

R-bec

Working Paper No.9

組織公正と従業員の倫理的行動に関する実証研究

麗澤大学大学院国際経済研究科博士課程

横田 理宇

麗澤大学経済学部教授

中野 千秋

平成24年4月18日

発行者：麗澤大学企業倫理研究センター

組織公正と従業員の倫理的行動に関する実証研究¹

麗澤大学大学院国際経済研究科博士課程

横田 理宇

麗澤大学経済学部教授

中野 千秋

2012年4月

¹ 本研究は平成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る。この場を借りて謝意を表したい。

組織公正と従業員の倫理的行動に関する実証研究

2012年4月

要旨

本研究では、組織公正と従業員の倫理的行動との関係に焦点を当てる。これまでの企業倫理研究では、研究対象の類似性があるにも関わらず、組織公正の概念を用いて個人の倫理的意決定や行動を説明しようと試みるものはほとんど存在しなかった。本研究では、組織公正が企業倫理研究における個人の倫理的意決定モデルにおいて組織的要因として個人の倫理的行動に影響を与えていることを示し、組織公正の先行研究をレビューすることで組織公正が従業員の非倫理的行動に影響を与えるメカニズムを探り仮説を導き出す。また、個人の倫理的意決定の先行研究において代表的な組織的要因として考えられてきた倫理的環境が個人の倫理的行動に与える影響についても再検討し、倫理的環境と組織公正との交互作用についての仮説も導き出す。東証及び大証一部上場の2社及びそのグループ企業3社約5,200人の調査データを用いて仮説を検証した結果、組織公正については、分配的公正、手続き的公正、相互関係的公正が高いほど従業員の非倫理的行動が少ないことがわかった。倫理的環境については、倫理的制度を導入するのみでは不十分であり、組織文化や風土の一部として倫理的な環境を作らなければ従業員の非倫理的行動は減少しないことがわかった。交互作用については、組織に倫理的風土が定着しているほど、相互関係的公正が非倫理的行動に与える影響が小さくなることがわかった。本研究の学術的意義は、組織公正と企業倫理の両研究分野の関係を明確にしたことで分野を横断するより深い議論を可能にしたこと、組織公正という観測可能な変数を取り込むことで規範研究に偏りがちだった企業倫理研究における実証研究の可能性を示したことにある。(714文字)

キーワード：組織公正、倫理的環境、非倫理的行動、倫理的意決定

目次

1. はじめに.....	1
2. 理論と仮説.....	2
個人の倫理的意思決定モデル.....	2
組織的要因としての組織公正.....	3
倫理的環境と従業員为非倫理的行動.....	5
組織公正と従業員为非倫理的行動.....	6
倫理的環境と組織公正の交互作用.....	9
3. 研究手法.....	11
サンプル.....	11
従属変数.....	12
職場で観察された非倫理的行動.....	12
説明変数.....	14
組織の倫理的環境.....	14
組織公正.....	15
4. 結果.....	16
5. 考察.....	21
本研究の学術的意義.....	22
実践的インプリケーション.....	24
本研究の限界と今後の課題.....	24
結論.....	25
参考文献.....	26
図表.....	エラー! ブックマークが定義されていません。

1. はじめに

本研究では、組織公正と従業員の倫理的行動との関係に焦点を当てる。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、CMD、Locus of Control、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、規範や風土など組織的要因、3) 倫理的特性や倫理的枠組みといった、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 (Trevino, 1986; Jones, 1991; 中野, 2004)。しかし、研究対象の類似性があるにも関わらず、組織公正 (Organizational justice または Organizational fairness) 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これまでほとんど存在しなかった (Trevino & Weaver, 2003)。

企業倫理の先行研究では、虚偽報告や不正行為、会社財産の誤用・乱用 (Ferrell & Skinner, 1988; Akaah, 1992; Tyson, 1992; Fraederich, 1993; Trevino & Weaver, 2001) 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 (Skarlicki & Folger, 1997) など組織に悪影響を及ぼす行動が研究の対象になってきた。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 (Organizational citizenship behavior) 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 (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。近年になって、組織公正論においては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んできており (cf. Cropanzano & Stein, 2009)、これは両分野の架け橋となるべき革新的な出来事である。企業倫理研究においても、組織公正の概念を取り入れた議論を進めることでさらなる知識・知見の蓄積を生むことが可能であると考えられる。

