

公開月例研究会講演記録〈第 289 回 (2016.11.17)〉――

企業組織の倫理風土の測定基準に関する研究

－測定尺度の開発に向けて－

日本大学経済学部教授

三 井 泉

日本大学経済学部教授

根 村 直 美

日本大学経済学部准教授

櫻 井 研 司

「本研究の目的と位置づけ」

平成 26 年度日本大学経済学部産業経営研究所プロジェクト「動向調査 企業組織の倫理風土の測定基準に関する研究 ―測定尺度の開発に向けて―」の成果報告です。産業経営研究所所長の曽根先生は、本日は所要でいらっしゃいませんが、副所長の古庄先生、本当にありがとうございます。私たちは潤沢な研究費をいただきまして、このような成果を上げることができました。

メンバーは、私と、根村先生、櫻井先生。それから首都大学東京の高尾先生は組織論の組織理念の浸透なども研究されている実証研究の方で、この方に入っただいて、主に従来の研究とどこが違うか丹念に調べてくださいました。本日は本務校のお仕事の関係で参加できませんでした。

本研究の目的は、企業の組織倫理風土に着目して、心理学的なベースの実証研究をすることでした。このような研究は、これまでわずかですが日本でもありますが、非常に少ないので、これをやってみよう。実際の実践に関して有効な提案ができればいいけれども、その前提段階でもいいから調べてみよう。これが目的です。

この研究は、企業の不祥事や明らかに事件だと言われるような、シロクロが明快なことではなくて、日常行動の中で誰もがうっかりやってしまう。つまり、もしかしたらこれは不正かもしれないけれども、ぎりぎりで大丈夫かもしれない、という

ような、いわばグレイゾーンに着目しているというところに特徴があります。

企業の全体を見る研究ではなくて、組織の風土と個人の倫理との日々の相互作用に着目しようということです。なぜならば、こういう日常の行動が積み重なって不祥事の土壌になるので、私たちはそのあたりを調べたいと思いました。

このためには、倫理学の根村先生、心理学の櫻井先生を中心に、私の経営学（経営倫理）この三つと、高尾先生は経営学でも特に組織論で、もともと心理学の出身なので、その意味では応用心理学と言ってよいかもしれません。この4人学際研究としてやってみようということで始めました。ビクターとクレンは、一人は心理学で、もう一人が社会心理学的なので、私どものように複数の領域から成る研究というのも世界では珍しいかもしれないと思います。

私はまず、経営倫理研究の中でこれはどのような位置づけになるのかということをお話しようと思います。もともと経営倫理研究というのは、1970年代に起こった社会的責任論から分岐したものです。社会的責任論がどう分岐してきたかということについては、フレデリック、キャロル、エプスタインという三名の学者の説を挙げてみました。この方たちはもともと社会的責任論に着目したのですが、どうしてもそれだけでは社会と企業の問題を語るのに不足しているとして、倫理学に着目し始めました。

どういふかたちで入れたのかというと、フレデ

リックは CSR 1 (corporate social responsibility, CSR 2 (corporate social responsiveness), CSR 3 (corporate social rectitude) という段階を指摘しています。それまでの社会的責任論 (CSR 1 と CSR 2) というのは、企業が何か行ったことに対して責任があるとか、行うかもしれないことに対しての責任、という特定の対象のことを言っていたけれども、CSR 3 になりますと、企業のみならず、社会的、道徳倫理に照らしても不正である、というところまで含めて考えなければいけないのではないかと、このような意見を展開しています。

キャロルは明確に、経済的責任と法的責任と倫理的責任と裁量的責任というものが社会的責任には含まれるということで、1979 年には倫理的責任を明らかにしていました。

エプスタインは、「経営倫理」「会社の社会的責任」「会社の社会的反応」、以上を包括するものとして「会社の社会的ポリシーのプロセス」を提唱して、もう倫理は当然のこと、外からのプレッシャーだけではなく、社会的にあるいは道徳的に正しいということまで含めないと、これからの企業はだめということで、社会の中の価値規範ということを経営の判断にも入れていくべきだということを提唱しています。そして経営倫理学という分野が 1980 年代ぐらいから明確に確立されていきます。

そのようなことから、最近でもまだその傾向がありますが、特に最初は「規範倫理学」との関係が極めて強かったと言えます。経営倫理学は経営学と倫理学の中間領域で、応用倫理学の一領域として成立しているという言い方もされています。つまり、経営学、哲学、法学など、いろいろなアプローチが可能ということです。

日本の倫理学領域からの代表的テキストは梅津光弘先生が書かれた『ビジネスの倫理学』(2002 年)です。名称も多様で、「ビジネス・エシックス」と言う方もあれば、「コーポレート・エシックス」と言う方もあれば、「ビジネス・アンド・エシックス」と言う方もあります。

梅津先生は経営倫理を明確に三つに分けて、1 番目は「論理としてのビジネス倫理」2 番目は「実践としてのビジネス倫理」、これはケーススタディが主体となっています。そして最後に「制度としてのビジネス倫理」、これは会社の中でどのよう

