

従業員の「働きがい」を、 倫理マネジメントのあり方から考える

本 橋 潤 子

<要 約>

本研究は、2000年代以降、日本の企業において課題となり推進されてきた企業倫理が、その担い手でもある従業員にとって、どのような意味をもつのかを探究しようとするものである。この問いに応答するため、企業倫理を「経営トップ及び中間管理者の倫理的リーダーシップ」「組織の倫理風土と職場風土」「個人の倫理性」の大きく3つの要素からなるフレームワークで捉え、従業員にとっての意味を「仕事の意味深さ（Meaningful Work）」に主眼を置きつつ「職務満足」をも含めた「働きがい」とし、前者から後者への影響を考察した。

具体的には、先行研究のレビューとこれに基づく仮説の構築を行い、組織を対象とした質問紙調査（有効サンプル数：132）により一次データを収集し分析した。まず、本研究に先んじて実施した個人調査による分析（本橋（2019b））により見出された6因子について、 α 信頼性係数が概ね0.7以上であることを確認した。さらに、今回の調査で新たに追加した「組織の倫理風土」に関するデータについて、仮説に基づいた探索的な因子分析により確認した7因子について合成変数を作成し尺度とした。そして、計13の因子について「仕事の意味深さ」と「職務満足」を結果変数とする重回帰分析を行い、後者を対比的に用いつつ前者について考察した。その結果、個人調査の分析を行った本橋（2019b）で見出された事項は概ね支持された。また新たに、「仕事の意味深さ」に対して、組織の倫理風土のうち、組織の規則や手続きの順守を強調し優先する「会社の規則（コンプライアンス志向）風土」は負の、社会への責任や法、倫理規範を重視する「規範と社会（インテグリティ志向）風土」は正の、影響を及ぼすことが見出された。これにより、企業における倫理マネジメントとして、インテグリティ志向の戦略をとりそうした風土を築くことは、企業倫理の推進のみならず従業員の「より高次の」ウェルビーイングに関わる「仕事の意味深さ」に寄与するが、「規則の順守ありき」のコンプライアンス志向では、むしろ逆に作用し得ることが示唆された。

<キーワード>

企業倫理、倫理的リーダーシップ、組織の倫理風土、個人の倫理性、仕事の意味深さ（Meaningful Work）

1. はじめに

日本の企業において、企業倫理が経営課題として一般的に認識されるようになったのは、概ね2000年代に入ってからのことと思われる。梅津（2006）によれば¹、アメリカにおける企業倫理、特にその制度化は、1980年代半ばに生じた防衛産業に関するスキャンダルとその対応のための防衛産業先導（Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct）の運動に端を発し、その後1991年の連邦量刑ガイドラインの制定によって（多くは「コンプライアンス型」として）、

¹ 梅津（2006）pp.145-150。

展開したという。日本における企業倫理への着目もこうした海外の潮流の影響を受けていると思われるが、1990年代後半から社会問題化し始めた、いわゆる企業不祥事もこれを後押しし、方向づけていったといえるだろう。当初は、総会屋問題や金融不祥事など「経営の」スキャンダルが中心であったものが、2000年代に入ると品質や表示の偽装など「組織や職場のあり方」が問われるような事件が「続発」し、その結果、不祥事リスク管理としてのコンプライアンスが注目され、組織的な体制づくりと共に制度化し進展することとなったと概観できるからである。こうした企業倫理・コンプライアンスの制度化の進展については、岡本他（2013）によれば、「2004年から2009年まではそれぞれの制度化施策が大きく進展した」が、「2010年以降は多くの施策が横ばいか微減傾向にある」といい²、本稿執筆の2019年時点においては一定の飽和状態に達したと見て差し支えないと考える。

ただし、企業倫理を企業の「よさ」の問題、日々の事業活動の質の問題として捉えるならば、そのような「組織の活動のあり方」は、制度化施策の状況のみならず、その組織の中の人々のものの考え方や意思決定の仕方、そして行動によっても語られ、説明され得るものであろう。また、特に日本における企業倫理は、上述のような経緯を背景に進展してきたこともあり、その焦点が不祥事の防止か社会的責任の遂行かいずれに置かれるとしても、その先にある究極の目的としては企業の存続や発展が重視され、実践面での担い手である現場の従業員にとって、どのような意味をもつのか／もちうるのかは、学術的にも実務においても、あまり着目されてはこなかったと思われる。

こうした問題意識に基づき、本研究では、企業倫理を「人」と「人」、あるいは「人」と「場」のあり方から捉え、相互関係を明らかにすることを試みる。そして、企業の「よさ」を実現する活動としての企業倫理が、その担い手である従業員にとって、どのような意味をもつのか、という問いに対し、彼らの「働きがい」に着目して考察したい。こうした実証と考察により、企業倫理学及び「組織の中の人」の問題を扱う経営学の領域（特に組織行動論や人的資源管理論）に、さらには経営トップや現場の中間管理者に、企業倫理を実践することの「新たな意味」を提示できればと思う。

2. 本研究における「企業倫理」のフレームワークと倫理マネジメント

「企業倫理 (Business Ethics)」とは、Business すなわち「企業」または「事業活動」の Ethics すなわち「倫理、よさ、正しさ」であり、これを研究する学問体系（ディシプリン）が「企業倫理学」といえる。企業倫理学のアプローチは、Trevino ら（1994）によれば³、規範論的アプローチと経験論的アプローチに大別され、両者の相互関係のあり方や統合可能性について、アメリカの研究者を中心として議論されてきた。前者は哲学（特に倫理学）、後者は社会科学（特に経営学）に依拠するものであり、経験論的アプローチは「もののいかにあるか」を説明することを目

² 岡本他（2013） pp.78-80.

³ Trevino et al. (1994) pp.115-117.

的とし、その「説明」においては事実に基づく立証が重視されるという。

本研究は、Business すなわち「より経営学寄りの」企業倫理学におけるものであり、経験論的アプローチに依って「事業活動のよさのいかにあるか」を明らかにしようとするものである。従ってそのゴールは、「事業活動のよさ」に関する事柄を実証し、説明することにある。その「よさ」には「競争に勝てること」「さまざまな“価値”を向上させること」から「不祥事を起こさないこと」「一市民として責任を果たすこと」まで、さまざまな側面や捉え方が含まれ得る。

尚、Ethics は直訳すれば「倫理」であり、平易な日本語にすれば「正しさ」「よさ」となるが、上の記述において「事業活動の」と結びつけるに当たり「よさ」という言葉を選んでいるのは、「正義：justice」の意味合いを含む「正しさ」よりは「善：good」の意味合いを含む「よさ」の方が、本研究の根底にある「企業倫理」観により近いと考えるからである。その「企業倫理」観、言い換えれば本研究における「企業倫理」のフレームワークは、アメリカの企業倫理の研究者である Paine が示す「組織のインテグリティ（Organizational Integrity）」に依拠している。

Paine (1994) は⁴、企業（における）倫理を、個々人の問題ではなく、経営者のマネジメントによって実現される、組織のあり様であるとする。その上で、経営者がとり得る倫理マネジメント戦略を、法令等の外部基準を順守することを志向するコンプライアンス志向の戦略と、自らが選んだ内的基準（価値観、バリュー）による自己制御を目指すインテグリティ志向の戦略とに大別し、各々の特徴を示している。その区分は演繹的に示された理念モデルにとどまらず、実在の企業であるマーティン・マリエッタ社やノヴァ・ケア社等の事例から帰納的にも導かれている。

Paine はさらに、そうした企業事例を定性的に分析し、インテグリティ志向の戦略の（コンプライアンス志向の戦略に比べた）優位性を提示している。またその後、Trevino ら（1999）がこれを発展させ、定量的にも実証した。具体的には、アメリカの大企業 6 社のさまざまな階層の従業員 10,000 人以上を無作為抽出し質問紙調査を行ったものだが、それによれば⁵、倫理的な価値の共有を重視するインテグリティ志向のマネジメントや倫理プログラムは、法令順守や外部ステイクホルダーを重視するプログラムに比べて、従業員の倫理的な気づきや、意思決定の促進、非倫理的な行動の抑止、さらには組織へのコミットメントにおいても、効果的であることが示された。また、経営トップや職場上司の倫理的なリーダーシップや倫理に関する話をする 것도、倫理的な気づきや意思決定⁶に有意な影響を及ぼしていたという。