そこで、本研究では、まず、個人の倫理的意識決定モデルにおける組織公正の位置

づけを議論し、組織公正は当該モデルにおいて組織的要因として個人の倫理的行動に影響を与えていることを示すとともに、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を探る。次に、これまでの研究で代表的な組織的要因として考えられてきた倫理的環境が個人の倫理的行動に与える影響についても再検討し、組織公正との交互作用についても議論する。そして、4社約5,200人の調査データを用いて、これらの関係性を実証することで、企業倫理、組織公正の両分野の研究の橋渡しをするとともに理論の蓄積に対して貢献し、実践へのインプリケーションを導き出す。

2. 理論と仮説

個人の倫理的意識決定モデル

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識決定モデルは、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、個人の倫理的意識決定は、「倫理的問題の認知 (Recognize ethical problem)」「倫理的判断 (Make ethical judgment)」「具体的行為に向けての倫理的意識決定 (Establish ethical intent)」「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。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で倫理的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識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問題と思われる場合でも、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。次に、当事者は、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まず判断する。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。そして次の段階として、自らが置かれている状況や環境に応じて、自らの判断通りに行動するのか、それとも意に反すような行動を取るのかを決定する。そして以上のプロセスの結果として起こした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属性の他に、Kohlberg (1969) の道徳発達段階 (Cognitive moral development : CMD) や功利主義者／形式主義者といった個人の倫理的傾向、Locus of control、Ego strength などの要因が議論されてきた (Loe, Ferrell, & Mansfield, 2000)。次に、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きた (Loe, Ferrell, & Mansfield, 2000)。最後に、倫理的問題の特性では、倫理的行動がもたらす「結果の重大性 (Magnitude of 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)」、そして、「影響の集中度 (Concentration of effect)」の6つの要素が Jones (1991) によって挙げられている。

組織的要因としての組織公正

組織公正とは、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を表す。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、Adams (1965) による衡平理論 (Equity theory) や Homans (1961) の分配的公正理論 (Theory of distributive justice) に端を発し現在に至る。組織公正の研究内容は大きく4つに分けられ、それぞれ、公正要因、公正効果、公正欲求 (動機)、公正関心である (林, 2007) が、まず、企業倫理研究における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が分かっている。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り、Adams (1965) の衡平理論 (Equity Theory) によれば、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公正性が決定するとされる。また、Deutch (1975) は分配的公正を規定する要因として、衡平性 (equity) 以外に、均等性 (Equality) と必要性 (need)

の二つを提唱している。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（プロセス・コントロール）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、出来ない場合に比べて明らかに結果に対する満足度が高いことがわかった。また、Leventhal (1980) は、上記のプロセス・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。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。

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（主に従業員）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。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 (Konovsky, Folger, & Cropanzano, 1987; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeny, 1992)、業務パフォーマンス (Greenberg, 1988)、備品の盗用 (Greenberg, 1990) などと関係があり、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 (Konovsky, et al, 1987; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeny, 1992)、内部通報の意思 (Victor, Trevino & Shapiro, 1993)、報復行為 (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)、報復行為 (Skarlicki & Folger, 1997) との関係が明らかになっている。

以上のことから、従業員は組織及び組織の代理人 (上司など) による自らの処遇によって組織の公正性を判断しており、その判断に基づいて自らの態度や行動を決定するのである。このことから、組織公正は個人の倫理的意思決定モデルにおいては、「組織的要因」として考えるのが妥当であると考えられる。

倫理的環境と従業員の非倫理的行動

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もっとも多く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。これらの研究では、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 (Trevino, 1986; 中野, 2004)。

Weaver & Trevino (1999) は倫理的制度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金融サービスの従業員約 2,000 人に対して調査を行った結果、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ポジティブな関係を発見したが、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。また、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 6300 人の従業員に対して組織の全般的公正性、倫理的制度の運用の仕方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倫理的行動との関係が発見された。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のは明らかである。

また、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結果、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、個人の倫理的意識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、倫理的制度の浸透や組織風土・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 (Trevino & Weaver, 2003)。そこで本研究でもこれらの関係を確認するため、以下の仮説を検証する。