な制度ができているか、倫理の制度があればよいという訳ではないですが、でも一応会社の中に倫理をチェックするような制度は必要です。コーポレート・ガバナンスみたいなものもそうだし、コンプライアンスもそのようなものだと思います。あとは経営教育の中の倫理教育の制度ができているか。以上三つの領域で経営倫理は捉えるべきだと梅津先生は論じておられます。

もう一人は、日本だけでなく海外でも著名な高巖先生の『ビジネス・エシックス (企業倫理)』で、2013 年に出されたテキストです。彼は三つのアプローチ、すなわち、「哲学的アプローチ」「国際的アプローチ」「国家的アプローチ」に分けています。

お二人とも規範倫理学の立場ですが、ここでの規範倫理として何を挙げられたかということ、倫理的な利己主義、よく登場するのは功利主義の理論、正義論、義務論、リバータリアニズムなどです。これらの規範をベースにして、どのようなビジネス倫理が可能か、というようなことを示されています。この場合には、「よい会社とはどのような会社なのか」という観点から、それはどのような規範倫理に基づいた類型論になっているのか、ということの説明するのが従来の経営倫理学の特徴でした。

このような考え方に対して近年批判が起きました。その代表的なものが、ローゼンソールとブックホルツの研究です。つまり、規範となるような一定の特殊な倫理とか一元的な道徳的価値というのは想定できない、そもそも、そういうものはないのではないかという立場です。プラグマティズムの立場から、もちろん価値の「基礎づけ主義」には立っていません。すべてに先立つ正しい価値が存在しているのではなく、人々の相互作用によって、全体状況のコンテキストの中で、新たな道徳的価値とか倫理は常に生み出されてくるものではないか、こういうところに着目した考え方です。つまり、彼らの特徴は、「価値多元主義」に基づいて倫理をとらえ直したということです。

ローゼンソールとブックホルツは経営倫理学として論じたのですが、倫理学の中でも一元的価値に収斂するというコールバーグのような発達倫理学への批判が出てきました。私たちの中でも、期せずしてですが「やはりコールバーグではないの

ではないか。一元的な方向に向かって『べき』の姿を出すような倫理学ではなくて、もう少し自由なかたちで価値多元的なものが見られないか」という議論が出てきました。そのときにビクターとクレンの論文に出会い、「これかもしれない」という確信を抱きました。

完全にプラグマティズムを踏まえているかは分からないけれども、ベースとして価値多元論を置くとしたら、われわれの研究の基盤はコールバーグよりもビクターとクレンだと一致して、その基準をとりあえず枠組みとして採用しようということになりました。

ですから私たちの研究は、方法論的基礎には価値多元論に基づくプラグマティズムの倫理学があると言ってもよいと思います。もう一つ、現在の状況を見ますと、経営倫理研究は多様に広がっていて、哲学的な価値倫理学の研究者もたくさん出てきていますが、最近では、クレーンとマッテンがこの領域を全体として整理した分類があります。その中には哲学、法学、経営学、心理学、などの多様な領域が含まれますが、私たちの研究はこの中の「行動的経営倫理領域」というところに当てはまるようです。

これはどのような領域かという、倫理的意思決定の基本的モデルをつくる。倫理的意識、選択というような状況についての研究。経営倫理に対する個人レベルからの、つまり個人の倫理感からの影響プロセスを考える研究。倫理行動の形成に関する組織コンテキストの役割を示す研究ということです。実は、まさにビクターとクレンの論文がこの中の中心的なものとして取り上げられていました。したがって、私たちの研究も、行動的経営倫理領域に含まれ倫理行動の形成に対する組織コンテキストの役割を明らかにするという点です。世界的にはおそらくこの領域に属する研究として位置づけられると思われます。

以上のように、私たちの研究は、方法論的には価値多元論ということで、ある程度最先端の倫理学に立っております。また研究対象という点でも、行動科学的な領域において明確に位置づけられる中心的な研究をやったと言えます。その意味で、世界的にもある程度のポジションを占める研究であると言ってもよいと思います。内容については、根村先生、櫻井先生の方から詳しく説明し

ていただきます。

今回の研究目的（測定尺度の開発）については、メンバーの領域をそれぞれ生かしてある程度の成果は達成したと思っております。しかし、これをもって直ちに組織の現場に提案できるような価値尺度を作り上げたとはわれわれは考えていません。これを一つの研究の土台としてとらえて、次は個別企業へのアプローチで、「こういう倫理尺度を使ってやってみませんか」というように企業に提案しながら改良していくのが次なるプロセスだと思えます。実は、これが一番難しいことで、アプローチしかけたんですが、企業の方々からは「難しいのではないか」というご意見もありました。何人かに個人的なインタビューをして興味深かったのは、「経営教育や経営倫理教育が役に立たないこともある」というわれわれの結果に対する企業の方の落胆ぶりでした。このあたりは、企業の方々との連携で、さらに研究を展開していかなければならないところだと思っております。今後、さらに研究を深めてまいりたいと思えます。

この2年間、私たちにとりましては大変有益な研究をさせていただきまして、産業経営研究所には本当に感謝しております。所長、所員ならびにスタッフの皆様には、心から御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