ここでのインテグリティ⁷とは、Paine (1997) によれば、正直さや公正さ、信頼性、コミットメント、そして自己制御の能力といった意味を有するが、より広義にはアイデンティティと責任とを一貫性をもって統合していることとされる⁸。筆者の理解で言い換えれば、「自己（あるい

⁴ Paine (1994) pp.106-117。

⁵ Trevino et al. (1999) pp.138-144。

⁶ 後に詳述するが、こうした、従業員の倫理的な気づき（を得ていること）や意思決定（ができること）を本研究では「個人の倫理性」と呼ぶ。

⁷ 「インテグリティ」という概念については企業倫理学においても分析や議論がなされているところであり、日本語への訳語が定まっていない状況と考えるため、本研究では、その概念は Paine (1994, 1997) に依拠し、用語としては「インテグリティ」と表記することにする。

⁸ Paine (1997) p.98。

は自社、我々)の目的(どうしたいか)」と「他者(あるいは社会,ステイクホルダー)への責任(どうすべきか)」とが整合的に首尾一貫している状態であり、それゆえ「卓越した完全さ」や「理想」とも表現できる,「善:good」や「徳:virtue」につながる概念である。これは個人(のあり様)にも適用できるが,「組織の」インテグリティを問うこと,その実現を目指すことが,ペインの言う,そして本研究の考える,「企業倫理」の核心である。インテグリティ志向の戦略とは,具体的には,経営トップが自社のありたい姿を描いて倫理的な価値の体系を構築し,自らリーダーシップを発揮して,従業員にその共有とこれに基づく意思決定を促す(そのように,従業員の倫理性を育む)ことによって実践されていくものといえるが,本研究ではこうした,経営トップを起点とした一連の流れを企業倫理のフレームワークを構成するものとして捉え,分析や考察の対象,あるいは拠りどころとしていく。

ただし本研究は,2010年代後半の日本企業と従業員を対象にするという時空を限定して,進めるものである。そのため,上で示した一連の流れ,すなわち経営トップのリーダーシップや教育によって直接,従業員に影響を及ぼすという関係に,この時空の限定に伴う要素を1つ追加したい。それは,経営トップと従業員との間に介在する「組織」や「職場」という場の存在,より具体的には,その「風土」である。

上述のPaineやTrevinoらが対象とした企業や従業員はアメリカのそれであるが,佐藤(2007)によれば(さらにその先行研究であるTriandis(1995)なども踏まえれば),アメリカが個人主義であるのに対し,日本では(「垂直的」から「水平的」への移行が見られるとしても)集団主義,すなわち「集団志向」の傾向が続いている(いく)という⁹。企業倫理学の研究においても,特に日本企業における近年の不祥事を分析したものには,個々人の倫理的な(あるいは,非倫理的な)行動を促した原因に,組織や職場の風土を指摘するものが少なくない¹⁰。こうしたことから,個人主義の傾向が強いアメリカの企業においては,経営トップや現場上司という個人のあり方と,従業員個人とがより直接につながり影響を及ぼす関係にあることが想定されるが,日本の企業やその従業員を対象とする場合にはこれに「組織や職場の風土」を加味する必要があると考えられる。ここでの「組織」は企業全体,「職場」は従業員個人が所属する課やチームといった単位での「集団」を指し,本研究ではこの2つの層について,各々の「倫理的な」側面に焦点を当てる。個人にとっての環境ともいえるこれらは,各々が,その成員である従業員に影響を及ぼし得ると想定される。

ここまでの検討をまとめると,本研究における「企業倫理」のフレームワークは「経営トップ／中間管理者の倫理的なリーダーシップ→組織風土／職場風土→個人の倫理性」という一連の流れで示すことができ,これらに意図的に働きかけることが倫理マネジメントである。これを本研究の出発点である問題意識とそれに基づく問い,すなわち「企業倫理は,従業員にとって,どのような意味をもつのか(を,「働きがい」に着目して考察する)」と結び付けて示すならば,結果変数といえる「(従業員の)働きがい」と,これに影響する(と想定される)「経営トップ／中間

⁹ 佐藤(2007) p.211。

¹⁰ 例えば,鎌田他(2003)の「属人思考」風土の指摘などがある。

管理者の倫理的なリーダーシップ」「組織風土／職場風土」「個人の倫理性」の3つの要素が、互いにいかなる関係にあるのかを明らかにすることが、本研究の具体的な作業になる。

以下では、「働きがい」とこれに影響を及ぼす3つの要素について、先行研究を概観していく。

3. 「働きがい」に関する先行研究：2つの潮流

まず、本研究における企業倫理を構成する要素のうち、結果変数となる「働きがい」について、先行研究を概観する。

「働きがい」という概念を、本研究の「企業倫理は、従業員にとって、どのような意味をもつか」という問いに基づいて、経営学及び企業倫理学における既存の研究に照らして検討するならば、「仕事の意味深さ (Meaningful Work)」が最も確な述語あるいは研究領域といえるだろう。ただし、経営学の中でも組織行動論や人的資源管理論では、「働きがい」に関する述語や研究領域として「職務満足 (Job Satisfaction)」の方がより一般的であったと思われる。そこで本研究では「仕事の意味深さ」を、主眼を置くべき結果変数とし「働きがい」を構成するものとして検討していくが、合わせて「職務満足」にも着目し、「働きがい」を構成しうるもう一つの結果変数として検討する。そして、後者を対比的に用いることで前者の説明をより明確にすることを試みる。

(1) 仕事の意味深さ (Meaningful Work)

仕事の意味深さ (Meaningful Work) ¹¹に関する研究は、職務満足研究に比べれば比較的新しい、それゆえより現代的な課題に応答すべく探究されているものと思われる。これに近い研究領域としては「天職感 (Calling)」に関するものがある。「天職感」は、もともと欧州を中心とした宗教・信仰に関する概念で、(結果としての経済的報酬や地位を求めるのではなく) 神への信仰の証としてひたすら仕事に打ち込むことが救済につながる、といった考え方を基盤にもつものだったと思われるが、Steger ら (2010) によれば ¹²、近年の研究では信仰の側面からのみならず、個人的な充足感や意味からも検討されており概念の拡張がみられるという。また、Dik ら (2009) は ¹³、「天職感」を「(「神」に限らず) 自分を超越した存在に由来する」「自らの人生の目的や意味深さへの感覚を生じさせる」「公益や社会の福祉に何らかの形で貢献する」といった側面をもつものとして定義しており、その後の多くの研究がこれに基づいている。

「仕事の意味深さ」とは、Michaelson ら (2014) によれば ¹⁴、「その個人にとって合目的的で、大きな意義を有する、肯定的な」ものであるとされる。この定義からもうかがえるように、「仕事

¹¹ 術語としては Meaningful Work を用いるのが正確であるが、日本語の本論文では煩雑な表現になるため、以下では日本語に置き換える。直訳すれば「意味深い仕事」となるが、「職務満足」と表現を揃えるため「仕事の意味深さ」とした。

¹² Steger et al. (2010) p.82-83。

¹³ Dik et al. (2009) p.427。

¹⁴ Michaelson et al. (2014) p.79。

の意味深さ」(に関する研究)は天職(研究)と重なる部分が大きく、天職(研究)の発展型と位置づけられるとも考えられる。またその研究は、職業人生における「心地よさや快楽を追求する」側面よりも、「よりよく在る・生きる」側面、すなわちウェルビーイングに焦点を当てている点で、独自性を有するとされる。後述するが、この区分は、本研究における職務満足と「仕事の意味深さ」との対比を示唆するものでもある。こうした「仕事の意味深さ」は、企業倫理学においては規範論的に、経営学においては経験論的に研究されている領域でもある。特に後者では、従業員自身が、自ら職務を設計し、自らの能力を用いてそれを完遂し、その結果が「他者(のウェルビーイング)により影響を与えている」という感覚が、「仕事を意味深く感じる」ことにつながっていることが示されつつあるという。このことは、「仕事の意味深さ」の源泉における他者性／向社会性の重要性を示すものといえるだろう。