仮説 1a (H1a) : 倫理的制度の浸透度合いが低い職場では、より多くの非倫理的行動が観察される。

仮説 1b (H1b) : 倫理的風土の定着度合いが低い職場では、より多くの非倫理的行動が観察される。

組織公正と従業員の非倫理的行動

次に、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の組織公正は、どのようなメカニズムで個人の倫理的行動に影響を与えるのかを、公正欲求 (動機) 研究および、公正効果研究の視点から考える。

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。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 (分配的公正が低い場合) 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つ

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著しく低いことが分かった。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。

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。このモデルでは、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、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ことになるという。不公正は組織との社会同一性が低下することを意味し、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（Organizational citizenship behavior）との関係が明らかにされている。また、Skarlicki & Folger（1997）の研究では、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。

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。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、こうであったはず、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。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（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、そのようなときには、当事者は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 (Tripp & Bies, 1997)。

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。

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。そこで以下の仮説を導いて検証することとする。

仮説 2a (H2a) : 分配的公正が低い職場では、より多くの非倫理的行動が観察される。

仮説 2b (H2b) : 手続き的公正が低い職場では、より多くの非倫理的行動が観察される。

仮説 2c (H2c) : 相互関係的公正が低い職場では、より多くの非倫理的行動が観察される。

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、倫理的制度の浸透の度合いや倫理的風土の定着の度合い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つの公正性の度合い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。

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している。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分かっている。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ことをせず、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、組織に対する不満や怒りなどが低くなり、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。

以上のことから、以下の仮説を導き出し検証する。また、図1は本研究で導き出した仮説の全体図である。

仮説 3a (H3a) : 組織の倫理的制度の浸透度合いが高い場合には、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。

仮説 3b (H3b) : 組織の倫理的制度の浸透度合いが高い場合には、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。

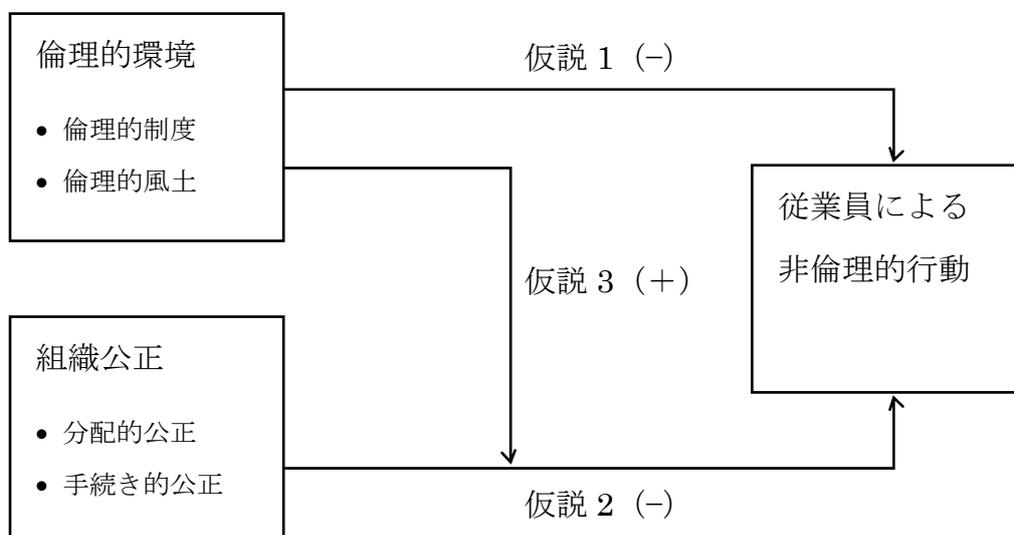
仮説 3c (H3c) : 組織の倫理的制度の浸透度合いが高い場合には、相互関係的公正が従業員の非倫理的行動に与える効果が低くなる。

仮説 3d (H3d) : 組織の倫理的風土の定着度合いが高い場合には、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。

仮説 3e (H3e) : 組織の倫理的風土の定着度合いが高い場合には、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。

仮説 3f (H3f) : 組織の倫理的風土の定着度合いが高い場合には、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1 仮説の全体図



3. 研究手法

サンプル

本研究では、上記で導き出した仮説を検証するために、東京証券取引所及び大阪証券取引所に一部上場している企業 2 社及とそのグループ企業の協力を得て、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。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。機械企業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。この会社は主に企業向けの機械の製造販売及び保守を行っている。食料品企業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。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いる。

