

日本経営倫理学会誌

第 30 号

2023年3月

Journal of Japan Society for Business Ethics
March 2023 No.30



日本経営倫理学会

目 次

| | | |
|--|------------------------|-----|
| 『日本経営倫理学会誌』第30号の発刊によせて | 潜道 文子 | 1 |
| 統一論題シンポジウム 経営倫理30年の歴史と展望—グローバル時代の理論と実践— | | |
| 1. 統一論題シンポジウム「経営倫理30年の歴史と展望—グローバル時代の理論と実践—」開催概要 | 潜道 文子 | 5 |
| 論 文 | | |
| 1. 企業のパーパス論と日本企業による実践 | 佐々木恭子 | 11 |
| 2. アフリカ農村部における企業と人権 — シェラレオネの事例から — | 井上 直美・武内 進一 | 23 |
| 3. 医薬品の最終使用者である患者との交流が製薬企業社員の行動と意欲に及ぼす影響の検討 | 栗本 露 | 39 |
| 4. 経営理念に表れる日本企業の徳 — テキストマイニングを用いて — | 杉本 俊介 | 49 |
| 5. 不適切な広告表現の研究 — 人種・性差別的な表現で炎上した事例の分析 — | 水村 典弘 | 61 |
| 6. 日本的経営と転職の2つの意義：経営層の女性のケースから | 杉山 佳子 | 75 |
| 7. 取締役会の構成が温室効果ガス排出量削減に与える影響に関する一考察 — わが国のデータに基づく固定効果モデルによる分析 — | 林 順一 | 89 |
| 8. 非営利組織における不正の探索的データ分析 | 小室 達章・高浦 康有 | 103 |
| 9. AIと倫理：文献研究と今後の発展可能性の検討 | 田中 敬幸 | 117 |
| 10. 地域クラスターを考慮したCSVアライアンス構築のためのCSV促進理論モデルの提案 | 白沢 直人・徐 維那 | 129 |
| 11. 個人の倫理性と仕事の意味深さへの影響要因についての階層間比較 | 本橋 潤子 | 143 |
| 12. 地域銀行のスキル・マトリックスの開示状況と社外取締役のスキルに関する一考察 | 長谷川浩司 | 157 |
| 13. 職務職場満足感がコンプライアンス違反に与える影響： 大規模コンプライアンス意識調査データを基に | 木村 徹・片方 恵子・高野 研一・当麻 哲哉 | 171 |
| 研究ノート | | |
| 1. パーパス企業としての良品計画 | 横沢 泰志 | 187 |
| 2. アーリーベンチャーにおける社会インパクト投資の意思決定と投資先の特徴 | 高田 真也・峯藤 健司・大野 高裕 | 201 |
| 3. 相互監視および内部通報研究に関する文献分析 — 文献データベースを活用したテキストマイニング — | 丁子 基彦・澤田 雄介 | 215 |

| | | |
|--|-------|-----|
| 4. 日中企業におけるCEO強制交代に関する実証研究 | 黎 敏利 | 229 |
| — 経済パフォーマンスと社会パフォーマンスの影響について — | | |
| 5. 2022年のILO総会において「安全で健康的な労働環境」が中核的労働基準に組み入れられたことの意味 | 辻塚 秀幸 | 243 |

論 説

| | | |
|---------------------------|-------|-----|
| 1. 公益通報制度の現状と今後への提言 | 河口 洋徳 | 259 |
| 2. なぜ不正不祥事はなくなるか：心の負因子に注目 | 秋山 隆英 | 271 |
| 3. 脱炭素社会実現にむけた機関投資家の可能性 | 中嶋 康雄 | 285 |
| — ESG投資と受託者責任の考察 — | | |

| | |
|------------------------------|-----|
| 研究発表大会および学会誌の企画運営と論文審査に関する規程 | 299 |
| 国際シンポジウム概要報告 | 303 |
| 編集後記 | |

CONTENTS

Preface Ayako Sendo 1

Symposium “History and Perspective of the Thirty Year in JABES — Theory and Practice in the Age of Globalization”

1. Summary of Symposium “History and Perspective of the Thirty Year in JABES — Theory and Practice in the Age of Globalization”
Ayako Sendo 5

Articles

1. The corporate purpose theory and its implementation by Japanese companies.....Kyoko Sasaki 11
2. Business and Human Rights in Rural Africa
— The case of Sierra Leone — Naomi Inoue / Shinichi Takeuchi 23
3. Research on Behavior and Motivation of Pharmaceutical Company Employees Who Communicate with Patients
Fuki Kurimoto 39
4. Virtues of Japanese Companies as Expressed in their Management Philosophy:
Using Text Mining..... Shunsuke Sugimoto 49
5. Ethical Issues in Advertisement: Ethnic-Racial and Gender Discrimination in Advertising Norihiro Mizumura 61
6. Traditional Japanese management and two meanings of changing jobs: The case of executive-level women
Sugiyama Yoshiko 75
7. Impacts of Board Composition on Reducing Greenhouse Gas Emissions:
A Fixed Effects Model Analysis Based on Data from Japan Junichi Hayashi 89
8. An Exploratory Data Analysis of Fraud in Nonprofit Organizations Tatsuaki Komuro / Yasunari Takaura 103
9. AI and Ethics: Literature review and research issues Takayuki Tanaka 117
10. Proposal of a theoretical model for the promotion of CSV alliance in Japanese local clusters
Naoto Shirasawa / Yuna Seo 129
11. A Comparison of Middle Managers and Employees on the Factors of Ethical Orientation and Meaningful Work
Junko Motohashi 143
12. Research on Disclosure Status of Regional Banks' Skill Matrix and Skills of Outside Directors Koji Hasegawa 157
13. An Impact of Job and Workplace Satisfaction on Compliance Affairs:
Using Large-scale Compliance Awareness Survey Data
Toru Kimura / Keiko Katagata / Kenichi Takano / Tetsuya Toma 171

Research Notes

1. Ryohin Keikaku Co., Ltd. as a Purpose Company.....Yasushi Yokozawa 187
2. Decision-making of Social Impact Investment In Early Ventures and Characteristics of Investees
— A Case Study Approach —..... Shinya Takata / Kenji Minefuji / Takahiro Ohno 201
3. Literature Analysis on Mutual Monitoring and Whistleblowing Studies
— Text mining the journal titles, keywords and abstracts in WoS databases —
Motohiko Choji / Yusuke Sawada 215

- 4. An Empirical Study on Forced CEO Turnover in Japanese and Chinese Firms:
 The Influence of Economic and Social Performance..... Minli LI 229
- 5. Implication of the Inclusion of a Safe and Healthy Working Environment in ILO Declaration on
 Fundamental Principles and Rights at Work Hideyuki Tsujitsuka 243

Essays

- 1. Current Status of the Whistleblower System and Recommendations for the Future Hironori Kawaguchi 259
- 2. Why corporate wrongdoings continue?: A View on Negative Factors of Person’s Heart Takahide Akiyama 271
- 3. Potential for institutional investors to realize a decarbonized society
 — Fiduciary duty related to ESG investment — Yasuo Nakashima 285

- Others..... 299

『日本経営倫理学会誌』第30号の発刊によせて

日本経営倫理学会

会 長 潜 道 文 子

日本経営倫理学会は、本年、創立30年を迎えます。2022年7月30日(土)～31日(日)に、拓殖大学にて開催されました研究発表大会も30周年記念イベントということで、3年ぶりの対面での開催(ハイブリッド方式)となりました。

時期的には、一時、減少傾向にあったコロナ感染者数が、本大会が近づくにつれて日に日に増加し、対面での参加者数がかなり少ないのではないかと予想しておりましたが、結果的には120名ほどの参加者数のうち約80名の方が会場にご参集くださいました。

研究発表は3つの会場で行われ、第1日目に12件、第2日目に17件の計29件の意欲的な報告が行われました。今回の報告内容の特徴としては、多様なデータの収集方法や分析方法が紹介され、また、テーマ的に多岐にわたり、かつ新しいものが多くみられました。

また久々の対面方式導入ということで、参加者の方々が廊下で立ち止まって議論を行ったり、情報共有をされたりする光景をしばしば見かけました。各会場では活発な議論が展開され、研究発表大会らしい雰囲気を味わうことができました。

そして、本学会誌も第30号という記念すべき発刊となります。多くの方々にご応募頂きまして、どうもありがとうございました。

研究発表大会において報告が行われた29本のうち22本が投稿され、CFP(Call for Paper)としては6本が投稿されました。厳正な審査の結果、「論文」につきましては、大会での報告からの11本とCFPからの2本が掲載されることとなりました。また「研究ノート」は、報告か

らの3本、CFPからは2本が、そして「論説」は報告から3本(うち1本は、「論説」としての投稿)が掲載され、合計で21本が本学会誌第30号にて発表されることとなりました。

本号へ投稿された全ての方々の論文ご執筆に対するご努力に敬意を表すると同時に、村山元理論文審査・学会誌編集委員会委員長および同委員会委員の皆様、そして査読をご担当くださった多くの先生方の多大なご貢献に深く感謝申し上げます。

今回の研究発表大会は、メールおよび学会ホームページでご案内の通り、2023年6月10日(土)～11日(日)に、駒澤大学で開催される予定です。統一論題は「伝統文化・思想と経営倫理」です。4月末までには改めて詳細をご案内させていただきます。

