

手続き的公正は、主に職場の意思決定手続きに関する公正感で、発言の機会が確保されているかどうかや、意思決定に一貫性があるか、フィードバックがあるかなどによって決定される。ABC社におけるインタビュー調査では、調査対象者の6割(9名)が、社内の手続き的な側面に関しては公正であると考えていることがわかった。

一般的な言葉でいうと風通しはいいように思いますね。あの、意見はちゃんとと言えますし、それを上にも上げてくれますし、あ、うちの部で言うと、その、今の部長で3人目なんですけども、どの部長もやっぱ意見は言いやすかったですし、それを上にも上げて頂けるし、部長権限で何とか出来るところは出来る範囲でやろうという風に動いてくれますし。ただ、中には違うんじゃないかっていうのも当然ありますけども、僕の方がキャリアが浅いんで。ただその、まったく変わらないという感じではないですね。(A、営業、課長)

うちは意思の疎通はうまくいってる方だと思いますけど。ただ、とりあえず課長は私におっしゃいますので、準社員さんたちはもしかしたら何か思ってるかも知れませんが。何か私が止めちゃってるみたいに聞いてないみたいな事はあるかも知れませんが、私的には、ちゃんと取れてると思います。[会社に対する提案や要望も]通るかどうかは別として話は聞いてくれる雰囲気ではあると思います。(C、財務、一般職員)

今の部門って、いやこうなんじゃないのって話しをすると、うん、それも確かにそうだなって、要は話しもしますけど、聞きいれて修正するって言う部分まで、ちゃんと「聞く・話す・修正する」まで出来てるんで、そういう意味じゃ課長だけじゃなく部長もその上の統括部長もそうなんですけど、みんながそういう部下の意見も取り入れてくれるって言う部分があるんで、うちの部署は非常にやりやすい。…中略…聞いてくれるっていうのとそっちの方向で進めてくれるっていうのは、まあ別問題なんですけど、やっぱり聞いたなりに自分なりにやっぱり考えて物事持ってくんで、上司としても。だからうちの意見が通るっていう部分では非常に満足してますけどね。(F、営業、一般職員)

全く問題無いというか、しっかりフォローはしてもらえます。で、なぜかという、保守ってこのABC社の中でもどちらかというと先に物事を決めていく、他の部門に先駆けて何かを決めて、他の部門がそれに付いてくるというか、なんかこう、どんだんどんだん先に走ってく部門なので、そう言ったものを考えようとしたときに、割と部門の意見としては、おうおうやれやれという感じなんです。…中略…端からダメだよって、NGって言うことはまずあり得ないですね。割とその意見は通しやすいとは思いますが。(H、保守、課長)

人事の範疇で言うと、私の仕事の範疇で言うと、必ずフィードバックはありますね。ですからそこに関してはそんなに不満を持って感はないですね。例えば言いにくいとかそういったのも特に感じることなく、仕事はしてると思います。これもしかすると性格によるかもしれないですけどね、その人の。

(J、人事、一般職員)

ここから読み取れるのは、仮に自分の意見や考えが通らなくても、意見表明の機会があったり自分の意見に対するフィードバックがあったりした場合には公正感が高まるということであり、Thibaut & Walker (1978) のコントロール・モデルにおいて、手続き的公正が達成される上で重要なのは、結果コントロールよりも過程コントロールであるという議論に一致する結果である。

次に、手続き的に公正であると認識している対象者は、自らの所属する部署を参照し、そこにおいて、意見を聞いてくれるか、意見を上に上げてくれるか、フィードバックはくれるか、などを基準として組織が公正かどうかの判断を行っている。すなわち、組織公正と言いつつも、Aは「うちの部では」、Cは「うちには」、Fは「今の部門って」、Hは「保守って」、Jは「人事の範疇では」と、それぞれ、組織の部分集合である自らが所属する一部署の現状から公正を判断するのである。この点は、彼らが調査対象の中では比較的低い職位に分類される一般職員や課長クラスであることも一つの原因であろう。つまり、職位があまり高くない場合には、部門をまたいで会社全体を見渡してする職務よりも部内の範囲で収まる職務の方が遙かに多いと考えられるからであり、その結果、公正を判断する材料となるような職務の活動も、主に部内のものに限られると考えられるためである。例えば、上記の5名と異なる部署に所属するBは以下のように述べている。

そこはありますね。なかなかやっぱり上の方にまで伝わらないということは。具体的に言うと自部門の部長とか……。まあ聞いてはくれるんだけどその先ちょっとどうなっちゃてるのかなみたいな。…中略…その他の部門長に話しくよって言ってくれるんですよ。ほんとに言ってくれたのかなみたいな。でもたまに感じる時あります。明らかに言っていないって言う。(B、業務、課長)

このように、同じ ABC 社でも部門が異なれば組織に対する公正感が異なり、今回インタビューを実施できなかった部や課に所属する従業員の中にも組織の手続き的公正が不十分と感じている者がいるであろうことが予想される。また、部署の業務内容によっても手続き的な公正感を認知する基準が異なる可能性もある。そして、後述の相互関係的公正にも関連するが、上司の違いも影響を与えていることが見て取れる。つまり、部門間での手続き的公正に対する認識の違いは、部門間での手続きの進め方や上司の違いに起因すると考えられる。

これに対して、組織の手続き的公正が十分でないと認識している調査対象者には、今回の調査対象の中では最も職位が高い部長が 3 名中 3 名とも含まれていることは偶然ではないだろう。

形で言うと ISO 動いてますから、9001 で。上司からの方針書を受けて、下の職の人間がまた方針書作って、で、それを、リリースするタイミングもありますし、それをまたそういう会議体もありますからね。…中略…ただそこに血が通ってるかどうかは別ですよ。…中略…先ほどちょっと不祥事があったって言う話ありましたが、あれもね、私もちょっといろいろと情報が入ってくると、やはり、その責任者が本当は上司、担当役員に報告しとけばある程度はね問題が無かったかも知れないけど、やはりその上司になかなか報告しやすい、しゃべりやすい、あるいは悪いことを先に報告するというような関係が保てられなかった、言ったらもう、うわあーって言われるとか。

(D、営業、部長)

フィードバックは放つといたら無いでしょうね。聞きに行きます。自分が納得するために。だから情報も放つといたって入ってくるものじゃないと思ってまして、何か答申するにしても、上に上げるにしても、改善提案するにし

でも、やりたいことに関する情報は取りに行きますね。で、答申してみると、これ違うよって言われると、あ、そうなんですかって言って真摯に受け止めて、じゃ、その情報も踏まえて再答申するという風なことはしていきます。ただやっぱり一番不条理に思うのは、時期尚早みたいな簡単な言葉で片付けられる時はありますね。(I、保守、部長)

[新しいことに取り組むときなど会社として話しを聞いてくれたりサポートしてくれたりとかは] ないですね。…中略… [自分の提案を拒否されたときの説明も] 公にはないですけど、…中略…突っこんで聞いたら出でてきますね。…中略…その時は一対一でしたからね。こっちが結構しつこく食い下がったんですよ。(K、人事、部長)

このように、ABC社では調査対象者の中でも職位が上の者の方が、手続き的公正が不十分と感じているようである。この原因は以下から読み取る事が出来るようである。

全ての部門とは言いませんけど、けっこうそこがね、今問題点になってるんです。…中略…どうしてもしょうも無いことは話づらいし、ある程度まとまった形で報告しないと、中途半端に言っちゃうと今度は逆に指示が降りてくるんですよ。そこまでしか出来てない、こうしなさいと。そうするとやらされ感になっちゃうんですよ。これも難しい。で、そういうのがね、先ほど言ったように。不祥事起こしたところも、ちょっと聞くと、なかなか上に報告出来なく、ずるずると来てしまったとか。(D、営業、部長)

誰が言ったかで物事が決まってしまう。あるいは決まらないとかね。何を言

うたかじゃなくて、その傾向は強いかなと思いますね。…中略…極端な事
いうと社長が言ったからしないといけない、それが間違ってるのか、今やる
事が正しいのかという検証がないんですね。『会社全体ですか?』会社全体
ですね。特に今私コーポレートにいますので、コーポレートの中での話なん
かでもそうなんですけど。何か企画しても経営会議や取締役会に持って行く
前にいちおう社長に根回しに行くんですけど、まあ、社長・会長が OK と言
えば OK と言う様な所があって、まずそこにみんな行くんですね。(K、人事、
部長)

D は、管理職は、統括する範囲と責任が広がるために、ある問題に対して自ら
の権限の範囲で収めるべきか、上に報告するべきかが曖昧で、報告してしまっ
たがためにかえって上層部から指示が降りてきたりして、むしろ報告をしづら
くなるという事例を述べている。つまり管理職が扱う職務は部内にとどまらず
部門間や全社的なものがあり、どの程度の問題をどの段階で報告すべきかが曖
昧になるため、結果として公正感が得にくいということである。そして、そこ
を補うのは人間関係であると考えており、後述の相互関係的公正の重要性を述
べている。また、K は、現在の会社の意思決定の現実を見て、上級管理職は、
自らの意見を表明しにくい環境になっていると感じている。つまり、自らがよ
い意見だと思っても、社長や会長などの上層部が考えるであろうことと異
なる場合には、その意見を表明しにくかったり、表明しても否定されたりとい
うある種の服従関係があり、手続き的に公正な意思決定の状態にはないと考え
ている。

その他に、分配的公正とも関係があるが、制度変更前後での報酬の違いやそ
れに対する説明に関しても 2 つの事例が得られた。

人事制度が途中で変わったんですけど、その時に、たまたまその時の職種がこういう職種の方は自動的に総合職みたいなものになって、設計部門の子はたまたまそっちにいて、事務系だとなんていう名前だったかは忘れたんですけど何とか職になって、で、そのお金のよくなったカテゴリの子たちは総合職だったので転勤があるという理屈はそうだったんですけど、実際には転勤なんか全然ないし、本人に「転勤してもいいですか？」みたいな確認もなかったらしいので、結構同期の間でラッキーかラッキーじゃないかみたいなことが起こってしまったんですね。『それに対して説明とかは？』あんまりなかったですね。ああいうのがやっぱり良くない。あれはよくなかったですね。(M、総務、課長)

そのときには、・・・中略・・・ほぼ全員が[給料が]あがったんで。『そのときは当然文句出ませんよね？』ただ、やっぱりあの逆に文句言ってる人もいましたけどね。今までなんだったの？っていう文句とか、そのせいで人件費がアップしたせいで色んなものを減らせ減らせとかいう別の動きがかかったんで。もっと吟味して自分がそれこそ上がったのは嬉しいけど、会社はもうちょっと考えないといけないんじゃないかっていう意見も出てましたね。

(M、総務、課長)

これらは、それぞれ別の時期に行われた人事制度の変更におけるケースであり、一つ目は、制度変更の結果、得をしたグループとそうでないグループが出来てしまうにも関わらず、それに対して説明がなかったために不公正感が出てしまった例である。二つ目は、制度変更によって得をしたとしても、何故得をしたのかに対する妥当な説明がないと、以前の状況が実はおかしかったという認識に繋がりがあって不公正感を抱いてしまうという例である。

以上から、分配的公正では主に部門間や拠点間での評価の違いを参照して自らの評価に対する公正さを判断するのに対して、手続き的公正では、主に自らの職務の範囲で起きた意思決定に関する問題から公正さを判断する。そのため、職位の高くない従業員の場合、基本的には彼らが所属する部署の範囲内で公正さを判断する。これに対して、管理職では、職務を統括する範囲の広さや複雑さ、上層部との関係から手続き的公正が達成されにくい場合があることが示唆される。同じ組織内でも部署や上司、職位によって手続き的公正に対する認識が異なるのはこのような背景のためと考えられる。また、制度変更などの際には、必ず処遇の幸不幸が出てきてしまうため、納得の出来る説明が出来ない場合には不公正感に繋がってしまうことがわかった。

