

第四章

倫理風土の測定と妥当性の検討

櫻井 研 司

1. 目的

本章では、倫理風土尺度の法則定立ネットワーク分析結果を報告する。法則定立ネットワーク分析とは、“構成概念は他の構成概念との関連性によって定義づけられる”という考えのもとづき (Cronbach & Meehl, 1955)、新尺度が測定する概念と、近位概念との関連性について理論的な仮説立てをおこない、これらを実証的に示すことによって尺度の妥当性を検討する手法である。また、倫理風土尺度が従業員の倫理行動を予測するうえで有用であるかを検討するため増分妥当性分析を行った。増分妥当性とは、近位概念と関連がある諸要因を統計学的に統制したうえで、尺度がその近位概念を予測する能力があるかを検討する分析法である。

2. 倫理風土の法則定立ネットワークに関する仮説

2.1 利益風土

個人の利益風土は、個人的な利益を保守・増大するための倫理逸脱行為と正の関連性があると予測する。その理由は、個人の利益風土が、諸行為の善悪や可否を決定するにあたって他者や社会のことを考慮せず、自己中心的に利益を優先するという倫理論拠を反映するためである。先行研究を展望してみると、利益主義志向が強い人々は自己愛が強く (e. g., De Vries, De Vries, De Hoogh, & Feij, 2009; Vecchione & Alessandri, 2013; Weigel, Hessing, & Elffers, 1987)、また自己利益を増大するために他者の権利を軽視し、不正行為を行う傾向が示されている (Weigel, Hessing, & Elffers, 1999)。組織研究においても、個人の利益風土が強い職場ほど、組織に対する従業員の帰属意識が低い傾向があるだけでなく (Elci & Alpkan, 2006)、経費の水増し請求、窃盗、仮病による欠勤など、倫理逸脱行為がより頻繁に起こることが示されている (Peterson, 2002)。

個人の利益風土と関連性があることが論理的に予測され、本調査の分析対象となる倫理逸脱行為は、1) 職務逃避行動、2) 贈・収賄、3) 窃盗、4) 対人逸脱行為、5) 職場の暴力、6) 顧客に対する倫理逸脱行為、および7) 保身の沈黙である。これらの行為はすべて、職場において個人の利益を増大・保守する倫理逸脱行為と考えられる。具体的に、職務逃避行動とは、忙しいふりをして仕事を断る、会社の規定より長く休憩時間をとるなど、自己中心的に職務を怠ける逸脱行動である (Bennet & Robinson, 2000)。贈収賄は、仕事上の便宜をはかる

対価として金品を受け取る、あるいは自身が便宜をはかってもらうために金品を贈る行為である。窃盗とは、会社の商品や備品を盗む、個人経費を会社に請求するといった、個人の利益を不当な手段で増大する行為である。対人逸脱行為とは、自分の仕事上の失敗を他の人のせいにする、他者の業績を自分のものにする、会社の規定に違反するような指示を部下や後輩にだすといった、他者の福利を害する逸脱行為である (Bennett & Robinson, 2000)。職場の暴力とは、直接攻撃、他の組織成員の所有物を破壊する行為、および不安や恐怖心を喚起させるため攻撃行為を行うと示唆する言動である (Rogers & Kelloway, 1997; 櫻井, 2014)。職場の暴力を利己的な倫理逸脱行為ととらえるのは、暴力行為の背景には権威を誇示する、社会集団内での優位性を保つ、または恐怖によって相手を統制するといった加害者の利己的な意図が働いているためである (Felson, 2006)。顧客に対する倫理逸脱行為とは、利益増大のため、商品・サービスの品質を誇張する、顧客の個人情報漏えい、意図的に非礼な態度で接するなど、顧客の福利を害する行為である。このような行為は、組織の利益を増大することを目標として行われる場合もあるが、従業員が自分の業績のため行うことも十分考えられる。したがって、顧客に対する倫理逸脱行為も、個人の利益風土と関連する変数の一つとして含めた。保身の沈黙とは、職場で倫理的ではない行為を目撃した場合、自分の身を守るためにその問題を見過ごす利己的な行為である (Pinder & Harlos, 2001)。

仮説 1 (H1) : 個人の利益風土が強いほど、従業員の職務逃避行動 (H1-a)、贈収賄 (H1-b)、窃盗 (H1-c)、対人逸脱行為 (H1-d)、職場の暴力 (H1-e)、顧客に対する倫理逸脱行為 (H1-f)、および保身の沈黙 (H1-g) が多い。

組織の利益風土は、従業員たちが組織の経済的利益を優先する傾向であることから、その倫理風土が浸透しているほど従業員が認識する経営パフォーマンス (例：営業利益、総合的に見た社員の仕事の効率性) が優れていると予測する。しかしその一方、組織の経済的利益が重視されるあまり、従業員に対する不当な雇用慣習があったり、組織外の人々 (例：顧客) の利益を害する行為が多くなったりすることも考えられる。例えば、会社の利益を追求するために時間外労働手当を支払わなかったり、育児休業を申し出る従業員に退職を勧奨したりするなど、従業員の利益ではなく組織の利益を優先する行為が考えられる。

さらに組織の利益風土とは、組織の経済的利益を最優先する、いわゆる業績至上主義の傾向があるため、労働条件に関する問題や、顧客に対する製品・サービスの品質誇張に対して、従業員が問題改善のための声をあげにくくなることが予測される。したがって、組織の利益風土が強い組織ほど、保身および黙従という2タイプの沈黙と正の関連性があると予測する。保身の沈黙とは前述したとおり、不安や恐怖から問題を見過ごす行為であり、黙従とは“あきらめの沈黙”とも呼ばれ、個人が問題に取り組んでも肯定的な結果が得られないと認識することから、その問題に無関心になり (あるいはそう装い)、関わることを諦める行為である (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)。

仮説 2 (H2) : 組織の利益風土が強い組織ほど、従業員が認識する経営状況が優れている。

仮説 3 (H3) : 組織の利益風土が強い組織ほど、顧客に対する倫理逸脱行為 (H3-a)、非倫理的な雇用待遇 (H3-b)、および組織成員の保身の沈黙 (H3-c)、および黙従 (H3-d) が多い。

社会の利益風土とは、企業組織という枠組みを超えたより大きな社会集団 (例：地域社会や国家) を、従業員たちが具現的の自己として捉え、そのシステムの経済的利益に寄与することが重視される倫理志向である (Victor & Cullen, 1988)。この次元の利益風土は、事業活動をとおして顧客の経済活動に寄与することを重視する価値観を持つことから、顧客に対する商品・サービスの品質誇張や、社内・業界基準を満たさない品質の商品を提供するといった、顧客の経済活動にとって不利益となる逸脱行為を行う傾向は低いと考える。また社会の利益風土は、顧客に対する自身の業務活動の有意味感と正の関連があると考えられる。仕事の有意味感とは、仕事をとおして人々が経験する自己効力感、自尊心、あるいは社会集団へ帰属しているという感覚から (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010)、労働者が自分の仕事を肯定的にとらえ、有意義だと認識することである (Pratt & Ashforth, 2003)。顧客に対する自身の仕事の有意味感とは、顧客との社会的相互作用や、顧客の福利 (例：生活の利便性や職業生活) を増大する事業活動をとおして、労働者が自分の仕事を肯定的かつ重要だと認識することである (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010)。上述したとおり、社会の利益風土が強い組織とは、事業活動をとおした顧客の利益増大を重視し、また組織成員自身もその目的に従事することが求められ、評価もされることから、自身の仕事が顧客に対して価値があると感じやすいと考えられる。したがって、社会の利益風土は、顧客との関連における仕事の有意味感と正の関連性があると予測する。

仮説 4 (H4) : 社会の利益風土が強いほど、顧客に対する倫理逸脱行為が少ない。

仮説 5 (H5) : 社会の利益風土が強いほど、業務活動をとおした従業員の仕事の有意味感が高い。

2.2 善行風土

先行研究によると、集団に属する人々の行動は互いの親密度や、集団への帰属意識によって大きな影響を受ける (Epley, Caruso, & Bazerman, 2006; Witkowski, 1997)。例えば、凝集性の高い職務チームの成員は、職務遂行のための支援行動や助言を頻繁に行う傾向がある (成瀬・阪井・永田, 2014; Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997)。またこの様な支援行動は相手の支援行動を喚起させる相互作用だけではなく、それを目撃する他の成員たちの支援行動を喚起させる伝播作用もある (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。第2章の結果にもとづけば、「個人と組織の善行風土」は、従業員同士の友情や、組織への帰属意識にもとづきお互いの福利を尊重する風土であると解釈できる。人々の善意ある行動が集団の規範に影響を受けるならば、個人と組織の善行風土が強い組織ほど、従業員同士がお互いの福利を害する非倫理行動は少ないはずである。したがって本調査では、個人と組織の善行風土が