「コールバーグ理論の新たな展開—ビクターとクレンの倫理風土研究へ—」

根村直美

本研究プロジェクトで開発しつつある倫理尺度は、コールバーグの道徳発達理論に基づいています。私の研究では、コールバーグ理論に対する若干の批判的考察を試みました。さらに、本研究の直接的な先行研究はビクターとクレンの倫理風土研究ですので、この二人が研究を行なうに当たってコールバーグの道徳発達理論をどのように展開させているかについて、若干の考察を行ないました。

コールバーグによれば、その道徳発達理論の中核にある3段階6水準は、15年間にわたって、同じ75名の男子を3年間隔で、青年期初期から成人期初期にわたって追跡するという方法で行った

研究や他の文化における発達研究に基づいて設定されたものです。また、それは、架空の道徳的ジレンマに対する被験者の反応に基づいています。このあたりは割愛させていただきます。コールバーグ理論の最大の特徴は、第6段階では、合理的な人々は「公正」の原理において一致すると考えられている点です。

それに対するわれわれの批判は次のようなものです。第6段階において、すべての人の立場から考慮し公平にすべての人を尊重するような判断をしなければならないという条件を本当に満たしてしまうならば、どのようにして道徳的に望ましい判断をすることができるのか、疑問です。そのような判断を考えていくと、結局決まらない状況になってしまうでしょう。ある種の選択を好むことがなければ、道徳的選択は果たせないでしょう。そして、何らかの選好 (preference) を想定するとしたら、目的論的な理論を導入してしまうので、コールバーグの言う道徳性の範囲を超えてしまうのではないのでしょうか。われわれとしては、すべての人の立場から考慮し公平にすべての人を尊重するような判断をしなければならないとされる第6段階では、モラル・ジレンマがより厳しくなり、それゆえ一義的な解決を見出すことはできないという立場から出発することになります。

次にビクターとクレンの理論についてです。細かくは櫻井先生から紹介していただきますが、ビクターとクレンは、コールバーグの3つの倫理発達段階を、「利益」「善行」「原理」という概念を用いて同時的に把握しうる現象と捉え直しています。つまり、ビクターとクレンは、コールバーグ理論から段階が進むほど道徳的に望ましいと考える「順序性」を取り去って、それぞれのステージを同時に存在する道徳的判断の類型と捉え直したのです。この点は評価できるとわれわれは判断しました。

ビクターとクレンは、第6段階の義務論的立場を一致した道徳的判断をもたらす最高の段階とするコールバーグ理論が直面せざるを得ない批判を回避することができていると言えるでしょう。つまり、規範性をそぎ落とし、それぞれのステージを個々の状況を分析する概念として構成し直したことによって、特定の理論を一般に通用する規範理論として正当化し得ているわけではないとい

う、現代の倫理学分野の現状に照らしても耐え得るような枠組みへとコールバーグ理論を甦らせたと言えるわけです。

実際、本研究プロジェクトに関連の深いビジネス・エシックスの分野を見てみるならば、教科書や主要論文集の多くで、さまざまな倫理学説を紹介する形が取られており、何らかの倫理学的理論に収斂されているわけではないことが分かります。

また、ローゼンソールとブックホルツは、そのビジネス・エシックスの著作で、「一種の倫理学のごたませ状態」を受けて、古典派アメリカン・プラグマティズムの枠組みを援用した道徳的多元主義のアプローチを取っています。

ビクターとクレンは、コールバーグ理論を、個人の道徳性がどの段階に当たるかを判定するような視座から解き放ちました。その代わりに、現在のビジネス・エシックス分野の状況と接続させるような枠組みへと展開させ、倫理学理論と産業組織の中の行為との関連性を探る視座を切り開きました。その視座はさらに、倫理学理論と行為との間に強い関連性がうかがえる場合、その関連性をどのように考えるのか、また、その関連性が、これまでの倫理学理論と実践に関する考察にどのような知見をもたらすのかを検討することをビジネス・エシックスに要請していくことになると予想されます。

「企業組織の倫理風土の測定基準に関する研究：測定尺度の開発に向けて」

櫻井研司

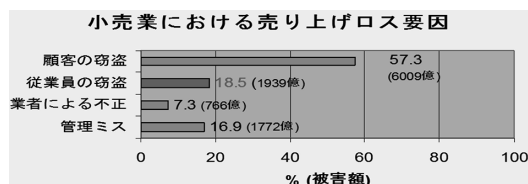
私たちは企業組織の倫理風土を測定するための尺度を開発しましたが、その開発のプロセスについてお話をします。まず何を基準に倫理風土の尺度をつくったのかを説明した後、尺度の質はどうか、構成概念妥当性はどうかについて説明します。次に、われわれが開発した尺度が企業組織の倫理風土を測定できるのであれば、従業員の倫理行動との関連性を示せなければいけないという、基準関連妥当性分析の結果についてもお話しします。