研究発表の価値は、報告者の方々に知識やアイデアをシェアして頂きながら参加者間で議論し合い、その結果、参加者が新たな知識に触れることができること、そして報告者がより多くの研究者からフィードバックを得ることだと考えます。さらに、自分自身と同じ研究分野の研究者とのネットワークづくりも重要な目的になるかと思います。そういう意味では、より良いご研究を進める上での貴重な機会として、是非積極的に研究発表大会をご活用頂きたく存じます。

最後に、創立30周年を記念して、3月31日(金)13時～17時に、一橋講堂(東京・神保町)にて記念シンポジウムを開催いたします。詳細は学会ホームページにてご確認ください。皆様のご参加をお待ちしております。

統一論題シンポジウム
経営倫理30年の歴史と展望
— グローバル時代の理論と実践 —

統一論題シンポジウム

「経営倫理30年の歴史と展望—グローバル時代の理論と実践—」

開催概要

会長・第30回記念研究発表大会実行委員長 **潜 道 文 子**
(拓殖大学)

日本経営倫理学会第30回目の記念研究発表大会は、2022年7月30日(土)～31日(日)の日程で、拓殖大学文京キャンパスにて開催され、研究発表および統一論題シンポジウムが行われました。なお、2年間、対面での大会が行われていなかったことから、「今年度は記念大会ということもあり、是非、対面で」という声も多く、対面での大会を企画しました。しかし、時期的に感染者数が増加していたこともあり、最終的にはオンラインも導入し、ハイブリッド方式での大会となりました。

第1日目の午前中と第2日目は、E館6階の3つの会場に分かれて研究発表が行われました。また、第1日目の午後はE館1階 後藤新平・新渡戸稲造記念講堂にて統一論題シンポジウムが開催されましたが、それに先駆けて、水谷賞の表彰式、および開催校である拓殖大学の鈴木昭一学長からのご挨拶が行われました。

今年度のシンポジウムについては、上述のように第30回目の記念大会ということで、日本における経営倫理の30年の歴史を辿ることを目的とし、統一論題に「経営倫理30年の歴史と展望—グローバル時代の理論と実践—」を掲げました。次に示すように、研究者から2名、

経営倫理分野で先進的な活動をされている企業から2名、計4名の方々によるご講演が行われました。

- * 高巖氏 (明治大学経営学部特任教授)
「経営倫理30年の歴史と展望」
- * 梅津光弘氏 (慶應義塾大学商学部教授)
「経営倫理学の時代：通奏低音としての規範倫理学」
- * 渡辺奈々美氏 (ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 メディカル カンパニー コミュニケーション&パブリックアフェアーズ ディレクター)
「『我が信条 (Our Credo)』：75年以上にわたるパーパス・ドリブン・リーダーシップ」
- * 畑中晴雄氏 (花王株式会社 ESG部門 ESG戦略部 ESG戦略スペシャリスト)
「Kirei Lifestyle Plan 花王のESG戦略と具体的取組」

各ご講演内容については、以下の通りです。高巖先生は、ステークホルダー、規制環境、経営倫理上の課題、社会的な問題事象という4つの視点から、企業の対応や貢献の変遷に

ついて整理された上で、経営倫理が果たしてきた学問的・実践的な貢献について明らかにされました。また、これからの新たな30年で経営倫理が取り組むべき4つの課題として、気候変動・人権・労働・腐敗、ESG開示、コーポレートガバナンス、デジタル化を取り上げられ、それぞれについてご説明頂きました。全体として、改めて社会における経営倫理研究の重要性を認識させられるご講演でした。また、高先生からは、本学会の活動が、日本社会における経営倫理の浸透と促進に果たしてきた役割が大きいというご意見も頂戴いたしました。

次に、梅津光弘先生からは、企業の経済至上主義にまつわる様々な問題を社会が大きな課題として認識するようになり、経営倫理はその重要性を社会で受容されるようになってきたが、社会が他国への武力侵攻のような出来事をより深刻な問題としてとらえるに至り、経営倫理もこの時代の趨勢を無視するわけにはいなくなってきている。しかし、それと同時に、経営倫理学は時代の浮き沈みを超越した姿勢を貫くべきであるというご指摘を頂きました。社会で新たに様々なことが起こり、社会における時代精神も変化していく中、経営倫理学がそのような変化から独立して、「社会や歴史の一番基礎となる基層を支える役割を担うことになるのだと思う」というご主張を伺い、経営倫理分野の研究者として、その責務を深く考えさせられました。

企業からのご講演者として、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社の渡辺奈々美氏からは、同社は創業当時から人に寄り添い、ヘルスケアを進化させるイノベーションを続けてきているが、世界最大級のヘルスケアカンパニーとなった現在も、ヘルスケア製品を作るだけでなく世の中に対して果たすべきより大きな役割、使命、責任があると考えているというお

話がありました。その考え方の中心にあるのが1943年に起草された企業理念の「我が信条」であり、まさにこの経営理念が時代の変化を超えた存在であることを証明していると感じました。前述の梅津先生のおっしゃる「通奏低音としての規範倫理学」のように、同社にとっての「我が信条」が、企業活動に常に影響を及ぼす経営倫理の柱となっているということだと考えられます。

そして花王株式会社の畑中晴雄氏からは、企業理念、Kao Wayに基づいた同社の取組について、時系列的にご説明頂きました。同社は2009年に環境宣言を行い、2018年にはESG活動を強化し、2019年には生活者視点のESG戦略Kirei Lifestyle Planを公開、2022年には注力する4つの課題についてESGステアリングコミティを設置されたとのこと。また、具体的な事例として、脱炭素、ごみゼロ、責任ある原材料調達、人材開発、情報公開の取組をご紹介頂きました。同社は、130年前に創業された企業であり、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社と同様に長寿企業（100年企業）です。両企業の事例から、長寿企業には経営倫理に裏付けされた経営理念やパーパスが存在していることがわかります。しかもそれらはステークホルダーが共感することができるような価値観を含んでいると考えられます。

以上のように、今回のシンポジウムでは、30年間の経営倫理に関わる歴史の変遷について示唆に富むご指摘や知見が展開されました。なお、ご講演要旨の詳細は、『学会報』No.86第1号をご参照ください。

さらに、本シンポジウムでは、上記のご講演に続いて、ご講演者の方々にご参加いただき、高浦康有常任理事（東北大学大学院経済学研究科准教授）をモデレーターとするパネルディスカッションが行われました。このパネル

ディスカッションは参加者の方々からの質問に基づき1時間ほど行われましたが、質問も全てに対応できないほど数多く頂戴し、非常に興味深い意見交換が行われました。

さらに、今回は、シンポジウム終了後、交流会（名刺交換会）が開催されました。久しぶりの対面での交流会ということで、予定の時間を超えて活発なコミュニケーションが行われました。

論 文

企業のパーパス論と日本企業による実践

The corporate purpose theory and its implementation by Japanese companies

モナシュ大学 大学院社会科学研究所 博士課程 佐々木 恭子
PhD Candidate, School of Social Sciences, Monash University Kyoko Sasaki

ABSTRACT

Large companies are expected to play a greater role in addressing societal problems. In response, companies are broadening their purposes beyond profit maximization. This paper explores the recent phenomenon of “corporate purpose” using semi-structured interviews with managers of six Fortune Global 500 companies in Japan. The study found that the companies have had a broader corporate purpose as *Keieirin* (mission statements) for decades. All six companies activated the duty aspect of purpose by disseminating the purpose within the organization, whereas four companies simultaneously activated the goal aspect of purpose through developing a corporate sustainability strategy. The findings also suggest two aspects of corporate purpose, goal and duty, determine how companies implement their purposes, rather than whether they have developed “purpose statements”.

キーワード

パーパス、経営理念、社会課題、サステナビリティ

1. はじめに

気候変動や生物多様性の損失などの環境問題、格差の拡大や人権侵害などの社会問題が顕在化する中で、これまでの株主資本主義の在り方が疑問視され始めている。特に2010年代に入ってから、「企業は何のために存在するのか」という企業の目的を問う議論が注目を集め、英語ではPurpose、日本語においてもパーパスという言葉が多く目にするようになった。2021年12月の東洋経済の記事で名和（2021）は「パーパス」を「今年最大の経営バズワー

ド」と評している。これらの議論が日本国内で注目されるようになったきっかけは欧米における出来事である。例えば、2018年に世界最大の機関投資家であるブラックロック社のCEO ラリー・フィンク（Fink, 2018）が世界の大企業1,000社に「A sense of purpose」と題した書簡を送付した。政府だけでは社会問題を解決できないという見解を示し、企業がこれらの問題に取り組むことの重要性を提唱するとともに、翌年2019年の書簡（Fink, 2019）では、社会的な目的に基づいたビジネスを実施するこ

とは、過半数のミレニアル世代の関心事でもあり、企業に長期的な成長をもたらすと訴えた。また、2019年には米国の大企業181社のCEOで構成されるビジネスラウンドテーブル（BRT）（2019）が「企業の目的の再定義」に関する声明を発表した。企業の目的は各社それぞれであるが、自社にとって「必要不可欠」なすべてのステークホルダーに対する「基本的なコミットメント」を共有しているとした。このBRTの声明は米国内で大きな反響を呼んだ。「株主至上主義からマルチステークホルダーを目指す企業へと潮目が変わったことを示す重要なシグナルである」のように評する者もいれば（Harrison et al., 2020, p.1225）、さらなるコミットメントを求める声やビジネスモデル全体の再考、企業業績の新しい尺度の開発、明確な戦略策定など具現化を求める議論もあった⁽¹⁾。一方、米国機関投資家評議会（The Council of Institutional Investors）（2019）はBRT声明を批判し、企業は「オーナー」（＝株主）に対して説明責任を果たし、長期的な株主価値を重視すべきと反論した。