(2) 職務満足 (Job Satisfaction/Employee Satisfaction)

職務満足とは、Locke (1969) によれば¹⁵、「自分の仕事を、その価値の実現に向けて到達したり促進したりするものとして振り返ったときに生じる、心地よい感情の状態」である。職務満足研究の歴史は長く、Maslow の欲求階層理論、McGregor の X 理論－Y 理論、Herzberg の動機づけ－衛生要因理論等の理論はよく知られており、その要因については、Deci (1975) が示した外発的職務満足(労働環境の影響によるもので、外生変数が満足を規定する)と内発的職務満足(個人の感情に由来するもので、内生変数が満足を規定する)の2つの区分がしばしば参照される。

こうした先行研究から、職務満足の源泉には、人間にとってより低次の、言い換えればより原始的・本能的な欲求から、より高次の、自己実現を含むより人間的で成長志向の欲求まで、幅広い欲求が包含されていることが理解される。このことと、先に見た「仕事の意味深さ」の独自性(心地よさや快楽よりもよりよく在る・生きることを追求する)とを総じていえば、「仕事の意味深さ」は職務満足における内発的な、あるいは動機づけ要因によるものと重複し、職務満足の一部分であるという解釈も成り立つかもしれない。しかし、本研究では、職務満足と「仕事の意味深さ」との両方に共有される領域があり得ることは認めるものの、後者が前者と同一である、あるいは包含される関係にあるとは考えず、基本的には両者を弁別して検討する。

(3) 「仕事の意味深さ」と「職務満足」の弁別

本研究では、以下のような点から、「仕事の意味深さ」と「職務満足」を弁別する¹⁶。

まず、アリストテレスの幸福論に基づいた、近年の心理学における議論と研究成果である。経営や事業活動の場面に限らず、人々の「幸福感」を扱う研究領域として、主観的幸福(サブジェクティブ・ウェルビーイング: Subjective Well-being)研究がある。ここでは、「何が」人々の幸

¹⁵ Locke (1969) p.316.

¹⁶ 両者の弁別について理解するには、倫理学及び心理学における知見にも基づく必要があると考えられ、ここでの議論は試論の域に止まると思われる。これについては関連する先行研究を踏まえ、考察を深めていきたい。

幸福感に影響を与えるのか、といったことが、特に心理学のテーマとして探究されている。さらに近年では、心理学者の Seligman らが「ポジティブ心理学」を提唱し、上述の「幸福研究」と相互に関連しながら、研究を蓄積している。本研究が主眼を置く「仕事の意味深さ」に関しては、まず、「意味、意味深いこと (meaning/meaningfulness)」は、「幸福」を形成する主要な要素の1つとされ、豊富に実証されている。そうした「幸福を形成するもの」には他に、喜び (pleasure) や没頭 (engagement)、関係性 (relationship)、達成感 (achievement) 等が見出されているという。

そして、こうした「幸福を形成する要素」は、アリストテレスの理論に基づいて、「快楽や心地よさ」を示すヘドニック (hedonic) なものと、「よりよくある」ことを示すユーダイモニック (eudaimonic) なものとに区分され、検討されている。waterman (1993) によれば、前者は欲求の充足による満足に、後者は能力の向上や自らがめざすものに達することによる自己表現に、大きく関係するという。こうした知見をもとにすれば、本研究における「仕事の意味深さ」はユーダイモニックなもの、「職務満足」はヘドニックなものとして弁別して考えることができよう。

両者の弁別について別な観点から検討すると、職務満足の視座は（その満足がどのようなものであるにしても）主観的であり「本人自身が」どのような感情をもつかに依るのに対し、「仕事の意味深さ」は客観的な視座、天職（感）に通じる「超越的なものの存在」や他者性／向社会性という「自分ではない者」への帰結に依っているという点が挙げられる。

また、職務満足は、人的資源管理論において「人の生み出す成果や生産性」とセットで論じられることが少なくなかったという研究の経緯があり、その点で「手段的な」人間観の文脈で用いられることが多かったのに対し、「仕事の意味深さ」は、特に企業倫理学における規範論的なアプローチにおいては、人の幸福を究極価値とする（すべきかを検討する）目的的人間観に基づく概念である点も指摘できる。本研究は、その問いが示すように、企業倫理を従業員の目線で考察するものであり、目的的人間観に基づくものでもある。

4. 「仕事の意味深さ」に作用しうる、3つの要素に関する先行研究

本節では、本研究における「企業倫理」のフレームワークを構成し、従業員の「働きがい」に影響しうる（説明変数となりうる）「経営トップ／中間管理者の倫理的リーダーシップ」「組織風土／職場風土」「従業員の倫理性」の3つの要素について先行研究を概観し、仮説の導出を行う。

(1) 倫理的リーダーシップ

まず、一連の流れの起点に位置する、経営トップ／中間管理者の「倫理的リーダーシップ」について検討する。

リーダーシップ研究そのものは、歴史のある、幅広い、豊富な蓄積のある領域である。米欧の学術誌に2000年代（2000年－2012年）に掲載された752の学術論文をメタ分析した Dinh ら

(2014) によれば¹⁷, 「倫理的／道徳的リーダーシップ」カテゴリに分類される論文は 80 本（全体の約 11%）存在し, これは「リーダーシップとダイバーシティ」カテゴリに分類される論文 (81 本) とほぼ同等の規模であるという。Dinh らは論文の分類に当たり, 「倫理的／道徳的リーダーシップ」カテゴリを, 従来のリーダーシップ研究がヘドニックなリーダーを想定してきたのに対する, 利他性 (altruistic) あるいは義務論的 (deontic) な理論に基づいたものとし, 「倫理的リーダーシップ (理論)」の他に, オーセンティックリーダーシップ (Authentic Leadership), スピリチュアルリーダーシップ (Spiritual Leadership), サーバントリーダーシップ (Servant Leadership) の 3 つの理論を含めている。

また, Brown ら (2006) は¹⁸, 倫理的リーダーシップに重なる理論として, 変革型 (Transformational) リーダーシップ, オーセンティックリーダーシップ, スピリチュアルリーダーシップの 3 つを検討しているが, それによれば, これら 3 つの理論はいずれも利他的に動機づけられたリーダーを対象とし, そうしたリーダーに影響されて従業員の行動も変容しうが, 倫理的リーダーシップ (理論) はより直接的, 明示的にフォロワーの行動を倫理的なものに促すあり方を対象とする点で, 先の 3 つの理論とは弁別されるとしている。

この議論からも理解されるように, 倫理的リーダーシップは, Brown ら (2006) によれば, 「個人的な活動や個人間の関係を通じた, 規範的で適正な行動の提示, 及び, 双方向的なコミュニケーション・強化・意思決定を通じた, メンバーの規範的で適正な行動の促進」と定義される。そして, その後の「倫理的リーダーシップ」研究は概ね, この定義に依拠して展開されていると思われる。Brown らはこの定義を導き出すに当たり, バンデューラ (1977, 1986) の社会的学習理論に依拠している。社会的学習理論とは, 「人は自ら経験したことのみにらず, むしろそれ以上に, 他者の行動やその結果を観察することによって学習する」ことを示唆するものと理解されるが, Brown らはこれを, 従業員 (フォロワー) に倫理的な行動を学習させるためのリーダーのあり方, すなわち「倫理的リーダーシップ」に援用したといえよう。

さらに Brown ら (2006) は, 社会的学習理論に基づいて, 倫理的リーダーシップ「に」作用する要因と倫理的リーダーシップ「が」影響し得る結果について, 命題を導出している。前者としては, 「状況的な影響」と「(リーダー自身の) 個人的な特性 (例えば, 同調性や誠実性, 倫理的な理由づけの仕方, 権謀術数の傾向等)」が, 後者すなわちアウトカムとしては, フォロワーの「倫理的意思決定」「向社会的行動」「満足, 動機づけ, コミットメント」や「非生産的な行動」が指摘されている。