相互関係的公正に対する認識

相互関係的公正は、主に上司と部下の人間関係に関する公正感で、上司が部下の権利や考え方を尊重してくれるか、偏見を持たず、親切で思いやりのある態度で接してくれるか、職務についてタイミングよくフィードバックをくれるかなどによって判断される。ABC社におけるインタビュー調査では、調査対象者のほとんどが、現在の社内の上司部下の人間関係的な側面に関しては公正であると考えていることがわかった。

「部長なり統括部長なりとは」話は出来ますね。「不満とかそういうもの」
ないですね。何だったらその場で言いますから。…中略…他のグループは、
その、確かにその上に物言いにくいのはあるかもしれないですけど。(A、営業、課長)

私こちらに来て8年くらいになると申し上げましたけれども、あんまり上司も変わらないんですよ、一度しか変わってませんので、二人。課長一回変わりましたけれども、その二人ともちゃんと聞いてくれて、その後の確認もしてくれると思います。(C、財務、一般職員)

私の上司はすごくよくやってくれます。きめ細かいです。…中略…こういうのやりたいって言ったときに一緒に考えてくれるし、最近忙しくてバタバタしてるからあんま相手にされてないときあるんですけど、基本はつじつま合わせてちゃんと最終的に形にしてくれるような人です。(G、支店事務、一般職員)

直属の上司、私のグループのマネージャーは、まあ私と3つくらいしか歳も違わないんで、割とこう気安くって言ったらおかしいですけど、そういった話し、ちょっと時間いいですかってことでそういったものの説明したり、逆にそれに対して、その方はずっと保守で上がって来てる方ですから保守の目線だとかこういう考え方はあるんじゃないのとか、まあ要は私が見えてないところを指摘してくれる。まあそういう部分では非常に話しやすいです。(H、保守、課長)

比較的聞いてくれます。で、この人のキャリアはもともと製品を出荷するときにはいろいろ評価するセクションなんですけども、まあ色々出す側の産みの苦しみですとか、でも市場の苦しみも今両方経験されてるために今ここに配属された方なんですけど、まあいろんな立場に立って考えて下さる方だという風に思ってます。(I、保守、部長)

[アイディアとかは] もう全然聞いてくれます。それはすごい受け止めてくれるのは、すごい受け止めてくれる人なんで。もう、すごい任せてくれる人で、だから僕も部下に半分放任ぐらいの任せ方してますよ。だからなんか結局責任ね、任せって責任なんですけど、一番大事なのは見て見ぬふりをする事だし、何がでてくるのかよくわからないですけど、それ怖いんですけど、その怖さに耐える事かなと思ってますので。だから何でも知りたがりはしません。絶対。(L、人事、課長)

[今の上司は] 人間的にはすごく尊敬できる方ですね。…中略…ほったらかしとかいうのもありませんし、よその部が困ってたらちゃんとよその部に駆け寄ったりだとか、上に掛け合ったりだとか。なんか自分の立場を守って言いにくい事を言わないとかやらないとか、人のせいにするとか全然まったく無いので、やっぱり一緒に仕事をさせて頂いててやりやすいというか、やる気にさせてくれるというか、そうゆうところがあると思います。(M、総務、課長)

[意見は] 聞いてくれる方だと思います。…中略…納得しないことは言い返します、そこでは。言わないと分かってもらえないので。多分、あなたはこういうことでこうなんでしょ？って言われたときに、いや私はこういうことでこういう結果を出しているんです、っていう言い返しはやりますね。納得いくことが、でも、ほとんどなんです。(O、品質管理、課長)

このように相互関係的な公正について問題無いと答えている調査対象者のほとんどが、「モノを言える」「話を聞いてくれる」「一緒に考えてくれる」「任せてくれる」「尊敬できる」のように、上司の職務に対するスキルや能力というより

は、極めて人間的な側面に注目して公正を認識しているのが見て取れる。相互関係的公正の定義が「資源や成果の配分の決定に際して影響力を持つ人物との対人関係において要求される公正」ということを考えれば、これは当然の結果かもしれない。これに対して、相互関係的公正に問題があるケースとしては以下の通りである。

自分が直接関係してなかったとしても、特定の課長なり部長の態度、人によって違うんじゃないのって思うことはありますね。同じことを言ってもこの人が言ったときと、他の人が言ったときの態度と受け答え、えっ？て思うことはあります。(C、財務、一般職員)

我々がこうやりたいと提案しても、ダメだと言う。ひっくり返されることが多いですね。それはやっぱり正論なんですけどね。正論言われると何も言い返せない。…中略…だから今度は受け身になっちゃうんですよ、待つとこうと。そうなるともた怒られちゃうんですよ。それじゃ何にも仕事してない、仕事してるの俺だけかって。いつも言われることですよ (D、営業、部長)

まあ極端な話、前のマーケティング部門ですと、私の意見なんか聞かずに、上司は俺の言ったことは100%全てだって思いだったんですけど、…中略…そんなときは、出せないわけですから自分の思いを、もう聞いたまま、ロボットと一緒にすよね。自分の意見もなく上司の言うことをただこなすだけ。…中略…風通しのいい部門とそうで無い部門とで自身のストレスのたまり方って、あきらかにもう会社来るのも嫌だったりしましたから当時は。不平不満はしょっちゅう言ってましたね、その当時は。(F、営業、一般職員)

たまたま私がずっと教えて頂いていた上司が急に会社を辞める事になりました、新しく来られた方が全然まったく畑違いのところからぼーんところられたので、あの、結局私たぶんそのころ3年目か4年目ぐらいだったんですけど、…中略…ちょっと偉い方にも物言わないといけないときが何年間かそういうときがあったので、そこはちょっとやっぱりしんどかったですね。…中略…その時の上司がよく言ってくれたねってタイプの人だったら良かったんですけど、出すぎたマネをしてじゃないですけど、そんな感じのときもあったので。[そのときはストレスで] 辞めようかと思いました。会社をやっぱり。(M、総務、課長)

このように、「人によって態度が違う」「人の話を聞かない」「自分の立場を守る」といった点が挙がっており、「情がない」(B、業務、課長)と言った点を挙げた者もいた⁴⁸。これらから相互関係的公正が十分ではないケースでは、いわゆるダメな上司の像が浮かび上がる。ここからも相互関係的公正が上司の極めて人間的な側面から判断されていることが確認された。

組織公正に対する認識のまとめ

以上の結果から、RQ3に対する答えは次のようになると考えられる。分配的公正は、部門間、拠点間、上司、性別の違いなどによって生じる職務内容や量、職務に対する評価などによって認識される。また、職位や職能に対して求められる職務を適切に遂行できているか、処分を受けるべき人が受けているか、なども分配的公正感に影響を与える。これに対し、手続き的公正は、主に自らの職務の範囲で起きた意思決定に関する問題から認識される。よって、基本的には

⁴⁸ FとMの回答については以前の上司に関するものである。

従業員が所属する部署の範囲内で公正さを判断する。また、制度変更の際などの説明に対する納得度も手続き的公正感に影響を与える。そして、相互関係的公正は、上司の極めて人間的な側面から判断され、気軽に相談できる、仕事を任せてくれる、尊敬できる、そういった上司に対しては高い公正感があるものの、人によって態度が違ったり、話を聞かなかったり、自分の立場を守るといった面を持つ上司に対しては公正感が低くなることがわかった。

第4項 組織公正と従業員による非倫理的行動の関係 (RQ4)

組織公正と従業員による非倫理的行動との関係について調査するに当たって、調査対象者達が不公正を感じているときに、彼らはどのように行動するか質問したところ、「忘れちゃう」、「不公平を感じても一日経つと忘れる」といった回答や、そもそも「問題無い」「自分自身はあまり不公正を感じない」とする回答が得られた。しかし、それ以外にも、以下のような回答が得られた。

あきらめちゃってる人達もいますし。それはあの、あの全部じゃないですよ、今辞めても就職できないので。なので、流されるようにただ日々売ってるみたいなの。わかんないですよ、彼らの本音は。(A、営業、課長)

いや、もう！っていう人、そんな人ばかりではなかったですけど、一人二人いましたけど、もう会社に来るのが嫌になるくらい [うんざりな人が]。…中略…だからその、仲間とのコミュニケーションですよ。それこそ、ちょっと外で飲んでなんかうさばらしするとか、その人に対する悪口を言い合うとか。そんなこと言っちゃいけないか (笑)。(B、業務、課長)

解消は個々人でやってるんじゃないですかね？ただまあ色々見てるとなんとなく不満持ってるなあっていうのは分かりますけどね。[解消の方法は]一般的に言うと、非常に古くさいやり方ですけど飲みニケーションしかないですよ。(D、営業、部長)

また、前述の相互関係的公正に関する認識でも引用したが、以下の回答も得られた。

まあ極端な話、前のマーケティング部門ですと、私の意見なんか聞かずに、上司は俺の言ったことは 100%全てだって思いだったんですけど、・・・中略・・・そのときは、出せないわけですから自分の思いを、もう聞いたまま、ロボットと一緒にですよ。自分の意見もなく上司の言うことをただこなすだけ。・・・中略・・・風通しのいい部門とそうで無い部門とで自身のストレスのたまり方って、あきらかにもう会社来るのも嫌だったりしましたから当時は。不平不満はしょっちゅう言っていましたねその当時は。(F、営業、一般職員)

このように、本インタビューから、不公正があると感じたときに従業員がとる行動としては、「あきらめる」「愚痴を言う」「自分の意見もなく上司に従う」などの回答が得られた。従って、本インタビュー調査の結果からは、組織の不公正と従業員による非倫理的行動の関係を直接明示するような回答は得られなかった。これは、本インタビュー調査が、調査対象者に対して倫理的な取り組みが不十分であると感じたり不公正であると感じたりした場合にそれが個々人のどのような行動に繋がるのかを探索的に探るデザインであったのに対して、多くの調査対象者が不公正であると感じる状況（特に手続き的公正）を体験しておらず、このため、具体的な非倫理的行動との関係まで深く探ることが出来な

かったためである。しかし、非倫理的な行動やコンプライアンスに反する行為は、「諦める」や「流される」、「愚痴を言う」、「自分の意見もなく上司に従う」といった行為の延長上に存在する行動である可能性がある。例えば、諦めたり、流されたり、自分の意見も無く上司に従った結果、職務怠慢になったり、周りがやっているからとか上司に言われたからという理由でグレーな営業手法に手を染めたりといったケースが想定される。Oは従業員のコンプライアンス違反や非倫理的行動について以下のように述べている。

〔倫理やコンプライアンスは〕社員の不満足。なんかその、不満とか、病んでいるところ〔ストレス〕がそうさせるのかなと。企業に対してというか会社に対してかな。〔コンプライアンス違反とか非倫理的行動は〕たぶん健全な人はやらないと思います。…中略…ついこの間、営業をやっている子が、気持ち的に少し落ちているという話を聞いて、やはり、結果を求められる、数字で結果だけ評価される。で、プロセスの評価がほとんどないので、やってもやってもその子は数字が上がらないんですね、…中略…たまたまその同じメンバーに転職を3回やってうちに来てる人がいまして、その人が言うには、自分が転職するときの気持ちと言うか、状況に近いものに彼はなってるって彼は言われてました。なので、そういう方とか、〔精神的に〕追い込まれると、自分のところに、カラダとか心を病むか、ちょっと出来心で何かしてしまうとかにつながるのかなと思います。(O、品質管理、課長)

このように、Oは、成績があがらず精神的に追い込まれてくると身体や心が病んでしまい出来心で何かをしてしまうのではないかと推測している。ここから、不公正が続くとそれが従業員のストレスや不満となり、その結果として身体や心が病んだり、倫理やコンプライアンスに反する行為に繋がったりすると類推

される。従って、本インタビュー調査の結果からは、組織の不公正と従業員の非倫理的行動との明確な関係性は発見されなかったが、両者に繋がりがあるという可能性は示唆されたのではないかと考える。

