

組織倫理風土と倫理実践

—組織構成員の内部告発に対する態度と組織自浄能力評価への影響—

Ethical Climates and Ethical Practices in Organizations: The Effects on the Members' Attitudes toward Whistle-blowing and Evaluations of the Ethical Self-purification Ability of the Organizations

王 晋民

Jinmin WANG

本研究では、組織の危機管理の観点から、組織不正に対する有効な対策を検討するために、組織倫理風土と倫理実践と個人の内部告発に対する態度や所属組織の不正行為に関する自浄能力に対する意識との関連性を調べた。調査は組織規模 100 人以上の組織の正規雇用者 700 人を対象にしてウェブ調査の形で行った。その結果、個人の内部告発に対する態度や組織の自浄能力に関する判断に影響を与える倫理風土と倫理実践の特定の側面が明らかになり、組織倫理風土と倫理実践を高めることによって組織構成員個人の内部告発をよりポジティブに評価し、内部告発がより容易に行われるようになることで、組織不正を防ぐ可能性を示した。

I. 背景と目的

組織の危機管理においては、組織不正の防止が極めて重要である。企業などの組織における組織不正が深刻な問題に発展した場合、その危害は消費者を含む利害関係者だけでなく、組織自体もダメージを受けてしまう事例が数多く示されている。例えば、2000 年 7 月に発覚した三菱自動車のリコール隠し問題では、製品の不具合について会社が認識していたにもかかわらずリコールせず、

故障した車だけを隠して修理することで対応していた。その結果、対応されなかった車による複数の重大事故が発生してしまった。この不正が後に明るみに出て、三菱自動車やその会社によって製造された車に対するユーザーの信頼が失われ、販売台数が激減し、会社の経営不振が深刻になった。

また、2002 年に発覚した牛肉偽装事件においては、雪印食品が BSE（牛海綿状脳症）関連対策の一つである国による国産牛肉買い上げ制度を悪用し、外国産の牛肉を国産牛肉と偽って国に買い取られた。しかし、後にこの不正行為が明るみに出て、偽装工作に関わっていた社員の刑事責任が問われ、会社は経営破綻し、最終的に廃業となった。

以上の事例に示されるように、組織における不正行為

連絡先：王 晋民 jwang@cis.ac.jp

千葉科学大学危機管理学部危機管理学科

Department of Risk and Crisis Management, Faculty of Risk and Crisis Management, Chiba Institute of Science

(2020 年 9 月 30 日受付, 2021 年 1 月 7 日受理)

を防ぎ、根絶させることは、消費者や社会全体の利益に繋がるのみならず、組織自体が継続的に発展していくことにも重要であり、その意味で組織の危機管理における必要不可欠な側面である。

組織不正への対策には、社会的環境（法的整備など）、組織的環境（企業の社会的責任 CSR や法令遵守、倫理規定、組織風土など）、そして組織の構成員の不正行為に対する態度や行動（内部告発など）の3つの側面があると考えられる¹⁾。

法的整備や組織における法令遵守など倫理綱領の制定は社会からの要望であり、比較的に行われやすいと考えられる。法的整備や組織における法令遵守の取り組みが行われた後は、組織の構成員の不正行為に対する態度と行動がより重要となり、とりわけ内部告発による不正行為に対する抑制効果が大きいと期待される²⁾。

しかし、内部告発することは必ずしも容易ではない。内部告発者が内部告発した後、不利益を強いられる事例も数多く報告されている。内部告発に関して「仲間への裏切り」や「タレコミ」などの負の印象が存在することも考えられる。内部告発者を保護する法律「公益通報者保護法」が2006年に施行され、また2020年に改正されたが、日本社会において人々の内部告発や内部告発者に対する態度が必ずしもポジティブとは言えない。例えば、2014年に報告された内部告発者に対する態度についての研究³⁾では、内部告発者に対する顕在的態度は概ね好意的であったが、潜在連合テストという心理学の方法で測定した潜在的態度は中性的なものであった。一般的に、顕在的態度が社会規範の影響を受けやすく、潜在的態度が社会規範の影響を受けにくいと考えられ、潜在意識の中で内部告発や内部告発者に対してポジティブに、高く評価していない可能性が示唆されている。

組織構成員の内部告発に対する態度と行動傾向を把握するために直接質問することは可能であるが、上述のように答えにくい、および調査しにくい面がある。一方、組織における倫理問題に関する雰囲気（組織倫理風土）や倫理に関する取り組みの実態（倫理実践）に関する調査は比較的容易に行うことができる。そこで、組織倫理風土や倫理実践が組織構成員の内部告発に対する態度の間に関連性があるかについて実証データで確かめ、組織倫理風土と倫理実践の状況から組織構成員の内部告発に対する態度を予測することが可能かについて確認できれば、内部告発に対する態度を直接に聞く代わりに、組織倫理風土や倫理実践を測定し、組織構成員の内部告発に対する態度を推測してより正確に把握できると考えられる。

組織倫理風土の測定に関して、Victor & Cullenが心理学における従来の道徳の発達に関する研究に基づいて、倫理風土が2次元で構成されるとする理論を展開してい

る⁴⁾。第一の次元は倫理基準次元 (ethical criteria) で、エゴイズム (egoism 個人利益の最大化)、博愛 (benevolence 人々の利益の最大化) と原則 (principle 原理原則) の3種類の倫理基準が挙げられている。組織における倫理的意思決定や倫理ジレンマに際して、個人利益の最大化か、人々の利益の最大化、あるいは組織の規則や法令の遵守がどの程度重要な判断基準になっているかと関連すると説明する。

