

氏名・(本籍地)	よこた りう 横田 理宇 (東京都)
博士の専攻分野の名称	博士 (経営学)
学位記番号	甲第47号
学位授与の日付	平成26年3月14日
学位授与の要件	麗澤大学学位規則第5条第1項該当 (課程博士)
学位論文題目	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—
論文審査委員	主査 中野 千秋 教授 副査 高 巖 教授 副査 ラウ シンイー 教授 副査 高橋 浩夫 白鷗大学 教授 副査 林 洋一郎 法政大学 准教授

内容の要旨

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年以来、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こと、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示唆を導き出す。

これらの目的を達するために、本研究では、まず、企業倫理と組織公正の両分野がどのように結びつくのかを、両分野の先行研究を俯瞰することから探った。組織公正の先行研究によれば、従業員が組織の公正性を認識する要因は3つあり、一つ目が、資源や成果の分配に対して要求される分配的公正 (Adams, 1965)、二つ目が、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手続き的公正 (Thibaut & Walker, 1978)、三つ目が、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相互関係的公正 (Bies & Moag, 1986) である。従業員はこれらの公正要因に対して不公正を感じることであれば備品の盗用 (Greenberg, 1990) や組織に害を与えるような報復行為 (Skarlicki & Folger, 1987) を行うことがわかっている。これに対して、企業倫理研究では、従業員の非倫理的行動は個人の倫理的意思決定の分野において研究され、非倫理的行動を起こす要因として、性別や宗教、道徳的発達段階などの個人的要因、組織構造や権限関係、組織文化や風土に代表される組織的要因、そして、直面する倫理的問題の特性の大きく3つが検討されて来た。そこで、本研究では、組織公正を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位置付けることで組織公正と企業倫理の両研究分野を結びつけた。

次に、本研究では、上記の関係を確かめるために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について検討した。組織公正の先行研究では、なぜ従業員が公正さを大事にするのかという問いに対して、公正は、経済的・物質的に損をしない見込みを与えてくれる道具であるという議論 (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という議論 (Tyler & Lind, 1992)、そもそも正義感や美徳、道徳的な正しさとして達成されるべきものであるという議論 (Cropanzano, Goldman, & Folger, 2003)、組織との関係や行動を判断する指標 (ヒューリスティック) であるという議論 (Lind, 2001) によって答えてきた。そして、どの議論においても不公正に対しては公正性を回復するように当事者は行動し、結果として非倫理的な行動に繋がる場合があると議論している。よって、組織において公正が達成されていれば、従業員にとって非倫理的行動を起こす動機は低くなると考えられるため、従業員の組織公正 (分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正) に対する認識が高いほど非倫理的行動は少なくなるという仮説を導き出した。

また、個人の倫理的意思決定の先行研究では、組織の倫理的環境として倫理規範に代表されるフォーマルな倫理的制度と従業員の非倫理的行動との関係が探られてきたが、その関係には限界が指摘 (中野, 2004) されており、倫理的風土など、より幅広い組織の倫理的コンテクストに注目すべきだ (Trevino & Weaver, 2003) との議論も行われている。そこで、本研究では、組織の倫理的環境として倫理的制度と倫理的風土があり、それぞれ、従業員の認識が高いほど非倫理的行動は少なくなるという仮説を立てた。さらに、組織公正と倫理的環境との交互作用についても検討し、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を低減する効果を抑える作用 (干渉作用) があると考え、仮説を設定した。

本研究では、これらの仮説を定量的に検定するため、日本企業4社に所属する約5,200人に対してアンケート調査を行い、得られたデータから、従業員の非倫理的行動、組織の倫理的環境、組織公正に関する変数を作成した。具体的には、従業員の非倫理的行動については、「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つの変数を、組織の倫理的環境については「倫理的制度」、「倫理的風土」の2つの変数を、そして、組織公正については、「分配的公正」、「手続き的公正」、「相互関係的公正」の3つの変数を得た。そして、従業員の非倫理的行動に関する3つの変数そ