また、「対外的不適切行為」に対する重回帰分析において手続き的公正に関する仮説（H2b）が棄却された理由については、残念ではあるが、本インタビュー調査の結果からは解明することが出来なかった。この原因は、上述したとおり、本調査のリサーチデザイン（i.e., 探索的デザイン）によるところも大きいと考えられるが、調査実施者であるこちら側は行動の分類を知っているのに対して回答者側はそれを知らないために、必ずしもこちら側の期待通りの分類に従った回答を引き出すことができるとは限らないインタビューという調査手法の限界も挙げられるだろう。

第5項 倫理的環境と組織公正に対する認識の交互作用（RQ5）

本項では、倫理的環境と組織公正に対する認識の交互作用についてインタビュー調査結果から考察する。まずは、第4章の仮説検定でも有意な結果が得られた倫理的風土と相互関係的公正の交互作用（H3f）について検討する。

倫理的風土が醸成されていない場合には、非倫理的行動を抑制する上で上司の役割が大きくなると考えられる。つまり、まじめな人が報われない、倫理的制度と社風がマッチしていない、問題を指摘できない、見せかけの倫理体制である、そのような状況であっても、上司が親切で思いやりのある態度で部下に接し、部下の考えに対してきちんとフィードバックを与えていれば、部下は不公正感を抱かなくなり、公正のバランスを調整する必要がなくなると考えられる。そして、現在のABC社においても「同社の倫理的取り組みは外部に対する体裁作りだ」という意見がありながらも相互関係的公正は良好であるとの回

答が多いため、少なくとも調査対象者達の非倫理的行動には繋がっていないという事実がある。これに対して、倫理的風土が醸成されている状態では、誠実な人が報われるという側面から、上司もそもそも誠実にふるまうだろうし、部下に対して理不尽な行為を見せるということも少ないだろう。また、仮に上司の対応が理不尽であっても、相談窓口などに気軽に相談できる雰囲気があるだろうことからそういった問題の解決が素早く行われ、その結果、非倫理的行動にまで繋がらない可能性が考えられる。この点は、ABC社での倫理的取り組みが行われてきた結果として常に倫理やコンプライアンスを意識して動くようになったというFが同社では上司に問題があっても誰もが窓口で相談できる環境にあると述べている点からも示唆される。

あの、基本は何かあったら上司に相談だと思うんですけど、上司に然るべき問題があったときに、あの、窓口、法務のここにみたいなのもちゃんとアナウンスもされてるんで、自身はないんですけど、問題も何も。ですけど、そういう意味合いでは誰もが相談しやすい環境にあると思うんですけどね。(F、営業、一般職員)

このような理由から、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動を減らす効果は、倫理的風土によって干渉されると考えられる。

これに対して、仮説とは逆向きに支持された、倫理的風土と分配的公正との交互作用 (H3d) については以下から読み取る事が出来ると考える。

推測ですけど、営業とか数字の世界になってくるので、何とかこの達成したいという時にグレーゾーンに踏み込む事あるじゃないですか？それをダメと言えるかどうかは難しいんじゃないですかね。(K、人事、部長)

このように、グレーゾーンに踏み込むことを指摘できない風土、すなわち、倫理的には決して好ましいと言えない倫理的風土である場合に、分配的公正が担保されている（業績を上げればちゃんと評価される）状況であれば、この従業員はグレーゾーンに踏み込まない理由がなくなると考えられ、その結果非倫理的行動はあまり減らないということが考えられる。これに対して、組織としてまじめに倫理的な取り組みが行われており、誠実な行動が報われるような環境である場合で、分配的公正が担保されているような状況であれば、グレーな行動を取るメリットは少なくなるため非倫理的行動は少なくなるはずである。これは、本節第1項の「倫理的な組織作りに必要なこと」でも引用した以下のKの回答内容からも推測される。

会社の考えとしては、その外部からの見目で [倫理的な取り組みを] せざるを得ないと言うところ一つあると思うんですけど、・・・中略・・・売上の時期をずらしたとか、利益操作の問題なんですけど、これは優先順位の問題じゃないかなと思うんですね。ですから例えば、売上・利益優先とっていったら、まあ、そういう風にならざるを得ない、なる人もでてくるでしょうけど、そうじゃなくて、我々はそれを越えたお客様への価値を与えるんだという事とか、尊敬される企業になるんだという事を優先順位にしてたら、僕それはないんじゃないかなと思うんですよね。売り上げ時期ずらして尊敬されますか？という事は問いかけると思うんですよね。ですからそのルールというより価値観の優先順位といいますか、これが徹底していないのが原因の一つであるんじゃないかなとは思いますがね。(K、人事、部長)

これは利益操作を例として挙げているが、倫理的制度と社風 (i.e., 売上・利益優先) がマッチしていない、つまり、外部への体裁作りで倫理的制度を作って

も倫理的な風土としては定着しておらず、社の方針として利益優先が掲げられていれば従業員の行動も利益優先で行動せざるを得なくなり、その結果として利益操作などの非倫理的行動を取ってしまうのではないかと考えられる。よって、これらの要因から、分配的公正が従業員の非倫理的行動を減らす効果は、倫理的風土によって増強されると考えられる。

また、倫理的制度と分配的公正との交互作用に関する仮説（H3a）が支持された点については、インタビュー内容から明確な関係性を発見することは出来なかった。しかし、その関係性については、次のように推測される。倫理的制度のように、どのような行動が期待されているか、また、何をすべきでないかに関しての基準が示されていたり、また、それについての教育が行われていたりする場合には、コンプライアンスに反する行為や非倫理的な行為に対する処罰も合わせて明示されているであろうことから、不公正を感じ、公正性を回復しようとして報復的な行為や非倫理的行動をとるにしても、処罰が明確で無い場合に比べて、そのような行動を起こすのをためらってしまう可能性が高くなる。つまり、倫理的制度には、従業員が不公正に直面したときに公正性を回復しようとして報復的な行為や非倫理的行為に走ろうとするのを抑制する効果があると考えられるが、組織の公正性が高く、そのような行為を行う必要がない環境であれば倫理的制度の影響も少なくなるものと考えられる。Fは、ABC社においてコンプライアンスという言葉が浸透する前と現在とでの方針や規則に対する意識の違いを以下のように述べている。

なんかこうコンプライアンスという言葉が表に出てくるようになってからやっぱりそういう意識付けっていうのはきっちりされるようになってるんで、社員にも。…中略…やっぱり常にさっきの方針や規則って言う部分で、すか、これをまず意識しながらの動きをするようになったんで、今としては。

だから、そういうのが浸透する一昔前って確認とかもせずに大丈夫だろうとか、まあそういった思いで動いていた部分って正直あったと思いますけど。

(F、営業、一般職員)

この回答は、F が処罰や処分内容について意識を向けていること、そして、それによって行動を抑制していることを表す内容ではないが、少なくとも ABC 社においてコンプライアンスに関する施策が実施される以前は方針や規則といった制度に関するものに対しての認識が薄かったことを表していると同時に、現在では常に意識するほど強い認識を持っていることを表している。従って、処罰についても知識があり、それによって F の行動が影響されているという可能性は考えられるであろう。

倫理的風土と手続き的公正の交互作用についても、本インタビュー調査からその関係について示唆されるような回答は得られなかった。つまり、倫理的風土に対する認識と手続き的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果がそれぞれ独立しているということが考えられるが、単にインタビューのリサーチデザインが適切でなかったために関係が明示されなかっただけであるという可能性も排除できない。

第3節 小括

本章の目的は、第4章で定量的に仮説検定して得られた結果が、定性的な調査においても同様の結果として保持されるのかを探り、予想に反して棄却された仮説や逆向きに支持された仮説がなぜそのような結果となったのかを探ることにあつた。また、倫理的環境や組織公正のより実践的な側面として、ABC 社

の従業員がどのような状況において倫理的環境や組織公正を評価し判断するのかインタビューの記述を通じてを探った。

そして、以上の目的を達するために定性的分析を行ったところ、以下の結果を得た。組織の倫理的風土と従業員の非倫理的行動との関係、及び、倫理的風土と分配的公正の交互作用、倫理的風土と相互関係的公正の交互作用についてはその関係が示された。組織公正と従業員の非倫理的行動との関係、及び、倫理的制度と分配的公正との交互作用については明示的には確認出来なかったものの両者の関係が推測されるという結果が得られた。また、倫理的風土と手続き的公正の交互作用については確認することが出来なかった。以上から、概ね第4章の定量的検定と同様の結果が得られたと考える。

次に、従業員がどのようなコンテキストから倫理的環境を認識するのか探った結果、倫理的環境については、倫理的教育に対する真剣さ、相談窓口の信頼性、規定類の職務内容への落とし込み、トップのリーダーシップ、人間関係の向上、価値観の優先順位などによって、組織がどの程度真剣に倫理的な取り組みを行っているかを評価することが分かった。また、組織公正については、分配的公正では、部門間、拠点間、上司、性別の違いなどによって職務内容や量、職務に対する評価などが異なるときに不公正感を抱き、手続き的公正では、自らが所属する部署の職務の範囲内で公正さを判断し、相互関係的公正においては、上司の極めて人間的な側面から公正さを判断していることが分かった。

第6章 考察

本研究は、なぜ従業員が非倫理的行動を起こしてしまうのか、そのメカニズムについて、企業倫理における個人の倫理的意思決定の研究で議論されてきた組織の倫理的制度及び倫理的風土に加え、組織公正研究において議論されてきた従業員の自らが所属する組織に対して抱く公正感である組織公正の概念を用いて説明することを試みたものである。

これまで、企業倫理や組織公正の研究は、従業員によるネガティブな行動という同様の研究対象を扱うにもかかわらずほとんど交わることなく発展してきたという経緯があり、本研究では、この両分野の橋渡しを行うべく次の4つの目的を持って議論を進めてきた。第一に、企業倫理と組織公正の両分野の先行研究を探ることを通じて両分野の関係性を探り、どのように組織公正の概念を企業倫理の議論に取り込む事が出来るのかその可能性を明らかにする。第二に、第一の議論に従い、組織公正の企業倫理研究における位置づけを議論することで両分野の理論的な橋渡しを行う。第三に、これらの議論の結果から得られた組織公正と従業員の倫理的行動の関係、及び、従来から従業員の非倫理的行動との関係が検討されながら一致した結果が得られていない組織の倫理的制度及び倫理的風土と従業員の倫理的行動の関係について定量的及び定性的に実証することで両分野の研究の蓄積に対して貢献する。そして、第四に、それらの議論を通じて実践へのインプリケーションを導き出す。

本研究では、第一の目的に対しては第2章において議論し、企業倫理と組織公正の先行研究を検討した結果、両分野は企業倫理の実証研究である個人の倫

理的意思決定に関する分野において結びつくことがわかり、組織公正と従業員の倫理的（非倫理的）行動との関係に関する示唆が得られた。次に、第二の目的に対しては第3章の前半において議論し、企業倫理研究における個人の倫理的意思決定モデルと組織公正研究における公正要因研究と公正効果研究の議論を用いることで、組織公正は個人の倫理的意思決定モデルにおいて組織的要因に位置づけられると結論づけた。さらに、第三の目的に対しては、第3章の後半から第4章、第5章を用いて議論を行った。すなわち、組織公正が従業員の非倫理的行動にどのように影響を与えているかについて組織公正の公正欲求（動機）研究の議論を用いて仮説の組み立てを行うとともに、個人の倫理的意思決定モデルにおいて従来から組織的要因に位置づけられてきた組織の倫理的環境が従業員の非倫理的行動に与える影響についても倫理的風土の議論を加えることで再検討し仮説を組み立てた。また、これらの変数の交互作用の影響についても合わせて検討し仮説を設定した。そして、これらの仮説を日本企業4社に対して実施したアンケート及びインタビュー調査から得られたデータを用いて定量的に検定、また、定性的に分析した結果、組織の倫理的風土と組織公正及びそれらが交互して従業員の非倫理的行動に影響を与えていることがわかった。第四の目的である実践へのインプリケーションについては、本章の第2節において議論するところであり、本研究から得られた知見を実践へとフィードバックするものである。