強い組織ほど、対人逸脱行為および暴力行為が少ないと予測する。さらに、個人と組織の善行風土が強いほど、従業員の福利を害する雇用上の待遇（例：残業代の不払い、妊娠・介護休業の拒絶や、それに関わる退職勧奨）が少ないと予測する。これは、従業員たちが互いの福利を保守・増大することを重視するならば、倫理的ではない雇用待遇が慣習として存在する可能性は低く、またその様な問題が起こった場合には従業員たちが状況を是正するための努力をすると考えるためである。

仮説 6 (H6)：個人と組織の善行風土が強いほど、対人逸脱行為 (H6-a)、職場の暴力 (H6-b)、および非倫理的な雇用待遇 (H6-c) が少ない。

さらに本調査では、凝集性の高い集団はコミュニケーションが円滑であり、また課題を遂行するうえで協力し合うといった特徴を有し（成瀬・阪井・永田，2014; Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997）、実際に高い業績をあげる傾向が強いことから（阿江，1984）、個人と組織の善行風土が強いほど、従業員が認識する経営パフォーマンス（例：会社の収益、職場の人々の仕事の効率性、成員の定着率）が高いと予測する。

仮説 7 (H7)：個人と組織の善行風土が強いほど、従業員が認識する経営パフォーマンスが優れている。

人々は仕事をとおして生活基盤を築く欲求だけではなく、職場内外の人々の生活に肯定的な影響を与え、自分の仕事を社会的に有意義だと感じる社会貢献欲求をもつ。従業員たちにとって、社会貢献感が仕事を有意義だと実感するうえで重要であることは、多くの経営学および組織心理学理論が提唱していることであり、（Deci & Ryan, 1985, 2008; Hackman & Oldham, 1980; Rosso, Dekas, & Wrzensniewski, 2010）、またそれは数多くの実証研究においても一貫して支持されている（Casey & Robbins, 2010; Gagne, Senecal, & Koestner, 1997; Pajo & Lee, 2011）。社会の善行風土とは、地域の自然環境、市民生活、教育など、社会全体の福利増大・保守へ貢献することを優先する倫理志向である。組織が社会貢献を重視する姿勢を従業員に周知し、また実際に事業活動やボランティア活動をとおして社会貢献を実践するならば、従業員たちが認識する仕事の有意味感も高くなることが予測できる。一方これとは逆に、社会の善行風土が社会全体の福利を増大・保守することを重視するならば、その組織に属する従業員たちは顧客の福利を害する倫理逸脱行為を行うとは考えにくい。以上のことから、以下2つの仮説が演繹できる。

仮説 8 (H8)：社会の善行風土が強いほど、顧客に対する倫理逸脱行為が少ない。

仮説 9 (H9)：社会の善行風土が強いほど、顧客に対する自身の業務活動の有意味感が高い。

2.3 原理風土

倫理風土モデル（Victor & Cullen, 1988）において、「原理」とは倫理学の義務論と似たように、不変的な倫理原則を掲げ、その原則を時と状況に関わらず厳守する倫理志向である。

Victor & Cullen (1988) によれば「個人の原理風土」とは、従業員がそれぞれの個人的な倫理価値観や職業的信念に基づいて意思判断・行動を行う倫理志向を示す。一方、「組織の原理風土」とは、倫理原則、倫理綱領、行動規定など、組織が定めた倫理原則とその手続きによって、従業員が倫理判断・行動を行う倫理志向である。「社会の原理風土」とは、組織が属する業界において定められた共通の倫理ガイドライン、あるいは国家が定める法令を意識決定する場面で最優先する風土である。

個人の原理風土とは、従業員が時や状況に関わらず、自分の信念や倫理価値観にしたがって倫理判断および倫理行動をする傾向を反映する。この倫理風土が強い組織においては、非倫理的な行為があった場合、従業員は相手からの報復や人間関係の悪化を恐れずに、原理主義の原則に従って問題を指摘することが予測される。したがって本調査では個人の原理風土と、2つのタイプの沈黙は負の関連性があると予測する。2つのタイプの沈黙とは、自分の身を守るために問題を見過ごす“保身の沈黙、”と、問題の改善を諦めることから問題を見過ごす“黙従（あきらめの沈黙）”である (Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)。

仮説 10 (H10)：個人の原理風土が強いほど、従業員による保身の沈黙 (H10-a) および黙従 (H10-b) が少ない。

組織の原理に該当する会社の行動規定、あるいは倫理綱領の目的は、従業員に法令を順守させ、また組織運営を阻害するような逸脱行動を起こさないよう統制することである。一方、社会の原理に該当するのが業界共通の倫理ガイドラインや、国が施行する法令であるが、これら倫理指針の目的も、組織に属する役職員に法令を順守させ、また消費者に不利益を与えることのないよう企業活動を統制することである。これら2つの倫理次元は、規則を制定する権威機関が異なるにせよ、どちらも社会秩序を維持するための法令順守を重視しているという共通性がある。したがって、これら2つの倫理風土が強い組織ほど、法令に抵触する可能性がある倫理逸脱行為が少ないと考えられる。本調査では、法令に抵触する可能性がある倫理逸脱行為として窃盗、職場の暴力、顧客に対する倫理逸脱行為、および倫理的ではない雇用待遇を含める。

仮説 11 (H11)：組織の原理風土が強いほど、従業員による窃盗 (H11-a)、職場の暴力 (H11-b)、顧客に対する倫理逸脱行為 (H11-c)、および従業員に対する非倫理的な雇用待遇 (H11-d) が少ない。

仮説 12 (H12)：社会の原理風土が強いほど、従業員による窃盗 (H12-a)、職場の暴力 (H12-b)、顧客に対する倫理逸脱行為 (H12-c)、および従業員に対する非倫理的な雇用待遇 (H12-d) が少ない。

3. 増分妥当性

増分妥当性の分析では、人口統計ならびに組織の倫理環境を統制したうえで、倫理風土尺度が従業員の倫理逸脱行為を予測できるかという質問を検討した。近位変数（基準変数）として含める倫理逸脱行為は前節でも紹介した、1) 職務逃避行動、2) 贈・収賄、3) 窃盗、4) 対人逸脱行為、5) 職場の暴力、6) 顧客に対する倫理逸脱行為、7) 保身の沈黙、8) および黙従である。

倫理風土と倫理逸脱行為の関連性に影響を及ぼす可能性があることから、統制変数として分析に含めたのは以下のとおりである—1) 回答者の最終学歴、2) 従業員数、3) 会社の社会的責任を明記した社訓・経営理念の有無、4) 法令順守に関する基本方針の有無、5) 倫理綱領、または行動規定の有無、6) 参考としている倫理ガイドラインの種類（経団連の企業行動憲章、業界団体の共通指針、国内省庁のガイドライン、等）、7) 組織の倫理制度や規定の浸透状況についてのモニタリング頻度、8) 組織横断的な倫理機関の有無（監査役、会計監査人、取締役会の有無、倫理委員会）、9) 新入社員を対象とした倫理教育の有無、10) 全社員を対象とした倫理教育の頻度。増分妥当性分析では、増分妥当性に関する仮説は、法則定立ネットワークに従って以下を検討した。上記12の統制変数を統制したうえで：

仮説 13 (H13)：個人の利益風土が強いほど、従業員の職務逃避行動が多い。

仮説 14 (H14)：個人の利益風土が強いほど、従業員の贈・収賄の頻度が多い。

仮説 15 (H15)：個人の利益風土が強いほど、従業員の窃盗が多く (H15-a)、会社 (H15-b) と社会の原理風土 (H15-c) が強いほど、従業員の窃盗が少ない。

仮説 16 (H16)：個人の利益風土が強いほど、対人逸脱行為の頻度は多く (H16-a)、個人と組織の善行風土が強いほど、対人逸脱行為の頻度が少ない (H16-b)。

仮説 17 (H17)：個人の利益風土が強いほど、職場の暴力が多く (H17-a)、個人と組織の善行風土 (H17-b)、組織の原理風土 (H17-c)、および社会の原理風土 (H17-d) が強いほど、職場の暴力が少ない。

仮説 18 (H18)：個人 (H18-a) と組織の利益風土 (H18-b) が強いほど、顧客に対する倫理逸脱行為が多く、社会の利益風土 (H18-c)、社会の善行風土 (H18-d)、組織 (H18-e)、および社会の原理風土 (H18-f) が強いほど、顧客に対する倫理逸脱行為が少ない。

仮説 19 (H19)：保身の沈黙は、個人の利益風土 (H19-a) と組織の利益風土 (H19-b) が強いほど多く、個人の原理風土が強いほど保身の沈黙は少ない (H19-c)。