調査手順としては、事前にこちらより各社担当者に対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、各拠点の担当者まで提出してもらった。その後、各拠点の担当者にはそれらを取りまとめてこちらまで送ってもらった。回収率は、機械企業が 97%。食料品企業では、それぞれ 96%、82%、61%で、合わせて 80%。調査全体としては 90%と非常に高い値となった。サンプルの平均年齢は 39.5 歳 ($SD = 10.7$) で、性別の内訳は、「男性」が 75%に対して「女性」が 25%となっている。その他の属性については表 1 にまとめた。

表1 サンプル属性

勤続年数

0年～10年	11年～20年	21年～30年	31年以上
42%	30%	20%	8%

雇用形態

正規雇用	非正規雇用
77%	23%

職種

営業	製造	企画・開発	管理・事務	保守	その他
23%	22%	13%	16%	16%	10%

役職

上級管理職	管理職	監督職	職員	その他
3%	9%	9%	57%	22%

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)、Tyson (1992)、Fraedrich (1993)、Deshpande, Joseph, & Maximov (2000)、Andreoli&Lefkowitz (2009) の研究を基に、「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: 全くない、6: とても頻繁にある) 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るのかを訊ねた。次に、回収した回答から、質問 26 項目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結果、事前には非倫理的行動は上記の 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 (表 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それぞれの尺度得点とした。

表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
仕事上の必要に迫られての会社規則及び方針への違反	0.58	0.37	-0.14
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	0.47	0.45	-0.10
効率性のための約束事や規定手順の省略	0.66	0.13	0.03
実績作りのための仕事時間や質、量に関する虚偽報告	0.72	0.12	-0.07
過失や失敗の隠蔽	0.76	0.05	0.08
過失や失敗の責任転嫁	0.77	-0.10	0.18
他人の功績の横取り	0.66	-0.03	0.22
他人の規則違反や方針に反する行動の無報告	0.70	0.05	0.16
社員や顧客から得た情報の虚偽報告/無報告	0.48	0.32	0.09
自社製品やサービスの誇張	0.49	0.27	0.03
仕事上の便宜のための贈賄や接待	-0.07	0.79	0.02
仕事上の便宜への見返りの収賄や接待	-0.07	0.84	0.03
機密情報の漏洩	0.19	0.57	0.10
社外の人間との仕事上の相談	0.19	0.53	0.06
安全でない可能性のある製品の販売/販売の容認	0.22	0.56	-0.01
実績作りのための倫理的・法的不適切手法の使用/容認	0.34	0.60	-0.10
経費の水増し請求	-0.05	0.63	0.25
会社の備品の私物化	0.09	0.27	0.52
仕事に対する必要以上の時間消費	0.40	-0.15	0.53
勤務時間中の私事に対する時間の消費	0.29	-0.11	0.67
理由を偽った欠勤	-0.09	0.22	0.72
規定時間以上の休憩	0.08	-0.13	0.79
正当な理由無しの遅刻・早引き	-0.14	0.31	0.66
職権や地位を利用しての暴言	0.47	-0.13	0.44
人種や性の違いが理由の差別的発現	-0.03	0.22	0.60
相手を不快にする性的発現や行為	0.17	0.06	0.55
クロンバックの α	0.92	0.87	0.89

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」など自らの不利益を避け、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おり「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」「仕事上の便宜への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/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/容認」「経

費の水増し請求」と、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項目から構成されており「*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。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。

ここで、従属変数を調査対象の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を指標として用いているのは、自らの行動に対する自己申告には、社会的望ましきによるバイアス (social desirability bias) が生じやすく、実際には非倫理的な行動を行っていても、それを申告しない、または過小評価して申告する傾向があるからである。また、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、先行研究でもこの方法を用いていることが多い (cf. Trevino & Weaver, 2001) ため、本研究でも、職場において観察された非倫理的行動を従属変数として採用した。

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, Butterfield, & McCabe (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、従業員がどの程度把握しているのか、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:全く当てはまらない、6:非常に当てはまる)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。次に、上記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、2つの因子が抽出された(表3)。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下位尺度得点とした。数値が高