第1節 本研究の学術的意義

本研究では、これまで同様の研究対象を扱いながら交わることの少なかった企業倫理と組織公正の両研究を結び付けるため、企業倫理研究における個人の

倫理的意思決定モデルにおいて組織公正がどのように位置づけられるのかをまず検討した。組織公正に関する先行研究では、人々は、組織や組織の代理人（上司など）が自らをどのように扱っているかを、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正という大きく3つの要因から評価し、その結果、自らが公正な扱いを受けていないと感じたときには、経済的、社会的、道徳的な動機により公正さを回復するように行動するという議論がなされてきた。また、公正さが保たれていると認識した場合には、公正さに対する社会的交換として、組織を自発的に助けるような活動（組織市民活動）を行うという議論（Smith, et al., 1983）もされていることから、本研究では、組織公正は、個人の倫理的意思決定モデルにおける組織的要因として従業員の意思決定に影響を与えていると結論づけた。このことによって、組織公正と企業倫理の両研究分野は、企業倫理の個人の倫理的意思決定に関する実証研究と組織公正の実証研究（主観的研究）において理論を結びつけることが可能であるという事がわかり、今後の研究においては、両分野を横断したより深い議論が可能になるであろうと考えられる。さらに、日本においてはこれまで規範研究が主であった企業倫理の分野において、組織公正という観測可能な変数を取り込むことで今後の実証研究の可能性も広がったと考える。

次に、本研究では、個人の倫理的意思決定モデルにおいて組織的要因として代表的な組織の倫理的環境（倫理的制度や倫理的風土）と組織公正（分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正）のそれぞれと従業員の非倫理的行動との関係及び組織の倫理的環境と組織公正の交互作用についての仮説を導き出し検定を行った。その結果、組織の倫理的環境については、倫理的風土に対する認識が従業員の非倫理的行動を減らす上で重要であることが分かった。しかし、本研究で検定したもう一つの倫理的環境に関する変数である倫理的制度に対する認識については有意な結果は得られなかった。これは、倫理規範などといっ

た制度を作って従業員に対して教育を行うだけでは不十分であり、組織の文化や風土の一部として倫理的な環境が作られなければならないと示していると考えられる。Trevino, Weaver, Gibson, & Toffler (1999) の研究では、倫理的制度は、その内容や特徴よりも運用の仕方が重要であると述べており、組織の倫理を管理する上で大切なのは、倫理的制度を管理することではなく倫理的な文化や風土を作ることであると述べている。本研究で得られた結果は、まさにこのことを実証するものであり、先行研究における倫理規範と従業員の非倫理的行動に関する一致しない結果も、倫理的風土に代表される組織のインフォーマルな倫理的側面に関する議論不足が原因である可能性も考えられる。本研究によって組織の倫理的風土と従業員の非倫理的行動との関係が実証されたことは、これら組織の倫理的環境に関する先行研究に対して新たな貢献となるだろう。

次に、組織公正と従業員の非倫理的行動との関係についても有意な結果が得られ、組織の公正性が高い場合には従業員による非倫理的行動が少なくなることがわかった。従業員は常に経済的、社会的に自らが所属する組織と繋がっており、組織が公正性を欠くということは、従業員にとっては経済的損失や社会的同一性の否定などを意味することとなる (Tyler & Lind, 1992)。また、公正性とは道徳的にも達成されなければならない状態であり、不公正が存在する場合には公正を取り戻すように行動するのである (Cropanzano, et al., 2003)。そして、その過程において、組織の費用を持って不公正を回復しようとしたたり、組織に対して報復的行為をとったりすることがあり、それらが非倫理的行動となって現れるわけである。Trevino & Weaver (2001) では 10 項目の質問からなる非倫理的行動の指標を用いて組織の全般的公正性との関係を調査しており、組織の全般的公正性が高いほど従業員による非倫理的行動が少なくなると言う関係を報告している。そして、本研究においても同様の結果が得られた。しかし、本

研究においては、組織の全般的公正性ではなく、組織公正の先行研究の議論に従って組織公正を分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正の3つの公正要因から計ることで、従業員による非倫理的行動との関係を実証した。この点は本研究の新しい貢献である。また、これまでの先行研究では、従業員による備品の盗用（Greenberg, 1990）など単一の行動に対する組織公正の影響を見るものがほとんどであったが、本研究は非倫理的行動に関する幅広い質問（26項目）から3つの分類（i.e., 保身・私利追求、対外的不適切行為、公私混同・ハラスメント）を導き出し、組織公正との関係を探った。筆者の知る限りでは、企業倫理の先行研究において従業員の非倫理的行動を複数の種類へと分類し組織の公正性や倫理的環境などとの関係を検討した研究は初めてである。すなわち、これらの点は先行研究には見られなかった点であり組織公正、企業倫理の両研究分野に対する本研究の新しい貢献である。

さらに、本研究では組織の倫理的環境と組織公正との交互作用を調査することで、それぞれがどのように関連し合っているのかについても探った。こちらについては倫理的制度と分配的公正、倫理的風土と分配的公正、倫理的風土と相互関係的公正の交互作用について有意な結果を得た。すなわち、組織の倫理的制度は、分配的公正が従業員の非倫理的行動を低減させる効果に対して、組織の倫理的風土は、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動を低減させる効果に対してそれぞれ干渉作用を持つとともに、倫理的風土は、分配的公正が従業員の非倫理的行動を低減させる効果に対して増強作用を持つことが分かった。つまり、非倫理的行動を減らすという観点から見ると、倫理的風土が浸透していない場合には、従業員は人間関係の公正さにより敏感に反応し、倫理的風土が浸透している場合には物質的な側面の公正さにより敏感となることが分かった。そして、倫理的制度には、非倫理的行動を減らす直接的な効果はなく、物質的な側面の公正さが欠けているときにのみ、間接的に影響を及ぼす事が分か

った。

そして、本研究では、これら定量検定において得られた結果をインタビューによる定性的調査によって記述的に確認したところ、一部の仮説については関係が推測されるという範囲に留まるが、ほぼ全ての仮説において同様の結果が得られた。つまり、本研究で設定した仮説に対して定量的アプローチと定性的アプローチの双方から検証した結果、どちらのアプローチにおいてもほぼ同様の結果が得られたということであり、このことは、本研究の発見がより強固なものであるということを示していると言える。

第2節 実践的インプリケーション

本研究の実践へのインプリケーションとしては、まず、従業員による非倫理的行動を解決したい企業は、倫理的制度を導入するだけでなく、倫理的風土の醸成に努めることを本気で考える必要があるということである。見せかけだけの倫理的制度は従業員によって見抜かれ、機能を果たさなくなってしまう可能性が高い。日本においても、多くの企業において倫理的制度の導入や整備という段階は終わり、それを如何に運用していくかという段階へと移行しているという報告（中野他, 2009）もあることから、倫理的制度を見せかけだけで終わらせないためには、その運用の仕方をよく考えて如何に自社の文化や風土として根付かせていくかということを真剣に考えなければならない段階にあるのだろう。

そして、倫理的制度を組織の倫理的風土として根付かせるために必要なのは、倫理・コンプライアンス教育に真剣に取り組むこと、相談窓口における従業員の個人情報保護に対する信頼性を高めること、規定類を部署毎に職務内容まで

落とし込んで解釈し伝えること、それらの取り組みを繰り返し実施すること、トップがリーダーシップを発揮すること、人間関係の向上を図ること、倫理的な側面を優先するという価値観を浸透させること、社員の満足度を上げることなどである。

また、従業員による非倫理的行動を解決するにあたっては、組織の公正性を高めることも重要である。分配的公正を高める上では、部門間、拠点間、上司、性別の違いなどによって職務内容や量、職務に対する評価、そして報酬や昇進などに違いが生まれていないか、また、職位や職能に対して求められている職務を適切に遂行できているか、処分を受けるべき人が受けているか、などは注意すべき点である。これに対し、手続き的公正は、主に自らの職務の範囲で起きた意思決定に関する問題から認識されるため、従業員が所属する部署の職務に応じて適した意思決定手続きが行われているか、制度変更の際などにはきちんと説明が行われているかなどに注意すべきである。そして、相互関係的公正は上司の人間的な側面に深く関わるため、この公正感を高めるためには上司である人間が自らを常に改め、気軽に相談できる、仕事を任せられる、人によって態度を変えない、部下の話はきちんと聞く、自分の立場を守るようなことをしないと平たく言えば尊敬されるような人間になるよう常に努力する必要がある。

そして、組織公正はあくまで従業員目線の認識であるため、組織や組織の代理人（e.g., 上司が部下を見る）目線での公正ではなく、従業員自身が公正と思える状態を作ることが最も大事である。

第3節 本研究の限界と今後の課題

本研究にて検定および分析に用いられたデータは、調査に協力して頂いた機械及び食料品の2社及びそのグループ企業から得られたものであり、本研究で得られた結果がその他の会社や業界のケースに当てはまるとは言いきれない。この2社とグループ企業は、本研究に協力をしてきているという点において、企業倫理やコンプライアンスに対してある程度意識の高い企業である可能性が高く、そうでない企業が多数存在するような一般のケースとして考えることは難しい可能性がある。

また、アンケート調査及びインタビュー調査のどちらにおいても、倫理やコンプライアンスなど従業員にとって繊細な内容を扱うこの種の調査では、回答者の社会的望ましきバイアスの影響を受けやすくデータの信頼性という点においてもこの批判を完全に排除することは出来ない。しかし、今回のアンケート調査においては、最も繊細な質問項目である従業員の非倫理的行動に関する質問については、その行動を回答者が行ったかどうかという質問と、回答者の職場で見かけたかどうか（i.e., 回答者の上司や同僚、部下が行っているのを見たことがあるかどうか）という二つの質問を用意し、実際の検定には回答者が職場で見かけたかどうかについての項目を用いた。この手法は企業倫理の先行研究でもよく用いられているものであり、社会的望ましきバイアスの影響を回避するために用いる一つの有効な方法である。よって、本研究においても、少なくともある一定の範囲では、社会的望ましきバイアスの影響を回避できたのではないかと考える。

次に、本研究では倫理的環境と組織公正がそれぞれ、またそれらが交互して、いかに従業員の非倫理的行動に影響を及ぼすかを明らかにするために複数の質問項目について因子分析を行った。しかしながら、組織運営の実態として、職

種、職位、雇用形態などの属性によって、倫理的環境と組織公正が何らかの観察されていない要素による影響を受け、その結果として、因子分析結果にも影響を与える可能性が考えられる。そのため、本研究で得た因子分析の結果を全てのサンプルについて一般化することが出来ない可能性も排除することはできない。そこで、今後の課題として、これらの影響を考慮した上で、倫理的環境と組織公正が従業員の非倫理的行動に及ぼす影響を探る研究を行うことも必要となるであろう。

本研究の定量調査に用いたデータの構造に関する限界についても記しておくなければならない。つまり、本研究で用いたアンケートデータはクロスセクションデータの構造をしているため、時系列データやパネルデータのように明確な因果関係を示す能力を持っておらず、解釈をする上に置いても、あくまである時点における相関関係を表しているに過ぎないという点である。さらに、本研究の定量検定で用いたモデルの自由度調整済み決定係数は、3つの重回帰分析において、それぞれ0.23、0.14、0.23と決して高い値を示しておらず、今回用いた変数のみで従業員の非倫理的行動を説明するには限界があるということを示していると考えられる。よって、今後の課題として、従業員の非倫理的行動に影響を与えているであろう他の諸要因を新しく変数としてモデルに追加することも検討する必要があるだろう。

また、本研究では、定性的調査を実施するに当たってインタビューの手法を用いたが、インタビューでは実施者と対象者の間に聞き取りたい項目についての知識の差が存在しており、必ずしも実施者が期待している通りの回答を対象者から引き出すことが出来ない場合がある。本研究でおこなったインタビュー調査では、組織の倫理的環境や組織公正といった説明変数が従業員の非倫理的行動にどのような影響を与えるのかを探索的に探ったが、調査対象が必ずしも不公正を感じているという状況にはなかったため、うまく非倫理的行動につい