その後, Mayer ら (2009) は, 倫理的リーダーシップの経路について「経営トップー現場管理者ー職場」のトリックルダウンモデルを提示しており, 「トップマネジメントと現場管理者の倫理的リーダーシップは, 職場レベルの逸脱行動には負の, 組織市民行動には正の関係がある。また, トップマネジメントの倫理的リーダーシップは, 現場管理者の倫理的リーダーシップを通じ

¹⁷ Dinh et al. (2014) p.40-42。

¹⁸ Brown et al. (2006) p.598-608。

て、職場レベルの行動に影響を及ぼす」としている¹⁹。また、Chughtai ら（2015）は²⁰、時間差を加味した実証によって、倫理的リーダーシップがスーパーバイザー（本研究で考える中間管理者）の信頼性に、さらにその信頼性が従業員のワーク・エンゲージメントに、正の影響を及ぼすことを明らかにしている²¹。

こうした先行研究を踏まえ、倫理的リーダーシップと「働きがい」の関係について、仮説を整理して示すと以下のようになる。

仮説 1：経営トップ／中間管理者の倫理的リーダーシップは、仕事の意味深さ／職務満足に正の影響を及ぼす。

H1-1：経営トップの倫理的リーダーシップは、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H1-2：経営トップの倫理的リーダーシップは、職務満足に正の影響を及ぼす。

H1-3：中間管理者の倫理的リーダーシップは、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H1-4：中間管理者の倫理的リーダーシップは、職務満足に正の影響を及ぼす。

(2) 組織の倫理風土／職場風土

本研究では、「働きがい」に影響を与え得る「風土」として、「組織風土」と「職場風土」の 2 つの層を区別して想定する。「組織風土」とは企業全体の風土、「職場風土」とは課やチームといった、従業員にとってより身近な「集団」の風土のことを指す。そして本研究では、これらの倫理的な側面に焦点を当てる。

企業倫理学における「倫理風土 (Ethical Climate)」研究の嚆矢は、その定義と測定尺度を提示した Victor and Cullen (1987, 1988) と思われる。その定義によれば、倫理風土とは、「何が適切な行動であり、組織における倫理的な状況がいかに扱われるべきなのかについて、共有された知覚²²」であり、「倫理的な文脈を有する、組織における典型的な行動ややり方についての浸透した知覚²³」である。Victor and Cullen は、この定義と共に、倫理学の理論と社会学の理論を掛け合わせて、倫理風土を分類するモデルと測定のための尺度を開発している。そのモデルは、縦軸（倫理学に依拠）に、個人の道徳性発達理論として知られる Kohlberg (1984) のモデルに基づいて、利己 (Egoism)、博愛・善行 (Benevolence)、原理・原則 (Principle) の 3 つの倫理レベルを設定し、横軸（社会学に依拠）に、判断や意思決定の際に何を対象にするのかという分析のレベルとして、個人 (Individual)、組織・集団 (Local)、社会・市民 (Cosmopolitan) の 3 つのレベルを配し、3×3 のマトリクスによる 9 つの象限で倫理風土のタイプを示すものである (図 1)。

¹⁹ Mayer et al. (2009) p.7-8.

²⁰ Chughtai et al. (2015) p.659-660.

²¹ 日本における倫理的リーダーシップの実証研究としては、佐藤他 (2015) によるものがある。これによれば、「家父長型リーダーシップ」を構成する 3 つの要素（権威主義的リーダーシップ、博愛主義的リーダーシップ、道徳的リーダーシップ）のうち、博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの 2 つと、倫理的リーダーシップとの間に、相関が見出されたという。

²² Victor and Cullen (1987) p51.

²³ Victor and Cullen (1988) p.101.

そして、1つの象限につき4つの尺度（質問文）を配し4尺度×9象限＝36尺度で組織の倫理風土を測定する尺度がECQ（Ethical Climate Questionnaire）である。

		Locus of Analysis 分析のレベル		
Ethical Theory 倫理学		Individual 個人	Local 組織・集団	Cosmopolitan 社会・市民
	Egoism 利己	Self-Interest 自己利益	Company Profit 企業利益	Efficiency 効率
	Benevolence 博愛・善行	Friendship 友愛	Team Interest 集団利益	Social Responsibility 社会的責任
	Principle 原理・原則	Personal Morality 個人的な道徳	Company Rules and Procedure 組織の規則と手続き	Laws and Professional Codes 法と専門職規範

図1：倫理風土（Ethical Climate）モデル：Martin and Cullen(2006)を基に作成

例えば、「Egoism／利己」と「Individual／個人」を掛け合わせた象限「Self-Interest／自己利益」に対応する尺度は、各レベルの頭文字をとって「EL」となり、それが4尺度あるので連番を振って「EL1」「EL2」のように記される。9つの象限が各々そうした4尺度により測定されることを図示すると、図2のように表すことができる。

		Locus of Analysis 分析のレベル					
Ethical Theory 倫理学		Individual 個人		Local 組織・集団		Cosmopolitan 社会・市民	
	Egoism 利己	EI1	EI2	EL3	EL4	EC1	EC2
		EI3	EI4	EL2	EL1	EC3	EC4
	Benevolence 博愛・善行	BI1	BI2	BL1	BL3	BC1	BC2
		BI3	BI4	BL2	BL4	BC3	BC4
	Principle 原理・原則	PI1	PI2	PL1	PL2	PC1	PC2
		PI3	PI4	PL3	PL4	PC3	PC4

図2：組織の倫理風土測定尺度（Ethical Climate Questionnaire）の図式化

このモデルとその測定尺度 ECQ はその後、(米欧の) 多くの実証研究で用いられているが、それらの研究をメタ分析した Martin and Cullen (2006) によれば²⁴、理論モデルとしては 9 つのタイプがあり得るものの、メタ分析の結果からは 5 つのタイプに収斂されるという (図 3)。

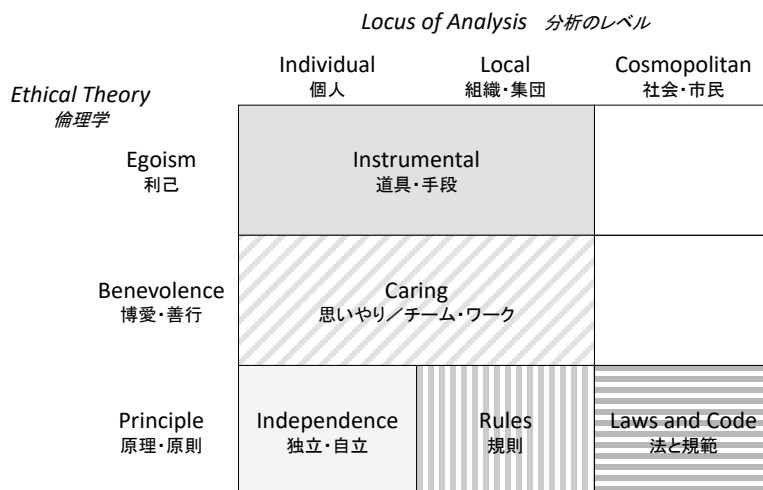


図 3: 5 つの象限に収斂された倫理風土 (Ethical Climate) モデル: Martin and Cullen(2006) を基に作成

このモデルに基づく倫理風土の測定尺度 ECQ については、日本における妥当性が山田ら (2015)、三井ら (2017) によって検証されているが、いずれにおいても Martin and Cullen (2006) と同様に、2 象限を統合した「思いやり (チーム・ワーク)」風土を認めるのが適切との結果になっているという²⁵。

ここで、ECQ の 36 尺度に忠実な実証を行った山田ら (2015) の実証による結果を、見出された 8 因子 (倫理風土のタイプ) と各々を構成した尺度を対応させて図示すると、図 4 のようになる。

²⁴ Martin and Cullen (2006) p.178-179。

²⁵ 山田他 (2015) p.246, 三井他 (2017) p.70。ただし、山田他 (2015) は ECQ の 36 尺度を忠実に和訳してそのまま用い、三井他 (2017) では新たな尺度が加えられているため、本研究では主に前者を参照することにした。