もう1つの次元は分析対象 (loci of analysis) であり、これは倫理基準をどの対象に適用するかに関することである。対象としては個人 (individual)、組織や部署 (local)、そして社会全体 (cosmopolitan) の3種類が取り上げられている。

Victor & Cullenは上述の2つの次元の組み合わせにより計9種類の倫理風土の側面に関連する質問項目を用いて実証研究で検討した結果、組織倫理風土は組織の法令遵守、利益追求、思いやり、個人倫理判断、そして効率優先の5つの側面ととられるべきだと主張し⁴⁾、こうして開発されたのが組織倫理風土尺度 (Ethical Climate Questionnaire, ECQ) である。

この組織倫理風土尺度を日本企業のデータで検証し、日本においても有用であることが報告されている⁵⁾。また、この組織倫理風土尺度を使い、企業などの組織に勤務する日本人に対する調査⁶⁾では、Victor & Cullen⁴⁾と類似した5因子構造が確認されたうえ、この組織倫理風土尺度に加えて、属人風土尺度⁷⁾と不正行為放置尺度⁸⁾の計3種類の尺度と組織における不正行為に対する態度との関連性を検討した結果、いずれの尺度も不正行為に対する態度との関連性が認められた。

Victor & Cullen⁴⁾の組織倫理風土尺度は欧米において数多くの研究で取り上げられているが、この理論の弱点も指摘されている。例えば、Victor & Cullen⁴⁾の尺度は測定される2次元の組織倫理風土が倫理行動を正確に予測できない問題や尺度の5因子（下位尺度）が不安定である問題が示されている⁹⁾。

そこで、倫理風土の次元（下位尺度）を拡充し、新しい倫理風土指数尺度 (the ethical climate index) が提案されている⁹⁾。この尺度は計36項目で、次の4つの下位尺度から構成されている。すなわち、集団的倫理敏感度、集団的倫理判断尺度、集団的倫理特性尺度、そして集団的倫理動機尺度である。なお、著者が調べた限り、この倫理風土指数尺度を用いて、日本の企業等の組織を対象とした研究はまだ報告されていない。

次に組織における倫理実践に関する測定について見てみよう。前述したように、倫理風土とは組織構成員が組織の雰囲気や明文化されていない行動規範に関する主観的な判断のことであるが、組織において倫理に関連して実際にどのようなことが行われているかを示すのが倫理

実践 (ethical practice) である。

従来の倫理実践に関する評価では主に法令遵守が強調されているが、ほかにもどのような側面においてどのような実践が必要かは必ずしも明確ではないという¹⁰⁾。また倫理実践の状況と組織内における倫理的行動との関連性についての実証研究も十分に行われていないことが問題であるとの指摘がある¹⁰⁾。組織における倫理実践は組織における情報伝達のルールや監査監督のルール、賞罰のルールなどの形式化されたものと明文化されていないインフォーマルなものが存在し、倫理規範の制定や倫理に関する専門部署・窓口の設置、倫理教育プログラムの実行、賞罰規則の明文化なども倫理実践であることが唱えられている¹⁰⁾。さらに、主に北米で実際に行われている様々な側面の倫理実践について文献調査や面接調査などでデータ収集して検討した結果、次の6つの実践が重要であることが主張されている¹⁰⁾。すなわち、組織構築実践、社会的環境的实践、相談・参加の実践、体験的教育実践、不正検知実践、そして倫理規定・規範実践であり、これら6つの実践に関する計33の質問項目から構成する倫理実践尺度が作成された¹⁰⁾。日本においては、この倫理実践尺度を用いた検討が見当たらず、日本の組織の倫理実践を測る尺度としての有用性については今後詳細に検討する必要がある。

前述したように、Victor & Cullen⁴⁾の組織倫理風土尺度と個人の組織不正に対する負の感情や不正行為の道徳的不当性などの評価値との関連性が報告されている⁹⁾。特に、所属する組織の「法令・規則遵守」との正の関係および「利益追求」との負の関係が認められ、組織の倫理環境と組織不正に対する個人の倫理判断との関係性が示唆されている。

以上のことから、本研究は日本における企業等の組織に所属する構成員を対象にして、上述の3種類の倫理尺度を用いて所属する組織の組織倫理風土と倫理実践、そして個人の内部告発に関連する態度などを測定し、それらの間の関連性について確認することを目的とした。

II. 方法

1. 調査対象者

従業員数の多い企業は倫理制度化の程度が高いことが報告されている¹¹⁾。このことから、本研究では規模の小さい組織を除いて、調査対象者の所属する組織の規模を100人以上とした。

また、組織の正規構成員は比較的長期間に勤務することによって組織の一員として強く意識して行動し、個人に対する組織倫理風土や倫理実践による影響が大きいと考えられるので、調査対象者を正社員・正職員に限定した。