ければ高いほど社員は倫理的環境が整っていると認識していることを示している。

表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
倫理・法令違反に対する処罰の徹底	0.55	0.15
コンプライアンスに関する十分な教育・研修	0.75	0.02
コンプライアンスに関する相談窓口の機能	0.54	0.25
倫理・法令違反が疑われる場合の対処法の理解	0.59	0.14
会社トップ（社長）の倫理・法令遵守への言及	0.55	0.23
経営陣の倫理性	0.31	0.57
誠実さへの評価	0.02	0.79
企業指針と社風の適合	0.16	0.64
倫理的議論に対する雰囲気	0.09	0.72
コンプライアンス体制の形骸化（逆転項目）	0.13	0.49
クロンバックの α	0.85	0.87

第1因子は倫理的制度の浸透・定着に関連する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。サンプル平均は4.34 ($SD = 0.82$)であった。第2因子は倫理的風土や制度と社風の一致に関する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、「倫理的風土」と命名した。各尺度の内的整合性の検討のため、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。

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：全く当てはまらない、6：非常に当てはまる）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。

まず、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（表4）。こちらについても各因子について高い因子負荷量を示した項目の平均を下位尺度得点とした。スコアが高ければ高いほど、社員は報酬や手続き、上司との

関係がフェアであると認識していることを示している。

表 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	相互关系的公正
職務経験にふさわしい報酬	0.91	-0.01	0.02
投じた労力にふさわしい報酬	0.93	0.00	0.01
実績や成果にふさわしい報酬	0.93	0.02	0.00
責任にふさわしい報酬	0.91	0.00	0.02
職務に伴うストレスにふさわしい報酬	0.76	0.11	0.03
意思決定に必要な情報の公開	0.13	0.69	0.05
意思決定プロセスにおける発言の機会	0.01	0.76	0.13
一貫性のある意思決定	0.07	0.75	0.02
決定事項に対する発言の機械	-0.01	0.81	0.06
決定事項に対するフィードバック	0.01	0.82	0.03
決定事項の明確化・追加情報を求める機会	0.01	0.82	0.05
上司による個々の考え方の尊重	0.00	0.14	0.78
上司の部下への思いやり	0.02	-0.02	0.93
上司の偏見の無さ	0.02	-0.03	0.92
上司による部下の権利への配慮	0.04	0.02	0.86
上司によるフィードバック	-0.01	0.24	0.68
クロンバックの α	0.96	0.93	0.95

第 1 因子は主に報酬（自らの「職務経験」「労力」「実績」「責任」「ストレス」に対する）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。また、サンプル平均は 3.62 ($SD = 1.00$) であった。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。こちらのサンプル平均は 3.75 ($SD = 0.92$) であった。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。こちらについても、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。

4. 結果

表 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。

表 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	4.34	0.82	-0.33	-0.25	-0.36	-			
5 倫理的風土	3.98	0.90	-0.43	-0.33	-0.45	0.76	-		
6 分配的公正	3.62	1.00	-0.27	-0.19	-0.30	0.43	0.53	-	
7 手続き的公正	3.75	0.91	-0.33	-0.22	-0.37	0.56	0.65	0.60	-
8 相互関係的公正	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、全ての相関係数で統計的に有意 ($p < 0.05$)

表 6、表 7、表 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 で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 に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。表の下部に記されている 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。

表 6 保身・私利追求についての階層的重回帰分析

	モデル 1			モデル 2			モデル 3		
	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>S.E.</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	0.14 ***
会社 3	0.00	0.05	0.00	-0.04	0.04	-0.01	-0.04	0.04	-0.01
会社 4	0.15 ***	0.04	0.06 ***	0.01	0.03	0.00	0.00	0.03	0.00
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 **
相互関係的公正				-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*相互関係的公正							-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*相互関係的公正							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	
F 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 **	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ リストワイズ除去

b 偏回帰係数 *S.E.* 標準誤差 *beta* 標準偏回帰係数

表 7 対外的不適切行為についての階層的重回帰分析

	モデル 1			モデル 2			モデル 3		
	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>S.E.</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
相互関係的公正				-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*相互関係的公正							-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*相互関係的公正							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	
F 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 **	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ リストワイズ除去

b 偏回帰係数 *S.E.* 標準誤差 *beta* 標準偏回帰係数

表 8 公私混同・ハラスメントについての階層的重回帰分析

	モデル 1			モデル 2			モデル 3		
	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>S.E.</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 ***
相互関係的公正				-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*相互関係的公正							-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*相互関係的公正							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	
F 値		10.56 ***			166.78 ***			97.88 ***	
自由度		4431			4431			4431	
ΔR^2		0.01			0.22			0.01	
FAR^2		10.56 ***			258.67 ***			4.85 **	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ リストワイズ除去