仮説 20 (H20)：組織の利益風土が強いほど従業員の黙従傾向があり (H20-a)、個人の原理風土が強いほど、従業員の黙従傾向が少ない (H20-b)。

4 方法

4.1 調査手続き

本調査は、第1回調査から4か月後の2014年11月にウェブ・アンケート方式で実施した。回答者は、前回調査に協力した982名のうち、追跡調査に応じた751名である（回答率＝76.4%）。回答者の人口統計は以下のとおりである：性別（男性78.3%；女性21.2%）、平均年齢（ $M = 46.3$ 歳， $SD = 8.03$ ）、勤続年数（ $M = 16.3$ 年， $SD = 9.52$ ）、職位（一般＝64.3%，管理職＝25.4%，役職・代表者＝8.1%）、雇用形態（正社員＝91.7%，準社員＝1.1%，契約・委託＝5.8%，派遣＝1.5%）。

4.2 尺度

倫理風土の測定には、倫理風土尺度を使用した。同尺度の項目内容および心理測定学特性に関しては、第三章に詳細を記述したため説明を省略する。

職務逃避行動は、Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler (2006) の非生産的行動チェックリストから、職務逃避行動に関する5項目を邦訳して使用した（例：“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”）。回答者は、過去1年間の間にこれらの行動を実際に見かけた、あるいは社内で公に懲罰を受けたことから発覚した他の従業員による当該行為の頻度を5段階（1＝全く無かった，5＝ほぼ毎日あった）で報告した。本調査において平均値は2.87（標準偏差＝1.53）で、 α 係数による尺度の信頼性は.81であった。なお、回答者はこの他の倫理逸脱行為も“あなたが職場で過去1年間の間に実際に見かけた頻度、あるいは社内で公に懲罰を受けたことから発覚した当該行為の頻度”という教示のもと、同様の5段階で回答した。

窃盗尺度の項目は、Spector et al. (2006) の非生産的行動チェックリストを参考に筆者が6項目を作成した（例：“領収書を改ざんして、実際に使った経費以上のお金を会社から受け取った”；“会社の備品、あるいは商品を盗んだ。”）。平均値は1.31（標準偏差＝0.67）で、 α 係数による信頼度は.80であった。

Akaah & Lund (1993) と横田 & 中野 (2012) を参考に、贈収賄を測定する2項目を作成した（“仕事上の便宜をはかってもらうために社内・社外の人に金品の贈り物をした。”、“社内・社外の人から金品の贈り物を受け取り、相手に仕事上の便宜をはかった”）。これらの項目を回答するにあたって、回答者には世間一般的な土産や、季節の贈答品は除くよう教示した。平均値は1.31（標準偏差＝0.67）で、 α 係数による信頼度は.80であった。

Bennett & Robinson (2000) の対人逸脱行為5項目、Akaah & Lund (1993) の責任転嫁3項目、および筆者が作成した3項目をあわせて使用した（“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。”、“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。”、“本来自分でやるべき仕事を部下や後輩にやらせ、自分がやったことにし

た”。同尺度の平均値は 1.68 (標準偏差 = 1.02) で、 α 係数による信頼度は .94 であった。

Rogers & Kelloway (1997) の職場の暴力尺度 3 項目を邦訳して使用した (例：“職場で部下や後輩を叩いたり、蹴ったり、掴みかかったり、押しのけたりした。”“部下や後輩に向かって物を投げた”)。平均値は 1.13 (標準偏差 = 0.54) で、 α 係数による信頼度は .86 であった。本調査では顧客に対する倫理逸脱行為を「意図的に顧客の利益や福利を害する、あるいは安全を脅かす組織成員の言動」と定義し、独自の尺度を開発した。表 1 に示しているように、同尺度には法令や組織の規定に反すると考えられる逸脱行為 6 項目と、法令や規定に違反はしないが倫理的ではない行為 (グレイゾーン倫理逸脱行為) 4 項目が含まれている。平均値は 1.42 (標準偏差 = 0.70) で、 α 係数による信頼度は .91 であった。

回答者自身の沈黙傾向を測定するために、Knoll & Van Dick (2013) の沈黙尺度全 6 項目、および Van Dyne, Ang, & Botero (2003) の沈黙尺度から 2 項目を邦訳して使用した。保身の

表 1. 顧客に対する倫理逸脱行為尺度

	因子負荷量		共通性
	因子 1	因子 2	
1. 顧客に対して、商品やサービス品質の誇張をする	.66	-.08	.50
2. 広告内容と一致しない品質の商品、あるいはサービスを提供する	.86	.06	.68
3. 社内・業界基準を満たさない品質の商品を顧客に販売、あるいはサービスの提供をする	.80	.03	.61
4. 顧客の個人情報、を、関係者以外にもらす	.72	.06	.47
5. 消費者や顧客からの苦情を真剣にとりあわない。	.76	-.05	.62
6. 顧客にたいして失礼な言動をする (例：相手を馬鹿にした態度で接する、イヤミを言う等)	.65	-.10	.51
7. 社内の基準からすればグレイゾーンだが、世間から見たらクロだと判断される非倫理的だと考えられる行為が顧客に対して行われている	.02	-.88	.80
8. 法令や社内ルールに反するとは言えないが、自分が客の立場なら強い不満を感じるような行為が、顧客に対して行われている	-.03	-.93	.84
9. 社内の基準からすれば問題ないが、消費者に公表すれば問題を指摘されるような商品の品質や価格設定の問題がある	-.01	-.90	.80
10. 顧客が商品やサービスについて十分な知識がないため、わざと顧客に対して十分な商品やサービスの恩恵を与えていない	.05	-.86	.79
寄与率	53.69%	12.44%	合計 = 66.13%

注：因子抽出法 = 主因子法、回転法 = Kaiser の正規化を伴う直接オブリミン法、固有値 > 1 の因子のみ表記。10.321 を超える因子負荷量は太字表記。

因子 1 は法令や組織の規定に違反すると考えられる行為であることから、顧客に対する「明確な倫理逸脱行為」と名付けた。因子 2 は、これらの規定に違反はしないが倫理的ではない行為であることから顧客に対する「グレイゾーン倫理逸脱行為」と名付けた。

沈黙下位尺度は4項目で構成されており（例：“自分の身を守るために社内の倫理を改善するための提案はしない”）、平均値は2.89（SD = 1.71）で、 α 係数による信頼度は.97であった。黙従の下位尺度も4項目で構成されており（例：上司が聞く耳を持たないので、問題の指摘や改善のための提案などしない）、平均値は3.03（SD = 1.69）で、 α 係数による信頼度は.96であった。回答者は、自分自身の沈黙傾向を6段階（1 = 全く当てはまらない、6 = 全く当てはまる）で評価した。

非倫理的な雇用待遇は独自の尺度を作成して測定した（表2参照）。同尺度には、1）性別や年齢に基づく待遇面での差別（例：昇進や配置）、2）賃金や労働時間など契約内容と実際の労働条件の相違、3）時間外労働手当の不支給やサービス残業の指示、4）出産や介護にともなう不本意な退職という4項目から構成されており、回答者はこれらの出来事が現在の職場で起こる頻度を4段階（1 = 全くない、4 = 常にそうだ）で報告した。1.66（SD = .88）で、 α 係数による信頼度は.80であった。

回答者が、顧客に対する自身の業務活動をどの程度有意義に感じているかを測定するために、職務診断調査票の職務有意味感尺度（Hackman & Oldham, 1975）、およびエンパワメント尺度の有意味感下位尺度（Spreitzer, 1995）を参考に、7項目からなる尺度を作成した（例：私自身の仕事が、顧客の仕事や生活面で大いに役立っていると思う）。回答者は、それぞれの項目が自分に該当する程度を7段階で評価した（1 = 全くそう思わない、7 = 全くそう思う）。平均値は3.84で（SD = 1.94）、 α 係数による信頼度は.96であった。

Delaney & Huselid（1996）の従業員が認識する経営パフォーマンス尺度全8項目の邦訳版と、独自に作成した2項目（営業利益、総合的に見た社員の仕事の効率性）とを合わせて使用した。回答者は、“あなた自身が認識するここ3年間の会社の経営状況を、以下10の側面から評価してください”という教示のもと、各項目を4段階（1 = とても悪い、4 = とても良い）で評価した。平均値は2.56（SD = 0.49）で、 α 係数による信頼度は.89であった。なお、成員が認識する経営パフォーマンスは、客観的指標に基づく経営パフォーマンスと同

表2. 非倫理的な雇用待遇尺度

	因子負荷量	共通性
1. 従業員の性別や年齢にもとづいた待遇面での差別がある。	.70	.49
2. 入社時に提示された労働条件の内容（例：労働時間、有給休暇日数、賃金）と、実際の労働条件が違う。	.82	.67
3. 時間外労働手当が支払われない時間外労働、いわゆるサービス残業を指示あるいは容認される。	.69	.48
4. 育児休業や介護休業の取得が会社の事情から困難であるために、不本意な退職を余儀なくされる人がいる。	.65	.42
寄与率	51.49%	