一連の動きは日本ではどのように受け止められているのだろうか。欧米を発端とした「パーパス」の議論を日本企業が以前から掲げてきた経営理念⁽²⁾と同一と捉える見方と、別のものと捉える見方が存在している。前者については、経営理念を「何のためのその企業が社会に存在するのかを示したもの」（國部 et al., 2019, p.69）とするなど定義の同一化がある。また、「パーパス経営」の実践企業として経営理念にもとづく企業行動を分析しているケースもあり、経営理念がパーパスと同様の役割を果たすとの見方がある。一方、経営理念とパーパスを別のものと捉えるケースもある。ハーバード・ビジネス・レビュー（日本版）2019年3月号に掲載された論文では、従来日本企業が掲げてき

た経営理念を「アイデンティティ型ミッション」として位置づけ、「パーパス型ミッション」と区別し、前者を二十世紀型、後者を二十一世紀型として、経営理念からパーパスへの移行の必要性を説いている（佐宗, 2019, pp.38-46）。しかし、その記事の中で経営理念に基づく経営を実施する二十世紀型組織として取り上げられた企業が、別の著者による論文ではパーパス経営の先進企業として取り上げられるなどの矛盾もあり⁽³⁾、「パーパス論」と日本企業が掲げてきた経営理念に関する混乱が存在する。欧米を発端としたパーパス論の背景にあるグローバルな規模での環境問題や社会問題の顕在化を考慮すると、日本企業、とりわけこれらの問題に対する影響が大きな大企業が、どのようにパーパスを捉え、企業行動に反映しているのかについて理解することが必要である。本稿はこれらの点を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

2.1 企業のパーパス

パーパスとは、組織が「なぜ」存在するのか、あるいはその「存在意義」を指す（Bartlett & Ghoshal, 1994, p.88; Collins & Porras, 1994, p.73; Ellsworth, 2002, p.4）。本研究ではこれをパーパスの定義として捉える。欧米の経営学やCSR分野では数十年以上にわたり、企業のパーパスとは何かが議論され、相反する見解が示されてきた。経営学の文献では、企業の主な目的は利益と株主価値を最大化することであるという見解が支配的である（Waddock, 2018, p.382）。1970年、Milton Friedmanは「ビジネスの社会的責任はただ一つ、利益を増大させるために資源を使い、活動を行うことである」と訴えた（Friedman, 1970, p.162）。Jensen and Meckling（1976）は、株主を「プリンシパル」、経営者をプリンシパルの利益に従うべき「エー

ジェント」とする「プリンシパル－エージェント理論」によって経済的な企業観を強化した。経済的企業観の下では、社会的問題を解決するのは政府の責任である。

この主張に対し、企業の目的を株主以外のステークホルダーにも拡大し、企業は経済面にとどまらず、環境面や社会面での責任も負うべきだと考えたのがCSR理論である。「CSRの父」と称されるBowen (1953) は、企業は利潤追求のためだけではなく、社会をより良くするために存在すると主張した。経済的な企業観に反して、「ビジネスは政府と同様に、基本的に『人々の、人々による、人々のための』ものである」としている。BowenがCSRを定義してから半世紀以上が経過し、CSRは今や企業に広く受け入れられるようになった。「CSRのビジネスケース」や「戦略的CSR」が注目され、Carroll (2021) は、自ら提唱したCSRモデル (Carroll, 1979, p.499; 1991, p.42) に描いたように、企業の経済的ゴールと社会的ゴールは「和解」したと論じた。一方、Crane et al. (2014) は、CSRが経営学のアジェンダに入ったことで、CSRに関する研究の多くは企業の経済的目的を超える議論をしなくなったと指摘している。気候変動や格差拡大などの喫緊の環境問題や社会問題に直面し、学者たちは企業のパーパスを再考する議論を喚起し始めた (Donaldson & Walsh, 2015, pp.183-184; Waddock, 2018, pp.396-397)。

2.2 パーパスの二つの側面

George et al. (2021) は、パーパスに関する様々な文献をレビューし、拡大し続ける議論を「目標型パーパス (Goal-based purpose)」と「義務型パーパス (Duty-based purpose)」の二つの視点に分類した。この二つの分類方法は、Ellsworth (2002) による「戦略」と「価値」、「実用的」と「道徳的」、Dahlmann & Stubbs (2021)

による「システミックな奉仕」と「人間的な目標に対する連携」など、他の学者による理論とも整合している。

「目標型パーパス」とは、企業のミッション、ビジョン、戦略的意図に関する理論と密接に関連しており、社会における企業のより大きな役割を必ずしも認識していない。理論的なレンズとして、制度論、ステークホルダー理論、目標設定、戦略的ポジショニング、戦略立案などがある。システム思考と自然科学に基づいており、組織や企業を対象とし、変化のメカニズムはトップダウンと外発的動機によって駆動される (Dahlmann & Stubbs, 2021, p.35)。対照的に「義務型パーパス」は、倫理、価値観、道徳の理論を包含し、企業の社会的・環境的義務を明示的に定義している。依拠するパラダイムは組織ではなく従業員個人に焦点を当てたヒューマニズムと社会科学であり、変化のメカニズムはボトムアップと内発的動機に基づいている (Dahlmann & Stubbs, 2021, p.35)。上記のようにパーパスに関する理論的な研究は増えつつあるものの、日本企業の経営理念との関係、企業のパーパスの採用有無の背景にある理由、パーパスの実践方法などについての実証研究はほとんど行われていない。

2.3 分析フレームワーク

日本企業がどのようにパーパスを捉え、企業行動に反映しているのかを明らかにするために、そもそも企業がなぜパーパスを掲げているのかという動機を理解する必要がある。パーパスに関する理論は発達途上であるため、本稿ではパーパスの背景に環境・社会問題の顕在化があることを踏まえ、CSRとサステナビリティに関する領域で理論化されてきた、企業が環境・社会課題に取り組む動機を分析フレームワークとして採用した。先行研究は理論研究

表1：パーパスの二つの側面

| | 目標型パーパス | 義務型パーパス |
|----------|---------------------------------|---------------------|
| 視点 | ミッション、ビジョン、戦略的意図 | 価値観、サービス、ステewardシップ |
| 理論的レンズ | 制度理論、ステークホルダー理論、目標設定、戦略的ポジショニング | 倫理、道徳規範 |
| 特性 | システム思考、自然科学、組織 | ヒューマニズム、社会科学、従業員個人 |
| 変化のメカニズム | トップダウン、外発的動機 | ボトムアップ、内発的動機 |

出典：Dahmann & Stubbs (2021)、George et.al. (2021) の内容をもとに筆者作成

(Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi (2007) など) 及び実証研究 (Bansal & Roth (2000), Brønn & Vidaver-Cohen (2009) など) があるが、これらの文献に共通して、企業が環境・社会課題に取り組む主要な動機は「競争の動機」「正当性の動機」「倫理的な動機」の3つである。

「競争の動機」は、短期的・長期的に利益を上げることを目的としており、競争力はそのための手段である (Bansal & Roth, 2000, p.724)。この動機を持つ企業は、利益をもたらしてくれる顧客や、資金を提供してくれる投資家の利益を重要視している。社会的・環境的な利益があっても、企業にとって潜在的な経済的利益が期待できない場合には機能しない。「正当性の動機」は、企業がステークホルダーからの圧力を認識したり、社会の規範や規制を遵守する際に現れる (Aguilera et al., 2007, p.845; Suchman, 1995, p.572)。こうした企業は、周囲のオーディエンスや社会システムと協調することで、ステークホルダーの否定的な認識を回避し、長期的な生存と社会的な営業許可を確保しようとする (Aguilera et al., 2007, p.845; Bansal & Roth, 2000, p.727)。正当性の動機を持つ企業は、ステークホルダーの期待に応えたときに何が起こるかよりも、応えられなかったときに何が起こるかに関心を持つ。「倫理的な動機」は、組織内の個人がもたらす経済的利害を超えて、企業の価値観に基づいている (Aguilera et al., 2007; Bansal & Roth, 2000, p.727)。競争的な動機とは異なり、倫理的な動

機は社会的利益への関心に基づくものである。組織や組織のために働く個人の価値観に従うため、その行動指針は独特なものになりがちである (Bansal & Roth, 2000, p.726)。

3. 研究デザイン

本研究では、2010年代以降に欧米を中心に注目されている「パーパス論」を日本の大企業がどのように捉え、実行しているのかを明らかにすることを目的としている。事象の新規性から実証研究はまだ少なく、蓄積されてきた日本企業の経営理念に関する研究文脈との関連も整理の途上である⁽⁴⁾。ケーススタディは、現在起こっている事象について、その事象と理論や文脈の境界が明らかでない場合に、詳細な調査を行うことで因果関係を説明するのに有効である (Yin, 2003, p.13)。本研究では、組み込み型のマルチケーススタディを採用した。Yin (2003) によれば、マルチケーススタディはシングルケーススタディと比較して、より強固で説得力があると考えられ、組織研究において一般的な研究デザインとなっている (Bryman, 2004, p.55)。本研究は日本企業6社を対象とした。Yin(2003)によれば、6～10件のケーススタディを実施することで、同様の結果を予測する、あるいは対照的な結果を予測するための説得力のある裏付けを得ることができるとしている。