東京都内にある民間インターネット調査会社の登録者

のうち、勤務先の規模が100人以上で、20代から60代までの正規雇用の社員・職員700人を対象者とした。

2. 調査手続き

調査は質問紙法を用いてウェブ調査の形で行った。東京都にあるインターネット調査会社の協力を得て、同社の登録者データベースから年齢層(20代・30代・40代・50代・60代)×性別(男性・女性)の計10セグメントに該当する登録者をランダムに選び、調査参加依頼の電子メールを送信した。依頼メールを受信した登録者は自らパソコンやスマートフォンなどの電子機器を使って、個人登録IDを使って実験調査用のホームページにアクセスし、調査の趣旨や方法などに関する説明を読んでもらった。本人が調査参加に同意した場合、回答できるようになるが、不同意の場合、その段階で調査は中止された。

最初の質問項目として勤務先の規模と雇用形態の2つの質問が出され、回答勤務先の規模が100人未満、雇用形態が正社員・正職員以外のいずれと回答した場合、調査対象外との説明が提示され、調査依頼が中止された。対象者の依頼に関して、それぞれの年齢層×性別のセグメントに回答者人数が70人に達した時点でそのセグメントの募集を終了させた。

回答者に対して報酬として買い物ができる電子ポイントを付与した。

3. 調査時期

調査は2018年2月に行われた。

4. 質問票の構成

(1) 組織倫理風土と倫理実践に関する項目

組織倫理風土と倫理実践の下位尺度間や質問項目間に相関関係が考えられ、類似する項目の整理が望まれるが、本研究ではまず既存の尺度を使って個人の意識や態度を推定することの可能性について確認するため、尺度を整理せずに検討することに留まった。今後の研究においては、質問項目の再整理に関する検討が必要であろう。

組織倫理風土に関する項目は以下のように用意した。組織倫理風土尺度(26項目)⁴⁾からの10項目と倫理風土指数尺度の36項目⁹⁾を使用した。組織倫理風土尺度項目の選出基準は、先行研究で確認された⁹⁾日本人有職者の5因子における因子得点の高い2項目とした。これらの因子(下位尺度)は法令遵守、利益追求、思いやり、個人倫理判断、効率優先であった(付録参照)。一方、倫理風土指数尺度の36項目⁹⁾をすべて使用した。これらの項目は集団的倫理敏感度、集団的倫理判断、集団的倫理特性、集団的倫理動機欠如の4つの側面(下位尺度)から構成されている(付録参照)。

倫理実践に関する項目に関しては、計33項目¹⁰⁾から

30項目を選出して使用した。削除した3項目は「体験的教育実践下位尺度」の5項目のうち日本の実情に合わないと思われる項目であった。使用した30の質問項目は、組織構築実践、社会的環境的实践、相談・参加の實踐、体験的教育実践、不正検知実践、倫理規定・規範実践の6つの実践（下位尺度）から構成した（付録参照）。

(2) 内部告発と組織の自浄能力に関する項目

内部告発に関連する態度としては、本人の態度と推定する同僚の態度、そして所属する組織に不正行為に関する自浄能力について、組織の中で内部告発がなされる可能性に対する評定項目を使用した。

組織構成員の自分が所属している組織における不正行為に関して正される可能性、内部通報や内部告発に対する自分の態度と推測される同僚たちの態度、そして自分の所属する組織において内部告発が行われる可能性に関して、以下の計4項目が用いられた。

- a. 所属する組織の自浄能力について「私の会社（組織）では、何か不正があれば、必ず正されると思う」
- b. 内部告発に対する態度について「私は、一般論として内部通報や内部告発が良いことだと思う」
- c. 内部告発に対する組織内の主観的社会規範について「私の同僚たちは、内部通報や内部告発が良いことだと考えている」
- d. 所属する組織の内部告発の可能性について「私の会社（組織）では、何か不正があれば、内部通報や内部告発もありうると思う」

以上の「組織倫理風土と倫理実践に関する項目」と「内部告発と組織自浄能力に関する項目」の合計80項目につ

いて、すべて5件法で評定してもらった（1＝全くそう思わない；2＝そう思わない；3＝どちらともいえない；4＝そう思う；5＝非常にそう思う）。ただし、組織における実践的取り組みなどについて回答者がわからないこともあると考慮し、選択肢に「6＝分からない」を用意した。しかし、データ解析の段階では「6＝分からない」は欠損値として解析の対象としなかった。

(3) 人口統計学的項目

回答者の年齢、性別、勤務先の人数、業種、回答者の職種、職位、現在の会社（組織）の勤務年数、最終学歴などの項目を用意した。

Ⅲ. 結果と考察

1. 回収状況

回答者700人のうち、倫理風土と倫理実践等に関する80の質問項目のうち20以上の項目に対して「わからない」と答えた46人を除いて、有効回答者654人のデータを以下の解析で使用した。

有効回答者の年齢は21歳～69歳で、平均年齢は44.8歳(SD=12.7)であった。また現組織に在籍する年数の平均値は15.4年(SD=11.7)であった。

2. 「組織倫理風土」と「倫理実践」の下位尺度間の相関と平均評定値

回答者ごとに組織倫理風土と倫理実践の各下位尺度の質問項目の平均値を算出し、その下位尺度の得点とした。各下位尺度の全回答者の平均値と下位尺度間のピアソンの積率相関係数を算出した（表1）。