きょうの重要なキーワードとなる「従業員の逸

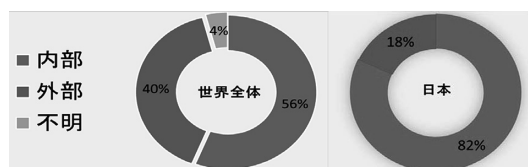
脱行為」という用語の説明からお話しします。定義は「組織、組織メンバー、あるいは顧客の福利厚生を害する従業員の逸脱行為」です。例を挙げれば、従業員による窃盗、横領、暴力、嫌がらせ、セクハラ、顧客の情報漏洩などです。

企業が倫理風土を大切にするのは、こういった従業員の問題行為が起らないようにするのが目的ですが、われわれの尺度が倫理風土をしっかり測定できるのであれば、問題行為が起りやすい会社と、起りにくい会社を区別できるようになるのではないかと思います。

従業員の逸脱行為に関しては、テーマがテーマだけに、企業はなかなか調査に応じてくれません。残念ながら、特に国内企業は非協力的です。

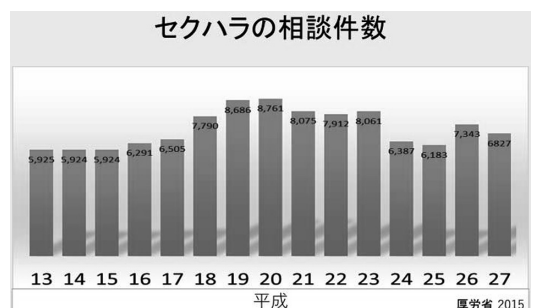


(資料6 ページの右下) センターフォーリテリリサーチが、世界43カ国、4750の大手小売業を対象に行なった調査で、この図で示しているのは日本小売業のみのデータの抜粋です。「売上ロス」というのは、会社が売上価格を設定して、これだけ売上があるはずだという金額と、実際に手にした売上金の差額ですが、日本の小売業界はロスが年間総額1兆500億円あります。その内訳は、「顧客の窃盗」、つまり万引きが57.3%で6009億。水増し過剰請求など、「業者による不正」が7.3%で766億ぐらい。経理上のミスとは従業員が値札をかけ違えたとか、悪意のないミスが含まれますが、割合は16.9%で1772億になっています。「従業員の窃盗」が19%ぐらいありますが、これはつまり売上ロスの2割が従業員の窃盗だというショッキングな話です。



(資料7 ページ左上) こちらは経済犯罪とも呼ばれる「従業員による横領」です。世界5128の企業が参加し、日本からは75の企業が情報を提供している世界規模の調査で、2014年に発表されたものです。この図で示しているのは横領1件当たり被害額で、青が日本、赤が世界で、1ドル=100円で換算すると、1件当たりの被害額は世界と比べて日本の額が多いことが分かります。

興味深いのは、企業調査を行なって、「資産の横領が社内で起きる可能性はありますか」と尋ねると、日本国内の企業は「うちではその可能性は少ない」という自信のある回答が多いのですが、相対的にですが、実際は多い傾向にある要です。つまり横領する人の内訳を見ると、青が内部で、赤が外部ですが、日本は内部犯罪が多い。外部というのは取引業者とか仲介人などで、緑は不明です。



(資料7 ページ右上) セクハラも倫理逸脱行為の一つで、これは全国都道府県に設置されている労働局雇用環境・均等部のセクハラに関するホットラインに寄せられた相談件数の推移ですが、設置された平成13年度から昨年度まで、相談件数は減っていません。どちらかと言えば少し増加していることが分かります。

このような従業員の不正行為、倫理逸脱行為を抑制するために、企業としてはいろいろな取り組みを行なっています。たとえば経団連の2005年の調査によると、「従業員の倫理遵守」を今後2~3年で一番優先すべき課題と答えた企業が8割ぐらいで非常に多かったです。そのために、倫理教育を施したり、業務監督権限のある監査役とか組織横断的な権限を持った倫理委員会を設置したりするなど、いろいろな取り組みを行なっています。

残念ながら、企業の公式な倫理の取り組みは

あまり効果がないとされています。いろいろな研究者の実証研究でも、倫理教育、倫理原則・制度を浸透させる取り組みの有無自体は、従業員の逸脱行為を予測するうえで信頼性が乏しいという報告です。

(資料7ページ右下) これはデータでも表われています。2010年に発表された倫理綱領・行動原則の有無と従業員の逸脱行為の頻度の関連性を見ると、倫理綱領がある・ない、行動原則がある・ないで、従業員による倫理逸脱行為は予測できないという結果が示されています。メタ相関値でいえばほぼゼロに近く、予測できていないことが示されています。

ただ倫理綱領・原則がその効果を発するのは一つ条件があって、それは罰則が執行されたあとの短い間ということです。あり得ないことですが、たとえば経済学部の中で研究費の不正使用があって懲罰を受けた場合、それからある程度の期間は不正が少なくなるけれども、その後はどうか分からないということです。

従業員の倫理逸脱行為に関するメタ分析 (Kish et al., 2010)

予測変数	研究数	サンプル数	効果量推定値 (ρ)
利益風土	5	2,662	+0.22
善行風土	4	542	-0.40
原理風土	5	775	-0.44
倫理綱領・行動原則 (有無)	13	8,897	-0.04
倫理綱領・行動原則 (執行)	5	5,804	-0.48