注：因子抽出法 = 主因子法。固有値>1の因子のみ表記。

一とは言えないが、両者の間には強い正の相関がある (Dollinger & Golden, 1992; Powell, 1992; Venkatraman & Ramanujam, 1987)

4.3 分析手法

増分妥当性を検討するにあたっては、階層的重回帰分析をおこなった。具体的に、第一ステップでは全ての統制変数を投入し、第二ステップでは倫理風土尺度の全項目を投入した。この際、統制変数に含まれるすべてのカテゴリカル変数はダミー変数に変換した。

5. 法則定立ネットワーク分析の結果

5.1 利益風土

表3には、本調査で分析対象となった全ての変数の相関値を表記した。個人の利益風土は、従業員の職務逃避行動 ($r = .31, p < .01$)、贈・収賄 ($r = .16, p < .01$)、窃盗 ($r = .26, p < .01$)、対人逸脱行為 ($r = .40, p < .01$)、職場の暴力 ($r = .19, p < .01$)、顧客に対する倫理逸脱行為 ($r = .37, p < .01$)、および保身の沈黙 ($r = .45, p < .01$) と正の関連性があった。したがって、仮説 1a から H1g は全て支持された。

仮説 2 に反して、組織の利益風土と、従業員が認識する経営パフォーマンスとの間には有意で負の相関があった ($r = -.30, p < .01$)。一方、顧客に対する倫理逸脱行為 ($r = .30, p < .01$; H3-a)、非倫理的な雇用待遇 ($r = .29, p < .01$; H3-b)、保身の沈黙 ($r = .33, p < .01$; H3-c)、および黙従 ($r = .34, p < .01$; H3-d) との間には正の関連性が認められた。したがって仮説 3a から 3d はすべて支持された。

社会の利益風土は、顧客に対する倫理逸脱と負の関連性が ($r = -.16, p < .01$)、顧客に対する自身の仕事の有意味感 ($r = .12, p < .01$) とは有意で正の関連性が認められた。したがって仮説 4 と仮説 5 はともに支持された。

5.2 善行風土

個人と組織の善行風土は、仮説のとおり対人逸脱行為 ($r = -.37, p < .01$; H6-a)、職場の暴力 ($r = -.19, p < .01$; H6-b)、および非倫理的な雇用待遇 ($r = -.34, p < .01$; H6-c) と有意で負の関連性があった。また仮説 7 のとおり、従業員が認識する経営パフォーマンス ($r = .47, p < .01$; H7) とは有意で正の関連性が認められた。

次に社会の善行風土は、顧客に対する倫理逸脱行為と負の関連性があり ($r = -.31, p < .01$; H8)、顧客に対する自身の仕事の有意味感 ($r = .30, p < .01$; H9) とは正の関連性があった。したがって社会の善行風土に関する仮説も全て支持された。

表 3. 変数間の相関

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. 個人の利益風土	—											
2. 組織の利益風土	.55	—										
3. 社会の利益風土	-.04	.01	—									
4. 個人と組織の善行風土	-.53	-.36	.35	—								
5. 社会の善行風土	-.44	-.37	.38	.73	—							
6. 個人の原理風土	-.20	-.05	.24	.43	.32	—						
7. 組織の原理風土	-.04	-.12	.26	.18	.30	.07	—					
8. 社会の原理風土	-.41	-.50	.27	.53	.59	.29	.47	—				
9. 職務逃避行為	.31	.21	-.03	-.25	-.19	-.05	-.07	-.17	—			
10. 贈・収賄	.16	.15	-.09	-.12	-.08	.00	-.11	-.12	.43	—		
11. 窃盗	.26	.19	-.10	-.26	-.20	-.02	-.07	-.19	.52	.44	—	
12. 対人逸脱行為	.40	.24	-.10	-.37	-.27	-.16	-.08	-.24	.54	.35	.62	—
13. 職場の暴力	.19	.11	-.06	-.19	-.13	-.08	-.13	-.17	.22	.30	.30	.42
14. 非倫理的な雇用待遇	.40	.29	-.09	-.34	-.29	-.11	-.11	-.29	.38	.27	.38	.56
15. 顧客に対する倫理逸脱行為	.37	.30	-.16	-.34	-.31	-.15	-.13	-.32	.46	.38	.59	.64
16. 保身の沈黙	.45	.33	-.06	-.34	-.31	-.22	.01	-.28	.27	.12	.26	.44
17. 黙従	.44	.34	-.12	-.38	-.37	-.20	-.04	-.32	.27	.12	.27	.41
18. 仕事の有意味感(対顧客)	-.27	-.23	.12	.33	.31	.20	.15	.28	-.02	-.03	.00	-.06
19. 経営パフォーマンス認識	-.42	-.30	.14	.47	.38	.23	.11	.30	-.21	-.13	-.16	-.28

	13.	14.	15.	16.	17.	18.
14. 非倫理的な雇用待遇	.27	—				
15. 顧客に対する倫理逸脱行為	.38	.59	—			
16. 保身の沈黙	.26	.51	.42	—		
17. 黙従	.20	.46	.39	.79	—	
18. 仕事の有意味感(対顧客)	-.04	-.03	.01	-.14	-.20	—
19. 経営パフォーマンス認識	-.15	-.32	-.35	-.31	-.37	.35

注：相関係数 0.101 以上は 1% 水準で有意。

5.3 原理風土

個人の原理風土は、すべて仮説のとおり保身の沈黙 ($r = -.22, p < .01$: H10-a) と、黙従 ($r = -.20, p < .01$: H10-b) との間に有意で負の関連性があった。

組織次元と社会次元の原理風土は仮説のとおり、それぞれ職場の暴力 ($r = -.13, p < .01$;

$r = -.17, p < .01$), 顧客に対する倫理逸脱行為 ($r = -.13, p < .01; r = -.32, p < .01$), および非倫理的な雇用待遇 ($r = -.11, p < .01; r = -.29, p < .01$) と負の関連性が認められた。窃盗に関して, 社会の原理風土は有意で正の相関が認められたが ($r = -.19, p < .01$), 組織の原理風土との相関は有意ではなかった。したがって, 仮説 12a は支持されたが, 仮説 11a は支持されなかった。

6. 増分妥当性の分析結果

6.1 職務逃避行動

表 4 に表記しているように, 倫理機関の有無や, 従業員への倫理教育といった倫理環境に関する統制変数は, 職務逃避行動の分散を 2% 説明していた。一方, 倫理風土に関する変数はこれよりもさらに 15% の分散を説明していた。仮説 13 に関して, 個人の利益風土が強いほど, 従業員の職務逃避行動が多い傾向があった ($b = .25, p > .01$)。したがって仮説 13 は支持された。

表 4. 職務逃避行動, 贈・収賄, および窃盗を基準変数とする階層的重回帰分析

	職務逃避行動			贈収賄			窃盗		
	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²
Step1 (統制変数)		.02(.00)			.02(.00)			.02(.00)	
Step2 (倫理風土尺度)		.15(.12)	.12**		.09(.06)	.06**		.13(.10)	.10**
利益風土									
個人	.25**			.15**			.16**		
組織	.06			.10			.04		
社会	.01			-.10*			-.07		
善行風土									
個人と組織	-.15**			-.09			-.18**		
社会	.02			.10			.04		
原理風土									
個人	.04			.06			.12**		
組織	-.06			-.11*			-.03		
社会	.02			-.01			-.07		

注) : * = $p < .05$, ** = $p < .01$.

Step1 で投入した変数 [経営理念, 倫理原則, および倫理綱領ダミー (ある, ない, 分からない), 参考にしていない倫理基準ダミー (経団連の企業行動憲章, 国際的政府間交渉に基づく基準, 国内の省庁のガイドライン, 業界団体の共通の指針, ない, 分からない), 倫理機関 (会計監査役, 倫理委員会, 取締役会), 従業員の倫理原則や綱領理解のモニタリング: 1 = 毎年, 7 = 一度もない), 最終学歴 (小学校~大学院), 社員数] 分析結果を簡潔に表記するため Step1 の推測値は省略。

6.2 贈収賄

贈収賄に対する統制変数の決定係数は2%である一方、倫理風土の決定係数の増加量は9%であった(表4)。仮説14に関して、統制変数を統制したうえでも、個人の利益風土が強いほど、贈収賄が多い傾向があった($b = .15, p > .01$)。したがって仮説14は支持された。

6.3 窃盗

窃盗に関して、統制変数の決定係数は2%であり、倫理風土に関する変数の決定係数の増加量は13%であった(表4)。個人の利益風土が強いほど窃盗の頻度が多く($b = .15, p > .01$)、組織の原理風土が強いほど窃盗の頻度が少なかった($b = .11, p > .05$)。したがって仮説15-aと15-bは支持された。しかし仮説15-cに反して、社会の原理風土は窃盗の頻度を予測していなかった。

6.4 対人逸脱行為

表5に表記しているとおり、対人逸脱行為に対する統制変数の決定係数は2%であり、倫理風土に関する項目の決定係数の増加量は24%であった。対人逸脱行為は、個人の利益風土が強いほど多く($b = .31, p > .01$)、個人と組織の善行風土が強いほど少なかった($b = -.17, p > .01$)。したがって仮説16-aと仮説17-bはともに支持された。

表5. 対人逸脱行為、職場の暴力、顧客に対する倫理逸脱を基準変数とする階層的重回帰分析

	対人逸脱行為			職場の暴力			顧客に対する倫理逸脱行為		
	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²
Step1 (統制変数)		.02(.00)			.02(.00)			.01(.00)	
Step2(倫理風土尺度)		.24(.22)	.22**		.10(.07)	.08**		.23(.21)	.22**
利益風土									
個人	.31**			.15**			.25**		
組織	.02			-.05			.10*		
社会	-.04			.00			-.08*		
善行風土									
個人と組織	-.17**			-.15*			-.02		
社会	-.02			.08			-.06		
原理風土									
個人	-.02			.02			-.02		
組織	-.09*			-.13**			-.09*		
社会	-.01			-.08			-.10		

注) : * = $p < .05$, ** = $p < .01$.