対象事例は、全世界で総収益が多いトップ500社をランキングしたFortune Global 500から、「パーパス」と題された文書に限らず「自

社がなぜ存在しているのか」についてホームページ上で開示をしている日本企業を抽出した。対象企業の選定は2020年10月～2021年1月にかけて行われた。Fortune Global 500に掲載された日本企業は53社であり、株主利益の最大化（経済的な企業観）ではなく顧客や社会への貢献などを自社の存在意義として公開している企業は45社（85%）あった。

企業が公開している連絡先へのコンタクトや研究者自身のネットワークを活用し、研究への参加企業を募ったところ、6社16名が研究への協力に同意した（表2参照）。データ収集は、主に半構造化インタビューを用い、一企業あたり2～5名にインタビューを実施した。インタビューは2021年3月～7月の間に全てオンラインで実施した。インタビュー終了後は、インタビューの内容を文字起こしし、NVivoソフトウェアにインポートした。インタビューの他に企業のホームページ、サステナビリティレポート、アニュアルレポート、企業から提供された内部資料、第三者機関の関連資料などの二次データも分析した。

データ分析にはグラウンデッド・セオリーを採用した。コーディングのプロセスでは、

Strauss & Corbin（1998）に従い、オープンコーディング、アキシャルコーディング、セレクトティブコーディングの3種類のコーディングを行った。オープンコーディングでは最初に約100のコードが作成され、その後、より上位のカテゴリーに分類した。これらのカテゴリーは、アキシャルコーディングで3つのテーマに収束され、最終的には、セレクトティブコーディングにより、パーパスとその実行化に関する考察が導かれた。

4. 分析結果

4.1 パーパスのフレームワーク

参加企業6社（J1～J6）のすべてが、利益の最大化にとどまらないパーパスを掲げているが、パーパスのフレームやそれを掲げた時期、理由、どのように実践しているのかは企業によって異なっていた。パーパスを「自社の存在意義」として定義した上でパーパスを問うたところ、4社の参加者は「経営理念」をパーパスとして捉えていると回答した。一方、J5とJ6の2社は、2020年にこれまでの理念を刷新する形で新たにパーパスステートメントを策定していた（表3参照）。

表2：調査参加企業

| 企業 | 産業 | 人数 | 参加者所属 ※インタビュー当時 |
|----|---------------|----|---|
| J1 | 産業機械 | 2名 | 広報部 CSRグループ、広報部 ブランド戦略グループ |
| J2 | 自動車部品 | 3名 | Gサステナビリティ推進部長、探索事業開発第1部門長、Global Lead, Sustainability Promotion & Stakeholder Engagement（米州子会社勤務） |
| J3 | 卸売業： ヘルスケア | 5名 | 執行役員 管理本部 総務部長、広報部 部長、広報部 広報・IRグループ セクションマネージャー、総務部 総務・法務グループ 課長代理、広報部 サステナビリティグループ セクションマネージャー |
| J4 | 保険 | 2名 | 広報・IR部 課長、総合企画部 サステナビリティ推進室 部長 |
| J5 | ITサービス | 2名 | サステナビリティ推進本部 企業パーパスアクティベイト室長、サステナビリティ推進本部 企業パーパスアクティベイト室マネージャー |
| J6 | ITサービス | 2名 | サステナビリティ推進本部 シニアマネージャー、サステナビリティ推進本部 シニアマネージャー |

表3：パーパスのフレームと策定年

| 企業 | 日本語名称 | 英語名称 | 策定年 |
|----|----------|-----------------------|-------|
| J1 | 経営理念（社是） | Our Principles | 1970年 |
| J2 | 企業理念－使命 | Mission | 1968年 |
| J3 | 経営理念 | Management Philosophy | 2004年 |
| J4 | 経営理念 | Mission | 2010年 |
| J5 | パーパス | Purpose | 2020年 |
| J6 | パーパス | Purpose | 2020年 |

J5とJ6の2社ともパーパスステートメントを策定する以前には、経営理念を掲げていたため、なぜ新たにパーパスを策定したのかと問うたところ、新社長の就任によりパーパスを策定したJ5の参加者は「パーパスは企業理念に包含される概念ですが、例えば、企業理念を刷新したとするよりも、パーパスとして自社の『存在意義』を明確に定義したとすることで、従業員が自分事として、様々な取り組みをパーパスに関連付けて捉えやすい面があるように思えます。」と回答し、従業員による実践を要点として挙げた。またJ6は、周年記念をきっかけに既存の複雑な「理念体系」を整理する過程で存在意義を「パーパス」と称することになったと説明した。両社ともにこれまでの理念からの抜本的な変化を期待するというよりも、経営者の交代や周年記念をきっかけに体系を整理する中で、現在自社が置かれている状況を俯瞰した上での存在意義を「パーパス」として表現していた。

他の4社は、既存のステートメントにパーパスの要素を見出していった。J2、J4の参加者は、経営理念の具現化を企業のパーパスと捉え、「私たちのミッション（経営理念）は、パーパスに値するほど十分に強い」（J2の参加者）と答えた。理念をパーパスと同一視している企業は、創業時や他社との合併後、10年以上、時には数十年前から同じ理念を掲げている。また、実務家の間では比較的新しい用語である「パーパス」ステートメントを新たに設け

る代わりに、既に自社の中に浸透している理念が十分にパーパスの要素を満たしていると考えている。これらの企業の参加者は、自社の理念を永遠で普遍的、理想的な組織基盤であるとみなしていた。また長年にわたって組織内に広く浸透しているため、従業員はそれを「当たり前のこと」と感じている。これらの企業がパーパスと同一視する経営理念の中には、組織の本質的な信念や価値が含まれており、従業員を鼓舞し、行動を導くものであることが明らかになった。これらの日本企業にとっては「企業の存在意義」に関する議論は最近に始まったことではなく、何十年も前から経営理念として掲げてきたものである。

4.2 パーパスを掲げる動機とパーパスの実行化

インタビュー調査を通じて、企業がパーパス（経営理念を含む）を掲げる動機として、分析フレームワークで示した3つの動機のうち、「競争の動機」と「倫理的な動機」が確認できた。これら2つの動機について、それぞれパーパスの実行化に関する「目標」の側面と「義務」の側面との関連が示唆された。

4.2.1 「競争の動機」とパーパスの「目標」側面

ケーススタディ6社すべてがパーパスを策定、継承する動機として、「競争の動機」を持っていた。パーパスを掲げることになった経緯と

して、J1とJ2では、創業の理念を次世代に引き継ぐ際、企業の存続とさらなる成長への想いを込めて策定した「社是」がパーパスである⁽⁵⁾。J3とJ4の場合は、合併により新会社を設立した際に、各社の強みを生かし新会社の事業成長を期待して、経営理念として存在意義を明確化した。またJ5では、2019年に新社長が就任した際、「これまでのやり方では会社が存続できない、あるいは競争力の面で大きく変わらなければならない」という意識を持ち、パーパスの策定プロジェクトが開始された。J6の場合、2008年の世界金融危機と2011年の東日本大震災で巨額の損失を出したことで、このままでは会社が消滅してしまうかもしれない、という強い危機感が社内に生まれ、自社の存在意義を問うようになった。「競争の動機」は長期的な収益性の向上を追求しているが (Bansal & Roth, 2000, p.724)、これらの企業は、社会的なパーパスを掲げ、実行化することで長期的に利益もたらされると信じている。

パーパスの実行化に関しては、6社中4社 (J2, J4, J5, J6) が、インタビューから数年以内にパーパスを実行するための組織全体の戦略または多層構造のフレームワークを策定し、そのすべてがサステナビリティ (環境・社会課題) に関する取り組みに関連していた。この傾向は、パーパスと企業のサステナビリティの取り組みが「他者のニーズを満たす」という共通の焦点を持ち、サステナビリティはパーパスを追求するための手段であるという主張 (Lleo et al., 2021, p.2) と一致するものである。例えばJ4の場合、パーパスを明確にしてから5年後に「価値創造ストーリー」を策定した。これは、企業が解決できる社会的課題、その解決に向けた具体的なアプローチ、それを実現するための戦略、そして「2030年の社会像」で構成されている。J4の参加者は、フレームワー

クと戦略を策定することで、パーパスを追求する道筋がより明確になったと説明した。4社はいずれもパーパス策定の背後にある「競争の動機」に裏付けられた自社の存続と成長を追求する中で、自社を取り囲む社会課題を俯瞰し、現状に危機感を覚えていた。これらの企業はシステム思考や自然科学に基づき、組織全体の戦略をトップダウンで策定・実行化しており、パーパスの「目標」の側面を起動していると考えられる。一方、「競争の動機」を持つものの、パーパスの実行化に関して「目標」の側面を起動していない2社は、現状への危機感が4社と比較して弱いことが確認された。

4.2.2 「倫理的な動機」とパーパスの「義務」側面

研究に参加した6社すべてに、「競争の動機」と同時に「倫理的な動機」が見られた。先行研究では日本企業が創業の際に倫理的な動機を有していることが指摘されている (Ellsworth, 2002, pp.278-279)。Takehara and Hasegawa (2020) は、戦前に起業し、現在は大企業に成長している日本企業13社の創業者の思想を調査した書籍において、19世紀後半の日本の近代化から第二次世界大戦からの復興に至るまで、日本の企業家は利益を上げながら国の発展や社会への貢献を追求するために起業したとしている。これらの企業にとっては、社会に貢献するという考え方は新しいものではなく、創業当初から数十年以上にわたって組織の中に存在している。例えば、創業が19世紀に遡るJ3の参加者は、パーパスに書かれていることは社会における自社の「責務」であり、従業員一人ひとりの「使命感」につながっていると話した。J2の参加者は、パーパスは「多くのパワフルな企業における原動力であると同時に、従業員に誇りと帰属意識をもたらす」と説明した。最近パーパ