(資料8ページ左上) 企業や組織の公の倫理への取り組みはなぜあまり効果が見られないのかというと、従業員の倫理逸脱行為へ及ぼす要因はさまざまだからです。アメリカでは6000~7000人を対象に、大規模な企業倫理に関する電話インタビュー調査を2年おきに行なっていますが、2013年度の調査によると、10人に1人は組織の倫理規定に反する行為を直接上司から指示されたことがあると回答しています。会社がルールを設定したとしても、管理職の人たちがそれに違反するような指示を出している場合があるということです。また、組織内の倫理違反を会社に内部報告したうち、21%、5人に1人は上司から報復を受けたと回答しています。組織内には倫理違反に目

をつぶるような圧力が働いている場合もあるということです。

このように見てくると、倫理風土の重要性が見え隠れすると思いますが、倫理逸脱行為が起りやすい企業とそうではない企業を区別するのに、企業の公式な倫理綱領や倫理教育などよりも、倫理風土が重要だと組織研究者は述べています。日本監査役協会が監査役の人たちに、不祥事の抑止要因として重要なものは何かと尋ねると、トップが「経営トップの誠実な人柄」で8割ぐらいですが、2番目の「健全な組織風土」が7割ぐらいで、内容を見ると右へ倣え、鈍いリスク感覚、事なかれ主義といった倫理風土的な問題がとても重要ですよと答えています。

では「倫理風土」とは何か。学術的な定義は「従業員の間で共有される倫理規範、倫理的慣習、および倫理葛藤場面での適切な対処方法についての認識」です。分かりやすい表現で言うと、わが社の倫理価値観、わが社のルール、あるいは、皆そうする、うちの慣習、というようなイメージです。重要なのは、「組織にどのような倫理制度や規定があるか」ではなく、「どのような倫理認識を従業員が持っているか」に着目するということです。

先ほど根村先生からもありましたように、ビクターとクレンというアメリカの研究者がコールバーグの倫理発達理論に基づいて、企業組織に存在する倫理風土の理論モデルを提唱しました。「利益」「善行」「原理」という三つの倫理基準と、「個人」「組織」「社会」という三つの対象で、3掛ける3で九つの倫理風土の次元を提唱しています。

倫理風土モデル (Victor & Cullen, 1988)

	個人	組織	社会
利益	個人の利益 (個人業績、昇進など)	組織の利益 (会社の収益、マーケットシェアなど)	社会の利益 (産業・国の生産性、効率性など)
善行	個人の善行 (思いやり、同調など)	組織の善行 (愛社・チーム精神など)	社会の善行 (地域・社会貢献など)
原理	個人の原理 (個人の倫理、プロフェッショナル意識など)	組織の原理 (組織の規定など)	社会の原理 (法律、業界共通の指針など)

「利益」は利益主義に基づいたもので、自己利益を最大化し、不利益を最小化する倫理志向のことです。「善行」は功利論的な最大多数の最大幸福を重視するような倫理スタンダードです。「原理」

は義務論的に、感情とかそういうものではなくて、普遍的な原理が重要だということです。

この三つの倫理基準に、「個人」「組織」「社会」を当てはめていくわけですが、たとえば「個人の利益」は自己中心的な倫理判断や自己利益を追求する傾向が従業員の間で蔓延している程度です。分かりやすい例えで言えば、大学の教員が、ほかの教員や学生、職員のことを気にかけないで、自分の研究・業績だけ気にして働けばいいやという認識が広がっている状態が当てはまるのではないかと思います。「組織の利益」は、会社の経済的利益や戦略的優位性など、組織の利益を増大する意思判断及びそれに準ずる行動が従業員の間で何よりも優先される程度です。会社の業績至上主義の度合を反映する倫理風土とも言えるでしょう。「社会の利益」は、従業員が勤め先の企業並びに地域社会、国家全体を一つの共同体とみなして、そのシステムの経済的利益に寄与することを重視する程度です。たとえば日本労働生産性本部の研究職の方々はお仕事として、どうすれば日本全体の生産性が上がるかという研究活動をしています。

「善行」は人々の幸せを考えることですが、「個人の善行」は、同調とか援助活動といった、個人の友情ベースに基づいた相手への思いやりが重視される倫理志向です。「組織の善行」は、個人関係ではなく、会社のメンバー、地位に基づいた愛社精神とかチーム精神を重視し、組織に所属する従業員全体の福利を増大・保護することが重視される風土だと言えるでしょう。「社会の善行」は、組織が事業活動を通して、地域の文化、市民生活、教育など、国家全体の福利に貢献することが重視される。社会貢献的なもので、三井先生は松下電器の「共存共栄」がこれに該当するのではないかとおっしゃっています。

「原理」というのは、感情ではなく、ルールを重視します。「個人の原理」は従業員各々が本人の倫理価値観とかプロフェッショナリズムに基づいて倫理判断・行動を行なうことです。「組織の原理」は組織のルールですので、組織が定義づけた倫理原則、倫理綱領、内規といった倫理基準とその手続によって、倫理判断・行動が決められる程度です。「社会の原理」は、会社が所属する業界共通のガイドラインや国家が定義つける原理原則、法律、そういうものが意思決定や行動する場