れぞれに対して、倫理的環境に関する変数と組織公正に関する変数を説明変数として重回帰分析を行ったところ、ほぼ同様の結果が得られた。すなわち、組織の倫理的環境として、従業員の非倫理的行動の低減に貢献しているのは倫理的風土のみであり、倫理的制度に関する仮説は支持されなかった。これに対して、組織公正に関する仮説はほぼ支持され、それぞれ、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正に対する認識が高いほど非倫理的行動は少なくなることが示された。交互作用に関する仮説については、倫理的制度と分配的公正との交互作用、倫理的風土と相互関係的公正との交互作用が支持され、倫理的風土と分配的公正との交互作用は仮説と逆向きに支持（つまり、増強作用が確認された）された。本研究では、これらの結果が定性的にも再現されるかを探ると同時に、仮説が棄却、また逆向きに支持された原因を探るため、アンケート調査を実施した企業のうちの1社15名に対してインタビュー調査を行ったところ、概ね定量検定で得られた結果が再現された。従って、本研究で得られた結果は強固であると言える。

インタビュー調査では、従業員が組織のどのようなコンテキストから組織の公正さや倫理的風土を感じるのかも探った。その結果、組織に倫理的な風土を根付かせるためには、倫理・コンプライアンス教育に真剣に取り組むこと、相談窓口における個人情報の保護を徹底すること、規定類を部署毎の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などが大事であることがわかった。また、組織の分配的公正を高める上では、部門間、拠点間、上司の違いなどによって職務内容や量、職務に対する評価、報酬や昇進などに違いが生まれていないか、処分を受けるべき人が受けているか、などが大事であり、手続き的公正を高める上では、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、制度変更の際にきちんと説明が行われているかなどが大事であることがわかった。そして、相互関係的公正を高める上では、上司は常に自らを改め、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、自分の立場を守らない、といった平たく言えば尊敬される人間になるよう努力することが必要であることがわかった。

本研究の学術的貢献は次の通りである。まず、本研究では、組織公正が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。これによって、企業倫理と組織公正の両分野の関係が明確になり、両分野を横断する深い議論が可能となった。さらに、規範研究が主であった日本の企業倫理研究において、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を広げた。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従業員による非倫理的行動に影響を与えるのは、倫理的制度ではなく倫理的風土であることを発見した。このことは、既存研究において倫理規範に代表される倫理的制度と従業員による非倫理的行動との関係に関する一致しない結果の原因として、組織のインフォーマルな倫理的側面についての議論不足を提起するものと考えられる。また、本研究では、単一の非倫理的な行動（備品の盗用など）ではなく、幅広い質問（26項目）から3つの分類（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、それぞれの非倫理的行動と組織公正との関係を探った結果、両者の間に関係が発見された。筆者の知る限りでは、企業倫理の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。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についても調査し、それぞれが関連し合って従業員の非倫理的行動に影響を与えていることを発見した。これらの点は先行研究に対する本

研究の新しい貢献である。

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、倫理的制度を導入するだけで終わるのではなく、倫理的風土の醸成、組織の公正性の徹底が必要であることが本研究結果から示唆される。

本研究では、企業倫理研究に組織公正の概念を結びつけて従業員の非倫理的行動を説明した。企業倫理はまだ新しい学問領域であり未知の点が多く今後のさらなる研究が期待される。

論文審査結果の要旨

I. 論文の要旨と内容

1. 論文の要旨

これまで、従業員による非倫理的行動やネガティブな行動など、類似の組織現象を研究対象としながら、企業倫理研究と組織公正研究はほとんど交わることなく発展してきた。本論文では「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、企業倫理における個人の倫理的意思決定の議論に組織公正の概念を取り込んで説明することを試みる。その意味で、企業倫理分野における実証研究の一つと位置づけられるとともに、企業倫理と組織公正という二つの研究分野に橋渡しを行なうものである。

以上のような問題意識と研究目的のもと、本論文では、企業倫理と組織公正という2つの研究分野の先行研究から、11の仮説を導き出し、日本企業4社の従業員5,200人を対象とするアンケート調査に基づく定量分析を通じてこれらの仮説を検証している。また、この定量分析で得られた結果の確認、解釈、補足を行なうため、1社の従業員15名を対象とするインタビュー調査に基づく定性分析も行なっている。

こういった分析を通じて得られた結論として、(1) 組織における非倫理的行動を減らす上では、倫理的制度よりも倫理的風土に関する従業員の認識が重要、(2) 組織の公正性に関する認識が高い場合、従業員の非倫理的行動が減少する、(3) 倫理的風土が浸透していない場合、従業員は人間関係の公正さ(相互関係的公正)により敏感に反応し、倫理的風土が浸透している場合は物質的な公正さ(分配的公正)により敏感に反応する、などの傾向が明らかになった。