表1 組織倫理風土と倫理実践の下位尺度間の積率相関係数と平均評価値

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
組織倫理風土															
(1)法令遵守	1														
(2)利益追求	.006	1													
(3)思いやり	.229**	.067	1												
(4)個人倫理判断	.309**	.137**	.456**	1											
(5)効率優先	.273**	.350**	.359**	.332**	1										
(6)集团的倫理敏感度	.345**	-.294*	.547**	.299**	.121**	1									
(7)集团的倫理判断	.283**	-.360*	.463**	.193**	.041	.722**	1								
(8)集团的倫理特性	.352**	-.127*	.611**	.398**	.233**	.721**	.670**	1							
(9)集团的倫理動機欠如	-.055	.645**	-.133*	.081*	.317**	-.476*	-.587*	-.254*	1						
倫理実践															
(10)組織構築実践	.290**	.040	.409**	.254**	.196**	.440**	.372**	.516**	-.069	1					
(11)社会的環境的实践	.274**	.028	.406**	.229**	.239**	.447**	.377**	.482**	-.057	.768**	1				
(12)相談・参加の實踐	.246**	-.048	.424**	.237**	.204**	.479**	.419**	.533**	-.129*	.823**	.787**	1			
(13)体験的教育実践	-.003	.083*	.408**	.191**	.190**	.333**	.309**	.441**	.002	.615**	.594**	.663**	1		
(14)不正検知実践	.277**	-.047	.287**	.183**	.157**	.381**	.336**	.369**	-.097*	.633**	.576**	.666**	.470**	1	
(15)規定・規範実践	.243**	-.085*	.303**	.226**	.118**	.361**	.332**	.381**	-.146*	.636**	.585**	.699**	.500**	.692**	1
M	3.54	2.88	3.06	3.24	3.06	3.16	3.02	3.11	2.91	2.96	2.93	2.91	2.51	3.00	2.96
SD	.779	.761	.804	.737	.756	.616	.524	.700	.722	.927	.892	.963	1.011	1.152	1.179

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

組織倫理風土と倫理実践の下位尺度間だけでなく、組織倫理風土の下位尺度と倫理実践の下位尺度の間にも比較的高い相関が確認され、倫理風土や倫理実践の下位尺度が互いに関連していることが示された。

前述のように、各下位尺度における評定値を「1＝全くそう思わない、3＝どちらともいえない、5＝非常にそう思う」のようにコーディングしたので、評定値が3より大きいほど、その傾向が強く評定されることとなる。ここでは平均評定値は2.51から3.54の間にあった。法令遵守や個人倫理判断下位尺度の平均評価値が3.24以上で、これらの側面において良好な状況が認められている。体験的教育実践や利益追求の下位尺度においては3未満で、組織はそのような傾向が弱いことを示している。

3. 内部告発に対する態度の平均評定値

内部通報に対する自分の態度などに関する個人の意識に関する4つの質問項目における全回答者の平均評定値を算出した(表2)。

所属する組織の自浄能力と内部告発の可能性に関する点数が3.36で比較的高いが、内部告発に対する自分の態度と同僚の態度に関しては、中性の3に近づいている。

表2 内部告発に関する項目の平均評定値

評定項目	M	SD
所属する組織の自浄能力	3.36	0.944
内部告発に対する態度	3.09	0.855
内部告発に対する組織内の主観的社会規範	3.01	0.992
所属する組織の内部告発の可能性	3.36	0.932

4. 「組織倫理風土と倫理実践」と「内部告発に対する態度や組織の自浄能力評価」との相関分析

組織倫理風土と倫理実践の各下位尺度の項目の平均値を回答者毎に算出し、組織の自浄能力に対する評定値や内部告発に対する態度の評定値などのピアソンの積率相関係数を算出した(表3)。

(1) 所属する組織の自浄能力に関して

組織倫理風土および倫理実践のそれぞれの下位尺度と組織の自浄能力との相関係数は、倫理実践の規定・規範実践下位尺度で最大0.385であり、また組織倫理風土の利益追求尺度、集团的倫理動機欠如下位尺度との相関は認められなかった。この結果は概ね、組織倫理風土が確立され、倫理に関する取り組みが進められるほど組織の自浄能力が高いと組織構成員が判断することを示した。

(2) 内部告発に対する態度に関して

回答者の内部告発に対する積極的評価と所属する組織の組織倫理風土・倫理実践との間に基本的に正の相関が見られた。倫理実践の規定・規範実践下位尺において、最も高い相関係数は0.493であった。一方、組織倫理風土尺度の利益追求尺度と集团的倫理動機欠如下位尺度との相関は認められなかった。

表3 組織倫理風土と倫理実践と内部告発に対する態度との単純相関

倫理風土・倫理実践	組織の不正、内部告発に対する態度			
	所属する組織の自浄能力	内部告発に対する態度	内部告発に対する組織内の主観的社会規範	所属する組織の内部告発の可能性
組織倫理風土				
法令遵守	0.298***	0.299***	0.270***	0.319***
利益追求	0.012	0.074	-0.122***	-0.149***
思いやり	0.098**	0.351***	0.508***	0.289***
個人倫理判断	0.205***	0.295***	0.284***	0.255***
効率優先	0.097**	0.202***	0.176***	0.051
集团的倫理敏感度	0.213***	0.356***	0.586***	0.449***
集团的倫理判断	0.143***	0.291***	0.515***	0.395***
集团的倫理特性	0.210***	0.376***	0.600***	0.410***
集团的倫理動機欠如	-0.017	-0.044	-0.294***	-0.213***
倫理実践				
組織構築実践	0.255***	0.455***	0.495***	0.390***
社会的環境の実践	0.284***	0.446***	0.523***	0.425***
相談・参加の実践	0.291***	0.473***	0.567***	0.450***
体験的教育実践	0.121***	0.376***	0.481***	0.277***
不正検知実践	0.380***	0.462***	0.491***	0.505***
規定・規範実践	0.385***	0.493***	0.555***	0.541***