て回答を引き出すことができなかつた。この点を解決する方法としては、回答者に対して自らが行った非倫理的行動を思い出して貰い、そのときの状況や背景について質問していくことによって、組織の倫理的環境や組織公正の存在を浮かび上がらせるという方法が考えられ、今後の課題として将来実施する価値があるかも知れない。しかし、この方法を用いたからといって必ずしも実施者が期待する回答を引き出せるとは限らない点については、やはりインタビューという調査方法の限界として共通するものである。

さらに、インタビュー対象者の選定に関する限界についても挙げておきたい。つまり、今回のインタビューでは対象者の選定が ABC 社側で行われたため、調査対象者に偏りが存在した可能性について否定することはできない。事実、調査対象者のほとんどが本社や東京事業所の管理部門に所属する従業員であり、支店などの現場に所属する者はわずか1名であった。この点から、インタビューによって得られた結果にも偏りがあり、会社全体の特徴を再現できていないという可能性を排除できないことを示している。

そして、インタビュー調査にはこのような限界があることを考えれば、他の定性的調査の手法を組み合わせることも今後の課題として取り上げることが出来るだろう。例えば、参与観察などによって実際に組織の内部の人間として企業活動に参加しながら外部の視点を保つことによって、その企業の内部者の行動様式や規範、価値などをエスノグラフィックな視点から記述する（金井・佐藤・クンダ・ヴァンマーネン, 2010）ことも可能であろう。

しかし、これらの限界を踏まえた上でも、本研究においてはアンケート調査とインタビュー調査の二つの異なるデータを用いて定量的検定と定性的分析を行ったところ、ほぼ同様の結果が得られたという点については、本研究で扱った概念間の関係が偶然起こったものではないということを示すものであると考えられる。そして、特にこれまでの日本の企業倫理研究においては、この種の

調査の実施が困難であったために実証研究が進んでいなかったという現状が存在するわけであり、そのような状況を鑑みれば、本研究は日本の企業倫理研究における数少ない実証研究として貴重な貢献を行うことができたと考える。

前述以外の将来への課題としては、まず、他の産業に所属する企業や、企業倫理・コンプライアンスに関する制度を取り入れていない企業などを調査することで、本研究で得られた結果の一般化可能性を探る事ができるであろう。次に、本研究で用いた組織公正に関する理論的枠組みは、その多くがアメリカの研究者によって提唱されたものであり、それらの理論や知見がアメリカ以外の企業（e.g., 日本企業）を対象とした研究においても適用可能かどうかについては本研究では議論をしていない。ただし、日本企業を研究対象とした組織公正の先行研究には、これらアメリカの先行研究で用いられた理論的枠組みを用いているものもあり（e.g., 田中他, 1998; 田中, 2001）、また、本研究においてもその枠組みに従って検定・分析した結果、同様の結果が得られたことから、少なくとも本研究のサンプル企業においては適用可能な枠組みであったと考えられる。しかしながら、他の日本企業や異文化圏での概念適用可能性については、国や地域の文化的特性及び個人的傾向の差異の影響など、今後の課題として検討に値するだろう。

他にも、本研究では従業員の新倫理的行動、つまり、ネガティブな行動を従属変数として仮説を設定し検定を行ったが、従業員の倫理的行動、つまり、ポジティブな行動を従属変数として仮説を立てて検定するのも一つである。組織公正の先行研究では、組織公正と組織市民行動との関係が明らかになっており、この点から組織公正と従業員の倫理的行動との関係が示唆されるのは前述の通りである。さらに、本研究では組織の公正性に対する個人の認識である組織公正と新倫理的行動との関係を探ったが、インタビュー調査の結果から、従業員は組織の公正性を自分の所属する部署と他の部署とを比較して評価する場合は

あることがわかったため、職場やチーム全体としての公正に対する認識を表す公正風土（Colquitt, Noe, & Jackson, 2002; Naumann & Bennett, 2000）という概念を用いて従業員の倫理的行動との関係を探ることも可能であろう。

第7章 結論

本研究では、なぜ従業員が非倫理的行動を起こしてしまうのかという問いに対して、組織公正という概念を用いて説明することによって、企業倫理と組織公正という二つの学問領域を結びつけた。具体的には、組織公正を企業倫理研究における個人の倫理的意識決定モデルの組織的要因として位置づけ、両者の関係を検討した。その結果、組織公正を高めることは従業員の非倫理的行動の低減に繋がるということが発見された。また、企業倫理の先行研究において一致した結果が得られていなかった組織の倫理的環境が従業員の非倫理的行動に与える影響についても再検討した結果、従業員の非倫理的行動を低減させるのは倫理的制度ではなく倫理的風土であることがわかった。

これまでの企業倫理研究は規範研究が主であり、特に日本においてはその傾向が強かった。しかし、本研究によって組織公正という計量可能な概念を企業倫理の分野に位置付けたことで、企業倫理研究において今後の実証研究の可能性が広がった。また、このように計量可能な概念を導入することは、組織における倫理上の施策などの効果を測定する上でも有用であり実践に対する貢献ともなったと考える。

本研究の大きな目的の一つであった、企業倫理と組織公正という二つの研究分野の統合については、本研究によって、企業倫理における個人の倫理的意識決定に関する実証研究と組織公正の実証研究（主観的研究）において理論の接合が可能になったと考える。また、本研究では深く議論することはしなかったが、組織公正の分野にも規範的な議論をする研究者がいることから、企業倫理

と組織公正の規範研究の重なりについても今後検討する価値があるだろう。特に、両分野ともに規範研究は道德哲学や倫理学に由来することから、こちらについても共通する議論の発見が期待される。

本研究では、企業倫理研究に社会心理学の概念を取り込んだが、隣接する研究領域である組織行動論や経営組織論などの概念を応用することも検討する価値があるだろう。さらに、これまで平行して発展してきた規範研究と実証研究についても今後理論の統合が期待される。企業倫理研究はまだまだ新しい学問領域であるため、未知の点が多く今後さらなる研究が必要である。

参考文献

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Akaah, I. P. (1992). Social inclusion as a marketing ethics correlate. *Journal of Business Ethics*, 11, 599-608.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Andreoli, N. & Lefkowitz, J. (2009). Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, 309–332.
- Aquino, K. & Reed, A., II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-40.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence of their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior* 22: 161–173.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-44. Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2001). Justice and empathy: What motivates people to help others? In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The Justice Motive in Everyday Life*, 226-50. New York: Cambridge University Press.
- Brady, F. N. A (1985). Janus-headed model of ethical theory: Looking two ways at

- business/society issues. *Academy of Management Review*, 10, 568-77.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P. A., Wiesenfeld, B. M., Martin, C., Grover, S., et al., (1998). The moderating effect of self-esteem in reaction to voice: Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 394-407.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Cropanzano, R., & Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic Justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Cropanzano, R. & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19, 193-233.
- Deshpande, S. P., & Joseph, J., & Maximov, V. V. (2000). Perceptions of proper ethical conduct of male and female Russian managers. *Journal of Business Ethics*, 24, 179-183.
- Deutch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Ferrell, O. C. & Skinner, S. J. (1988). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25, 103-109.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row Peterson.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management*, 1, 3-33. New York: Information Age Publishers.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, 1-55.

- Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fraedrich, J. P. (1993). The ethical behavior of retail managers. *Journal of Business Ethics*, 12, 207-218.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. & Cohen, R. L. (1982). The justice concept in social psychology. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*, 1-41. New York: Academic press.
- 林洋一郎 (2007) 「社会的公正研究の展望: 4つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』22, 305-330.
- 林洋一郎 (2012) 「組織における正義・公正の問題」『組織科学』46, 46-57.
- Hogan, R. & Emler, N. P. (1981). Retributive justice. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, 125-144. New York: Academic Press.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An

- issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- 金井壽宏・佐藤郁哉・クンダ, G.・ヴァン-マーネン, J. (2010) 『組織エスノグラフィ』 有斐閣
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-development approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, 151-235. Chicago: Rand McNally.
- Konovsky, M. A., Folger, R. & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee's attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15-24.
- 公益社団法人経済同友会 (2003) 『第 15 回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営-企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて-』
- Lerner, M. J. (2003). The justice motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 388-89.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approach to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange*, 27-55. New York: Plenum.
- Liedtka, J. M. (1992). Exploring ethical issues using personal interviews. *Business Ethics Quarterly*, 2, 161-181.
- Lind, E. A. & K. Van den Bos. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, 56-88. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185-204.
- McFarlin, D. B. & Sweeny, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mikula, G. (1994). Perspective-related differences in interpretations of injustice by victims and victimizers: A test with close relationships. In M. J. Lerner & G. Mikula (Eds.), *Entitlement and the Bond: Justice in Close Relationships*, 175-203. New York: Plenum.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- 中野千秋 (2002) 「職場の倫理問題に関する管理者の認識-倫理的組織環境の構築に向けて-」『日本経営倫理学会誌』 9, 159-168.
- 中野千秋 (2004) 「組織における個人の倫理的意思決定: 組織倫理に関する実証研究の可能性を探る」『組織科学』 37, 14-23.
- 中野千秋・山田敏之・福永晶彦・野村千佳子 (2009) 「第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』 16, 151-163.
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.

- O'fallon, M. J. & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- Opatow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46, 1-20.
- オーガン, D. W.・ポザコフ, P. M.・マッケンジー, S. B. 上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』 白桃書房 (Organ, D.W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.)
- ロールズ, J. 矢島欣次訳 (1977) 『正義論』 紀伊國屋書店 (Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.)
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 80, 609.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40, 1190-1207.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skitka, L. J., Bauman, C. W., & Sargis, E. G. (2005). Moral conviction: Another contributor to attitude strength or something more? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 895-917.

- Skitka, L. J. & Bravo, J. (2005). An accessible identity approach to understanding fairness in organizational settings. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki, & K. Van den Bos (Eds.), *What Motivates Fairness in Organizations?* 105-28. Greenwich, CT: IAP.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Stark, A. (1993). What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, 71, 38-48.
- 高巖 (2013) 『ビジネスエシックス [企業倫理]』 日本経済新聞出版社
- 高橋浩夫 (2009) 『トップ・マネジメントの経営倫理』 白桃書房
- 田中堅一郎 (2001) 「職場に対する従業員のささやかな抵抗」『経営行動科学』 14, 87-97.
- 田中堅一郎・林洋一郎・大淵憲一 (1998) 「組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究」『経営行動科学』 12, 125-144.
- Thibaut, J. & Walker, L. A. (1978). Theory of procedural justice. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trevino, L. K., Butterfield, K., & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.
- Trevino, L. K. & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program follow through: Influences on employee's helpful and harmful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11, 651-671.
- Trevino, L. K. & Weaver G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations:*

- Social scientific perspectives*. Stanford, CA. Stanford University Press.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works. *California Management Review*, 41, 131-151.
- Tripp, T. M., & Bies, R. J. (1997). What's good about revenge? The avenger's perspective. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 145-160. Greenwich, CT: JAI Press.
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 89, 839-865.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191. New York: Academic Press.
- タイラー, T. R. ・ ボエックマン, R. J. ・ スミス, H. J. ・ ホー, Y. J. 大淵憲一 ・ 菅原郁夫監訳 (2000) 『多元社会における正義と公正』ブレーン出版 (Tyler, T. R. Boeckmann, R. J., Smith, H. J. & Huo, Y. J. 1997. *Social Justice in Diverse Society*. Boulder, CO: Westview Press.)
- Tyson, T. (1992). Does believing that everyone else is less ethical have an impact on work behavior? *Journal of Business Ethics*, 11, 707-717.
- 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』丸善
- Vecchio, R. P. (1981). An individual-differences interpretation of the conflicting predictions generated by equity theory and expectancy theory. *Journal of Applied Psychology*, 66, 470-81.
- Victor, B., Trevino, L. K. & Shapiro, D. L. (1993). Peer reporting of unethical

behavior: The influence of justice evaluations and social context factors.

Journal of Business Ethics, 12, 253-263.