こうした作業を通じて、本論文は、企業倫理と組織公正の両分野にまたがる一つの実証研究として、理論的蓄積および経験的データの蓄積に貢献している(学術的貢献)。また、実践面においては、非倫理的行動を減少させるという観点において、倫理的風土醸成の重要性、組織の公正性への配慮などの必要性などのインプリケーションを導き出している(実践的貢献)。

2. 論文の内容

本論文は、以下の7章から構成されている。

第1章の序論では、問題の所在と研究目的を整理している。まず、問題の所在においては、「企業倫理」と「組織公正」という2つの研究分野が類似の事象および概念を扱いながらも、これまでほとんど交わることがなかった事実を前提に、本論文は「なぜ従業員は非倫理的な行動を起こしてしまうのか」という問いに対して、企業倫理における個人の倫理的意思決定の議論に、組織公正の概念を取

り込んで説明を試みるものであることを明言している。その上で、以下の4つの研究目的を定めている。すなわち、(1) 企業倫理と組織公正の両分野における先行研究の整理を通じて、両分野の関係性を探るとともに、企業倫理研究がどのように組織公正の概念を取り込むことができるかを検討する。

(2) 企業倫理研究における組織公正概念の位置づけを論じることで、両研究分野の理論的橋渡しを行なう。(3) 組織の倫理的環境(企業倫理研究の関心)と組織公正、および両者の交互作用が、従業員の非倫理的行動に及ぼす影響について、量的および定性的に実証することで、両分野の研究蓄積に貢献する。(4) これらの議論から得られた知見を通じて、非倫理的行動を減らすための実践的インプリケーションを導き出す、の4つである。

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サーベイすることで、両分野におけるこれまでの理論の展開を整理している。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ことが出来るのかを検討し、その可能性を示唆している。

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。そして、組織公正が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位置付けられることを明らかにしている。また、個人の倫理的意思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、組織の倫理的環境および組織公正、さら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以下の11の仮説を導き出している。

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。

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。

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。

第4章では、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11の仮説を検証している。ここでは、まずアンケート調査から得られたデータを用いて、因子分析という手法によって、従属変数（従業員の非倫理的行動）と独立変数（組織の倫理的環境、組織公正）を抽出した。具体的には、従業員の非倫理的行動については、「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つの変数を、組織の倫理的環境については「倫理的制度」、「倫理的風土」の2つの変数を、そして、組織公正については、「分配的公正」、「手続き的公正」、「相互関係的公正」の3つの変数を得た。そして、従業員の非倫理的行動に関する3つの変数それぞれに対して、「倫理的制度」、「倫理的風土」、「分配的公正」、「手続き的公正」、「相互関係的公正」を説明変数として重回帰分析を行った。その結果、3つの重回帰分析においてほぼ同様の結果が得られた。組織の倫理的環境として、従業員の非倫理的行動の低減に貢献しているのは倫理的風土に対する認識のみであり、倫理的制度に対する認識に関する仮説は支持されなかった。これに対して、組織公正に関する仮説はほぼ支持され、それぞれ、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正に対する認識が高いほど非倫理的行動は少なくなることが示された。交互作用については、倫理的制度に関する仮説は支持されず、倫理的風土に関する仮説においては、倫理的風土と分配的公正の交互作用が仮説と逆向きに支持され、倫理的風土と手続き的公正の交互作用は棄却、倫理的風土と相互関係的公正の交互作用は支持された。

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。その結果、組織に倫理的な風土を根付かせるためには、倫理・コンプライアンス教育に真剣に取り組むこと、規定類を部署毎の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、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等々が大事であることがわかった。また、組織公正を高める上では、例えば、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（分配的公正）、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（手続き的公正）、上司である人間が常に自らを改め、気軽に相談できる、人によって態度を変えない、部下の話はきちんと聞くといった等の努力すること（相互関係的公正）が必要であることがわかった。これらの結果は、第4章で得られた定量分析の結果と、ほぼ同様であることが確認された。定量・定性の両観察方法で同様の結果が検証されたことは、本研究の発見をより強固なものとするものである。

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ている。本研究の学術的貢献は次の通りである。

(1) 組織公正が、個人の倫理的意識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ことを検証することで、企業倫理と組織公正の両研究分野の関係がより具体的になり、両分野に股がる議論が可能となった。(2) これまで規範研究が主であった日本の企業倫理研究において、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を広げた。(3) これまでどちらかと言えば印象論的な議論に留まっていた倫理的組織風土の重要性に関して、従業員の（非）倫理的行動に影響を与える組織要因は、倫理的制度ではなく倫理的風土であることを経験的デ