b 偏回帰係数 *S.E.* 標準誤差 *beta* 標準偏回帰係数

「保身・私利追求」に対する重回帰分析では、まず主効果において、「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、仮説 1b、仮説 2 の全てが支持されたが、「倫理的制度」については有意な結果は得られず仮説 1a は棄却された。次に、交互作用においては、「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仮説 3f が支持されたが、他の交互作用項についての仮説は支持されなかった。「倫理的制度×分配的公正」($t = 2.01, p < 0.05$)については、仮説 3a を支持する方向に有意な結果が出ているが主効果（ここでは「倫理的制度」）で有意な結果が得られていないため交互作用はないと解釈するのが妥当である。また、「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、仮説とは逆の方向に支持されていることが分かった。

次に、「対外的不適切行為」に対する重回帰分析では、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、正に有意な相関があるという結果が得られ、こちらでは、仮説

1b、仮説 2a、仮説 2c が支持され、「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仮説 1a、仮説 2b は棄却された。交互作用においては、「倫理的風土×相互關係的公正」($t = 1.98$ 、 $p < 0.05$) についてのみ正に有意な結果が得られ仮説 3f だけが支持された。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。

三番目に、「公私混同・ハラスメント」に対する重回帰分析では、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」($t = -3.99$ 、 $p < 0.001$)、「相互關係的公正」($t = -3.82$ 、 $p < 0.001$) で負に有意な結果が得られ、仮説 1b、仮説 2 の全てが支持された。また、「倫理的制度」については、有意な結果は得られず仮説 1a は棄却された。次に、交互作用項においては、全ての変数において、仮説が支持される有意な結果は得られなかった。「倫理的制度×分配的公正」($t = 3.41$ 、 $p < 0.01$) については、仮説 3a を支持する方向に有意な結果が出ているが、「保身・私利追求」に対する回帰分析結果と同様に、主効果（ここでは「倫理的制度」）で有意な結果が得られていないため交互作用はないと解釈するのが妥当である。また、「倫理的風土×分配的公正」($t = -2.13$ 、 $p < 0.05$)、に関しても、「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、仮説とは逆の方向に支持されていることが分かった。

以上の結果をまとめると、仮説 1a については、どの非倫理的行動の指標に関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関係は見られなかった。一方で、仮説 1b 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、倫理的風土が定着しているほど職場において非倫理的行動が観察される程度が低くなるという関係が実証された。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」「相互關係的公正」が高いほど職場において非倫理的行動が観察される程度が低くなるという関係が実証された。そして、仮説 3 については、「保身・私利追求」「対外的不適切行為」の 2 つの非倫理的行動の指標に対して、仮説 3f のみ支持された。つまり、倫理的風土がより定着している場合には、「相互關係的公正」が非倫理的行動の観測にされる度合い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 2 は、「対外的不適切行為」に対する、「組織風土」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」「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」において仮説と逆向きの交互作用の關係（強化作用）が支持された。つまり、倫理的風土がより定着しているほど、「分配的公正」が非倫理的行動の觀測される度合いを抑える効果が高くなるという結果となった。こちらについては、図3に、「保身・私利追求」に対する、「組織風土」と「分配的公正」の交互作用をグラフ化した。