Weaver, G. R. & Trevino, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9, 315-335.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

山田敏之・福永晶彦・中野千秋（2005）「個人の倫理的意識決定に及ぼす組織風土の影響」『麗澤経済研究』13, 105-126.

付録

添付資料 A	調査趣意書	153
添付資料 B	秘密保持契約書.....	154
添付資料 C	調査依頼書.....	158
添付資料 D	調査票	159
添付資料 E	倫理的環境及び組織公正に関する質問項目のクロス集計に 基づくカイ二乗検定結果	171
添付資料 F	職場で観察された非倫理的行動に対する因子分析結果（回 転前）	172
添付資料 G	組織の倫理的環境に対する因子分析結果（回転前）	173
添付資料 H	組織公正に対する因子分析結果（回転前）	174
添付資料 I	インタビューガイド.....	175

組織公正と企業倫理に関する調査趣意書

麗澤大学大学院国際経済研究科
博士課程後期
横田理宇

調査の目的

組織における従業員の倫理的行動と組織の公正性の関係を明らかにすることで、企業倫理・組織公正の両研究分野における研究の蓄積に貢献するとともに、実務に関する実践的インプリケーションを導き出す。

調査概要

- 私は麗澤大学大学院の中野千秋研究室において企業倫理を専攻している大学院生です。現在、組織公正（Organizational justice）と企業倫理（Business ethics）の関係についての研究を進めており、その中でも特に組織の公正性（fairness）と組織内の従業員の倫理的行動の関係について焦点を当てています。
- 組織公正とは、「組織を構成する人々が、その組織がどれだけ公正（フェア）であると認識しているか」を示すものです。これまでの研究で、組織内における公正性が従業員の行動に影響を与えることがわかっており、その中には、同僚を助ける行為であるとか、経費の水増し請求であるとかといった倫理的行動に関連するものが含まれています。
 - このことから、組織の公正性が高い場合、従業員の非倫理的行動が減少するという関係が推測されます。
- また、これまでの企業倫理研究では、組織の倫理的環境が従業員の倫理的行動に影響を与えることがわかっていますが、この影響と組織公正が与える影響との相互作用についても明らかにしたいと考えております。
 - 具体的には、組織に高い倫理的環境が整っていたとしても、組織公正が低い場合には、組織公正が高い場合に比べて、従業員の非倫理的行動が増加するということが推測されます。
- これらの関係性を明らかにすることは、単に学問的知識の蓄積としての貢献のみでなく、これまであまり交わることのなかった企業倫理と組織公正の両分野の橋渡しを行なうという点においても非常に意義のあるものと考えております。
- また、実務の面におきまして、「どのような公正が保たれない場合に従業員の非倫理的行動が起こるのか」ということを把握する上で実践的な示唆を得ることが出来るものと考えております。

- 調査にご協力頂けます会社様には、御社の倫理的環境や組織公正の度合いをチェックする1つのツールとしてもご活用頂ければ幸いです。

調査方法及び流れ

ご協力いただける企業の従業員の方に別紙アンケート用紙をご回答頂き、そのアンケート用紙を回収後、集計、分析します。

- (1) ご協力いただける企業の担当者様にアンケート用紙一式をお渡しいたします。
- (2) ご担当者様よりご協力いただける従業員の方に用紙の配布をお願い致します。
- (3) 従業員の方は無記名でご回答頂き、アンケート用紙を同封の封筒に入れ厳封して頂きますようお願い致します。
- (4) 以下のいずれかを検討致しております。
 - a. 従業員の方は厳封した封筒を直接下記までお送り願います。
 - b. ご担当者様は厳封した封筒を回収し開封せずに下記までお送り頂きますようお願い致します。
- (5) 回収頂きましたアンケートを当方にて集計、分析致します。
- (6) 当研究の分析結果をご報告させて頂きます。

送付先： 〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘 2-1-1
麗澤大学大学院国際経済研究科
博士課程後期 横田理宇 行

調査時期

本調査のアンケート用紙の回収はまことに勝手ながら今年度中に終了させたく考えております。そこで以下のようなスケジュールにて調査を実施したいと考えております。

- (1) 企業ご担当者様へのアンケート用紙のお渡し
- (2) 企業担当者様からご協力いただける従業員様への用紙配布
- (3) 以下のいずれかを検討致しております。
 - a. 従業員様よりアンケート返送の期限
 - b. 企業ご担当者様よりのアンケートのご返送
- (3) 集計及び分析の開始
- (4) 分析結果のご報告

調査協力をお願い

ご多忙中のところ、大変恐縮ではございますが、調査の主旨をご理解いただき、調査にご協力いただけましたら幸いです。

秘 密 保 持 契 約 書

学校法人廣池学園 麗澤大学企業倫理研究センター（以下「甲」という）と_____会社名_____（以下「乙」という）とは、甲乙間で相互に開示する情報の取り扱いに関し、次の通り秘密保持契約を締結する。

第1条（目的）

本契約は、「組織内における公正と倫理に関する調査」を甲乙共同で遂行することを目的とし、甲乙における各々の目的は以下のとおりとする。

- 甲： 調査結果の学術的研究および利用、または研究結果の学会等での発表
乙： 調査結果の社内公表、組織策定等の検討材料とすること

第2条（秘密情報の定義）

本契約において秘密情報とは、本契約の存在およびその内容、甲または乙（以下、開示者という）が相手方（以下、受領者という）に開示する情報で、秘密情報である旨を明示のうえ開示される技術上または営業上の情報をいう。なお、秘密情報の開示の形態は書面や口頭等、媒体を問わない。

2. 開示者は秘密情報の開示が書面、磁気記録媒体、その他有形の媒体による場合には当該媒体上に、「秘密」、「Confidential」など、当該媒体が秘密情報を含むことを表示する。
3. 秘密情報が、口頭もしくは視覚的に開示された場合、開示者は、開示の時点で当該情報が秘密である旨を明示し、かつ当該開示を行った日から10日以内に受領者に秘密情報である旨を書面にて通知する。
4. 前項の規定に関わらず、次の各号のいずれかに該当する場合は、秘密情報の対象外とする。
 - (1) 開示を受けた時点で既に公知である情報
 - (2) 開示を受けた時点で受領者が既に知得していた情報
 - (3) 開示を受けた後に、受領者の責に帰することのできない事由により公知となった情報
 - (4) 第三者から秘密保持義務を負うことなく受領者が正当に入手した情報
 - (5) 開示を受けた情報によらず、受領者が独自に開発した情報

第3条（秘密情報の保持・管理）

受領者は、秘密情報を第1条に定める目的を遂行するにあたり、知る必要のある最小限の自己の役員・従業員にのみ取扱わせるものとし、秘密情報を開示者の事前の書面による承諾なしに明示、黙示を問わず第三者に開示してはならず、また本契約第1条に定める目的以外には一切使用してはならない。

2. 受領者は、秘密情報の紛失を防止するため、適切な手段を常時講ずるものとする。
3. 受領者は、秘密情報を紛失した場合、速やかにその旨を開示者に連絡するものとする。

第4条（複写・複製の禁止）

受領者は、開示者の書面による事前の同意なしに、秘密情報を複写・複製してはならない。受領者が作成した秘密情報の複写・複製物についてもこれを秘密情報とする。

第5条（秘密情報の返却）

受領者は、本契約終了後又は、本契約の有効期間中であっても開示者から要求があった場合はただちに全ての秘密情報（複写・複製物も含む）を開示者に返却するか、開示者が同意する方法で廃棄しなければならない。

第6条（損害賠償請求）

開示者は、受領者が本契約に違反したことにより損害を被った場合、受領者に対し損害の賠償を請求することができる。

第7条（契約期間）

本契約の有効期間は、本契約締結の日から1年間とする。ただし契約終了といえども、本契約第3条は期限を定めず、なお有効に存続するものとする。

第8条（協議事項）

本契約に定めのない事項、または本契約の解釈について疑義が生じた場合、甲乙間で協議のうえ解決する。

本契約締結の証として、本書2通を作成し、甲乙記名捺印の上、各1通を保有する。

平成 年 月 日

甲：

乙：

秘密保持契約書

_____ 会社名 _____ (以下、甲という。) と麗澤大学 (以下、乙という。) とは、乙が行う「組織内における公正と倫理に関する調査」(以下、本件調査という。) のために、甲及び甲の関係会社 (以下、甲らという。) が乙に開示する秘密情報の取扱いに関し、次のとおり契約する。

(定義)

第1条 本契約において秘密情報とは、甲らの保有する営業上、業務上の一切の情報及び、乙が本件調査の結果得た甲らの情報をいう。

(秘密保持義務)

第2条 乙は、秘密情報を厳に秘匿しなければならないが、事前に甲の承諾を得た場合を除き、これを第三者に開示又は漏洩してはならない。ただし、次の各号のいずれかに該当する情報であることを乙が証明できるものについてはその限りではない。

- (1) 開示される前に、すでに公知であった情報
- (2) 開示された時点で、乙が既に保有していた情報
- (3) 開示された後に、乙の責によらず公知となった情報
- (4) 正当な権限を保有する第三者から秘密保持義務を負うことなく取得した情報

(使用目的)

第3条 乙は、秘密情報を本件調査の目的のためにのみ使用し、その他の目的に使用してはならない。

(開示の範囲)

第4条 乙は、秘密情報を本件調査に従事しかつ当該秘密情報を知る必要のある委託先に限り、必要不可欠な範囲でのみ開示することができる。

- 2 乙は、前項に基づき秘密情報の開示を受けた委託先に対し、秘密情報を他に開示・漏洩しないようにさせるものとし、これらの者が行った行為について全責任を負うものとする。

(有効期間)

第5条 本契約は、本契約締結の日から1年間有効とする。ただし、第2条の規定については、契約満了後もなお5年間有効とする。

本契約成立の証として本書2通を作成し、甲乙記名押印の上、各1通を保有する。

平成 年 月 日

甲

乙

添付資料 C 調査依頼書

組織内における公正と倫理に関する調査依頼

御担当者様各位

この度は、「組織内における公正と倫理に関する調査」にご協力いただき誠にありがとうございます。本調査は組織における公正と従業員の方々の倫理的行動との関係を明らかにすることで、企業倫理・組織公正の両研究分野における研究の蓄積へ貢献するとともに、実務への実践的示唆を導きだすことを目的としております。ご多忙のところ、大変恐縮ではございますが、調査の趣旨をご理解頂き、調査にご協力頂けましたら大変深甚にございます。

麗澤大学企業倫理研究センター
副センター長・教授 中野千秋
博士課程後期 横田理宇

調査方法と回収期限

御担当者様には調査対象人数分（若干の予備を含む）の調査票と回収用封筒をお渡しいたしますので、調査対象者様にご配布頂きますようお願い申し上げます。その際、ご回答頂きました回答用紙につきましては、絶対に社内の人の目に触れないよう必ず回収用封筒に入れ厳封して頂きますようご指示をお願い申し上げます。また、大変お手数をおかけ致しますが、ご担当者様は回収されました回答用紙を厳封のまま取りまとめの上、宅配便にて下記までご送付頂きますようお願い申し上げます。回収期限・送付先につきましては、調査の都合上、以下の通りとさせていただきます。

回収期限： 2011年3月4日（金）必着
送付先： 277-8686 千葉県柏市光が丘 2-1-1 麗澤大学企業倫理研究センター 担当 横田理宇
不明な点のお問い合わせ先： 麗澤大学企業倫理研究センター 担当 横田理宇 a08009r@reitaku.jp

添付資料 D 調査票

組織内における公正と倫理に関する調査

麗澤大学
企業倫理研究センター

本調査の目的

本調査は組織における公正と企業倫理の関係についての学術研究を目的としております。

回答方法

本アンケートは全部で7つのパートから構成されており、パート1から6についてはそれぞれ6～26個の問いに対して選択方式にてご回答頂きます。パート7は自由記述になっています。各質問にご回答頂きます際には、直近2、3年についてご回答下さいますようお願い申し上げます。全ての質問にご回答頂きますと20分程度のお時間がかかります。