6.5 職場の暴力

職場の暴力に対する統制変数の決定係数は2%であり、倫理風土に関する変数の決定係数の増加量は10%であった(表5)。職場の暴力は、個人の利益風土が強いほど多く ($b = .15, p > .01$)、個人と組織の善行風土 ($b = -.15, p > .05$)、および組織の原理風土 ($b = -.13, p > .01$) が強いほど少ない傾向があった。したがって仮説 17-a, 17-b, 17-c は支持された。一方、仮説 17-d に反して、社会の原理風土は職場の暴力の有意な予測要因ではなかった。

6.6 顧客に対する倫理逸脱行為

顧客に対する倫理逸脱行為に対して、統制変数の決定係数は1%であり、倫理風土を加えた場合の決定係数の増加量は23%であった(表5)。顧客に対する倫理逸脱は、個人の利益風土 ($b = .25, p > .01$) と組織の利益 ($b = .10, p > .05$) が強いほど多く、社会の利益風土 ($b = -.08, p > .05$) と組織の原理 ($b = -.09, p > .05$) が強いほど少なかった。したがって仮説 18-a, 仮説 18-b, 仮説 18-c, 仮説 18-e は支持された。一方、社会の善行風土 (H18-d)、および社会の原理風土 (H18-f) は、仮説に反して顧客に対する倫理逸脱行為と有意な関連性は認められなかった。

6.7 保身の沈黙

表6に表記しているように、保身の沈黙に対する統制変数の決定係数は5%であり、倫理

表6. 保身の沈黙と黙従を基準変数とする階層的重回帰分析

	保身の沈黙			黙従		
	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²	B	R ² (R ² adj)	ΔR ²
Step1(統制変数)		.05** (.03)		.05** (.03)		
Step2(倫理風土尺度)		.25** (.22)	.20**	.28** (.25)	.23**	
利益風土						
個人	.27**			.27**		
組織	.10*			.10*		
社会	.02			-.02		
善行風土						
個人と組織	-.01			-.05		
社会	-.13*			-.15**		
原理風土						
個人	-.11*			-.06		
組織	.07			.04		
社会	-.04			-.03		

注) : * = $p < .05$, ** = $p < .01$.

風土に関する変数はこれよりさらに25%の偏差を説明していた。保身の沈黙は、個人の利益風土 ($b = .27, p > .01$) と組織の利益風土 ($b = .10, p > .05$) が強いほど多く、個人の原理風土が強いほど少ない傾向があった ($b = -.11, p > .05$)。したがって、仮説 19-a, 仮説 19-b, 仮説 19-c はすべて支持された。

6.8 黙従

従業員の黙従に対する統制変数の決定係数は5%であり、倫理風土に関する変数はこれよりさらに28%の偏差を説明していた(表6)。組織の利益風土が強いほど黙従は多かった ($b = .10, p > .05$)。一方、個人の原理風土は黙従との間に有意な関連性がなかった。したがって、仮説 19-a は支持されたが仮説 19-b は支持されなかった。

7. 結果考察

従来、我が国の倫理行動研究では、従業員の倫理逸脱行為を理解・管理するうえで倫理方針(社訓、倫理原則など)、内部統制(コンプライアンス・ガバナンス)、あるいは法令や業界共通の指針といった企業の倫理制度面に着目してきた(小森, 2000; 久保田, 2009; 山下, 2010)。論理的に考えれば、これらの倫理環境が、従業員の規範ある行動を促すうえで重要なのは自明なことと言える。しかし実証的には、倫理制度や倫理機関の有無自体は、従業員の倫理逸脱行為を説明するうえで一貫性が乏しい予測要因であることが指摘されてきた(Davidson & Stevens, 2013; Ethics Resource Center, 2005; Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010; Schwartz, 2004; Yallop, 2012)。本調査においても、倫理原則や倫理綱領の有無、倫理機関の(倫理委員会、監査役)の有無など、様々な倫理制度の効果を検証したが、いずれも倫理逸脱行為の分散を説明するうえで重要であるという統計学的な根拠は認められなかった。また倫理制度よりも、それらを推進するための倫理教育や、組織の倫理方針についての従業員の理解度をモニタリングすることの方が重要だという指摘もある(高橋, 1998; 中村, 梅津, 小山, 出見世ほか, 2007)。このため本調査では、入社したばかりの従業員を対象とした倫理教育研修の有無、全従業員を対象とした倫理教育の頻度、従業員の理解度のモニタリングといった、倫理推進のための取り組みの効果も検討した。しかし倫理制度と同様、倫理推進のための取り組みは分析対象となっただけの倫理逸脱行為に対しても有意な効果が認められなかった。

組織の倫理制度やそれを推進する取り組みが従業員の倫理逸脱行為を抑制する効果が分析上認められなかったとはいえ、その重要性は否定されるべきではないと考える。何故なら、従業員たちにとって、明文化された組織の倫理方針は倫理判断の基盤であり、またそれらの倫理方針を逸脱した場合に付随する懲罰は、規範ある行動をとる動機づけ要因とも成りえるからである。実際、倫理綱領の有無と企業による倫理教育の頻度が、組織の原理風土(組織

の倫理規定についての倫理風土)へ及ぼす影響をポストホック的に検討した結果、どちらもやや効果量は小さいものの、有意で正の影響を及ぼしていた。したがって本研究の結果は、企業の倫理制度とその推進のための取り組みを否定するものではなく、これらが倫理風土に影響を及ぼす要因の一つであり、間接的には倫理風土を介して従業員の倫理行動へ影響を及ぼしていることを示唆している。

倫理風土尺度の念妥当性に関して、本調査では法則定立ネットワークを行い、それぞれの倫理風土次元がおおむね仮説どおりの倫理行動との間に有意な関連性があることを実証した。具体的に、従業員たちが自己利益を優先する個人の利益風土が強いほど、職務逃避行動、贈・収賄、窃盗、対人逸脱行為、職場の暴力、保身のための沈黙、および顧客に対する倫理逸脱行為が起りやすい傾向があった。一方、組織の経済的利益を優先する組織の利益風土が強いほど、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、保身の沈黙、および黙従が多く、また従業員たちが認識する経営状況は低い傾向があった。さらに、事業活動をとおして地域や国家の経済へ寄与することを重視する社会の利益風土が強いほど、やや効果量は小さいものの、顧客に対する倫理逸脱行為が少なく、また従業員も顧客に対して自分の仕事が有意義であると感じる傾向があった。

これらの分析結果には少なくとも2つ注目すべき点がある。第一に、倫理風土の先行研究では、尺度の心理測定特性の問題から個人の利益風土と組織の利益風土を一つの変数として取り扱うことが多かったが、一貫して報告されてきたのはこの合同変数が様々な倫理逸脱行為と正の関連性があることである。一方本調査においては、倫理風土モデルと項目分析の結果に基づき、これら2つの倫理次元をそれぞれ固有の変数として扱ったが、先行研究と同様にどちらも倫理逸脱行為と正の関連性が認められた。しかし妥当性係数の大きさで比較した場合、個人の利益風土の方が、組織の利益風土よりも全ての倫理逸脱行為と関連性が強かった。増分妥当性分析においても同様に、一貫して倫理逸脱行為を予測していたのは組織の利益風土ではなく、個人の利益風土の方であった。この結果は、本調査で分析対象となったのが窃盗、暴力、職務逃避行動といった、個人の利益を追求する性質の逸脱行為であったことに起因しているかもしれない。今後の調査研究では、例えば粉飾経理や不正融資といった組織の利益とより密接に関わりのある倫理逸脱行為を分析対象とし、組織の利益風土が、個人の利益風土と比較してより関連性が強いのかを検討することは有意義であると考えられる。つまり倫理逸脱行為の種類に応じて、個人利益の追求が背景にあるのか、それとも会社の利益を追求する利益風土があるのかを把握することが出来れば、企業にとって倫理逸脱行為を管理するうえで有益な情報が得られる可能性がある。第二に、組織の利益風土は、従業員たちが組織の利益を優先する傾向であるため、論理的にはこの倫理風土が強いほど経営パフォーマンス(例:会社の営業業績、成員の定着率、総合的にみた成員の仕事の効率性)が優れているはずである。しかし結果は予測と正反対で、組織の利益風土が強いほど、経営パフォーマンスが好ましくない状態だと従業員たちに認識されていた。一つの解釈として、経営状況が