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

(3) 内部告発に対する組織内の主観的社会規範について

内部告発への同僚の積極的評価の推測と組織倫理風土と倫理実践の各下位尺度との相関が確認された。組織倫理風土の集団的倫理敏感度下位尺度との相関係数が0.586で最も高かった。また、組織倫理風土の利益追求下位尺度、および集団的倫理動機欠如下位尺度の間には負の相関が確認された。

(4) 所属する組織の内部告発の可能性について

組織において不正があった場合、内部告発が起りうる可能性と組織倫理風土と倫理実践の下位尺度との相関関係も確認された。規定・規範実践との間に相関係数が0.541で最も大きく、組織倫理風土の利益追求下位尺度、および集団的倫理動機欠如下位尺度の間には負の相関が確認された。一方、組織倫理風土の効率優先下位尺度との相関は有意でなかった。

5. 重回帰分析の結果

組織倫理風土と倫理実践のそれぞれの下位尺度による個人の不正行為に対する態度に対する影響を確かめるために、計15の下位尺度を説明変数として、組織構成員の不正行為や内部告発に対する4種類の評定のそれぞれを目的変数として重回帰分析を行った。これらの分析においてはステップワイズ法を採用し、説明変数のうち目的変数の予測に関連性の低いものを除いた。

(1) 所属する組織の自浄能力について

「私の会社(組織)では、何か不正があれば、必ず正されると思う」を目的変数とした重回帰分析の結果を表4に示す。

重回帰分析に対する分散分析の結果、重回帰式が有意に認められた($F(6, 613)=28.370, p < .0001$)。調整済み

$R^2=0.210$ であった。また、重回帰分析の結果では、15種の下位尺度のうち、6つの下位尺度によって所属する組織の不正が正されると思う程度を予測できることが示された。「不正検知実践」、「法令遵守」、「規定・規範実践」、「個人倫理判断」では正の関連性が示され、組織におけるこれらの特徴が強い場合、不正を正すことができると考える傾向は強くなる。特に「不正検知実践」と「規定・規範実践」の β 値(標準化偏相関係数;以下同じ)が高く、より強い影響を与えているといえる。

一方、「組織構築実践」と「思いやり」では負の β 値が示され、これらの説明変数と目的変数との負の関連性が示唆されている。組織の自浄能力が「組織構築実践」と「思いやり」それぞれとの単純相関係数は0.255と0.098であり、正の相関であった。重回帰分析の β 値と矛盾する。説明変数間の高い相関によって生じた可能性が否定できない。しかし、組織倫理風土・倫理規範のそれぞれの下位尺度との間にそもそも相関が想定されるので、単純に下位尺度の削除はできず、この矛盾についての解釈について質問項目の再検討と合わせてさらに詳細に検討する必要がある。

(2) 内部告発に対する態度について

「私は、一般論として内部通報や内部告発が良いことだと思う」に対する評定値を目的変数とした重回帰分析の結果を表5に示す。

重回帰分析に対する分散分析の結果、重回帰式が有意に認められた($F(6, 579)=44.878, p < .0001$)。調整済み $R^2=0.310$ であった。回答者本人の内部告発に対する態度は6つの下位尺度「規定・規範実践」、「思いやり」、「不正検知実践」、「個人倫理判断」、「体験的教育実践」、「法令遵守」によって推測することができる。特に「規定・規範実践」、「不正検知実践」の順で β 値が高く、より大きい影響を与えているといえる。

表4 重回帰分析による所属する組織の自浄能力の予測結果

説明変数	非標準化係数		標準化係数
	B	SE	β
(定数)	1.514	0.196	
不正検知実践	0.256	0.055	0.275***
法令遵守	0.173	0.047	0.146***
規定・規範実践	0.248	0.055	0.260***
組織構築実践	-0.175	0.059	-0.172**
個人倫理判断	0.188	0.053	0.149***
思いやり	-0.146	0.051	-0.125**

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

表5 重回帰分析による内部告発に対する態度の予測結果

説明変数	非標準化係数		標準化係数	
	B	SE	β	
(定数)	0.730	0.171		
規定・規範実践	0.190	0.050	0	0.210***
思いやり	0.106	0.046	0	0.099*
不正検知実践	0.137	0.049	0	0.156**
個人倫理判断	0.111	0.047	0	0.097*
体験的教育実践	0.105	0.038	0	0.122**
法令遵守	0.108	0.043	0	0.100*

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

(3) 内部告発に関する主観的社会規範について

「私の同僚たちは、内部通報や内部告発が良いことだと考えている」を目的変数とした重回帰分析の結果を表6に示す。

重回帰分析に対する分散分析の結果、重回帰式が有意に認められた ($F(6, 611)=104.417, p < .0001$)。調整済み $R^2=0.501$ であった。内部告発に関する主観的規範の評定値が6つの下位尺度、つまり「集团的倫理特性」、「規定・規範実践」、「集团的倫理敏感度」、「体験的教育実践」、「集团的倫理動機欠如」、「思いやり」で予測される。特に「規定・規範実践」と「集团的倫理敏感度」が比較的高い β 値となっており、目的変数への影響が大きい。一方、「集团的倫理動機欠如」下位尺度の β 値が負の値になっており、集团的倫理動機欠如が高くなる場合、同僚たちが内部告発に対する評価が低いと考えることが示された。