スを策定したJ5においても、創業者や初期の経営層の思想や発言を洗い出し、そこに含まれる組織としてのDNAをパーパスに反映している。これらの企業は、この思想や理念を組織の中で活かし続けることが重要だと考えている。

創業時の社会的な理念をパーパスとし、継承している企業は、経営者から従業員へのメッセージにパーパスの文言を含めたり、創立記念日にパーパスをリマインドするイベントを開催したり、オフィスや工場にポスターを掲示したりするなど、様々な方法でパーパスを組織内に浸透している。また、「倫理的な動機」に裏付けられるパーパスの実行化として、従業員エンゲージメントとの関連を挙げた企業もある。例えば、J5ではパーパスの実現を測る指標の一つとして従業員エンゲージメントを数値化している。また、J2とJ5では一人ひとりの従業員の仕事とパーパスを関連付ける社内ワークショップを実施しており、J4ではパーパスに基づくベスト・プラクティスの社内表彰の開催も実践の方法として挙げられた。これらの活動は、企業が社会の中で果たすべき役割を一人ひとりの価値観や道徳に働きかけ、内発的動機をパーパス実践の駆動力にしているため、パーパスの「義務」の側面を活性化していると考えられる。

5. 考察

日本企業がパーパスをどのように捉え実践しているかについて、6社のケーススタディを通して主に3点が明らかになった。まず、経営理念とパーパスについて、学者による理論的な違いが議論されている一方、企業においては必ずしも経営理念とパーパスを明確に区別していないことが示唆された。2020年に新たに「パーパス」ステートメントを策定した2社（J5とJ6）においても、パーパスを全く新たな概念

として捉えるのではなく、既存の経営理念にパーパスの要素が含まれていたと認識している。このことは、1970年代における経営理念の代表的な研究者である高田馨による、経営理念は経営目標とともに経営目的を形成するという認識（三井, 2018, pp.13-14）、「社会との関係を踏まえ企業の存在意義を明確にする」という経営理念の先行研究の整理（横川, 2010, p.128）とも整合する。名和(2021)が述べたようにパーパスは言葉として「パスワード」であっても、パーパスを実践する企業にとっては数十年間掲げてきた経営理念と同一と捉えられている。これを踏まえると、日本においては「パーパス」が現在社会が直面する様々な課題を解決する救世主であり、企業の行動を変えるという言説⁽⁶⁾の妥当性や有効性に疑問が生じる。

2点目として、欧米の文献をもとに理論化した企業のパーパス論の「目標」と「義務」という二つの側面を用いて日本企業が掲げてきた経営理念の実践も分析、議論できることが示された。パーパスの「目標」側面を活性化する背景には、自社の存続と成長に対する「危機感」があり、パーパスの実践として戦略やフレームワークを策定した上で、組織的に実行化しようとする動きが見られた。また、戦略やフレームワークにはサステナビリティの要素が統合されていた。一方、「義務」の側面については、従業員一人ひとりがパーパスの文言を覚え、内容を理解するという浸透施策、パーパスと自分の仕事の関連を考え、実践することによる従業員エンゲージメントが実践されていた。一方で、「パーパス論」の背景にある気候変動や格差の問題など、社会課題との関連性は必ずしも明確ではなく、実践の度合いは、従業員アンケートによるパーパスの認知度やエンゲージメントスコアで把握されていた。本研究のケーススタディ6社のうち、新たに「パーパス」ステー

トメントを策定した2社（J5, J6）と既存の経営理念をパーパスとして捉えていた4社中2社（J2, J4）の計4社が、パーパスの「目標」の側面を活性化していた。一方、既存の経営理念をパーパスとして捉えていた4社のうち残りの2社（J1, J3）は「義務」の側面を活性化していた。以上により企業のパーパス論の実践は「パーパス」ステートメントの策定有無よりも、既存の経営理念を含むパーパスの策定の背景にある動機とそれを活性化させている側面（目標と義務）により規定されることが示唆された。

3点目として、パーパスのどちらか一つの側面を活性化している場合と両側面を活性化している企業があることが明らかになった。6社中4社は両側面を活性化しており、他の2社は、パーパスの「義務」の側面のみを活性化していた。社会への貢献を経営理念として掲げてきた日本企業では、共通してパーパスの実践においては「義務」の側面を活性化している一方、「目標」の側面は必ずしも活性化していない可能性が示唆された。George et al. (2021) は、制度的観点からパーパスの「目標」と「義務」の両側面が一つの組織の中で共存し得るかどうかは今後の研究課題としているが、本稿により少なくとも日本企業においては共存が実証された。

6. おわりに

本稿では、Fortune Global 500に選定された日本に本社を置く大企業6社を対象に、パーパスをどのように捉え実践しているのかを明らかにするためのケーススタディを行った。これにより、日本企業が数十年以上にわたり社会的なパーパスを掲げていることは、深刻化する社会環境課題の解決に対する企業行動を促進する要因にもなる一方、必ずしもそうではない可能性も示唆された。社会的理念が広く組織に浸透している場合、理念を「てこ」に現状を反映した

戦略やフレームワークを新たに策定し、将来に向けた行動を促すことが可能になる。しかし、社会的な存在意義を掲げていることを理由に昨今の情勢を反映したパーパス論に注目せず、既に自社が実践している「当たり前」なものと捉えることで、理念が自社の既存の事業活動を肯定し、変化に対して消極的にはたらく可能性もある。

最後に今後の課題について整理する。本研究は探索的でありサンプルサイズは限定的である。今後はより多くのサンプルで検証するとともに、業種や企業規模などによる違いも考察することが求められる。分析面について、なぜパーパスの「目標」と「義務」の両側面を活性化している企業と「義務」の側面のみを活性化している企業があるのかについて要因は検証しておらず、この点についても制度理論などを用いて検証していくことが可能と考えられる。また同じ組織内で両側面をどのようにマネジメントしているかは深く掘り下げていない。組織のヒエラルキーを通じたトップダウンのアプローチと従業員一人ひとりの自発性をベースとするボトムアップのアプローチを同時に実行するメカニズムの解明も今後の研究課題である。さらに、企業が社会的課題に与える実際の影響において「より良い」ケースが存在するかどうかを調査する必要もある。

謝辞

調査にご協力いただいた6社16名の方からは、インタビューの実施のみならず、文字起こし原稿や結果概要の確認、学術論文としての投稿同意など多くのご協力をいただきました。また、本稿の執筆にあたり3名の匿名査読者の先生方より的確なご助言と指導をいただきました。深く感謝申し上げます。

注釈

- (1) Moss (2019) は、BRTの声明に対して追加で3点のコミットメントを提案。Winston (2019) は、循環的で再生可能なビジネスモデルへの転換を訴えた。また、Henderson & Serafeim (2020) は、パーパスに基づく企業業績の新しい尺度の開発の必要性を説いている。Gartenberg & Serafeim (2019) は、パーパスの追求と利益の両立には、パーパスを組織内に浸透させ、戦略を組織全体で実行することが必要であるとした。
- (2) 企業理念と表現する場合も含めて、本稿では経営理念と称する。
- (3) 佐宗 (2019) は、オムロンの企業理念を「アイデンティティ型ミッション」とし、社会変革を志す「パーパス型ミッション」と区別する一方、青嶋 (2021) は、オムロンを「パーパス経営」の先進企業事例として紹介。日経産業新聞 (2022年2月11日版) においても同社はパーパスを実践する企業として紹介されている。
- (4) 村山 (2022) は「パーパスは経営理念か」という論考で、パーパスと経営理念の関係について関連する先行研究をレビューしている。
- (5) J2の場合は、社是として掲げていた内容を2000年代になり「企業理念」として称するようになった。
- (6) 例えば、岩寄・佐々木 (2021) はパーパスの背景として企業の目的が「地球中心」「社会善」「優しいビジネス」になっていると説き、高山 (2022) は、パーパス策定により企業のサステナビリティ活動が推進しやすくなると主張している。

参考文献 (欧文)

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of management review*, 32 (3), 836-863.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness", *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736. doi:10.2307/1556363
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). "Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, 72 (6), 79-88.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*: Iowa City: University of Iowa Press. [(日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社, 1959年)]
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). "Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line?", *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 91-109.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2nd ed.). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Business Roundtable. (2019). "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'" [Press release]. Retrieved from <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all>

- americans
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34 (4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813 (91) 90005-G
- Carroll, A. B. (2021). "Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future", *Business & Society*, 60 (6), 1258-1278. doi:10.1177/00076503211001765
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. NY: HarperCollins Publishers. [(山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー — 時代を超える生存の原則』日経BP社, 1995年)]
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). "Contesting the value of 'creating shared value'", *California management review*, 56 (2), 130-153.
- Dahmann, F., & Stubbs, W. (2021). "The Role of Purpose in Supporting Sustainability Transitions". Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). "Toward a theory of business", *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207.
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fink, L. (2018). "A Sense of Purpose". Retrieved from <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Fink, L. (2019). "Purpose & Profit". Retrieved from <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2019-larry-fink-ceo-letter>
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, 17. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Gartenberg, C., & Serafeim, G. (2019). "181 Top CEOs Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit", *Harvard Business Review*.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2021). "Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research", *Journal of Management*. doi:<https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020). "On the 2019 Business Roundtable 'Statement on the Purpose of a Corporation'", *Journal of Management*, 46 (7), 1223-1237. doi:10.1177/0149206319892669
- Henderson, R., & Serafeim, G. (2020). "Tackling Climate Change Requires Organizational Purpose". Paper presented at the AEA Papers and Proceedings.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. doi:10.1016/0304-405X (76) 90026-X
- Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). "Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement", *Sustainability*, 13 (4), 1921. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1921>

Moss, K. (2019). "With New Business Roundtable Statement, Are 200 CEOs Stuck in Yesterday's Corporate Sustainability?" Retrieved from <https://www.wri.org/blog/2019/08/new-business-roundtable-statement-are-200-ceos-stuck-yesterdays-corporate>

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of management review*, 20 (3), 571-610.