ご回答内容のお取り扱いについて

ご回答頂きました調査票は封を切らない形で麗澤大学企業倫理研究センター（担当・横田）に送付されます。また、回答者個人を特定できるような情報が会社に届くことも一切ございません。従って、みなさまにご回答頂きました内容の一切は会社内の誰の目に触れることもございませんので、率直にご回答頂きますようお願い申し上げます。

本調査にご回答を頂くことによって職場の倫理的リスクを低減し、みなさまが気持ちよくお仕事をすることが出来る環境作りに資するものになると考えております。つきましては、大変お手数ではございますが何卒よろしくご協力下さいます様お願い申し上げます。

ご不明な点についてのお問合せ先

当調査につきましてご不明な点などございましたらEメールにてお問い合わせ下さいますようお願い申し上げます。

お問合せ先： 麗澤大学企業倫理研究センター 担当 横田理宇 a08009r@reitaku.jp

パート 1

このパートではあなたご自身についてお尋ねします。該当するものに○をして下さい（空欄には数字を入れてください）。

1. 性別

- a. 男性
- b. 女性

2. 年齢

_____ 歳

3. 勤続年数

_____ 年

4. 最終学歴

- a. 中学校卒業
- b. 高等学校卒業
- c. 短大・専門学校卒業
- d. 大学卒業
- e. 大学院修了

5. 職位⁴⁹

- a. 上級管理職
- b. 管理職
- c. 監督職
- d. 一般職員
- e. その他（準社員・契約社員）

6. 所属部門⁵⁰

- a. 営業
- b. 製造
- c. 企画・開発
- d. 管理・事務
- e. 保守
- f. その他

⁴⁹ 実際の調査票には各社に即した職位名を記載。

⁵⁰ 実際の調査票には、ABC社では所属部門・拠点のわかる社内コードの記入欄を、XYZ社では実際の部門名と大まかな所属分類を記載。

パート 2

このパートではあなたが所属する会社についてお尋ねします。当てはまると思われるものに○をつけてください。

全く当てはまらない
 ↓
 当てはまらない
 ↓
 どちらかといえば当てはまらない
 ↓
 どちらかといえば当てはまる
 ↓
 当てはまる
 ↓
 非常に当てはまる
 ↓

1. わが社では、倫理・法令に反する行為があった場合、厳正に処分される。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
2. わが社では、コンプライアンス・ガイドに関する教育・研修が十分に実施されている。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
3. わが社では、コンプライアンス・ガイドに記載されている「相談窓口」が十分機能している。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
4. わが社の社員は、企業倫理・法令遵守に疑義を生じるような行為があった場合、どのような手続きを取れば良いかわかっている。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
5. わが社のトップ（社長）は、ことあるごとに企業倫理や法令遵守に言及している。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
6. わが社の経営陣（役員）は、高い倫理性を備えた人たちである。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
7. わが社では、誠実な人が報われる。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
8. わが社のコンプライアンス・ガイドは、社風に相応しいものである。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
9. わが社では、企業倫理や法令遵守上の問題があると感じた時には、「問題がある」と率直に指摘できる雰囲気がある。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
10. わが社の企業倫理体制は、見せ掛けのものに過ぎない。 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

パート 3

このパートではあなたとあなたの職場についてお尋ねします。当てはまると思われるものに○をつけてください。

	非常に あてはまる	当 てはまる	ど ちらか といえ ば当て はまる	ど ちらか といえ ば当て はまら ない	当 てはま らない	全 く当て はまら ない
1. 私は自らの職責にふさわしい報酬を得ている	↓	↓	↓	↓	↓	↓
2. 私は自らの職務経験にふさわしい報酬を得ている	↓	↓	↓	↓	↓	↓
3. 私は自らが投じた労力にふさわしい報酬を得ている	↓	↓	↓	↓	↓	↓
4. 私は自らの仕事の実績にふさわしい報酬を得ている	↓	↓	↓	↓	↓	↓
5. 私は自らの職務に伴う緊張やストレスの度合いにふさわしい 報酬を得ている	↓	↓	↓	↓	↓	↓
6. 私の職場では意思決定に必要な情報を十分に得られる	↓	↓	↓	↓	↓	↓
7. 私の職場では意思決定プロセスにおいて十分に発言の機会が ある	↓	↓	↓	↓	↓	↓
8. 私の職場では一貫性のある意思決定がなされるような基準が ある	↓	↓	↓	↓	↓	↓
9. 私の職場では決定事項に対して発言する機会が与えられてい る	↓	↓	↓	↓	↓	↓
10. 私の職場では決定事項やその実施に役立つフィードバックが 行なわれている	↓	↓	↓	↓	↓	↓
11. 私の職場では決定事項の明確化や追加情報を求める機会があ る	↓	↓	↓	↓	↓	↓
12. 私の上司は私の考え方を尊重してくれる	↓	↓	↓	↓	↓	↓
13. 私の上司は私に親切で思いやりのある態度で接してくれる	↓	↓	↓	↓	↓	↓
14. 私の上司は私に偏見を持たずに接してくれる	↓	↓	↓	↓	↓	↓
15. 私の上司は私の従業員としての権利を配慮してくれる	↓	↓	↓	↓	↓	↓
16. 私の上司は決定事項やその実施に際してタイミングよくフィ ードバックを行ってくれる	↓	↓	↓	↓	↓	↓

パート 4

このパートではあなたの同僚や部下、上司の方の行動についてお尋ねします。
当てはまると思われるものに○をつけてください。

とても頻繁にある ↓
しばしばある ↓
ときどきある ↓
たまにある ↓
あまりない ↓
まったくない ↓

1. 仕事上の便宜を図ってもらうために特別な取り計らい（金銭や物品を贈る・接待饗応するなど）をしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
2. 仕事上の便宜を図る見返りに特別な取り計らい（金銭や物品を受け取る・接待饗応を受ける）をしてもらっているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
3. 仕事上の必要に迫られて、会社の方針や規則に反する行動をとっているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
4. 仕事上の必要に迫られて、会社の方針・規則に反する行動をとってもよいと同僚や部下にほのめかしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
5. 仕事をより効率的に進めるためと言って、約束事や定められた手順を省いているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
6. 会社や部門の機密情報を（うっかり）漏らしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
7. 社外の人間に仕事上の相談をしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
8. 安全でない可能性のある製品を販売（または販売を容認）しているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
9. （営業などの）成績を上げるために法的・倫理的に不適切な手法を使用（または使用を容認）しているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
10. 成績を上げるために仕事の時間や質、量に関する情報を正しく報告していないのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
11. 自らの過失・失敗を隠しているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
12. 自らの過失・失敗を人のせいにしてしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
13. 人の功績を自分のものであると主張しているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
14. 他の人の規則違反や方針に反する行動を見て見ぬふりをしてしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
15. 社員や顧客から得た情報を報告しない（または偽って報告する）のを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
16. 自社の製品やサービスの利点を誇張して表現しているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6

17. 実際に使用した金額以上の経費を請求している（会社で認められている場合を除く）のを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
18. 会社の備品などを私物化しているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
19. 必要以上に仕事に時間を費やしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
20. 勤務時間中に私事に時間を費やしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
21. 理由を偽って会社を休むのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
22. 決められた時間以上に休憩時間（昼休みや休憩など）をとるのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
23. 正当な理由なしに遅刻・早引きをしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
24. 職権や地位をかさにきて他者を威嚇したり暴言を吐いたりしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
25. 人種や性の違いなどを理由に差別的な扱いをしているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6
26. 相手に不快感を与えるような性的発言や行為をとっているのを見聞きしたことがある 1-2-3-4-5-6

パート 5

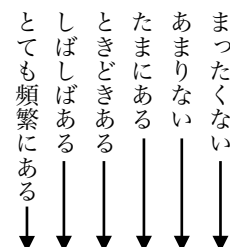
このパートではあなた自身の行動についてお尋ねします。当てはまると思われるものに○をつけてください。

まったくない ↓
 あまりない ↓
 たまにある ↓
 ときどきある ↓
 しばしばある ↓
 とても頻繁にある ↓

1. 欠勤した部下や同僚がいたら自主的に助けることがある 1-2-3-4-5-6
2. たくさんの仕事を抱えている部下や同僚がいたら自主的に助けることがある 1-2-3-4-5-6
3. 頼まれなくても進んで上司の仕事を手伝うことがある 1-2-3-4-5-6
4. 部下や同僚が抱える問題や悩みの相談に乗ることがある 1-2-3-4-5-6
5. 部下や同僚へ積極的に情報を提供することがある 1-2-3-4-5-6
6. 秩序を維持するために職場の習わしに従う 1-2-3-4-5-6
7. 職場で人を傷つけるような言動をしてしまうことがある 1-2-3-4-5-6
8. 職場での悪ふざけが過ぎることがある 1-2-3-4-5-6
9. 他人の目の前で人に恥ずかしい思いをさせてしまうことがある 1-2-3-4-5-6
10. 多くの仕事を空想や居眠りに費やしてしまうことがある 1-2-3-4-5-6
11. 職場を無断で欠勤してしまうことがある 1-2-3-4-5-6
12. 上司の正しい指示に従わないときがある 1-2-3-4-5-6
13. 仕事に対して十分に努力をしないときがある 1-2-3-4-5-6

パート 6

このパートでは再度あなた自身の行動についてお尋ねします。当てはまると思われるものに○をつけてください。



1. 仕事上の便宜を図ってもらうために特別な取り計らい（金銭や物品を贈る・接待饗応するなど）をすることがある 1-2-3-4-5-6
2. 仕事上の便宜を図る見返りに特別な取り計らい（金銭や物品を受け取る・接待饗応を受ける）をしてもらうことがある 1-2-3-4-5-6
3. 仕事上の必要に迫られて、会社の方針・規則に反する行動をとることがある 1-2-3-4-5-6
4. 仕事上の必要に迫られて、会社の方針・規則に反する行動をとってもよいと同僚や部下にほめめかすことがある 1-2-3-4-5-6
5. 仕事をより効率的に進めるために、約束事や定められた手順を省くことがある 1-2-3-4-5-6
6. 会社や部門の機密情報を（うっかり）漏らしてしまうことがある 1-2-3-4-5-6
7. 社外の人間に仕事上の相談をすることがある 1-2-3-4-5-6
8. 安全でない可能性のある製品を販売（または販売を容認）することがある 1-2-3-4-5-6
9. （営業などの）成績を上げるために法的・倫理的に不適切な手法を使用（または使用を容認）することがある 1-2-3-4-5-6
10. 成績を上げるために仕事の時間や質、量に関する情報を正しく報告しないことがある 1-2-3-4-5-6
11. 自らの過失・失敗を隠すことがある 1-2-3-4-5-6
12. 自らの過失・失敗を人のせいにすることがある 1-2-3-4-5-6
13. 他人の功績を自分のものであると主張することがある 1-2-3-4-5-6
14. 他人の規則違反や方針に反する行動を見て見ぬふりをするこ
とがある 1-2-3-4-5-6
15. 社員や顧客から得た情報を報告しない（または偽って報告する）
ことがある 1-2-3-4-5-6
16. 自社の製品やサービスの利点を誇張して表現することがある 1-2-3-4-5-6
17. 実際に使用した金額以上の経費を請求することがある（会社で
認められている場合を除く） 1-2-3-4-5-6
18. 会社の備品などを私物化することがある 1-2-3-4-5-6
19. 必要以上に仕事に時間を費やすことがある 1-2-3-4-5-6
20. 勤務時間中に私事に時間を費やすことがある 1-2-3-4-5-6
21. 理由を偽って会社を休むことがある 1-2-3-4-5-6
22. 決められた以上に休憩時間（昼休みや休憩など）をとることが
ある 1-2-3-4-5-6

- 23. 正当な理由なしに遅刻・早引きをすることがある 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
- 24. 職権や地位をかさにきて他者を威嚇したり暴言を吐いたりして
しまうことがある 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
- 25. 人種や性の違いなどを理由に差別的な扱いをしてしまうこと
がある 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
- 26. 相手に不快感を与えるような性的発言や行為をとってしまう
ことがある 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