表6 重回帰分析による内部告発に対する組織内の主観的社会的規範の予測結果

説明変数	非標準化係数		0	標準化係数
	B	SE		β
(定数)	0.282	0.257		
集团的倫理特性	0.279	0.064	0	0.200***
規定・規範実践	0.261	0.036	0	0.259***
集团的倫理敏感度	0.212	0.079	0	0.134**
体験的教育実践	0.148	0.034	0	0.152***
集团的倫理動機欠如	-0.150	0.046	0	-0.110***
思いやり	0.144	0.047	0	0.119**

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

表7 重回帰分析による所属する組織の内部告発の可能性の予測結果

説明変数	非標準化係数		0	標準化係数
	B	SE		β
(定数)	0.778	0.197		
規定・規範実践	0.328	0.048	0	0.345***
集团的倫理敏感度	0.286	0.058	0	0.189***
不正検知実践	0.239	0.048	0	0.260***
組織構築実践	-0.172	0.051	0	-0.169***
個人倫理判断	0.139	0.045	0	0.111**
効率優先	-0.141	0.042		-0.115***
法令遵守	0.111	0.042	0	0.093**

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

(4) 所属組織における内部告発の可能性について

「私の会社(組織)では、何か不正があれば、内部通報や内部告発もありうると思う」を目的変数とした重回帰分析の結果を表7に示す。

重回帰分析に対する分散分析の結果、重回帰式が有意に認められた ($F(7, 617)=55.727, p < .0001$)。調整済み $R^2=0.380$ であった。所属組織において内部通報・内部告発が起こる可能性は以下の7つの下位尺度の値で推測できることが示された。 β 値の絶対値の大きさと順で、「規定・規範実践」、「集团的倫理敏感度」、「不正検知実践」、「組織構築実践」、「個人倫理判断」、「効率優先」、「法令遵守」が目的変数に影響を与える。一方、「組織構築実践」と「効率優先」では負の β 値が示された。「組織構築実践」と通報可能性との単純相関係数が 0.390 で正の値になっており、前述のようにこの矛盾についてさらに検討する必要がある。また、「効率優先」が高ければ、通報可能性が低いと判断されることが示された。

IV. まとめ

本研究は、組織における組織倫理風土・倫理実践と、組織の構成員の内部告発や組織の自浄能力に関する意識との関連性について調べた。

今まで主に欧米で使われている組織倫理風土と倫理実践の尺度を日本の組織構成員に適用して調査した結果、内部告発に対する態度や同僚たちの内部告発に対する態度、所属組織の自浄能力、そして所属組織において不正行為があった場合の内部告発の起こる可能性に関する意識を予測できることを確認した。

組織倫理風土または倫理実践のどの側面が個人の内部告発に対する態度や組織の自浄能力に関連する意識により強い影響を与えるかを明らかになった。

つまり、内部告発に対する態度に関しては組織の「規定・規範実践」、「思いやり」、「不正検知実践」、「個人倫理判断」、「体験的教育実践」、「法令遵守」に関連する側面の状況が良ければ、不正が行われた組織に所属する構成員は個人の内部告発をよりポジティブに評価する傾向があるという結果が得られた。

組織においては、個人の意識や行動は同僚たちの考えによって影響される。本研究では、組織倫理風土と倫理実践に対する評定値と同僚の内部告発に対する態度の主観的な推測値との関連性について確認した。結果では、特に「規定・規範実践」と「集团的倫理敏感度」に関連する側面の評価が高ければ、同僚たちが内部告発を高く評価しているであろうと推測し、また、「集团的倫理動機欠如」の程度が高ければ、逆に同僚たちが内部告発に対する評価も低いであろうと推測するということが示された。

組織における不正行為に関する自浄能力に対する評価

は特に「不正検知実践」と「規定・規範実践」との関連性が強く、また組織に内部告発が行われる可能性、言い換えれば内部告発のしやすさに関する評価は「規定・規範実践」と「不正検知実践」からより大きい影響を受けるといふ結果が得られた。

倫理風土尺度⁴⁾を用いて組織不正に対する態度、つまり不正行為への負の感情、不正行為の道徳的不当性、そして不正行為による社会的損害の評価値が所属する組織の「法令・規則遵守」(正の関係)と「利益追求」(負の関係)に影響されることが報告されている⁶⁾。一方、本研究では、組織不正に対する態度よりも、よりデリケートな内部告発に対する態度や組織において不正行為が発生した後、うまく対処できるかに関する意識と倫理風土と倫理実践との関連性に着目し、新しい知見が得られた。

組織倫理風土と倫理実践という外部環境と組織構成員の個人の意識との関連性が確認されたが、その因果関係はまだ分からず、これから検討しなければならない。倫理風土についていえば、個人が集団を構成しているので、個人の意識が周りの同僚に影響することもありうるので、個々の構成員の倫理意識が高いために、倫理風土も良くなるということも考えられる。一方、倫理実践は多くの場合、組織として実行を決めているため、個々の構成員の意識が影響するというよりも、倫理実践の方から個々の構成員の意識に影響を与える可能性が高いと考えられる。従って、倫理風土を良くし、効果のある倫理実践を行うことによって構成員の内部告発に対する評価がより良くなる可能性が十分考えられる。これらの問題について、今後さらに検証する必要がある。