		Locus of Analysis 分析のレベル					
Ethical Theory 倫理学		Individual 個人		Local 組織・集団		Cosmopolitan 社会・市民	
Egoism 利己		EI1 【1】	EI2	EL3 【2】	EL4	EC1 【3】	EC2
		EI3	EI4	EL2	EL1	EC3	EC4
Benevolence 博愛・善行		BI1	BI2 【4】	BL1	BL3	BC1 【5】	BC2
		BI3	BI4	BL2	BL4	BC3	BC4
Principle 原理・原則		PI1 【6】	PI2	PL1 【7: PL系】	PL2	PC1 【8: BC+PC系】	PC2
		PI3	PI4	PL3	PL4	PC3	PC4

図4：日本での調査による倫理風土 山田ら(2015)を基に筆者作成

図4の太線で囲んだ【1】から【8】までの数字は、見出された因子（倫理風土のタイプ）を、背後の「EI1」等の記号は対応する尺度を示す。

本研究において、この山田ら（2015）の結果に関しまず着目したいのは、右下の二重線で囲んだ【7：PL系】【8：BC+PC系】の2つの因子、すなわち倫理風土のタイプである。先に本研究における企業倫理のフレームワークを検討した際、Paine（1994）に基づいて、倫理マネジメントのあり方を「コンプライアンス志向の戦略」「インテグリティ志向の戦略」の2つに対比させて検討した。山田ら（2015）は【7：PL系】を「会社の規則・手続き」、【8：BC+PC系】を「法律・職業倫理」と命名しているが、この2つの風土を、各々を構成する尺度から改めて筆者なりに解釈すれば、これらは本研究における2つの倫理マネジメント戦略の対比と相似すると考えられる。すなわち本研究においては、【7：PL系】は「会社の規則」を重視するコンプライアンス志向の、【8：BC+PC系】は「規範と社会」を重視するインテグリティ志向の風土と呼ぶことができる。

一方、【4】「思いやり（チーム・ワーク）」風土は、本橋（2019b）が、個人を対象にした調査で見出した「自律協働的な職場風土」に近いと考える。ただし、「思いやり（チーム・ワーク）」は「個人または組織・職場のレベルでの善行」を意味し、特に日本の企業においては、組織への同一化や過度な依存が「組織のための非倫理的行動」の要因となっていることも太田（2008）等によって指摘されているところである。そこで本研究では、太田（2008）が示唆するような「自立し、自律する個人」が「互いに協働する（思いやり／チーム・ワーク）風土」を「自律協働的な職場風土」とし、「仕事の意味深さ」「職務満足」との関係を探究していくことにする。

組織や職場の風土と個人の倫理性との関係については、Trevino et al.(1986)やこれを発展させ

た中野（2003）等が示した理論がよく知られている。端的に示せば、倫理的な（あるいは非倫理的な）職場風土が、個人の倫理的な意思決定や行動に影響を及ぼす、ということであり、ある従業員の倫理的な意思決定と行動を左右するのは、その本人の個人的な資質のみならず、職場風土のあり方も大いに影響する、ということである。また、鎌田他（2003）は「属人風土」という概念を導出しており、物事それ自体よりも、「誰が言ったか」によって判断が左右されるような「属人風土」は組織的違反の容認に正の相関があることを提示している。また、こうした「風土」と本研究が検討する「働きがい」との関係については、先の Martin and Cullen（2006）において、職務満足への影響が示されている²⁶。

こうした先行研究を踏まえ、組織の倫理風土／自律協働的な職場風土と「働きがい」の関係について、仮説を整理して示すと以下ようになる。

仮説 2：職場風土／組織の倫理風土は、仕事の意味深さ／職務満足に正の影響を及ぼす。

H2-1：自律協働的な職場風土は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H2-2：自律協働的な職場風土は、職務満足に正の影響を及ぼす。

H2-3：「会社の規則」を重視する倫理風土は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H2-4：「会社の規則」を重視する倫理風土は、職務満足に正の影響を及ぼす。

H2-5：「規範と社会」を重視する倫理風土は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H2-6：「規範と社会」を重視する倫理風土は、職務満足に正の影響を及ぼす。

(3) 個人の倫理性

本研究は、Paine（1994）の組織のインテグリティに依拠したフレームワークで企業倫理を捉えるが、先にも述べたようにこのインテグリティとは「卓越した完全さ」であり、（組織の中の）個人に適用するならば、「規則を守る」「真面目である」のみならず、「高い成果を生み出す」「周囲によき影響を及ぼす」といったことまでをも包含した「完全無欠さ」と理解される。Paine（1997）は、個人すなわち従業員がこうしたインテグリティを実現するためには、バランスのとれた意思決定を行うことが重要であるとしている。筆者の理解で要約すれば、帰結主義的な目標達成を重視する価値基準と、非帰結主義な規範を重視しかつステイクホルダーや社会を尊重する価値基準の、バランスをとるということである。

従って、より厳密に言えば個人の倫理性は、「帰結主義、非帰結主義（規範志向）、社会性志向のバランスがとれていること」となるが、今日の「ビジネスの価値基準」は、個人・職場レベルの目標達成から企業における業績や成長・発展まで、「結果がいかにあるか」が究極の目標として置かれており、さまざまなレベルでの意思決定や判断、行動がこれに基づいていると理解される。

「バランスをとる」という意味では、こうした「帰結主義的な価値基準」が絶対的なものであるならば、それに“相対する”「非帰結主義（規範志向）、社会性志向」が、個人の価値基準としていかに存在しているかが、倫理性を示すものになると（便宜的に）考えることができる。

²⁶ Martin and Cullen（2006）p.181。

こうした「規範と社会を志向する」価値基準に基づいて仕事に従事する従業員は、働きがい、特に仕事の意味深さをより見出していることが予見される。先に、仕事の意味深さの知覚においては「他者（のウェルビーイング）により影響を与えている」感覚との関連が明らかにされつつあることを示したが、こうした「社会へのインパクト」を重視することは「規範と社会を志向する」価値基準と軌を一にすると考えることができるからである。

こうした先行研究を踏まえ、個人の倫理性と「働きがい」の関係について、仮説を整理して示すと以下ようになる。

仮説3：個人の倫理性は、仕事の意味深さ／職務満足に正の影響を及ぼす

H3-1：個人の倫理性は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H3-2：個人の倫理性は、職務満足に正の影響を及ぼす。

5. 実証の方法

本研究に先立つ本橋（2019b）では、日本企業の正規従業員という「個人」を対象に大数観察を行い、データを分析、考察した。これを踏まえ本研究では、企業という「組織」を対象に大数観察を行った。具体的には、東証一部上場企業及び一般社団法人経営倫理実践研究センターの会員企業、計 2,210 社に質問紙を郵送し、「企業倫理・コンプライアンス・CSR部門の長」の回答を求めた。調査実施期間は 2019 年 3 月 5 日－3 月 31 日、有効サンプル数は 132（5.97%）だった。

質問は自社の経営トップや中間管理者のマネジメントスタイルや自社の風土、従業員の態様等について、すべてリッカート方式の 6 件法を用い回答するよう求めた。質問文は、倫理的リーダーシップ（経営トップ及び中管理者）、職場風土、従業員の倫理性、仕事の意味深さ、職務満足に関しては、本橋（2019b）で用いた質問文のうち、より妥当性が高いと考えられるものを選びそのまま用いた。これに加えて、「組織の倫理風土」に関する質問を、ECQ における 36 尺度について山田ら（2015）が施した和訳を基にして追加した。ただし、山田ら（2015）において課題が見出された尺度を中心に、5 尺度については質問文の一部の文言を改変した。

得られたデータの分析にあたっては、有効サンプル数が比較的少数であったため、まず、全ての質問項目について分布の形状を確認し、歪度・尖度・ヒストグラムの形状の 3 つの基準から著しく外れた尺度は分析から除外した。その上で、本橋（2019b）と共通の 6 尺度について α 信頼性係数が概ね 0.7 以上であることを確認し（図 5）、内的整合性は確保されていると判断した。