図2 対外的不適切行為に対する相互關係的公正と倫理的風土の交互作用

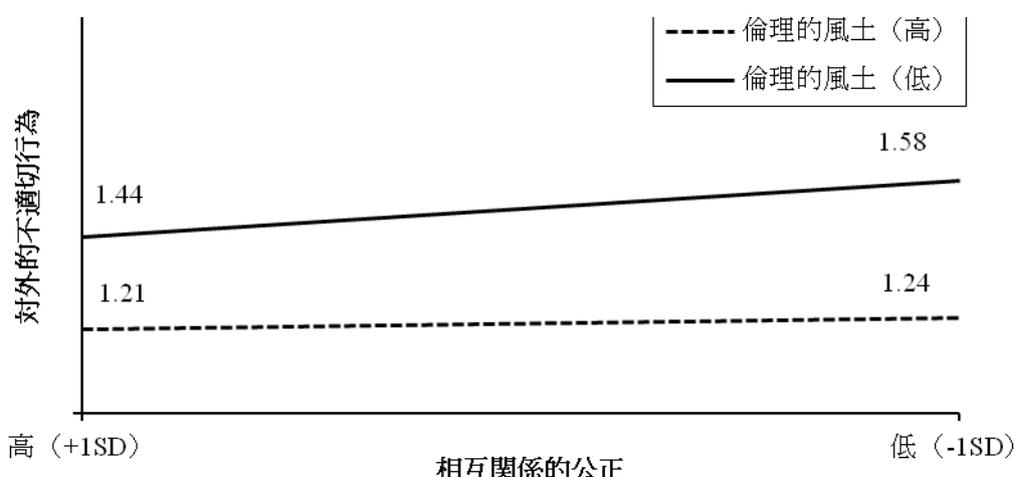
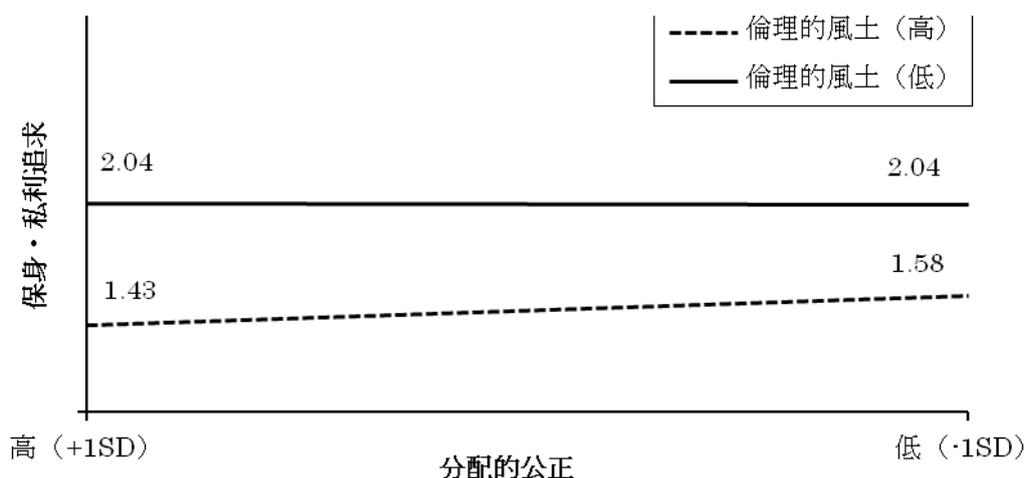


図3 保身・私利追求に対する分配公正と倫理的風土の交互作用



5. 考察

本研究の目的は、組織公正と従業員倫理的行動に焦点を当て、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公正はどのように位置づけられるのかを探り、また、組織公正が従業員倫理的行動にどのように影響を与えるのかを

探ることで、これまで同様の研究対象を扱って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理論蓄積に貢献し、両分野の橋渡しを行うことであった。

本研究の学術的意義

本研究では、まず、個人の倫理的意識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探った。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, Organ, & Near, 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の関係はより具体的になり、今後の研究においては、両分野をまたいだより深い議論が可能になってくると考えられる。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。

また、本研究では、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代表的な倫理的環境（倫理的制度や倫理的風土など）と組織公正それぞれと従業員の非倫理的行動との関係、及び、倫理的環境と組織公正の交互作用についての仮説を立て検定を行った。その結果、倫理的環境については、倫理的風土の定着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。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の浸透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り、従業員に対して教育する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言うことを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と言うことは、倫理制度を管理することではなく、倫理的文化

や風土作りが特に大事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る。

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、組織の公正性が低い場合には従業員による非倫理的行動が多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。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。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いう関係を報告している。本研究では、組織公正の先行研究の議論に従い、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、それぞれの要因と非倫理的行動との関係を実証した。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 (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。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。こちらについても倫理的制度を含む交互作用は有意な結果が得られなかったが、倫理的風土と分配的公正、倫理的風土と相互関係的公正について有意な結果を得た。すなわち、組織に倫理的風土が定着していない場合に、相互関係的公正の非倫理的行動に対する効果は高くなり、組織に倫理的風土が定着している場合には、分配的公正の効果が高くなることがわかった。つまり、非倫理的行動を減らすという観点から見ると、倫理的風土が定着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、倫理的風土が定着している場合には物質的な側面の公正により敏感となることが分かった。