面で重視される程度です。

過去の研究では、利益風土は、従業員の倫理逸脱行為と関連性が強いという報告があります。例えば個人の利益風土が従業員の倫理逸脱行為の頻度へ及ぼす効果量は+ 0.22で、この風土が強ければ強いほど、組織内で従業員の逸脱行為が多い傾向が認められます。善行と原理風土の効果量はそれぞれ- 0.40と- 0.44で、とても強い負の関係がありました。この二つの風土が強いほど、従業員の倫理逸脱行為は少ない傾向がありますということです。これは処罰をした後の従業員の逸脱行為の頻度とほぼ同じぐらいの効果量があるわけですが、それほど従業員の倫理逸脱行為を予測するうえで重要な組織的な環境だということが分かるのではないのでしょうか。

企業組織の倫理風土というのは重要なテーマだと思うんですが、国内では実証研究が少ないです。サイニーのデータベースでキーワード検索をしたら2件しかヒットがありませんでした。そのうち1件は、よく見ると倫理風土の研究ではありませんでした。国内のほかの研究者があまり注目していなことが分かりましたので、この研究チームで倫理風土を量的にとらえる尺度を開発して、ほかの研究者もこの尺度を使って倫理風土研究を展開できるようになればという思いで、尺度開発の研究を進めました。

ただ、日本語の倫理風土尺度を開発するに当たって、世界で一番広く使用されているピクターとクレンのオリジナルの英語の尺度をそのまま訳して使えるかということ、それはちょっと疑問が残ります。なぜかということ、これは30年ぐらい前に開発された尺度で、近年の研究において幾つか問題点が指摘されているからです。一つ目の問題は倫理風土の概念が尺度に十分に反映されていないことです。九つの倫理風土を質問形式で尋ねていくと、どこかの次元は質問が1個しかありません。一つの質問で複雑な概念をとらえるのはいかなものかということが指摘されているわけです。2点目は理論と測定が整合しないことです。もともとは個人の利益を測定するために開発した質問であるのに、ほかの次元と関連性が強くて、本当にこれを測定しているのか、別な次元を測定しているのか分からないという弁別妥当性の問題です。

したがって、海外で使われているものをそのまま翻訳して、どうぞ使ってくださいと言うのはよくないと思って、独自で開発することにしました。尺度項目の作成に当たって、その前に、ビクターとクレンのオリジナルの尺度についてもとりあえず検討しました。世界で最も多く使われている尺度をなぜ使わないかと言われるかもしれないし、オリジナルの尺度の中にも優れた質問項目があれば、われわれも使わせていただこうということで、日本語に翻訳して検討したわけです。

翻訳の精度、正確さを高めるために、戻し翻訳(back translation)という作業を行ないました。まず始めにビクターとクレンの英語の質問項目を私が日本語に翻訳します。私が翻訳した日本語の尺度を海外の英語が第一言語のプロの翻訳家に渡し、その人がオリジナルの尺度を見ないで、あくまでも私の日本語の質問項目に基づいて英語に翻訳します。この戻し翻訳と原文とを照らし合わせて、どれぐらい似通っているか確認したわけですが、その結果、多少使っている単語は違うけれども、意味合いの違いを生じさせるほどの差はなく、翻訳の質は非常に高いと判断して頂きました。

次に倫理学専門の根村先生と心理学専門の私が、コールバーグの倫理発達理論とビクターとクレンの倫理風土モデルに基づいて、倫理風土を測定する予備項目を84個つくりました。たとえば「個人の利益」は概念として、「報酬や昇進など、自己利益を優先するいわゆる利己主義が重視される傾向」の風土です。これを測定するために、アンケート参加者には「あなたの会社の一般的な傾向についてお伺いします。『会社はこうあるべき』という理想的な基準ではなく、『うちの会社の現状』という、あなた自身の認識に基づき、それぞれの項目が該当する程度を教えてください」と言っただけで、「私の会社では、成功(昇進、業績・報酬アップ)するのは、他の従業員のことを気にかけないで、保身に徹する人だ」という質問をします。そして「全く違う」から「全く当たっている」まで、6段階で評価してもらいます。

根村先生と私で、コールバーグの発達理論の定義との一致度、項目の分かりやすさ、質問内容の重複などを検討した結果、84項目を45項目に絞りました。その後、三井先生から日本語の分かりやすさなどの修正を受け、倫理監査研究の先生、

長年企業の人事課に勤めていた方など実務家2名など、外部の専門家からも訂正していただいて、45からさらに三つ質問を削除して、最終的には42の予備項目ができました。

調査1では、このでき上がった尺度を実際に社会人の方々に回答していただきました。実施したのは2014年7月、参加者は983名で、勤続年数3年未満の方はお断りしました。会社の風土、慣習的なものを回答するには、ある程度勤続年数が必要だと考えたからです。パートタイマーと18歳未満の方も排除しています。