Takehara, M., & Hasegawa, N. (2020). *Sustainable Management of Japanese Entrepreneurs in Pre-War Period from the Perspective of SDGs and ESG* (1st ed. 2020. ed.): Singapore: Springer Singapore: Imprint: Palgrave Macmillan.

The Council of Institutional Investors. (2019). "Council of Institutional Investors Responds to Business Roundtable Statement on Corporate Purpose" [Press release]. Retrieved from https://www.cii.org/aug19_brt_response

Waddock, S. (2018). "Beyond CSR to system change: Creating a new socio-economic narrative", In J. Weber & D.M. Wasieleski (Eds.), *Corporate social responsibility* (First ed., pp.377-401). Emerald Publishing Limited.

Winston, A. (2019). "Is the Business Roundtable Statement Just Empty Rhetoric", *Harvard Business Review*, August, 30.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA:

Sage Publications.

参考文献 (邦文)

青嶋稔 (2021) 「経営理念から パーパス経営への進化」, 『知的資産創造』, 2021年7月号, 野村総合研究所, 22-41頁。

岩寄博論, 佐々木康裕 (2021) 『パーパス「意義化」する経済とその先』, NewsPicksパブリッシング。

國部克彦, 西谷公孝, 北田浩嗣, 安藤光展 (2019) 『創発型責任経営: 新しいつながりの経営モデル』, 日本経済新聞出版社。

佐宗邦威 (2019) 「パーパスブランディングを実践するために組織の「存在意義」をデザインする」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2019年3月号, 32-46頁。

高山功平 (2022) 「サステナブル経営が「パーパス」で回り始めた」, オルタナ・テシス。 <https://www.alterna.co.jp/49367/>

名和高司 (2021) 「今年最大の経営バズワード「パーパス」の本質」, 東洋経済オンライン。 <https://toyokeizai.net/articles/-/476454>

三井泉 (2018) 「経営理念とその文化的背景に関する考察—「企業と社会」の関係性の観点から—」, 『産業経営研究』40号, 13-27頁。

村山元理 (2022) 「パーパスは経営理念か—その背景とビジョンの一考察」, 『駒大経営研究』, 第53巻第3・4号, 97-119頁。

横川雅人 (2010) 「現代企業の経営理念～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～」, 『産研論集』, 37号, 125-137頁。

アフリカ農村部における企業と人権

— シェラレオネの事例から —

Business and Human Rights in Rural Africa
— The case of Sierra Leone —

東京外国語大学大学院総合国際学研究科 博士後期課程 共同サステナビリティ研究専攻
日本学術振興会特別研究員 DC2
Joint Doctoral Program for Sustainability Research, Graduate School of Global Studies Doctoral Program, Tokyo University of Foreign Studies
DC2, Research Fellow of Japan Society for the Promotion of Science

井上直美
Naomi Inoue

東京外国語大学現代アフリカ地域研究センター
African Studies Center, Tokyo University of Foreign Studies

武内進一
Shinichi Takeuchi

ABSTRACT

Since the adoption of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) in 2011, the debate over the business and human rights (BHR) has significantly developed. Companies have begun formulating human rights policies and conducting the human rights due diligence, including their overseas suppliers. Yet, in developing countries like Africa, where institutional capabilities around human rights are limited, companies tend to face serious challenges of addressing their responsibilities that are not necessarily required in the UNGPs. In addition to refraining from violating human rights, the companies are often demanded to ameliorate them through the contribution to resolving social problems from which the inhabitants are suffering. In other words, the companies are supposed not only to address BHR but also to maximize the corporate social responsibility (CSR). This paper discusses the challenges and measures to be taken by companies based on the case in Sierra Leone.

キーワード

ビジネスと人権に関する指導原則、企業と人権、企業の社会的責任、アフリカ、農村

1. はじめに

多国籍企業の活動に伴う発展途上国（以下、途上国）での社会や環境に対する負の側面が明らかになった1970年代以降、企業が人権を尊重し遵守する責任を巡る「ビジネスと人権（以下、BHR）」の重要性が強く意識されるようになった。1990年代に企業の生産拠点が途上国

に広がると、先進国の消費者は、市民社会の社会活動を通じ、自分が手にする製品が作られる過程で起こる重大な人権侵害に気づき不買運動で反応した。代表的な例には、ナイキのサッカーボール工場での児童労働やギャップの搾取工場がある。途上国の工場で起こる児童労働や強制労働に対処するために企業、政府代表、労

働者、労働組合、消費者、市民社会は、協働で問題を解決するマルチステークホルダー・イニシアティブ（以下、MSI）を使い自主的に取り組みを進めた（Ruggie: 2013, p.70）⁽¹⁾が、BHRの問題は依然として無くならなかった。

最近では、BHRの立法化の動きが進んでいる。欧州委員会（EC）は、2022年2月に企業の持続可能性デューデリジェンスに関する「デューデリジェンス指令」案を発表した（EC: 2022）。近年、このように責任ある企業行動を促す実効的な規制が進んだ理由として重要なのは、2011年に企業と人権に関する国家の義務、企業の責任、救済措置を規定する文書『ビジネスと人権に関する指導原則』（以下、UNGPs）（Ruggie: 2011）が、国連人権理事会の全会一致で採択されたことである。既に25を超える国々が、この枠組に従って「ビジネスと人権に関する国家行動計画」（NAP）を策定している。我が国でも日本政府が2020年にNAPを策定し、関係省庁、経済界ともに人権デューデリジェンス（以下、人権DD）⁽²⁾の実践を柱とする人権尊重の諸施策を推進している。

BHRの進展は、企業の社会的責任（CSR）をめぐる議論や実践にも影響を与えた。近年では、企業が自社の事業リスクを避けるために利益を社会に配分する形で行われる企業中心のCSRから、権利保有者の人権に対する負の影響を回避し、救済措置を用意し、説明責任を果たす権利者中心のCSRへの変化が推奨されている（Schrempf-Stirling and van Buren III: 2020; Wettstein: 2021, 2022）。

様々な取り組みが進められているが、順調に進展しているものばかりではない。とりわけ、国家機構が脆弱で人権に関わる制度や政策が不十分な途上国において、企業はUNGPsで対処しきれない様々な問題に直面している。その典型例がアフリカ⁽³⁾である。そこで企業は、

「人権を侵害しない」というBHRの課題だけではなく、人権に対する正の影響を最大化するCSR⁽⁴⁾の側面を求められる。この現実企業はどのように対処すべきだろうか。Carroll(2021)は、CSRとBHRの融合の必要性について、人権をCSRの考えや実践に取り入れるべきであるとの考えを示している。さらに、Visser（2006, 2011）やCarroll（2021）は、アフリカのような発展途上国や新興国におけるCSRでは、グローバルなそれとは文脈や社会から期待される企業の役割が違うため、その差異に配慮すべきであると指摘する⁽⁵⁾。しかし、BHRとCSRの双方の視点からこの問題を提起し、現場の実態を踏まえてどう対処すべきかを論ずる研究は不足している⁽⁶⁾。

本稿は、企業による人権尊重の課題と対策をアフリカの事例から探る。以下では、まずBHRの議論が発展しUNGPsとして結実する流れを概観したうえで、そのUNGPsに批判的な研究を紹介する。そのうえで、アフリカにおける企業と人権の課題をシエラレオネの事例に即して考える。国家の法令に則り、国際基準に沿って人権に配慮した事業運営を企業に求める国際金融公社（IFC）の基準をクリアした会社が、人権侵害を起こしたと批判されたのはなぜなのか。BHRをめぐる議論に対するその含意を考察して本稿の結びとする。

2. BHRの議論の発展の経緯

2.1 BHRの議論のはじまり

企業による人権侵害が増加し、BHRの議論が始まった1970年代から1980年代頃、多国籍企業が途上国で進めた石油、ガス、鉱山開発などの採掘事業、インフラ開発などの公益事業、大規模農業事業などを通じて人権侵害が多発した（Ruggie: 2013）。たとえば、ナイジェリアのニジェール・デルタ地区で石油採掘を行うロ

イタル・ダッチ・シェル（現シェル）社は、原油流出事故を繰り返し、農業と漁業に依存する現地住民の安全や経済活動に甚大な損害を与えた。1990年代には、多国籍企業の投資先は労働集約型産業へと広がり、上述のナイキの事例をはじめとする進出先国での人権に対する負の影響が問題となったものの、多くの企業は人権侵害への関与を認めがらなかった（Backer: 2008）。一方で、途上国政府の主たる関心は経済成長にあり、人権に対する優先順位は高くなかった。