因子名	質問項目数	α 信頼性係数	平均	標準偏差
1.倫理的リーダーシップ：経営トップ	6	.902	4.620	0.970
2.倫理的リーダーシップ：中間管理者	8	.941	4.348	0.896
3.自律協働的な職場風土	5	.679	4.007	0.744

4.個人の倫理性	4	.784	4.101	0.774
5.仕事の意味深さ	4	.806	4.212	0.697
6.職務満足	4	.742	3.979	0.640

図5：個人調査を分析した本橋（2019b）と共通の6尺度の α 信頼性係数等

さらに、今回の調査で新たに追加した「組織の倫理風土」に関わる ECQ36 尺度（一部改変）につき、回答の分布の形状が著しく思わしくなかった4尺度を除いた32尺度について探索的因子分析を行った（主因子法，プロマックス回転）。その結果，28の変数による，7つの因子が見出された（付録1）。これら7因子についての α 信頼性係数は，5因子は0.7以上，2因子が0.6以上であり，サンプル数を勘案し，内的整合性は概ね確保されていると判断し，各々に命名した（図6）。

因子名	質問項目数	α 信頼性係数	平均	標準偏差
7.組織の倫理風土：他者貢献	6	.858	4.078	0.706
8.組織の倫理風土：会社の規則	3	.803	4.462	0.767
9.組織の倫理風土：社員の幸福	4	.790	3.540	0.929
10.組織の倫理風土：規範と社会	5	.743	4.093	0.854
11.組織の倫理風土：効率重視	5	.704	3.829	0.696
12.組織の倫理風土：自社利益	2	.627	3.360	0.927
13.組織の倫理風土：個別主義	3	.626	3.910	0.702

図6：「組織の倫理風土」に関する7因子の α 信頼性係数等

その上で，これら7因子について平均により合成変数を作成して7つの尺度とした。

6. 結果

前述の計13つの尺度について，「仕事の意味深さ」「職務満足」各々を結果変数とする重回帰分析を行った。その結果を示すのに先立って，本橋（2019b）の「個人」対象の調査における同様の重回帰分析の結果（2つの結果変数に対する各尺度の標準化係数 β の値）を，モデルの有意性を巢雌指標（F値及び R^2 ）と共に図示すると，図7のようになる。

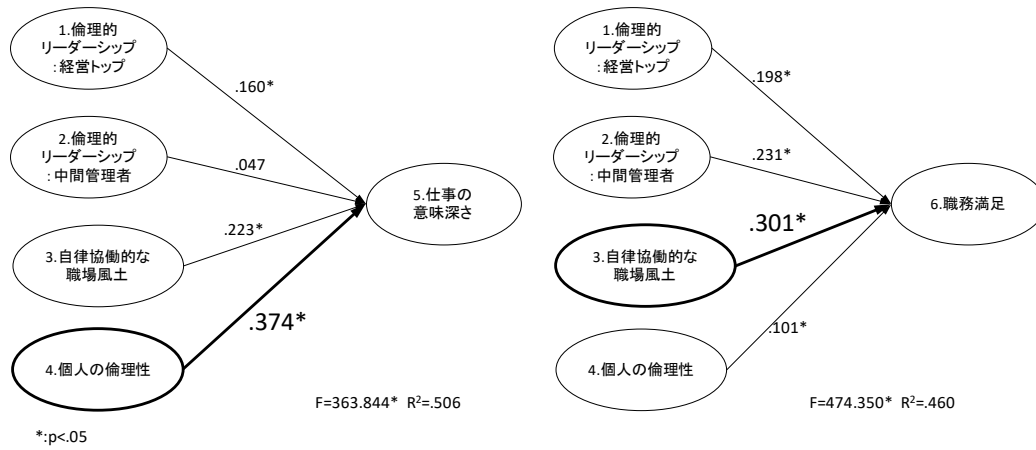


図 7：本橋（2019b）による「個人」対象の調査での重回帰分析の結果

これに対比して本研究の「組織」対象の調査における重回帰分析の結果を同様に図示すると、図 8 のようになる。

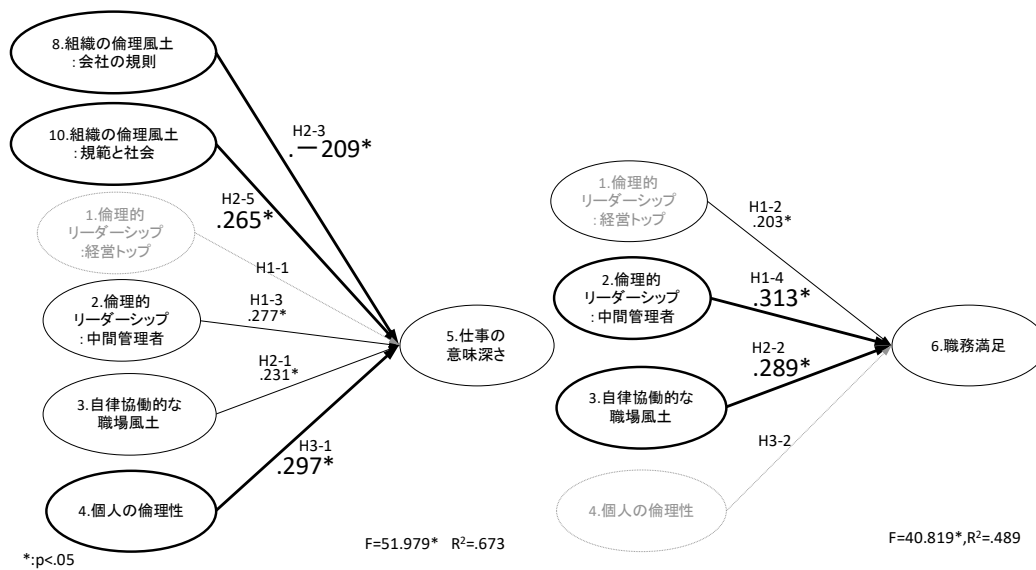


図 8：本研究の「組織」対象の調査での重回帰分析の結果

まず、本橋（2019b）による「個人」対象の調査では、4つの説明変数である「1.倫理的リーダーシップ：経営トップ」「2.倫理的リーダーシップ：中間管理者」「3.自律協働的な組織風土」「4.個人の倫理性」の全てが、2つの結果変数「5.仕事の意味深さ」「6.職務満足」の両者に 5%水準

で十分に有意な正の影響を及ぼしていることが示されていた。中でも、本研究が主眼を置く「5.仕事の意味深さ」には「4.個人の倫理性」が ($\beta=0.301$)、一方で「6.職務満足」には「3.自律協働的な職場風土」が ($\beta=0.374$)、他の説明変数に対し相対的に最も強い影響を及ぼしていることが示唆されていた。

これを踏まえ、本研究の「組織」対象の調査では、「組織の倫理風土」に関わる尺度を追加して分析した。まず、「5.仕事の意味深さ」に対しては、本橋 (2019b) と同じ 4 つの説明変数のうち、「1.倫理的リーダーシップ：経営トップ」は 5%水準で有意な値を示さなかった。他の 3 つの説明変数は 5%水準で十分に有意な値であり、それらの中で、相対的に最も強い正の影響を及ぼしていると示唆されたのは、本橋 (2019b) と同様「4.個人の倫理性」であった ($\beta=0.374$)。また、本研究で追加した「組織の倫理風土」に関する尺度では、「8.組織の倫理風土：会社の規則」「10.組織の倫理風土：規範と社会」が 5%水準で有意な値を示した。そして、「10.組織の倫理風土：規範と社会」が正の影響を与える ($\beta=0.265$) ことが示されたのに対し、「8.組織の倫理風土：会社の規則」は負の影響を与える関係にある ($\beta=-0.209$) ことが見出された。

これに対し、「6.職務満足」を結果変数とした場合には、「4.個人の倫理性」は 5%水準で有意な値を示さなかった。他の 3 つの説明変数は 5%水準で十分に有意な値であり、相対的に最も強い正の影響を及ぼしていることが示唆されたのは「2.倫理的リーダーシップ：中間管理者」であり ($\beta=0.313$)、次いで本橋 (2019b) と同様の「3.自律協働的な職場風土」であった ($\beta=0.289$)。また、「組織の倫理風土」に関する尺度については、5%水準で有意な値を示すものが見出されなかった。