良くない企業だからこそ、従業員は会社の経済的利益を重視することが求められ、結果的に組織の利益風土が強くなったという可能性も考えられる。勿論、本調査ではあくまでも従業員が認識する経営パフォーマンスとの関連性を分析したため、客観的にみた経営パフォーマンスとどの様な関連性があるかは明らかにできない。今後の調査研究では、倫理風土と客観的指標に基づく経営パフォーマンスの関連性を明らかにすることが求められる。

次に、従業員が自分の信念や倫理価値観にしたがって倫理判断および倫理行動をする「個人の原理」風土が強いほど、保身の沈黙と黙従が起こりにくかった。増分妥当性分析においては、組織の倫理環境の効果を統計的に統制したうえでも、個人の原理風土は保身の沈黙を予測する要因であった。倫理問題に対する沈黙は、それ自身が倫理規定や法令に違反する行為とは言えないが、組織内の倫理順守を確立するうえで軽んずるべきではない。例えば本調査において、保身の沈黙と黙従は全ての倫理逸脱行為との間に有意で正の関連性があったことから示唆されるように（表3）、倫理問題に対する沈黙は組織内の倫理問題を助長させる可能性がある。さらに従業員の沈黙は、倫理問題が表面化した後から“部下から声があがってこなかった”という、経営者にとって好ましくない事態を引き起こしかねない。

一方、組織の倫理規定を反映する組織の原理風土が強いほど、窃盗、職場の暴力、および顧客に対する倫理逸脱行為が少ない傾向があった。この傾向は窃盗を除き、組織の倫理環境の影響を統制したうえでも同じであった。増分妥当性分析で窃盗のみが予測できなかった背景として、多くの統制および予測変数を統計モデルに投入したことも考えられるが、窃盗はその行為自体目撃が難しく、説明できる偏差が少なかったという理由が考えられる。次に、法令や業界共通の倫理指針を反映する社会の原理風土が強いほど、職場の暴力、および顧客に対する倫理逸脱行為が少ない傾向があった。しかしこの次元の原理風土は窃盗との有意な相関が認められず、また統制変数の効果を統制した場合には、窃盗のみならず、職場の暴力と顧客に対する倫理逸脱行為に対する効果も有意ではなくなった。これらの結果は、倫理逸脱行為を予測するうえで組織の原理風土は重要だが、社会の原理風土はあまり重要ではないということを示唆している。別の解釈としては、組織が制定した倫理規定と、法令や業界共通の指針は重複しており、分析上、多重共線性の影響から両変数は有意で独立した予測変数として抽出されなかったということが考えられる。しかし、探索的および確認的因子分析はこれら2つの変数が異なる概念を測定していることを示しており、両者の相関は.48と多重共線性を懸念するほど高くなく（Pedhazur, 1997）、またVIFやToleranceといった共線性の推測値も問題がなかったことから、変数の重複が原因とする根拠は乏しい。勿論、従業員による窃盗、暴力、および顧客に対する倫理逸脱行為は頻繁に起きない問題であるため、説明出来る分散がそもそも少なく、また増分妥当性分析は検出力が低下する分析であったことも、社会の原理風土に関する仮説が支持されない結果につながったという可能性も十分考えられる。したがって、この次元の原理風土と、倫理逸脱行為の関連性については今後の研究での再検討が求められる。

最後に、従業員が互いの福利を尊重する個人と組織の善行風土が強いほど、対人逸脱行為や職場の暴力が起こる頻度が少なかった。またこの傾向は、倫理制度など、組織の倫理環境による影響を統制したうえでも同じであった。一方、地域社会の人々の福利を守り、また事業活動とおした社会貢献を重視する社会の善行風土が強いほど、顧客に対する倫理逸脱行為は少ない傾向があった。これら善行風土に関する分析結果は仮説のとおりであり、また論理的にも妥当な結果と言える。しかしより興味深いのは、善行風土がその他ほとんどの倫理逸脱行為と有意で負の関連性が認められたことである。例えば妥当性係数でみた場合、個人と組織の善行風土と社会の善行風土は、どちらも職務逃避行動、贈収賄、窃盗、および顧客に対する倫理逸脱行為と負の関連性があり、さらにその関連性は本来これらの行為を抑制する組織の原理風土と同等かそれ以上に強かった（表3参照）。増分妥当性分析においても、個人と組織の善行風土は、組織の原理風土よりも、職務逃避行動、窃盗、対人逸脱行為、および職場の暴力を予測するうえでより強力な要因であった。これらの結果を言い換えれば、倫理逸脱行為を抑制するうえで従業員の倫理遵守認識も重要だが、従業員同士が友好関係を高め、また組織への帰属意識を高めることによって互いの福利を尊重できる倫理風土を形成することも大切だということである。

8. 総合的な考察

本研究の目的は、組織の倫理風土を測定する尺度を開発し、その妥当性と信頼性を検討することであった。第三章では、同尺度が想定どおり8つの理論上異なる倫理風土次元を、大きな重複負荷なく測定することを示した。この結果は心理測定学上好ましいだけでなく、既存の倫理風土尺度（ECQ; Victor & Cullen, 1988）が抱える問題を改善する可能性を示している。具体的に、ECQの項目は開発意図と異なる倫理風土に対して強い負荷があったり（e. g., Fritzsche, 2000; Victor & Cullen, 1988）、複数の因子にまたがって負荷が認められることが多い（Simha & Cullen, 2012）。その結果、先行研究においては倫理風土の次元を異なる項目で算出することとなり、調査結果間の比較を不可能にしたり、倫理風土と組織・個人変数の関連性の解釈を困難にしてきた。一方、尺度項目と理論的な概念の整合性により優れた新倫理風土尺度は、倫理風土の測定に統一性をもたらしこれらの問題を改善することが期待される。さらに増分妥当分析の結果、組織の倫理綱領や規定、倫理教育研修の頻度といった倫理環境要因の影響を統計的に統制したうえでも、本研究で開発した倫理風土尺度は従業員の倫理逸脱行為を有意に予測することが出来ていた。

8.1 実用的価値

倫理風土尺度の実用的な価値として、第一に倫理逸脱行為の状況を把握、またはそのリスクを予見できる可能性が挙げられる。具体的に、第四章の分析結果にもとづけば、個人および組織の利益風土が強いほど、従業員による窃盗や顧客に対する倫理逸脱行為といった長期

的には組織の利益を貶める逸脱行為が起きやすい。一方、原理風土および善行風土が強いほど、従業員による倫理逸脱行為が起きるリスクは少ない傾向がある。したがって、組織にとって望ましいのは、個人および組織の利益風土が蔓延することを抑えつつ、原理風土と善行風土を高めることである。勿論、組織の倫理風土を測定し、検討する場合に個別の倫理風土次元のみに焦点を当てるのではなく、総合的に評価する視点が必要である。例えば、組織の経済的利益を優先する組織の利益風土は、営利団体である民間企業にとってはむしろ醸成されることが望ましい規範認識であり、またそれを求めるのは当然の権利であるとも言える。しかし、この次元の利益風土が、従業員の倫理逸脱行為を抑制すると考えられる原理風土や善行風土と比較して極端に高いのは、いわゆる業績至上主義が蔓延している状況を示唆しており、従業員による倫理逸脱行為が起るリスクは高くなると考えられる。またこれと同様に、倫理規定や法令を順守する規範認識を反映する原理風土を高めることは、従業員の規定・法令違反を管理するうえで極めて重要である。しかし、法令や倫理規定の順守のみが組織の焦点となれば、“倫理規定さえ守ってさえいれば倫理的である”という好ましくない規範認識を醸成しかねない。心理学者はこの様な状況を“倫理の死角”と呼ぶが、それは人間が一つの目標を強く意識すると倫理判断の視野が狭くなり、他の側面での倫理をおろそかにしやすいという状態をさす（バイザーマン & テンプランセル, 2013）。本調査において、原理風土は確かに多くの倫理逸脱行為と負の関連性があったが、従業員の福利や地域社会への貢献を重視する善行風土も、倫理逸脱行為との間に同等かそれ以上の負の関連性があった。つまり、法令や組織規程に含まれない倫理意識も、従業員の倫理行動を高めるうえでは軽視できない可能性がある。