途上国政府も多国籍企業も人権侵害の予防や改善に積極的な態度を示さないなかで、声を挙げたのは先進国の市民社会と国連であった。市民社会は、はじめ商品購入ボイコットや投資の引き揚げの呼びかけによって企業に圧力をかけていたが、次第に「政治的組織」へと変容した（Tilly: 1978, p.229; Utting: 2008, p.960）。市民社会は、MSIを通じて企業に直接行動改善を提案し、森林管理協議会やフェアトレード・ラベルなどの民間規制を作り、企業の自主的な行動を促す形でBHRを推進したのである⁽⁷⁾（Buhmann: 2015, p.400; Ponte and Gibbon: 2005; Ponte: 2019, p.232）。企業は、自社の事業の持続可能性を証明する手段として民間規制を使い（Ponte: 2019, p.233）、それへの準拠をサプライヤーにも求めた。民間規制は、財政難のため社会セクターに十分な予算を割けない途上国政府にとって、自らの能力不足を補う重要なツールとなった（Harvey: 2005, p.76）。

国連は当初、規範を法文化することでBHRを推進しようとした。国連経済社会理事会は、1974年に多国籍企業委員会と多国籍企業の行動規範の策定に関する交渉と実務を担う国連多国籍企業センターを設置し、BHRの規範化の検討を始めた。規範案は、2003年に国連人権

小委員会で採択されたが、翌年の国連人権委員会では先進国や多国籍企業の反対に遭い、検討は終了した（Sagafi-nejad: 2008; Weissbrodt and Kruger: 2003; Sauvart: 2015）。規範を法文化する試みは、挫折を余儀なくされたのである。

2.2 権利保有者の人権に焦点を当てた UNGPsの誕生

2005年に国連は、「人権と多国籍企業およびその他の企業の問題」に関する国連事務総長特別代表（SRSG）にラギー（John G. Ruggie）を任命しBHRの調査を始めた。ラギーによれば、企業による人権侵害が途上国で起こりやすい原因として、1）途上国の国内法は一般に国際人権法よりも基準が低く、企業がその国内法に従うだけでは人権尊重の責任を果たせない、2）国際社会がこうした問題を管理できないため、企業の自主性に任せられている、という2点が重要である（Ruggie: 2013）。こうした認識に基づき、UNGPsは、ハードとソフトの法規制と、CSRに影響を与えるガイダンスやインセンティブとの「スマートミックス」を通じて企業行動に影響を与える戦略に転換した（Buhmann: 2015）。

UNGPsは、世界人権宣言や国際人権規約などの国際人権章典で表明された基本的人権と、国際労働機関（ILO）の中核的労働基準を尊重することを、ボトムラインとして企業に求めている（UNGPs: 原則12）。UNGPsによって、企業の人権を尊重すべき範囲の理解はサプライチェーン全体に広がり、企業は人権DDを通じて、事業リスクではなく、人権へのリスクに対応する必要があるということが、BHRの共通認識となった（UNWG: 2018）。UNGPsは企業に、まずもって「人権を侵害しない」責任を果たすよう求めるのである。

3. UNGPsへの批判

3.1 現地市民社会の関与

BHRの指針を明文化したUNGPには広い賞賛の声が寄せられたが、途上国の現状を考えると企業の責任範囲が限定的過ぎるとの声も少なくない。そうした観点からのUNGPに対する批判は、2つに大別できる。

第一に、多様なアクターの参加によってBHRが社会に広がるというUNGPの前提に対する批判である。特に、途上国では市民社会や権利保有者の参加が難しい。市民社会は、政府、企業と並び、BHRを推し進める重要なアクターとしてMSIを通じてBHRの議論に主体的に関与することが推奨されている (Ruggie: 2008, para.7; para.100)。彼らは、政府や企業と同様に、UNGPの救済申立措置などの苦情申立メカニズムを含むすべての予防措置、および非司法救済に関して重要な役割を担う (Ruggie: 2013, p.125)。特に人権DDへの関与が重要である (Buhmann: 2015, p.424)。しかし、人権DDに市民社会がコミュニティの代弁者として関与する際には、その機会費用を自ら負担しなければならないために、途上国では実現が難しい。コミュニティや現地NGOの参加のない人権DDは実態を捉えられず、救済・予防措置、および非司法救済を効果的に行えないために、市民社会の参加が決定的に重要である (Maher and Buhmann: 2019, p.233-234)。しかしながら、多くのBHR専門家が、途上国での人権DDは被害者や人権保有者の声を取り入れられない傾向にあると指摘しており (CHRB: 2019, p.9; Melish and Meidinger: 2012; Rodríguez-Garavito: 2017; Maher and Buhmann: 2019など)、市民社会や権利保有者の関与は明らかに不十分である。

3.2 企業の人権保護責任の範囲

第二の批判は、UNGPが企業に求める人権

保護責任範囲が狭過ぎるというものである。Chirwa and Amodu (2021) は、企業の人権尊重の責任が単に「人権を侵害しない」だけでは不十分だと主張し、それだけに重きを置くUNGPの枠組の限界を指摘する。企業は国家と同じように経済、社会的権利、文化的権利(ESCの権利)を尊重する義務を果たすべきだと彼らは提案している。

Wettstein (2015; 2022) は、UNGPが、企業による人権尊重の倫理的基準 (ethical principles) として、道徳的規範 (moral normativity) を基礎としていないことを批判する⁽⁸⁾。彼によれば、UNGPの策定プロセスには数多くの倫理的な理解が暗黙に存在していたが、関係者の賛同を取り付けようと現実可能なやり方を選択したため、倫理をめぐる論点が正面から取り上げられなかった。彼の批判の要点は、次の2点である。

第一に、企業が社会的期待に基づいて倫理的に行動するというUNGPの前提に問題がある⁽⁹⁾。この前提は、「美徳の市場」(Vogel: 2005) で説明されるように、人権を尊重しなければ社会的な制裁を受けるため、社会的期待は企業にとって人権尊重のインセンティブになるというものである。しかし、社会的期待が存在することは、実際に企業が責任ある行動を取ることを保証しない (Wettstein: 2022, p.200)。社会的期待という概念の問題は、「社会」とは何かが不明確なことである (Deva: 2012; Wettstein: 2015)。ある「社会」が企業に期待する人権尊重の内容は、当該社会における人権の実現状況や社会課題に影響を受ける (Bilchitz: 2013, p.123)。また、本稿で扱うアフリカ農村部のような階層性を帯びた「社会」においては、少数の支配層の「期待」を汲むのか、多数の被支配層の「期待」に焦点を合わせるのかによって、企業の行動やその責任対象とされ

る人権の範囲は大きく異なる。社会的期待に基づいて企業の責任を決めることは、不適切な人権尊重の理解を促しかねない (Deva: 2012, p.109-110; Fasterling and Demuijnck: 2013)。

第二に、社会的期待にこうした概念上の問題があるにもかかわらず、UNGPsは道徳的規範を倫理的基準として用いていない。ラギーは、企業は人権尊重すべきという凡そ普遍的な期待を想定しているが、そのようなものは存在しない。企業の責任を過小に評価しないために、道徳的規範を倫理的基準として使うべきである (Wettstein: 2022, p200-201)。

Wettstein (2015) は、これら2つの問題はUNGPsのプラグマティズムに由来するとし、人権を尊重するビジネスへと変革するためには根本的な変化が必要だが、UNGPsの枠組が根本的な変化を回避している以上、それは不可能だと指摘する。彼は、UNGPsが人権を尊重しなければ世論の批判や社会的ライセンスの剥奪という制裁を受けるというプラクティカルなアプローチによって企業や政府からの賛同を得たが、ビジネスの倫理を変えることは出来なかったと指摘する。実際に企業が人権を尊重する責任を引き受けることは、単に「人権を侵害しない」ことよりもはるかに複雑であり、より広範な倫理的配慮が必要だというのが彼の主張である。

上述の2種類の先行研究をまとめれば、UNGPsへの批判は、途上国ではそれが前提とする制度が整っておらず、特に市民社会の関与が困難であるという点と、企業の責任を社会的期待だけに依拠し、道徳的規範の観点欠缺しているという点に集約できる。こうしたUNGPsに対する批判の妥当性は、企業が途上国で現実どのような課題に直面しているのか、またどのような有効な対策があり得るのか、といった点に照らして評価されるべきである。次節は、

アフリカを対象にこれらを検討する。

4. アフリカにおける企業と人権

4.1 企業と人権の重点課題

アフリカにおける企業と人権に関する研究や報告が指摘する課題は、大きく3つ存在する。第一に、特に喫緊とされる幾つかの分野と産業が存在する。分野として最も緊急度が高いのは、農民や鉱夫の強制労働、不当賃金、児童労働などを含む労働者の権利、土地や環境に関わる住民の権利、などである。産業としては、就業人口が多い農業と鉱業が特に重要である (SOMO: 2018; Okafor, Ahmed, Bawa, and Odumosu-Ayanu: 2020)。

第二に、人権活動家の保護や被害者の救済が必要である。人権活動家の保護の観点でよく知られているのは、ナイジェリアの例であろう。1995年には、前述のニジェール・デルタでの石油汚染をめぐる、地元のオゴニ人が受けた人権侵害や環境破壊に対する抗議活動を行った、ケン・サロ＝ウィワらの人権活動家が死刑に処された。2011年に国連から汚染除去勧告を受けて始まった政府の除染活動は遅々として進まず、環境回復の見込みは立っていない。総じてアフリカでは、被害者のための救済措置の選択肢の欠如が指摘されている (UNWG: 2021, p.21; ACCA: 2020)。