ータで示した。(4) 組織の倫理的環境と組織公正との交互作用についても検討し、それぞれが関連し合っただけで従業員側の非倫理的行動に影響を与えていることを発見し、この分野の研究に新たな知見を加えた。

また、実践的なインプリケーションとしては、(1) 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終わるのではなく、倫理的風土の醸成、組織の公正性の徹底が必要である。(2) 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。(3) 組織公正はあくまで従業員側の認識であるため、従業員が公正と思える状態を作ることが大事である、などの示唆を導き出した。

本研究の限界としては、(1) 本研究の結果が限られたデータから得られたものにすぎないこと (generalization の限界)、(2) アンケートおよびインタビューという調査方法にまつわる社会的望ましきバイアスの影響を免れ得ないこと、(3) 因子分析の方法の妥当性の問題、(4) 定量的検定で用いた決定係数の値の低さ、(5) インタビュー調査の実施上の困難さとインタビュー・スキルの未熟さ、(6) 企業倫理や組織公正といったセンシティブなテーマに関するサンプリングの困難さ、等々があげられている。

本論文の実質的な結論として重要な部分は、ほとんど第6章で述べられており、第7章の結論は簡単な筆者の結語のみに留まっている。

II. 論文審査結果の要旨

1. 審査委員からのコメント

(1) 評価できる点

- ① 論理の展開の仕方(流れ)が良く、文章も良く書けているので、大変読み易い論文であった。
- ② 日本では、組織公正を専門とする研究者が極めて少ない。その中で、本論文は貴重な研究成果といえる。
- ③ 企業倫理分野において、日本では規範的研究が主流で、実証研究の蓄積は非常に限定的。その意味で本研究は貴重な実証研究の一つとなる。
- ④ 企業倫理および組織公正という2つの研究分野における先行研究が、特に英文の文献を中心に大変良くサーベイ・整理されており、仮説の導き出し方も適切である。
- ⑤ 恐らく企業倫理研究センターという後ろ盾があつて可能となったのだろうと思うが、この種の研究で、4社5,000人超という大量データに基づく実証研究は希有で素晴らしい。このデータだけでも大変価値のあるものである(このデータを利用して、もっといろいろな研究・分析を行なうことも可能)。
- ⑥ 大量データに基づく定量分析がしっかりした手続きでおこなわれているだけでなく、さらにそれを補うためにインタビュー調査による定性分析も行なっており、得られた結果をよりロバスト(robust)なものにしている。
- ⑦ 方法論的にもしっかりした手続きが取られており、本研究の成果をふまえて、さまざまな研究課題が見えて来そう。それらを整理・提示すれば(後進の研究者にとっても)興味深い研究課題が提供できるものと思われる。