7. 考察と結論

この結果から、以下の 2 点が指摘できる。

まず、本橋 (2019b) で見出されていた、「仕事の意味深さ」には「個人の倫理性」が、「職務満足」には「自律協働的な職場風土」が、有意かつ相対的により強い影響を及ぼしている、という関係は、本研究においても支持されたと考えてよいであろう。後者に関しては本研究では「倫理的リーダーシップ：中間管理者」の方が β の値は高かったが、「自律協働的な職場風土」の β の値も大きな差異はなく、両者とも、従業員の「身近な環境要因」を示している点で共通性がある。言い換えれば、「職務満足」は「個人の倫理性」のような内面的な要因ではなく、周囲の環境の影響をより受けやすい、と考えることができる。

また、本研究における新たな発見事項として、倫理マネジメントのあり方が、コンプライアンス志向であると「仕事の意味深さ」には負の、インテグリティ志向であれば正の影響を及ぼすことが示唆された。これはつまり、コンプライアンス志向では「仕事の意味深さ」はむしろ感じられにくくなり、インテグリティ志向であると知覚を促進する、ということである。平易な表現をすれば、「まず規則・手続きありき」では、その仕事に「意味」を見出しがたくなってしまいが、その背後にある「規範」や、社会との関りや責任を自覚できるならば、それはより高次の「よき

職業人生」にも寄与し得る，ということである。その目的が社会的責任の遂行であるか組織防衛のためであるかは別にして，不祥事を防ぐために「規則や手続き」を明確化し徹底することが，企業倫理やコンプライアンスを推進することとして行われてきたが，従業員にとってはそれが，「仕事の意味深さ」という自らの職業人生のあり方においては，正にも，場合によっては負にも，作用し得るということになる。ステイクホルダーとしての従業員に対する企業の責任，ということを考えてとき，「規則」と「規範」をいかに捉え自社の倫理マネジメントに組み込んでいくのか，経営における重要な課題になるのではないかとと思われる。

8. 本研究の意義と限界，今後に向けて

本研究は，これまで「不祥事を起こす／起こさない」「社会的責任を果たす」といったことを目的として検討されてきた「企業倫理」には，「従業員にとっての」意味もまたあり得ることを実証的に示した点で，学術的にも，また実務的にも，新たなインプリケーションを提示したものと考える。

学術的なインプリケーションとしては，まず，「倫理的リーダーシップ」「職場風土」「個人の倫理性」そして「働きがい（仕事の意味深さ／職務満足）」といった，企業倫理学においても，隣接する学問領域（例えば，リーダーシップ論，組織風土研究，（道徳性）心理学等）においても，各々独立して探究されていたテーマを一連の流れとして捉え，包括的に実証したことがある。2つの要素間の関係や1つの結果変数に対する多数の要因を探ってきた研究を「組織の中の営み」としてまとめ，提示した点に価値があると考ええる。

また，「仕事の意味深さと職務満足の対比」という試み自体が，（職務満足研究を蓄積してきた）人的資源管理論とその基盤にある手段的人間観への若干の批判を意図したものである。本研究の結果から，「規則ありき」の企業倫理は「仕事の意味深さ」には負の影響を及ぼすことが示唆されたが，こうした倫理マネジメントのあり方は「手段的な従業員観」に通底するものがあるように思われる。この点については今後，更なる実証を踏まえながら考察を深めていきたい。

一方，実務的なインプリケーションとしては，東証一部上場企業を中心とした（比較的大規模な）大数観察を行ったことで，日本企業ならではの状況や要素間の関係が明らかになった点が挙げられる。特に「組織の倫理風土」に関しては，日本での先行研究が限られている中で，新たなデータと枠組みを提示した。また，倫理マネジメントのあり方が，従業員の「よき職業人生」に正にも，場合によっては負の，影響を与え得ることを示したことは，実際の「推進活動」の施策立案や実行時に大いに参考にされ得るものと考えている。

しかし同時に，本研究には以下のような限界もある。まず，「インテグリティ」や「仕事の意味深さ」といった，本研究における核となる概念を中心に，更なり先行研究を行い，概念をより明確化する必要がある。また，今回得られたデータは，同じ回答者から収集した変数のみによって生成されているため，コモンメソッドバイアスの危険性や，多重共線性の可能性が否定できない。今後は，構造方程式モデリングによる分析を行いたい。

その上で、特定の企業の内部に目を向けて、その全従業員を対象とした意識調査（量的分析）や中間管理者を中心としたインタビュー調査（質的分析）を行い、モデルの精緻化を図っていききたい。そして、こうした経験論的なアプローチによる「事実」に基づいて、「従業員を経営の目的とすること」についての規範論的な考察を行い、企業倫理学の研究としての理論と実践への新たな貢献を目指していききたいと思う。

参考文献

- [1] 伊丹敬之(2000)『日本型コーポレートガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- [2] 梅津光弘(2002)『ビジネスの倫理学』[現代社会の倫理を考える 3.] 丸善。
- [3] 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤 和, 梅津光弘, 山田敏之, 篠原欣貴(2013)「続・総合経営力指標：コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績 2012」『三田商学研究』第 56 巻第 4 号：57-90。
- [4] 太田 肇(2008)「企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化」：「個人尊重」の視点から『経済論叢（京都大学）』第 181 巻第 1 号：1-13。
- [5] 大藪 毅(2009)『長期雇用制組織の研究』中央経済社
- [6] 金井寿宏, 高橋 潔(2004)『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- [7] 鎌田晶子, 上瀬由美子, 宮本聡介, 今野裕之, 岡本 浩一(2003)「組織風土による違反防止：『属人思考』の概念の有効性と活用」『社会技術研究論文集』第 1 巻: pp.239-247。
- [8] 櫻井研司(2017)「倫理風土認知の測定：倫理風土認知尺度の開発と妥当性の検討」『産業・組織心理学研究』第 31 巻第 1 号: pp.3-17。
- [9] 櫻木晃裕(2006)「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』第 10 巻第 2 号：pp.37-47。
- [10] 佐藤 和(2007)「信頼と共同体の復権：水平的集団主義と日本型経営の将来」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号：199-217。
- [11] 佐藤 和, 妹尾剛好, 横田絵理, 米山茂美(2015)「家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析」『三田商学研究』第 28 巻第 4 号：51-67。
- [12] 中野千秋(2004)「組織における個人の倫理的意思決定：組織倫理に関する実証研究の可能性を探る」『組織科学』第 37 巻第 4 号: pp.14-23。
- [13] 福井直人(2013)「日本の経営が人的資源管理の生成に及ぼした影響：リサーチ・アジェンダ」『商経論集』第 48 巻第 3・4 合併号: pp.137-167
- [14] 二村敏子（編）(2004)『現代ミクロ組織論：その発展と課題』有斐閣。
- [15] 三井 泉, 根村直美, 櫻井研司, 高尾義明(2017)「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」『産業経営プロジェクト報告書』第 40 巻第 1 号日本大学経済学部産業経営研究所
- [16] 宮坂純一(1994)『日本の経営への招待』晃洋書房。
- [17] 宮坂純一(1996)「ビジネス倫理学とステイクホルダー概念：ビジネス倫理学は企業の目的をいかに把握するのか」奈良産業大学『産業と経済』第 11 巻第 2 号 pp.139-153。
- [18] 宮坂純一(2010)「人的資源管理（HRM）と倫理：人的資源管理をビジネスエシックスの視点から考える」奈良産業大学『産業と経済』第 24 巻 3・4 号 pp.69-86。
- [19] 本橋潤子(2019a)「経営倫理と「働きがい」：目的的人間観の文脈で考える」『日本経営倫理学会誌』第 26 巻: pp.53-68。
- [20] 本橋潤子 (2019b)「企業倫理と「働きがい」：従業員の目線での実証と考察（仮）」『三田商学研究』（投稿中）
- [21] 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.』
- [22] Bandura, A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [23] Bandura, A. (1986): *Social foundations of thought and Action*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [24] Brown, M. E., and Trevino, L. K. (2006): "Ethical leadership: A review and future directions," *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- [25] Cullen, J. B., K. P. Parboteeah and B. Victor: (2003): "The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.46 (2), 127-141.