また倫理風土尺度は、組織内で倫理逸脱行為が起るリスクを検討する指標としてだけでなく、組織の倫理推進状況を検討するうえでも有用性に富むと考える。例えば、従業員の倫理遵守を推進するための倫理制度を設置し、定期的な倫理教育を実施していても、組織の原理風土が低いのであれば、組織が望むような倫理意識が従業員たちの間で浸透していないことが考えられる。また組織の利益風土が他の倫理風土次元と比較して高い場合は、本研究の結果が示すように、窃盗、職場の暴力、顧客への倫理逸脱行為といった従業員による倫理に反する行為のリスクが高いことが考えられる。

倫理風土尺度を使用するにあたっての留意点として、正直な回答を促すためには匿名性を保守するための設置、例えば独立した外部の研究者にデータ収集を委託するなどの工夫が求められる。倫理風土尺度を研究目的に使用する場合には、多様な倫理風土次元をとらえるために幅広い産業分野の被験者数を対象に、かつ項目数あたりの被験者数が10名（ $N > 370$ ）を上回るよう注意することが重要だと考える。この条件が守られない場合は、因子の構造が不安定になり、分析結果の解釈が困難になる可能性がある。もちろん、業界共通の倫理指針をそのまま組織の倫理規定に取り組みなど、倫理風土次元が重複するような状況が論理的に説明できる場合には、複数の倫理次元を共通の因子として扱うことは妥当であると考えられる。

8.2 本調査の問題と限界

最後に本調査の問題と限界について述べたい。第一に、倫理逸脱行為の測定は、客観的指標ではなく（企業の人事レコードなど）、従業員たちの目撃報告にもとづいている。回答者たちの目撃報告は、記憶違いや忘却、あるいは匿名性への不安から正確ではない可能性が否定できない。しかし組織心理学の先行研究によると、労働者は匿名性が守られる場合、社会的に望ましくない組織内の問題であっても正直に回答をする傾向がある（Berry, Carpenter, & Barratt, 2012）。このため本調査では、回答者の匿名性を厳守するため2重盲検法を行い、それを全ての回答者に対してコンセントフォームをとおして事前に伝えた。また記憶によるバイアスを防ぐために、倫理逸脱行為の目撃報告を過去1年間に限定した。さらに倫理逸脱行為とは、労働者が組織に把握されないように行うものであるからこそ、人事部の記録などの指標は過少報告となり、むしろ自己報告や観察報告の方が正確であるとする組織心理学および経営学研究者も多い（Spector, Bauer & Fox, 2010; Berry, Carpenter, & Barratt, 2012）。したがって本調査の結果が目撃報告に基づいているという事だけで否定することは適切ではない。第二に、組織風土は1) 認知スキーマと2) 共有認識という2つの主流な定義がある。前者は、組織風土を“組織での諸経験をとおして成員が構築する、組織環境についての認知スキーマ”（Anderson & West, 1998; Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990）と定義づけている。つまり、この定義はおもに組織環境との相互作用をとおして従業員が構築する“個人”の組織環境認識に着目する。一方、共有認識アプローチに基づけば、倫理風土は“組織内でおきる出来事の意味合い、規則、慣習、手続き、および行動に伴って生じる結果への期待（例：承認、報酬、懲罰）について、従業員の間で共有される認識”（Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014; Schneider & Reichers, 1983）と定義づけされる。つまり後者は文字どおり個人ではなく“集団”レベルでの組織環境に関する認識が焦点となる。このような操作的定義の違いは、多くの場合研究者に分析上の選択を迫ることになる。認知スキーマアプローチに基づけば個人レベルの風土認識と、個人レベルの変数との関連性を探る研究となり、共有認識アプローチに基づけば組織毎に算出された風土認識の平均と、組織レベルの変数（場合によっては個人レベルも含む変数）との研究を探る研究となる。しかしこれら2つの定義は、組織風土を組織環境に関する従業員の認識であり、また客観的な組織環境と従業員の行動をつなぐ中間変数として捉えている点では共通していると言える（Anderson & West, 1998）。さらに、認知スキーマアプローチの研究者は、個人レベルの風土認識を組織ごとに平均し、個人及び組織レベルの変数との関連性を探る研究手法を否定するのではなく、むしろ推奨している。したがって両者は相互排他的な定義ではない。本調査においては、倫理風土を認知スキーマとして測定したため、厳密には組織間の分析とはいえないが、今後の研究課題として、ECQを用いた組織レベルの調査研究を行い、倫理風土の組織平均でも、本調査と同様な倫理風土と倫理逸脱行為の関連性があるかを検討することは有意義であると考えられる。

参考文献

- 阿江 美恵子 (1984) 「集団凝縮性と集団志向の関係、および集団凝縮性の試合成績への効果」『帯域学研究』第29巻, 第4号, pp.315-323.
- 久保田 潤一郎 (2009) 「内部統制と企業倫理の関係性」『日本経営倫理学会誌』第16巻, 第1号, pp.173-182.
- 小森 茂 (2000) 「グローバル・ビジネスの内部監査と企業倫理」『日本経営倫理学会誌』第7巻, 第1号, pp.241-249.
- 櫻井 研司 (2014) 「対人逸脱行動の分類からみた職場不作法—日本語版職場不作法尺度 (J-WIS) の信頼性および妥当性の検討—」『経済集志』第84巻, 第3号, pp.63-81.
- 高橋 浩夫 (1998) 『日米企業のケーススタディーによる企業倫理綱領の制定と実践』産能大学出版.
- 中村 瑞穂・梅津 光弘・小山 巖也・出見世 信之・中林 真理子・山口 厚江・鈴木 由紀子・森永 由紀 (2007) 『日本の企業倫理：企業倫理の研究と実践』白桃書房.
- 成瀬 昂・阪井 万裕・永田 智子 (2014) 「Relational coordination 尺度日本語版の信頼性・妥当性の検討」『日本公衆衛生雑誌』第61巻, 第9号, pp.565-573. doi: 10.11236/jph.61.9_565
- バイザーマン マックス H・テンブランセル アン E (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』(池村 千秋訳) NTT 出版.
- 山下 祐介 (2010) 「企業倫理実践における制度化の要件」『駒沢大学経済学論集』第42巻, 第2号, pp.57-65.
- 山田敏之・中野千秋・福永晶彦 (2015) 「組織の倫理風土の定量的測定：Ethical Climate Questionnaire の日本企業への適用可能性の検討」『日本経営倫理学会誌』第22巻, pp.237-251.
- 横田 理宇・中野 千秋 (2012) 「組織公正と従業員の倫理的行動に関する実証研究」『R-bec working paper No.9』, 麗澤大学企業倫理研究センター.
- Akaah, I. P., and Lund, D. (1993) "The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior," *Journal of Business Ethics*, Vol.13, No.6, pp.417-430. doi: 10.1007/BF00881450
- Anderson, N. R., and West, M. A. (1998) "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, No.3, pp.235-258. doi: 10.1002/ (SICI) 1099-1379 (199805) 19:3 < 235::AID-JOB837 > 3.0.CO;2-C
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L. (2000) "Development of a Measure of Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.3, pp.349-360. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., and Barratt, C. L. (2012) "Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison," *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.3, pp.613-636. doi: 10.1037/a0026739
- Casey, R., and Robbins, J. (2010) "The Hackman and Oldham Job Characteristics Model: Implications from four industries," *International Journal of Business and Public Administration*, Vol.7, No.2, pp.76-90.
- Cronbach, L. J., and Meehl, P. E. (1955) "Construct validity in psychological tests," *Psychological Bulletin*, Vol.52, No.4, pp.281-302. doi:10.1037/h0040957
- Davidson, B. I., and Stevens, D. E. (2013) "Can a code of ethics improve manager behavior and investor confidence?: An experimental study," *The Accounting Review*, Vol.88, No.1, pp.51-74. doi: 10.2308/accr-50272
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum. doi: 10.1007/978-1-4899-2271-7
- (2008) "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health," *Canadian Psychology*, Vol.49, No.3, pp.182-185. doi: 10.1037/ a0012801
- Delaney, J. T., and Huselid, M. A. (1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.949-969. doi: 10.2307/256718
- Dollinger, M. J., and Golden, P. A. (1992) "Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance," *Journal of Management*, Vol.18, No.4, pp.695-715. doi: 10.1177/014920639201800406