(2) 留意すべき点

- ① 本研究は、主に理論的・学術的問題意識に端を発しているようであるが、企業倫理や組織公正に関する「実態」についてはどうなのか。社会科学であるならば、何らかの実態に関する問題意識があって然るべきである。実態についての考察が欠落しているのは問題である。
- ② 企業倫理にも規範的研究と実証研究があるが、組織公正研究においても規範的研究、実証研究、さらに主観的もしくは心理学的な研究もある。本研究が、企業倫理と組織公正という2つの研究分野を統合する試みであるとするなら、その理論的統合(全体)において、本研究は何を(どこまで)することができたのかに言及し、全体の中における本研究の位置づけみたいなものを、最後の考察もしくは結論部分で示すことはできないか。
- ③ 図表 4.9 で仮説検定結果のまとめが示されており、仮説H 3a(「倫理的制度」と「分配的公正」の交互作用に関する仮説)について、主効果(倫理的制度)で有意な結果が得られていないため、それとの掛け算で得られる交互作用もないと解釈され、棄却された仮説が2つある。しかし、その見方は誤りであり、図表 4.6 の「保身・私利追求」に関する倫理的制度と分配的公正の交互作用($p < 0.05$ で有意)、および図表 4.8 の「公私混同・ハラスメント」に関する倫理的制度と分配的公正の交互作用($p < 0.01$ で有意)についての仮説は、いずれも「支持」されたものと見なすべき。むしろ、主効果の倫理的制度が有意でないにもかかわらず、分配的公正との交互作用を見た時に何故有意になるのかについて、さらに突っ込んだ考察を加えることで、より意味のある発見ができるのではないか。まず、該当する仮説について「棄却」と見なす誤りを「支持」に訂正した上で、可能な限りで良いので、主効果がないのに交互作用がある理由について考察を加えてもらいたい。
- ④ そもそも公正の問題というのは、メンバーの主観の問題である。例えば、バブル崩壊から今日に至るまで、不公正・不公平感をもっている人が多く、それが非倫理的行動につながるのも頷ける。しかし、高度成長期においては不公正感を持っている人は少なかったと考えられるが、それでも非倫理的行動はあった。だとすれば、公正の問題というのは、非倫理的行動の原因としてはそれほど重要な問題なのではないのでは?と考えられる。その辺の議論が欠落している。
- ⑤ 第4章第2節で因子分析の方法について脚注などで補足説明もされているが、回転前と回転後の違いを分析するなど、もう一工夫できたのではないか。しかし、本題とはやや離れるかもしれないので、むしろ別の論文を書いて議論すると良いのかもしれない。データ(材料)は豊富なので、もっといろんな分析ができると思う。
- ⑥ また、因子分析の信頼性と妥当性に関する議論について、もともと想定されていた6因子が結果的に3因子に集約されたことについて、因子分析の基準等について、もう少し説明しても良かったのではないか。また、同じページで変数の妥当性についても議論されているが、ここで行なわれているのは実質的には信頼性に関する議論である。ここで無理をして妥当性について言及しなくても良かったのかもしれない。
- ⑦ 公正研究というのは、もともとアメリカにおける議論が中心。組織において不公正感を持っているものが、当該組織に対する報復行動を取るのと社会的不正を行なうのでは全く意味が異なる。本研究で、非倫理的行動とかネガティブな行動という場合、そういった行動の背後にある意味について、もっと吟味する必要があるのではないか。
- ⑧ 組織公正に関する議論というのは、もともとアメリカにおけるフレームワークのはずである。それをそのまま日本に持って来て、本当に適用可能なのか。また日本の特殊性に基づいて修正を施す

必要はないのか。日本人にとっては、相互関係的公正が特に重要なのではないか。そういった異文化圏での概念適用可能性について、本論文で十分な議論は出来ずとも、今後の研究課題として言及してもらいたい。

- ⑨ 第6章で、本論文の4つの目的について再度言及されているが、その4つの目的それぞれに関して、本研究で出来た部分／出来なかった部分について、もう少し丁寧に整理して書けば、同分野での今後の研究に興味深い課題・テーマを提供できるのではないか。
- ⑩ まだ、タイプミス（誤字脱字等）がところどころに散見するので、念入りに校正しておいてもらいたい。

2. 審査結果および今後の対応

審査委員からのコメントをふまえて総合的に判断した結果、横田氏の論文は、博士（経営学）の学位論文としての要件を十分に満たすものである、ということで全員の同意が得られた。ただし、指摘された留意点（上記①～⑩）の中で、比較的重要な指摘と思われる以下の3点については、指導教員の責任において、横田氏が加筆・修正すべきという意見で一致した。

- ① では、実態に関する考察の欠落が指摘された。本来はこの実態に関する考察を1章分ぐらい割いて議論すべきとする審査員もあったが、その実態について整理することは容易ではないという意見もあり、結果として、第1章（序論）第1節の問題の所在を修正し、新たに2つの項に分けて、第1項で実態についての考察および問題意識についての議論を追加し、第2項で理論的な問題意識を書くことにする、ということで容認することとなった。
- ② については、第6章の考察の部分で、可能な限り言及する。
- ③ については、審査委員の指摘のとおり、該当仮説について「棄却」を「支持」に修正した上で、主効果がないのに交互作用がある理由について、可能な限りの考察を加え、それに対応する本文の記述を修正すること。また、この修正に伴って、考察と結論の内容に何らかの変化もしくは修正が加えられる場合には、指導教員がその修正内容について確認すること。

なお、④～⑨の指摘事項については、「こうすればもっと良かった」という審査委員の希望というべきものであり、これらの点について多少の不備があるとしても、学位論文としての要件を損なうものではない。もちろん、可能であれば、出来る範囲で加筆・修正できると良いが、むしろ横田氏の今後の課題として受け止めてもらいたい。⑩のタイプミス等の問題については、当然、再度念入りに校正することが求められる。

以上のような加筆・修正を施した後、指導教授の責任において、その修正内容の妥当性を確認することを条件に、審査員一同は、横田氏の学位請求論文に対し、博士号（経営学）の授与に値するものとし、「合」の判定をするに至った。