本研究では使用した倫理風土と倫理実践の各下位尺度間において比較的高い相関が確認されたので、今後これらの下位尺度をさらに整理し、より少ない項目で効果的に倫理風土と倫理実践を測定できるかについて検討する必要がある。

謝辞

本研究の一部は千葉科学大学学内研究費(平成29年

度)の助成を受けたものです。また、原稿に対して匿名の査読者および編集委員から適切で貴重な助言をいただきました。記して心より感謝を申し上げます。

参考文献

- 1) 王 晋民・宮本聡介・今野裕之・岡本浩一(2003). 社会心理学の観点から見た内部告発 社会技術研究論文集, 1, 268-277.
- 2) 岡本浩一・王 晋民・本多・ハワード 素子 (2006). 内部告発のマネジメント—コンプライアンスの社会技術 新曜社
- 3) 王 晋民 (2014). 内部告発者が評価されているか: 内部告発者に対する顕在的態度と潜在的態度の比較 千葉科学大学紀要, 7, 25-30.
- 4) Victor, B., & Cullen, J. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- 5) 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, 22, 237-251.
- 6) 王 晋民 (2016). 組織倫理風土と不正行為に対する態度との関連性 産業・組織心理学会 第32回大会発表論文集
- 7) 岡本浩一・鎌田晶子 (2006). 属人思考の心理学—組織風土改善の社会技術 新曜社
- 8) 星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀吉 (2008). 組織風土と不祥事に関する実証分析 一橋経済学, 2, 157-177.
- 9) Araud, A. (2006). A new theory and measure of ethical work climate: The psychological process model (PPM) and the ethical climate index (ECI). Dissertation, the University of Central Florida.
- 10) Martineau, J. T., Johnson, K. J., & Pauchant, T. C. (2017). The pluralist theory of ethics programs orientations and ideologies: An empirical study anchored in requisite variety. *Journal of Business Ethics*, 142, 791-815.
- 11) 山田敏之・野村千佳子・中野千秋 (1998). 第1回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告 日本経営倫理学会誌, 5, 145-159.

Ethical Climates and Ethical Practices in Organizations: The Effects on the Members' Attitudes toward Whistle-blowing and Evaluations of the Ethical Self-purification Ability of the Organizations

Jinmin WANG

Department of Risk and Crisis Management, Faculty of Risk and Crisis Management, Chiba Institute of Science

To explore effective countermeasures against organizational wrong-doing from a view-point of risk management, we examined the effects of organizational ethical climates and ethical practices on the attitudes toward whistle-blowing and the evaluations of organizational self-cleaning ability. We conducted a web survey of 700 regular employees from Japanese organizations with 100 or more workers. We found several factors in ethical climates and ethical practices showed significant influences on employees' attitudes and evaluations toward their organizations. The results suggest that whistle-blowing could be more positively recognized and more effective for preventing corporate fraud by enhancing ethical environments and ethical practices in organizations.

付録 組織倫理風土と倫理実践に関する質問項目

組織倫理風土

法令遵守

- 1 この会社（組織）では、組織のルールや手続きに従うことが非常に重要である
- 2 この会社（組織）では、組織のルールや手続きに忠実に従うことが期待されている

利益追求

- 3 この会社（組織）では、人々が組織の利益のことばかりを考え、他は何も頭に入らない
- 4 この会社（組織）では、組織の利益が損なわれた時だけ、その仕事はレベルが低いと判断される

思いやり

- 5 この会社（組織）では、メンバー全員にとってよいことが最も重要な関心事である
- 6 この会社（組織）では、メンバー全員にとって何がベストなことが主な検討事項である

個人倫理判断

- 7 この会社（組織）では、それぞれの人が個人の倫理観に基づいて行動している
- 8 この会社（組織）では、正しいことと正しくないことについて各自で判断している

効率優先

- 9 この会社（組織）では、最も効率の高いやり方が常に正しいやり方だ
- 10 この会社（組織）では、メンバーにとって最も期待されていることが効率よく仕事することだ

集団的倫理的敏感度

- 1 この会社（組織）の人々は、仕事に困っている人に同情する
- 2 この会社（組織）の人々は倫理的な問題があるかどうかすぐ分かる
- 3 この会社（組織）において、誰かが不当に扱われたことがあれば、みんながその人に同情する
- 4 この会社（組織）の人々は道徳的なジレンマが含まれる問題かどうかすぐ判断できる
- 5 この会社（組織）の人々は、だれかが利用されていると、それは良くないと感じる
- 6 この会社（組織）の人々は、誰かが問題を抱えても、残念だと思わない
- 7 何か規則や法律を違反したことがあれば、この会社（組織）の人々はすぐに気づく
- 8 この会社（組織）の人々は他人の不幸をあまり気にしない
- 9 この会社（組織）の人々は倫理に関わる問題に非常に敏感だ
- 10 この会社（組織）の人々は、誰かが不公平に扱われたことがあったとしても、必ずしも同情しない
- 11 この会社（組織）の人々は、倫理に関わる問題にあまり注意を払わない
- 12 この会社（組織）の人々は、問題を抱えている人に同情する