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、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、倫理的風土の醸成に努めることを本気で考える必要があるだろう。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のである。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から運用へと移行している（中野&山田, 2003）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も、その運用の仕方をよく考えて自社の文化や風土に根付かせて行かなければならない段階にあるのかもしれない。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。報酬や昇進は十分に公正に行われているか、意思決定の手続きは公正か、上司は部下に対して敬意を払って接しているかなどを検討することは大事である。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目線での公正ではなく、従業員にとっての公正が達成されることが最も大事な点である。

本研究の限界と今後の課題

本研究で用いられたデータは、調査に協力して頂いた機械および食料品の2社と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他の業界のケースにも当てはまるとは言いきれない。また、この2社とグループ企業は、本研究に協力をしてくれ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意識の高い企業であることがわかるため、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も難しいだろう。また、この種の調査では、非常に繊細な質問項目を含むケースが多いため、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批判を完全に排除することは出来ない。しかし、これまでの研究において、この種の調査は実施が困難な場合が多いため、実証研究が進んでいなかったわけであり、そのような状況の中で数少ない実証研究として貴重な研究となったと考える。将来への課題としては、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りたい。また、本研究では公正に対する個人の認

識である組織公正と非倫理的行動との関係を探ったが、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）の概念を用いた研究も可能であろう。

結論

まとめとして、本研究において、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に位置づけたことで、これまで同様の研究対象を扱って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を結びつけ、関係をより明確にすることで両分野の今後の研究の可能性を広げることができたことは大変有用であったと考える。そして、非倫理的行動を低減させる上では、倫理的制度ではなく倫理的風土や組織公正が大切であることがわかった。従って、従業員による非倫理的行動を解決するにあたっては、倫理的制度の運用の仕方をよく考え、組織の風土にまで落とし込む試みが大切であり、報酬や昇進、意思決定、人間関係において、従業員目線での公正を達成することが大事である。

参考文献

- Adams, J. S. 1965. In equity 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
- 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.
- 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.
- 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.
- Fraederich, J. P. 1993. The ethical behavior of retail managers. *Journal of Business Ethics*, 12:207-218.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68:653-663.
- 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*. 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.
- Tyson, T. 1992. Does believing that everyone else is less ethical have an impact on work behavior? *Journal of Business Ethics*, 11:707-717.
- 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.
- 中野千秋 & 山田敏之. 2003.「日本における企業倫理制度化の実現と課題-日本経営倫理学会実証調査研究部会・定期実態調査報告-」『(社) 企業研究会・研究叢書』

121:103-134.

中野千秋. 2004. 「組織における個人の倫理的意識決定: 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.

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.

企業倫理研究センター Working Paper 発行一覧

No.	発行年月日	題名 / 執筆者
1	H18年7月	■CSRと利潤動機 [永井 四郎]
2	H18年10月	■中国の企業統治と社会的責任 ―会社法改正と外資企業への影響― [梶田 幸雄]
3	H21年6月	■容器・包装簡易化商品普及モデル ―「容器・包装簡易化推進プロジェクト」報告― [永井 四郎]
4	H21年7月	■産業界の視点から「排出権取引制度」を構想するNon-Cap Approachの提唱 [高 巖・小野 宏哉・倍 和博]
5	H22年3月	■中国における企業内部統制 [梶田 幸雄・熊 琳・章 啓龍]
6	H22年7月	■The Environment and Real-Estate Investment:Responsible property investing [Yasuharu Takagi・Chihiro Shimizu]
7	H23年3月	■環境配慮型経営 麗澤コンファレンス ―実施報告書― [永井 四郎]
8	H23年3月	■いかにISO26000を個別組織に導入するか 『麗澤大学・ISO26000管理一覧』を巡って [高 巖]

[問い合わせ先]

〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

麗澤大学企業倫理研究センター

Tel:04-7173-3761 / Fax:04-7173-1100

<http://r-bec.reitaku-u.ac.jp/>

掲載されている論文、写真、イラスト等の著作権は、麗澤大学企業倫理研究センター及び執筆者にあります。これらの情報は著作権法上認められた場合を除き、無断で転載、複製、翻訳、販売、貸与などの利用をすることはできません。