- [26] Christopher Michaelson, Michael G. Praff, Adam M. Great, Crang P. Dunn (2014): "Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies," *Journal of Business Ethics*, Vol.121: 77-90.
- [27] Chughtai Aamir et al. (2015): "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor," *Journal of Business Ethics*, Vol128: 653-663.
- [28] Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum. 石田梅男訳『内発の動機づけ』誠信書房.1990.
- [29] Dik, B.J. and Duffy, R.D. (2009): "Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice," *The Counseling Psychologist*, 37, 424-450.
- [30] Dinh, J. E. et al. (2014): "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives," *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- [31] Forte A. (2004): "Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate," *Journal of Business Ethics* Vol51, No.2. 167-173.
- [32] Gouldner, A. W. (1957-1958): "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol2 pp.281-306, Vol3.444-480.
- [33] Greenbaum R. L., Mawritz M. B., Eissa G. (2012). "Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness," *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.2, 343-359.
- [34] Greenwood, M. R. Greenwood (2002). "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.36, 1-278.
- [35] Greenwood, R. (2013). "Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, Vol.114, 355-366.
- [36] Lawton, A., and Parz I. (2015): "Developing a Framework for Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol130, 639-649.
- [37] Locke, E.A. (1969). "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- [38] Martin, K. D. and J. B. Cullen (2006): "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review," *Journal of Business Ethics*, Vol.69(2), 175-194.
- [39] Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- [40] Michelle R. Greenwood (2002): "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.36: 261-278.
- [41] Michelle R. Greenwood (2013): "Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, Vol.114: 355-366.
- [42] Paine, L. Sharp (1994): "Managing for organizational integrity," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, 106-117.
- [43] Paine, L. Sharp (1997): *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*. New York: McGraw-Hill. 梅津光弘, 柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理：組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会.1999.
- [44] Resick, C. J. et.al. (2006): "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol63, 345-359.
- [45] Scott J. Vitell (1990): "The Relationship between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Business Ethics*, Vol9: 489-494.
- [46] Steger, M. F., Pickering, N., Shin, J. Y., and Dik, B.J. (2010): "Calling in work: Secular or sacred?" *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- [47] Steger, M. F., Dik, B. J., and Duffy R. D. (2012): "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)," *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- [48] Trevino L. K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3 601-617.
- [49] Trevino L. K., Weaver G. R. (1994): "Business ETHICS/BUSINESS Ethics," *Business Ethics Quarterly* Vol4, No2:113-128.
- [50] Triandis, Harry C (1995): *Individualism and Collectivism*, Westview Press. 神山貴弥, 藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房, 2002.
- [51] Victor, B. and J. B. Cullen. (1987): "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations," in W. C. Frederick (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (JAI Press, Greenwich, CT): 51-71
- [52] Victor, B. and J. B. Cullen. (1988): "The Organizational Bases of Ethical Work Climate," *Administrative Science*

Quarterly. Vol.33, 101–125.

- [53] Winstanley D., Woodall J., Heery E. (1996): “Business Ethics and Human Resource Management: Themes and Issues,”
Personnel Review, Vol.25, No6 5-13.

付録

付録：「組織の倫理風土」尺度の因子負荷量一覧

因子名	ECQ	質問文	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7
7.他者貢献	BI2	当社の社員は、互いにとって何がベストになるかということにいつも留意している。	0.897	-0.095	-0.026	0.025	0.056	0.050	-0.015
	BI1	当社の社員は、互いのためになることを常に気遣っている。	0.734	0.036	-0.002	0.051	0.046	-0.122	-0.087
	BL4	当社の社員は、何が従業員のベストになるかについて大きな関心を持っている。	0.721	-0.037	0.208	-0.268	-0.090	0.165	0.088
	BL3	当社の社員は、チームワークの精神を重要なものとして捉えている。	0.717	0.232	-0.155	-0.003	-0.010	-0.307	-0.021
	BC3	当社の社員は、顧客や社会の利益について進んで関心を持つ。	0.514	-0.092	0.065	0.333	0.094	0.029	0.072
	BC2	当社の社員は、社外のステークホルダーに対して強い責任感を持っている。	0.458	0.009	0.041	0.353	-0.184	0.105	0.068
8.会社の規則	PL4	当社では、社内のルールに従っている者が評価される。	-0.017	0.919	0.135	-0.140	0.058	-0.007	0.082
	PL3	当社では、規則通りに行動した社員が評価される。	-0.106	0.657	0.140	0.152	0.047	-0.012	-0.052
	PL1	当社では、社員が会社の規則や手続きを忠実に守ることが非常に重視される。	0.062	0.633	-0.133	0.079	0.031	-0.069	0.071
9.社員の幸福	BL1	当社では、社員の幸福が第一とされている。	0.072	0.106	0.677	0.122	0.040	-0.020	-0.131
	BI3	当社では、何が個々の社員にとってベストになるかについて大きな関心を持っている。	-0.022	0.069	0.629	0.138	0.172	-0.053	-0.041
	BL2	我々の主な関心事は、何が全社員のベストになるかということである。	0.156	0.128	0.58	0.041	-0.111	0.095	0.063
	BI4	当社では、個々の社員に配慮して意思決定が行われる。	-0.046	-0.166	0.524	0.277	0.151	-0.145	-0.056
10.規範と社会	PC2	当社では、他の何よりもまず職業上の倫理基準に従うことが期待されている。	-0.050	0.323	0.095	0.606	-0.249	0.072	-0.029
	PI3	当社では、個々の社員が自らの道徳観を大切にすることが最も重視されている。	0.025	-0.036	0.245	0.576	0.009	-0.120	0.096
	BC4	当社では、意思決定が顧客や社会にどのような影響を与えるかが主な関心事となっている。	0.045	-0.049	0.099	0.514	0.010	0.076	0.084
	PC1	当社の社員は、意思決定を行うに当たり、まず	0.086	0.227	-0.014	0.448	-0.058	0.177	-0.050

		はじめに法律を犯していないかを考慮する。							
	PC4	当社の社員は、上司や同僚の気分を害しても法律や職業上の倫理規範に則って行動する。	0.320	-0.161	0.169	0.349	0.000	0.201	0.001
11.効率重視	EC1	当社では、まず効率性を優先することが社員の主な責務とされている。	-0.070	-0.010	0.169	-0.095	0.719	0.012	0.027
	EC4	当社では、効率的に問題を解決することが常に求められている。	0.225	0.019	0.071	0.058	0.594	0.009	-0.096
	EC2	当社では、最も効率的なやり方が常に「正しい」やり方とされている。	-0.123	-0.071	-0.085	-0.079	0.533	0.117	0.116
	EC3	当社では、社員一人ひとりが効率的に仕事をすることが何よりも期待されている。	0.040	0.154	0.208	-0.151	0.521	0.006	0.045
	EL1	当社の社員は、会社の利益向上に結び付くような行動をすることが期待されている。	0.001	0.184	-0.251	0.153	0.393	0.231	0.019
12.自社利益	EL3	当社の社員は、他の何よりも会社の利益を気にしている。	-0.034	-0.097	0.054	0.096	0.057	0.808	0.091
	EL4	当社の社員は、まず会社の利益を第一に考えて意思決定を行っている。	0.050	0.104	-0.262	0.070	0.139	0.575	-0.195
13.個別主義	EI4	当社の社員は、自分にとって何がベストになるかについての関心が強い。	0.027	0.079	-0.050	-0.018	0.020	0.139	0.850
	PI4	当社の社員は、自分自身の個人的な倫理観に基づいて行動している。	-0.193	0.038	-0.052	0.407	0.037	-0.127	0.482
	PI2	当社の社員は、それぞれ自分で善悪の判断を行っている。	0.209	-0.023	-0.131	0.169	0.098	-0.222	0.387
α 信頼性係数			0.858	0.803	0.790	0.743	0.704	0.627	0.626