集団的倫理判断

- 13 この会社（組織）の人々は、ほかのこと何よりもまず自分の利益を守る
- 14 この会社（組織）では、常に社会にとって正しいことをすることが期待される
- 15 この会社（組織）の人々は、社会や人類に対する強い責任感を持っている
- 16 この会社（組織）では、全員にとってベストな結果が最も重要なこととなる
- 17 この会社（組織）の人々は、自分自身にとって何がベストかについて一番最初に考えている
- 18 この会社（組織）では、最も重要なことが組織全員の利益だ
- 19 この会社（組織）の人々は、ほとんどが自分の利益のために努めている
- 20 この会社（組織）の人々は、難しい決断に直面する場合、まず自分のことを考える
- 21 この会社（組織）では、人々の主な関心事は自分の個人的な利益だ
- 22 この会社（組織）の人々は、仲間の利益についてよく考えている

集団的倫理特性

- 23 この会社（組織）の人々は、道徳的ジレンマに直面したときに自分たちが正しい行動ができると確信している
- 24 この会社（組織）の人々は、仲間の誰かが仕事にあまり役に立たなくても、その人を助けなければならないと考える
- 25 この会社（組織）の人々は、間違いがあれば、その責任を引き受けた方が良いと考える
- 26 この会社（組織）の人々は、他人に挑発されたとしても、常に自分たちの行動に責任を負う
- 27 この会社（組織）の人々は、倫理に関わる問題についての意思決定において、自分たちが決められると考える
- 28 この会社（組織）の人々は、必要に応じて自ら責任者となり、道徳的に正しいことをする

付録 組織倫理風土と倫理実践に関する質問項目(続き)

集団的倫理動機欠如

- 29 この会社（組織）では、人々は昇進のためならルールをやぶってもよいと考えている
- 30 この会社（組織）では、正直よりも力が重要だ
- 31 この会社（組織）では、公平性よりも権限が重視されている
- 32 この会社（組織）では、成果がコミットメントと忠誠心よりも重視される
- 33 この会社（組織）では、助けあうことよりも個人の成功が重要だ
- 34 この会社（組織）では、人々は倫理価値を損なっても、権力やコントロールの力を得ようとしている
- 35 この会社（組織）では、組織内での昇進のためなら、うそを言っても構わないと考えている
- 36 この会社（組織）の人々は、希少な資源をコントロールするために、倫理的に問題のある行動をやってもよいと考える

倫理実践

組織構築実践

- 1 この会社（組織）では、組織内の倫理に特化したオフィス、部門、サービスがある
- 2 この会社（組織）では、倫理問題担当の常設の管理職が用意されている（例：倫理問題担当の副社長や取締役など）
- 3 この会社（組織）では、倫理委員会が設置されている
- 4 この会社（組織）では、倫理に関する指導や学習するプログラムがある
- 5 この会社（組織）では、倫理に関する研究センターがある
- 6 この会社（組織）では、倫理に関するコンサルタントのサービスが利用可能
- 7 この会社（組織）では、倫理問題のマネジメントに対して常に予算が用意されている

社会的環境的实践

- 8 この会社（組織）では、公正かどうかなど相手企業の倫理状況に基づいて商品の購入や取引の優先順位を決めている
- 9 この会社（組織）では、倫理的、社会的、環境的な問題に関連するNGOとの連携がある
- 10 この会社（組織）では、自分の会社（組織）の影響力を用いて社会や環境に貢献している
- 11 この会社（組織）では、自分たちの組織における社会的活動や環境活動に関するレポートを公開している
- 12 この会社（組織）では、社会的、環境的に良い製品やサービスを創出するための研究開発へ投資している
- 13 この会社（組織）では、健全な環境活動を推進している（例：リサイクルや節水・節電、廃棄物管理など）

相談・参加の実践

- 14 この会社（組織）では、倫理問題に関する意見交換会のような時間が設けられている
- 15 この会社（組織）では、倫理問題に関する事例を紹介している
- 16 この会社（組織）では、倫理に関するアンケートを実施している
- 17 この会社（組織）では、組織内の倫理的取り組みにはすべてのメンバーが参加している
- 18 この会社（組織）では、組織のすべてのステークホルダーが参加する倫理委員会がある
- 19 この会社（組織）では、社員（職員）と管理職の評価において倫理的な基準が含まれている
- 20 この会社（組織）では、倫理に関する意思決定の際、詳細な分析に基づいている

体験的教育実践

- 21 この会社（組織）では、倫理に関する研修において、芸術を取り入れたりして多様な方法を用いている
- 22 この会社（組織）では、心身の健康に関する研修会（例えば、ヨガ、座禅）が開催されている

不正検知実践

- 23 この会社（組織）では、相談や不正についての匿名通報などができる倫理ホットラインがある
- 24 この会社（組織）では、内部通報者を保護するための規則ができています
- 25 この会社（組織）では、不正を防ぐためにセキュリティや監査など専門的なチェックをしている
- 26 この会社（組織）では、社員（職員）を採用する時、犯罪歴の有無について確認している

規定・規範実践

- 27 この会社（組織）では、財務の透明性を高めるに会計システムを強化している
- 28 この会社（組織）では、倫理規定が整備されている
- 29 この会社（組織）では、マネジメントのツールとして倫理規定を利用している
- 30 この会社（組織）では、倫理に関連する通報や苦情を処理するための方針や手順が決められている