回答をもとに項目分析に取り組みましたが、内容は複雑なので割愛させていただきます。心理学では脳波とか血中ホルモンといったやや客観的な概念・事象を測定する場合がありますが、倫理風土のような人間の認識とか感情とか、抽象的な概念を測定する場合、尺度の質を厳密に分析する必要がありますがあるので、非常にこだわらなければいけません。

尺度の分析

- 探索的因子分析
 - ↳ 各項目が、想定どおりの倫理風土次元を測定しているか検討
- 項目反応理論分析
 - ↳ 各項目が、倫理風土についての組織の特性(高～低)を区別する能力を検討
- 確認的因子分析
 - ↳ 理論的に予測される回答パターンと、実際の回答の一致度を最終確認

(資料10 ページ左上) 尺度の分析として、探索的因子分析、項目反応理論分析、確認的因子分析をやらなければいけません。探索的因子分析とは、われわれが開発したそれぞれの質問項目が、ここで表している想定どおりの倫理風土次元を測定しているかというのを回答のパターンから分析し、検討します。項目反応理論分析では、それぞれの質問が、組織の倫理風土の特性が強いのか低いのかを区別する判別力を検討する分析です。確認的因子分析は、理論的に予測される回答者の回答パターンと実際の回答者の回答パターンがマッチしているかどうか検討する手法です。この三つの分析を経て、予備項目と、ビクターとクレンが開発した尺度をふるいにかけて、最終的に37の質問ができました。

「個人の利益」を測定する質問は五つ、「組織の利益」を測定する質問は四つ、以下このようになっ

ています。

尺度の信頼性は申し分ないことが分かりましたので、調査2では尺度の基準関連妥当性を検討しました。つまり、われわれが開発した倫理風土尺度が本当に企業の倫理風土を測定できるのであれば、従業員の倫理行為と関連性を示せなければいけません。その妥当性を検討するに当たって、法則定立ネットワーク分析を用いました。これは、尺度か測定する概念と、理論的に関連性があると考えられる別の概念との関連性を示すことです。たとえば「社会の利益風土」は従業員たちが地域・国家に対して貢献することを重視する風土ですから、その倫理風土が強ければ強いほど、顧客の福利を害するような行為は減るはずなので、マイナスの関連性がある。社会貢献意識が強い会社は、従業員が仕事を通じて「私の仕事は意義がある」と感じるのと考えられます。相関係数の見方としては、絶対値で0.1が小さい、0.3が中程度、0.5あれば大きい関連性があると、社会科学系ではそのような基準にもとづき判断することがあります。

2回目のアンケート調査は1回目の調査の4カ月後に実施しました。1回目の調査に応じてくれた983名にもう一度回答してくださいとお願いして、そのうち752名（回答率76.4%）が協力してくれました。人口統計は1回目の調査とあまり変わりません。

倫理逸脱行為の測定内容ですが、「窃盗」は、本来請求すべきではない経費を会社に請求したりすることです。「贈収賄」は、仕事上の便宜を図ってもらうために、社内・社外の人に金品の贈り物をしたいする、あるいは、社内・社外の人から金品の贈り物を受け取って、相手に仕事上の便宜を図ることです。「職務逃避」は怠けることで、正当な理由なく遅刻したり、許可なく終業時間前に帰ったりしたといった行為が含まれます。「暴力」は、職場で部下や後輩を叩いたり蹴ったり押し退けたりした。部下や後輩に向かって物を投げつけるような加害行為です。「対人逸脱行為」は、例えば部下あるいは後輩に対して会社の規則に違反するような指示を出したり、自分の立場を利用して部下や後輩に倫理的ではない行為をさせたりすることです。「顧客に対する倫理逸脱行為」は、広告と異なる品質の商品あるいはサービスを提供したりするような顧客の福利を害する行為です。回答者に

は過去1年間に、こういった行為を実際に見かけた、あるいは社内で公に処罰されたことから発覚した、その頻度を5段階で回答してもらいました。

その他、これは主観的なものですが、「経営パフォーマンス」について、回答者が認識する、ここ3年間の会社の経営状況を、「とても悪い」から「とてもよい」の4段階で回答してもらいました。「保身の沈黙」は、従業員が自分の身を守るために、組織内の倫理問題について沈黙しすることです。「黙従」は、あきらめの沈黙とも呼ばれるもので、声を上げても誰も聞く耳を持たないので、問題があっても私は何も言いませんでしたという沈黙です。「仕事の有意味感」は飛ばしますが、「非倫理的な雇用待遇慣習」は、たとえば賃金や労働時間など、契約内容と実際の労働条件に相違があるとか、出産や介護に伴う不本意な自主退職勧奨などです。

このアンケートを分析した結果を、以下、仮説と結果として報告させていただきます。まず「個人の利益風土」は従業員の間で自己中心的な倫理判断や自己利益を追求する傾向が蔓延している程度で、この倫理風土が強いほど、贈収賄、窃盗、対人逸脱行為、職場内の暴力、職務逃避、顧客に対する倫理逸脱行為、保身の沈黙、がすべて多い傾向にあり、仮説通りでした。