パート 7

ご意見、ご感想などございましたら自由にご記入下さい。

ご協力ありがとうございました。

添付資料 E 倫理的環境及び組織公正に関する質問項目のクロス集計に基づく

カイ二乗検定結果

	Q2-1	Q2-2	Q2-3	Q2-4	Q2-5
Q3-1	658.98***	805.62***	915.11***	909.40***	720.66***
Q3-2	697.00***	841.71***	1.00E+03***	994.76***	826.34***
Q3-3	725.53***	810.00***	1.00E+03***	958.05***	867.26***
Q3-4	779.35***	869.80***	1.10E+03***	1.00E+03***	882.51***
Q3-5	707.77***	808.95***	1.10E+03***	1.10E+03***	752.89***
Q3-6	892.82***	1.30E+03***	1.30E+03***	1.40E+03***	1.00E+03***
Q3-7	876.50***	953.63***	1.20E+03***	1.20E+03***	1.10E+03***
Q3-8	1.20E+03***	1.30E+03***	1.50E+03***	1.40E+03***	1.30E+03***
Q3-9	829.90***	1.00E+03***	1.30E+03***	1.40E+03***	1.20E+03***
Q3-10	1.00E+03***	1.20E+03***	1.50E+03***	1.40E+03***	1.50E+03***
Q3-11	998.85***	1.10E+03***	1.50E+03***	1.40E+03***	1.50E+03***
Q3-12	634.70***	651.70***	895.44***	874.03***	687.09***
Q3-13	642.04***	662.41***	850.59***	840.16***	707.03***
Q3-14	555.96***	627.32***	837.16***	739.79***	655.70***
Q3-15	671.55***	741.30***	989.21***	885.98***	781.76***
Q3-16	634.07***	815.64***	991.36***	912.51***	827.32***

	Q2-6	Q2-7	Q2-8	Q2-9	Q2-10
Q3-1	1.40E+03***	1.80E+03***	1.50E+03***	1.50E+03***	929.62***
Q3-2	1.50E+03***	2.00E+03***	1.60E+03***	1.50E+03***	1.00E+03***
Q3-3	1.50E+03***	1.90E+03***	1.60E+03***	1.50E+03***	1.00E+03***
Q3-4	1.50E+03***	1.80E+03***	1.60E+03***	1.50E+03***	1.10E+03***
Q3-5	1.40E+03***	2.00E+03***	1.50E+03***	1.60E+03***	1.10E+03***
Q3-6	1.70E+03***	2.20E+03***	2.00E+03***	2.10E+03***	1.40E+03***
Q3-7	1.60E+03***	2.00E+03***	1.90E+03***	2.10E+03***	1.30E+03***
Q3-8	2.00E+03***	2.50E+03***	1.90E+03***	2.30E+03***	1.30E+03***
Q3-9	1.70E+03***	1.90E+03***	1.80E+03***	2.10E+03***	1.30E+03***
Q3-10	2.10E+03***	2.30E+03***	2.10E+03***	2.30E+03***	1.50E+03***
Q3-11	2.10E+03***	2.20E+03***	2.10E+03***	2.10E+03***	1.40E+03***
Q3-12	1.10E+03***	1.20E+03***	1.20E+03***	1.50E+03***	840.40***
Q3-13	1.10E+03***	1.20E+03***	1.10E+03***	1.30E+03***	799.73***
Q3-14	1.10E+03***	1.20E+03***	1.10E+03***	1.30E+03***	840.09***
Q3-15	1.20E+03***	1.20E+03***	1.20E+03***	1.50E+03***	944.06***
Q3-16	1.40E+03***	1.50E+03***	1.30E+03***	1.60E+03***	978.26***

Q2 倫理的環境に関する質問項目群 (パート 2)、Q3 組織公正に関する質問項目群 (パート 3)、自由度 = 25、* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

添付資料 F 職場で観察された非倫理的行動に対する因子分析結果（回転前）

	I	II	III
1. 仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反	0.69	-0.29	-0.19
2. 仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反の示唆	0.69	-0.29	-0.11
3. 効率性のため約束事や規定の手順を省略	0.71	-0.07	-0.25
4. 実績作りのための仕事時間や質、量に関する虚偽報告	0.67	-0.12	-0.32
5. 過失や失敗の隠蔽	0.78	0.00	-0.30
6. 過失や失敗の責任転嫁	0.75	0.12	-0.31
7. 他人の功績の横取り	0.74	0.12	-0.22
8. 他人の規則違反/方針に反する行動の無報告	0.79	0.04	-0.25
9. 社員や顧客から得た情報の虚偽報告/無報告	0.74	-0.12	-0.10
10. 自社製品やサービスの誇張	0.67	-0.13	-0.12
11. 仕事上の便宜のための贈賄や接待	0.58	-0.37	0.35
12. 仕事上の便宜に対する見返りの収賄や接待	0.62	-0.39	0.37
13. 機密情報の漏洩	0.71	-0.22	0.14
14. 社外の人間との仕事上の相談	0.63	-0.22	0.11
15. 安全でない可能性のある製品の販売/販売の容認	0.63	-0.27	0.06
16. 実績作りのための倫理的・法的不適切手法の使用/容認	0.69	-0.36	0.01
17. 経費の水増し請求	0.64	-0.14	0.30
18. 会社の備品の私物化	0.70	0.17	0.18
19. 仕事に対する必要以上の時間消費	0.65	0.35	-0.07
20. 勤務時間中の私事に対する時間の消費	0.70	0.42	0.01
21. 理由を偽った欠勤	0.65	0.30	0.30
22. 規定時間以上の休憩	0.60	0.49	0.13
23. 正当な理由無しの遅刻・早引き	0.63	0.21	0.34
24. 職権や地位を利用しての暴言	0.66	0.28	-0.12
25. 人種や性の違いが理由の差別的発現	0.62	0.23	0.26
26. 相手を不快にする性的発現や行為	0.62	0.26	0.11

添付資料 G 組織の倫理的環境に対する因子分析結果（回転前）

	I	II
1. 倫理・法令違反に対する処罰の徹底	0.65	0.14
2. コンプライアンスに関する十分な教育・研修	0.70	0.28
3. コンプライアンスに関する相談窓口の機能	0.73	0.13
4. 倫理・法令違反が疑われる場合の対処法の理解	0.68	0.19
5. 会社トップ（社長）の倫理・法令遵守への言及	0.72	0.14
6. 経営陣の倫理性	0.82	-0.07
7. 誠実さへの評価	0.75	-0.26
8. 企業指針と社風の適合	0.75	-0.17
9. 倫理的議論に対する雰囲気	0.76	-0.22
10. コンプライアンス体制の形骸化（逆転項目）	0.59	-0.12

添付資料 H 組織公正に対する因子分析結果（回転前）

	I	II	III
1. 職務経験にふさわしい報酬	0.73	0.56	0.15
2. 投じた労力にふさわしい報酬	0.75	0.57	0.14
3. 実績や成果にふさわしい報酬	0.75	0.57	0.13
4. 責任にふさわしい報酬	0.74	0.55	0.15
5. 職務に伴うストレスにふさわしい報酬	0.73	0.47	0.09
6. 意思決定に必要な情報の公開	0.79	-0.04	-0.30
7. 意思決定プロセスにおける発言の機会	0.80	-0.16	-0.30
8. 一貫性のある意思決定	0.77	-0.08	-0.37
9. 決定事項に対する発言の機械	0.78	-0.14	-0.37
10. 決定事項に対するフィードバック	0.78	-0.12	-0.39
11. 決定事項の明確化・追加情報を求める機会	0.78	-0.13	-0.38
12. 上司による個々の考え方の尊重	0.78	-0.38	0.26
13. 上司の部下への思いやり	0.77	-0.41	0.37
14. 上司の偏見の無さ	0.76	-0.41	0.37
15. 上司による部下の権利への配慮	0.76	-0.37	0.35
16. 上司によるフィードバック	0.78	-0.36	0.17

添付資料I インタビューガイド

0. 録音許可を取る
1. 職場について
 - (ア) 所属部署／役職
 - (イ) 部署の社内における位置づけ（組織図）
 - (ウ) 部署の業務内容
 - (エ) 職務内容
 - (オ) 勤続年数、経歴（配置転換）、家庭背景（独身、既婚、子持ちなど）
 - (カ) 会社、職場に対する思い（会社に対してどのような思いを持っているか？）
2. 前回のアンケートについて
 - (ア) 周りの人の行動について回答する場合と、自らの行動について回答する場合とで何か違いがあるか（e.g., 前回のアンケート覚えていますか？このような調査をどのように思われますか？）
 - (イ) 前は匿名だったが、今後、同様の調査を行った場合、記名式でも同じ回答をするか？
3. 公正感について
 - (ア) 「公平・不公平」「公正・不公正」などという言葉聞いて思い浮かべることは？
 - (イ) それはどのようなときに感じるか？
 - (ウ) それを感じたときにどのような行動を取るか？
 - (エ) 具体的には？
 - ① 報酬や昇進について不公正を感じることはあるか？
 1. 例えば、「職責」、「職務経験」、「労力」、「実績」、「職務に伴う緊張やストレス」に見合った報酬や昇進か？
 2. そう思わない場合、その心理的ギャップをどう埋めるのか？
 3. 何か行動を起こすことはあるか？
 - ② 職場の意思決定について不公正を感じることはあるか？
 1. 職場の意思決定において、「情報を十分に得られる」「決定プロセスにおいて十分に発言の機会がある」「一貫性がある」「フィードバックがある」と思うか？
 2. そう思わない場合、その心理的ギャップをどう埋めるのか？
 3. 何か行動を起こすことはあるか？
 - ③ 職場の上司について不公正を感じることはあるか？
 1. 上司は「あなたの考え方の尊重」し、「親切で思いやりのある態度」、「偏見を持たない態度」で接していると思うか？また、「あなたの利益や権利に配慮」し、職務について「タイミングよくフィードバックを行ってくれる」と思うか？
 2. そう思わない場合、その心理的ギャップをどう埋めるのか？
 3. 何か行動を起こすことはあるか？
4. 倫理的制度/風土について
 - (ア) 倫理的制度や風土という言葉聞いて思い浮かべることは？
 - (イ) それはあなたの行動にどのような影響を与えているか？
 - (ウ) 具体的には？
 - ① 倫理的制度について

1. 「倫理・法令違反などがあった場合の処罰はきちんと行われているか」、「コンプライアンスに関する十分な教育・研修があるか」、「相談窓口は機能しているか」、「倫理・法令違反が疑われる場合の対処は理解しているか」「会社トップ（社長）は常に倫理・法令遵守について言及しているか」など
2. これらのことがあなたの行動に何か影響を及ぼすことはあるか？
- ② 倫理的風土について
 1. 「経営陣（役員）は、高い倫理性を備えていると思うか」「会社では、誠実な人が報われるか？」「コンプライアンス・ガイドは、社風に相応しいか」「企業倫理や法令遵守上の問題があると感じた時に、「問題がある」と率直に指摘できる雰囲気があるか？」「会社の企業倫理体制は、見せ掛けのものに過ぎないか？」
 2. これらのことがあなたの行動に何か影響を及ぼすことはあるか？
5. コンプライアンス・プログラムについて
 - (ア) どこに何が書いてあるか分かりやすいか？倫理・法令・社内規程を守るにあたり、規程の複雑さが知りたい項目を探す障害になることはあるか？
 - (イ) 倫理・法令等の観点において、会社をよくするには何が必要か？
 - (ウ) コンプライアンス研修
 - ① 研修を受ける機会は充分にあるか？
 - ② コンプライアンス教育・研修について、何を望むか？どのような研修を受けたいか？
 - (エ) どのような問題が起こったら、人事部や法務部のコンプライアンス相談窓口
に相談したいと思うか？
6. その他
 - (ア) 理念体系や長期計画等、会社の目指すべき方向を共有できていると思うか？
 - (イ) このアンケートを受けて発足した側面もある会社をよくする活動（チームABC）は知っているか？