- De Vries, R. E., De Vries, A., De Hoogh, A., and Feij, J. (2009) "More than the big five: egoism and the HEXACO model of personality," *European Journal of Personality*, Vol.23, No.8, pp.635-654. doi: 10.1002/per.733
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., and Macey, W. H. (2014) *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*, NY: Routledge.
- Elci, M., and Alpkan, L. (2009) "The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction," *Journal of Business Ethics*, Vol.84, No.3, pp.297-311. doi: 10.1007/s10551-008-9709-0
- Epley, N., Caruso, E. M., and Bazerman, M. H. (2006) "When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interaction," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.91, No.5, pp.872-889. doi: 10.1037/0022-3514.91.5.872
- Ethics Resource Center. (2005) *National Business Ethics Survey 2003: How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994–2005*, www.ethics.org/resource/2005-national-business-ethics-survey.
- Felson, R. B. (2006) Violence as instrumental behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, and J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of Workplace Violence*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.7-28. doi: 10.4135/9781412976947.n2
- Gagne, M., Senecal, C. B., and Koestner, R. (1997) "Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.27, No.14, pp.1222-1240. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x
- Hackman, J., and Oldham, G. R. (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp.159-170. doi: 10.1037/h0076546
- (1980) *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., and Bennett, N. (1997) "Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals," *Journal of Management*, Vol.23, No.6, pp.775-793. doi: 10.1177/014920639702300605
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., and Trevino, L. K.. (2010). "Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work," *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.1, pp.1–31, doi: org/10.1037/a0017103
- Knoll, M., and Van Dick, R. (2013) "Do I hear the whistle?: A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates," *Journal of Business Ethics*, Vol.113, No.2, pp.349-362. doi: 10.1007/s10551-012-1308-4
- (1981) *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice* (Vol.1), San Francisco, CA: Harper and Row.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., and Guzzo, R. A. (1990) The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.282-318.
- Pajo, K., and Lee, L. (2011) "Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective," *Journal of Business Ethics*, Vol.99, No. 3, pp.467-482. doi: 10.1007/s10551-010-0665-0
- Pedhazur, E. J. (1997) *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction* (3rd Ed.), NY: Harcourt Brace.
- Peterson, D. K. (2002) "The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire." *Journal of Business Ethics*, Vol.41, No.4, pp.313–326. doi:10.1023/A:1021243 117958
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol.20). Greenwich, CT: JAI Press, pp.331–369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000) "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Powell, T. C. (1992) "Organizational alignment as competitive advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.2, pp.119-134. doi: 10.1002/smj.4250130204
- Pratt, M. G., and Ashforth, B. E. (2003) Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E.

- Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, pp.309–327.
- Rogers, K. and Kelloway, E. K. (1997) "Violence at Work: Personal and Organizational Outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.2, No.1, pp.63-71.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., and Wrzesniewski, A. (2010) "On the meaning of work: A theoretical integration and review," *Research in Organizational Behavior*, Vol.30, No.1, pp.91-127. doi: 10.1016/j.riob.2010.09.001
- Schneider, B., and Reichers, A. E. (1983) "On the etiology of climates," *Personnel Psychology*, Vol.36, No.1 , pp.19-39. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Schwartz, S. S. (2004) "Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users," *Journal of Business Ethics*, Vol.55, No.4, pp.323-343. doi:10.1007/s10551-004-2169-2
- Shimha, A., and Cullen, J. B. (2012) "Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future," *Academy of Management Perspectives*, Vol.26, No.4, pp.20-34. doi:10.5465/amp.2011.0156
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S. (2006) "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, No.3, pp.446-460. Doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005
- Bauer, J., and Fox, S. (2010) "Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?" *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.4 , pp.781-790. doi: 10.1037/a0019477
- Spreitzer, G. M. (1995) "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465. doi: 10.2307/256865
- Van Dyne, L., Graham, J., and Dienesch, R. (1994) "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, pp.765–802. doi:10.2307/256600
- , Ang, S., and Botero, I. C. (2003) "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1359-1392. doi: 10.1111/1467-6486.00383
- Vecchione, M., and Alessandri, G. (2013) "Alpha and Beta traits and egoistic and moralistic self-enhancement: A point of convergence between two research traditions," *Journal of Personality*, Vol.81, No.1, pp.39-48. doi: 10.1111/j.1467-6494.2012.00786.x
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1987) "Measurement of business economic performance: An examination of method convergence," *Journal of Management*, Vol.13, No.1, pp.109-122. doi: 10.1177/014920638701300109
- Victor, B., and Cullen, J. B. (1988) "The organizational bases of ethical work climates," *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, No.1, pp.101-125. doi:10.2307/2392857
- Weigel, R. H., Hessing, D. J. and Elffers, H. (1987). "Tax evasion research: A critical appraisal and theoretical model," *Journal of Economic Psychology*, Vol.8. No.2, pp.215-235. doi: 10.1016/0167-4870 (87) 90021-3
- Weigel, R. H., Hessing, D. J., and Elffers, H. (1999) "Egoism: Concept, measurement and implications for deviance," *Psychology, Crime and Law*, Vol.5, No.4, pp.349–378. doi: 10.1080/10683169908401777
- Witkowski, T. (1997) "Performance level in situations of helplessness threat and group affiliation: Egoistic mechanisms in helplessness deficits," *Journal of Social Psychology*, Vol.137, No.2, pp.229-234. doi: 10.1080/00224549709595433
- Yallop, A. C. (2012) "The use and effectiveness of code of ethics: A literature review," *Marketing from Information to Decision*, Vol.5, pp.502-514.

Appendix

教示：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（評価段階：1 = まったく違う～6 = まったく当たっている）。

私の会社では・・・

個人の利益

1. 従業員は、たいてい自分のことばかり考えている
2. 個人の道徳観や倫理観が立ち入る余地はない
3. 成功（例：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保身に徹する人だ
4. 従業員は自分の業績をあげるのに忙しく、細かい倫理や道徳的配慮をしている時間などない
5. 倫理的におかしいと思う行為があっても、自分に不利益が及ばなければ他の従業員は問題に介入しない、あるいは関わらない

組織の利益

1. 倫理上どうなのかと感ずることも、上司や同僚がやっていたらそれが正しいと判断される
2. 倫理や道徳をいちいち守っていると、会社の利益にならないという認識が社内にはある
3. 会社の利益につながるなら、倫理、あるいは道徳的でないことでも多少は目をつぶってもらえる
4. 多少の製品・サービスの品質の誇張は、結果的に会社の利益になるのなら許される

社会の利益

1. 何をすることも最も効率の良い方法が、私の会社では常に正しい方法である
2. 問題への効率的な解決が、会社から常に求められる
3. 従業員は社会全体の資源（例：人材、知識、技術など）を増大させることが会社の存在意義であると考えている
4. 従業員は、事業活動を通して日本の産業や経済活動を効率的にすることが、何よりも重要だと認識している

個人と組織の善行

1. 何が他人にとって最善かということが、常に重たる関心事である
2. 会社の仲間内で、互いの恩義にこたえるためなら、自分の力が及ぶ限り何でもするのが当たり前だ
3. 最も重要だと思われることは、会社全体のすべての人々の幸せである
4. 各人は、従業員全員にとって一般的に何が最良かということを気にかけている
5. 最も重要だと思われるのは、各人がお互い思いやりをもった行動をとることだ
6. 従業員全員の幸福感が、何にもまして重要視されている

社会の善行

1. 従業員は、常に社会全体の幸福（例：生活の質、健康、環境保全、教育、治安、文化）を増大させることに強い関心をもっている
2. 従業員は、会社の活動がおよぼす社会的影響についてとても敏感である
3. 商品・サービスの品質は、法令や業界の基準よりもさらに厳しく、徹底して管理することが求められている
4. 人々の生活に幸せや満足感をもたらすことが、この会社の事業活動の大きな目的だという共通認識がある
5. いかに利益を社会に還元できるかという、社会貢献の意識がとても重視されている

個人の原理

1. 最も重要と思われることは、各人の善悪の感覚である
2. 従業員は、自分自身の個人的な倫理観に従って行動する
3. 対人マナーなど社内の風紀に最も影響力があるのは、上司の模範行動や会社の行動規定ではなく、従業員それぞれの道徳観である
4. 商品やサービスに問題が生じた場合、どう対処するかは従業員の個人的な倫理観念に任される

組織の原理

1. あらゆる人が会社の規則や手続きに忠実であることが期待されている
2. 成功している人々は、会社の方針に厳格に従っている
3. 会社の規則に従うことが、利益の追求より優先される
4. 倫理綱領や行動規範に違反すれば、自分の上司や部下でも、懲罰から守ってあげることは不可能だ

社会の原理

1. 法律や職業上の倫理規定が主として考慮されている
2. 従業員は、厳格に法律あるいは職業上の規範に従うことを期待されている
3. 従業員は、他の従業員や上司の気分を害してでも、法律あるいは職業上の規則に従って行動する
4. 顧客に対してどのような行為が、法令に違反するのかを従業員はよく知っている
5. 従業員は、自分の業務に関して、どのような行為をすれば法令に触れるのかよく知っている