次に「組織の利益風土」は、会社の経済的利益を増やす意思判断とか、それに準ずる行動が従業員たちの間で重視される風土ですが、この風土が強ければ強いほど、従業員が認識する経営状況は悪かったという結果でした。私は仮説として、会社が会社の売上とか経営を優先するのであれば、経営状況はよいに違いないと思ったんですが、結果は全く逆で、会社が儲けを重視するほど、従業員は経営状況が悪いと回答している。これはなぜかと考えると、会社の経営状況が悪い会社だからこそ、会社の儲けを重視せざるを得なかったのかなと思いますが、とにかく仮説は外れて支持されなかったということです。それ以外の、顧客に対する逸脱行為、従業員に対する倫理的ではない雇用体系、従業員の保身の黙従については全て、仮説が支持されました。

「社会の利益風土」は、地域・国家を一つの経済的なシステムととらえて、それに寄与することが重視される風土で、これが強ければ強いほど、

顧客に対する倫理逸脱行為が少なく、従業員の感じる仕事の意義は高い傾向がありました。

「個人と組織の善行風土」は、組織の中で従業員が愛社精神とかチーム精神に基づいて、お互いを思いやる傾向が強い程度ですが、その風土が強ければ強いほど、対人逸脱行為、職場の暴力、従業員に対する倫理的ではない雇用待遇は少ない一方、従業員が認識する経営パフォーマンスは優れていました。ちなみに、ことし、私の研究分野の産業組織心理学のトップジャーナルで、同じような結果が出ていました。「個人と組織の善行風土」が強い会社ほど、客観的な指標で見た業績が高くなる割合、業績成長の度合いが高いという報告で、それとも一致します。

次に「社会の善行風土」は、事業活動を通して、地域の文化、市民の生活、教育など、全体の福利に寄与する意識が強いかどうかで、この風土が強ければ強いほど、顧客に対する倫理逸脱行為は少ない一方、従業員は自分の仕事は価値があると認識しているという結果ですが、これも仮説通りです。

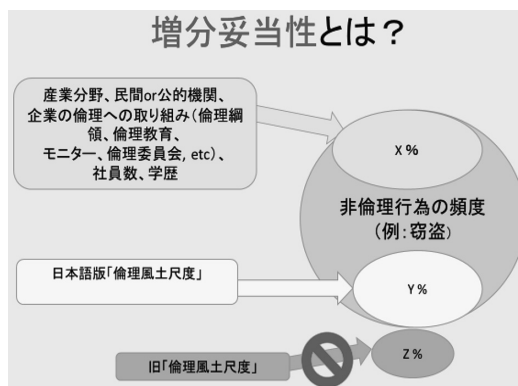
「個人の原理風土」は、従業員がそれぞれ、自分の倫理価値観とかプロフェッショナルリズムに基づいて意思決定、行動を行なう裁量度の高い風土ですが、個人の原理風土が強ければ強いほど、保身の沈黙、黙従は少ない傾向がありました。従業員が自分で意思決定を行なうことが求められている組織のもとでは、自分の身を守るために問題があっても沈黙するとか、あきらめモードで何も言わないとか、そういう傾向はあまりないということです。

「組織と社会の原理風土」は二つ一緒にまとめていますが、これらが強いほど、窃盗、職場の暴力、顧客に対する倫理逸脱行為、従業員に対する非倫理的な雇用待遇は少ない傾向があり、仮説通りでした。

調査2をまとめますと、九つそれぞれの倫理風土と結果変数は予測通りの関連性が認められました。全部で30の仮説を検討したのですが、そのうち28は支持されました。

その他の分析については、回答者の勤めている産業分野や企業の公的な倫理制度やその取り組み、たとえば社員研修などは、統計学上、倫理逸脱行為の予測要因ではありませんでした。社員に対して理論教育を何年に1回やっていますかと

か、そういった環境的な要因を予測変数にとらえて、従業員逸脱行為を予測するかどうかとも検討したのですが、先行研究と同じように、少なくとも統計上は重要な要因ではなかったという結論になりました。



(資料13 ページの右上) われわれが開発した新倫理風土尺度を統計モデルに投入する前に、産業分野、民間企業、公的機関の区別とか、企業の倫理への取り組み、倫理綱領、倫理教育の頻度、会社の内規を従業員がどの程度理解しているかというチェックなどを行なって、それらを予測変数として投入したわけです。その分析の結果、われわれが開発した新倫理風土尺度はビクターとクレンのオリジナルの尺度よりも倫理逸脱行為の分散をより多く説明するということが分かりました。

倫理風土とは関係ないけれども、従業員の倫理的ではない行為に影響を及ぼすと考えられるものを統計モデルに投入し、次に、われわれが開発した尺度を予測変数として投入しました。最後にビクターとクレンの尺度を投入して、より多くの説明をすることができるか検討したところ、いずれの倫理逸脱行為に関しても上乘せに説明することができていませんでした。この順番を逆にすると、パターンは全然かわりまして、つまり、オリジナルの尺度に優先権を与えて、最後にわれわれが開発した倫理風土尺度を投入すると、上乘せの説明がだいぶできていました。統計学的に見ると、使えるのはビクターとクレンの尺度よりは、われわれが開発した尺度ではないか、少なくとも本研究の調査結果ではそのように言えるということです。