第三に、政府のガバナンス能力に関わる課題が大きい (ACCA: 2020; SOMO: 2018)。企業活動の規制をはじめ、BHRに関わる制度構築が遅れ、機能が不十分であるため、国民の人権保護に問題が生じている。それが顕在化している例として、政府や地域機構によるBHR政策の策定の遅れが挙げられる⁽¹⁰⁾。アフリカ連合 (AU) はアフリカ地域企業と人権に関する行動計画の草稿を作成したと発表した (AU: 2017)、未だ公開されていない。

4.2 BHRに関する企業の意識

アフリカでは企業と人権をめぐる状況が総じて厳しいが、BHRに関する企業の意識は高い傾向にある。在外日系企業を対象とした調査によれば（山田、井上：2019）、「貴社が事業活動を展開する上で、人権に対するどのようなリスクが考えられるか」を問う質問に対し、「人権に対する具体的なリスクが考えられる」と答えた企業の割合は、アフリカで操業する大企業で最も高く47.1%であった。この数字は、全体平均の27.8%と比較して顕著に高い⁽¹¹⁾。同調査で、企業が挙げた直面している人権に対するリスクの回答（表4，p.33）には、「職場工場内安全確保」「強制労働、低賃金」「調達先での不当労働や児童労働」が含まれる。緊急度の高い分野として先行研究が指摘する前述の企業と人権の重点課題と重なる（山田、井上：2019）。

アフリカに進出する日系企業がCSRに関する方針を保有している割合は7割強で、在西欧日系企業（8割弱）に次いで高い。ステークホルダーとの協働に積極的⁽¹²⁾、協働の相手は、地域コミュニティ91%、大学や研究機関45%、国際NGO25%である。この結果は、欧州先進国のサプライチェーンの川上に位置するアフリカの企業は、欧州先進国のBHR政策の影響を受けやすく、また現地の法規制が未成熟でガバナンスが十分でないために、企業レベルで人権リスクに対する高い意識を持たざるを得ないことを示唆する（山田、井上：2019）。CSRに関する方針の保有率も高く、地域のステークホルダーとの協働も活発になっている。これは、他国の対アフリカ進出企業にも一定程度敷衍できることであろう。

4.3 シエラレオネ農村部における紛争事例

西アフリカの大西洋岸に位置するシエラレオネは、世界銀行の人口データによると人口

814万人（2021年）、国連開発計画の人間開発指数（HDI）は、191カ国中181位（2022年）の国である。政府は農業や鉱業へ海外直接投資を誘引する政策を推進する一方で、投資の条件として社会や環境への配慮を求めている。しかし、BHRに関する制度や機能の構築は十分ではなく、農村部の住民が大規模土地取得と借用に関連した人権侵害の被害を受け、食料を入手することが困難になるなどの問題に瀕している（Baxter: 2011）。まさに、4.1で挙げたBHRの第一の課題の農業や鉱業で人権侵害が発生し、第三の課題の政府のガバナンス能力の問題に苦慮する国である。本項が扱う事例は、4.1の第二の課題で挙げた、被害者の救済を国際NGOらが訴えたものである。事例の企業は、4.2で概観した調査結果と同様にBHRに関する意識が高い。彼らは、持続可能性の基準に関するEUの法律を満たし、UNGPsに則って人権への悪影響を回避し、対処することを求めたIFCパフォーマンス・スタンダード（以下、IFCPS）（IFC: 2006; 2012）を遵守したと主張している（Baxter: 2011）。

シエラレオネの代表的なBHR政策としてBHRガイドラインがある。これは国家人権委員会による基礎評価調査の結果を基に作成されたもので、土地に関連する紛争を重点課題として、農業や鉱業で大規模な土地取得を伴う投資を行う多国籍企業を重点企業に指定し、国家土地政策などの関連政策を整備している⁽¹³⁾。また、土地取得を伴う農業投資を行う全ての企業に対して、第三者による人権を含む環境社会健康影響評価を受け、環境保護法に基づく環境インパクト評価（EIA）ライセンスを取得することを義務づけている。

スイス資本のAddax Bioenergy Sierra Leone社（以下、アダックス社）⁽¹⁴⁾は、シエラレオネ北部の農村部で、EU市場へ向けたサトウキビ

燃料の生産と加工業を2008年から2016年に事業を売却するまでの間行った⁽¹⁵⁾。アダックス社はEIAライセンスを取得し、同社が資金を調達したIFCPSを導入する開発金融機関⁽¹⁶⁾の求めに応じて、人権を含む社会や環境への対策を講じた上でシエラレオネでの投資を開始した。アダックス社は、2008年に試験的な調査と土地所有者、女性グループ、若者リーダーなどのステークホルダーとの協議を行い、2010年にチーフダム⁽¹⁷⁾と土地所有者との間で土地リース契約を締結したうえで事業を開始した (Fielding et al.: 2015)。

土地リース契約に際し、アダックス社は、「さまざまな企業努力を払った」(落合: 2017, p49-51)。大規模な農業投資に対し、政府は土地の賃貸料の支払いのみを定めているが、アダックス社は資産補償プログラム、農民開発プログラム、道路整備などの補償プログラムを実施した。さらにアダックス社は、チーフダム議会を介さずに直接土地所有者に地代を支払い、土地所有者は確実に地代を受け取れるようになった。また、土地所有者とアダックス社は直接対話を行い、土地リース契約とは別にアダックス社の事業内容についての同意契約書

(Acknowledgement Agreement) を交わし、費用を支払った (Bisset, R. and Driver, P.: 2012; English and Sandström: 2014; 落合: 2017)。これらの取り組みはシエラレオネに投資する多国籍企業として初の試みであり、アダックス社はアフリカにおける持続可能なプロジェクトの模範的事例と評価された (RSB: 2013)。

それにもかかわらず、アダックス社は、その後厳しい批判を受けることとなった。国際NGOのActionAid (2013) は、住民への調査に基づいて、アダックス社の人権侵害を告発した⁽¹⁸⁾。ActionAid (2013) の議論の概要を表1に示す。主たる批判点は3つある。第一に、住民との事前合意プロセスにおいて、権利保有者の関与と理解が不十分だったことである。第二に、「人権を侵害しない」ことだけでなく、基本的人権の実現に向けた貢献を住民から期待されていたにもかかわらず、アダックス社がこれに応えなかったことである。第三に、そもそも「人権を侵害しない」約束が守られなかった点である。低い土地取引価格、労働機会の不足、生活コストの上昇、貧困、および食料安全保障の悪化が、負の影響として指摘された。

表1 ActionAid (2013) のアダックス社に対する批判点の概要

| ActionAid の3つの批判点 | ActionAid が紹介する住民のアダックス社に対する不満 | 背景にある構造的要因 |
|--|--|---|
| 1. 住民との事前合意プロセスで、権利保有者の関与と理解が不十分だった | 多くの住民、中でもほとんどの女性は事前説明を受けていない | 伝統的な統治の仕組みや、人権 (ジェンダー) の問題 |
| | 関係するすべての住民との対話が適切に行われていない | 自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意の失敗 |
| 2. 住民から「人権を侵害しない」ことに加えて、基本的人権の実現に向けた貢献を期待されていたが、応えていない | 企業が約束した貧困からの脱却、社会福祉の改善 (水、保健衛生、住環境、学校などの改善) が実現されなかった。農民の技術支援事業は、効果が認められなかった | 企業進出以前からある社会課題や、国の基本的人権に関する政策実施能力の不足に由来する問題 |
| 3. 「人権を侵害しない」約束が守られなかった | 事業後に地域の貧困と食料安全保障の問題が悪化した | 人権に対する負の影響への適切な対処の失敗 |

出所: ActionAid (2013) を参照の上、筆者作成

注目すべきは、住民が挙げたアダックス社に対する不満は、UNGPが強調する「人権を侵害しない」責任にとどまらないことである。こうした問題の発生の背景には、伝統的な統治など、シエラレオネ社会の構造的要因⁽¹⁹⁾が存在する。ActionAid (2013) は権利保有者の女性が事前説明を受けていないと指摘するが、現地では女性が一般に土地所有権を持たないため、土地取引の交渉の場から排除される傾向がある。そこには、農村に根付く人権の課題がある。また、企業が守らなかった「約束」として、企業進出に伴う負の影響だけではなく、進出以前からある社会課題（水、保健衛生、食糧、学校、雇用、住環境など）の改善が指摘されており、これには基本的人権に関する政府の能力不足に由来する問題が含まれる。これらの問題は、「人権を侵害しない」責任の範囲外にあり、厳密にUNGPに則るなら、企業が優先順位を上げて取り組む必要はない。一方で住民は、企業が国家に代わって社会福祉の向上に取り組む、自分たちの満たされない人権を改善させることを期待していたのである。この点に加えて、ActionAid (2013) の批判が示すように、人権に対する負の影響への適切な対処ができていなかった可能性が高い。

5. 考察と結論

以上の顛末をBHRの視点に基づいて考えると、企業は投資前から存在する貧困や社会福祉の問題を自社の責任とは無関係だと認識するが、その影響を慎重に検討する必要があるということになる。アダックス社の事業に対する3つの批判に即して言えば、第一の点は権利保有者の関与が困難であったこと、第二の点は倫理的基準としての道徳的規範が企業側に不足していたこと、第三の点は企業が自身の活動がもたらす負の影響に適切に対処できなかったことを

意味する。

第一の批判点に関しては、合意形成プロセスへの権利保有者の関与が複雑な問題を抱えることを認識すべきである。落合 (2017, p.53) は、住民にとってアダックス社との土地取引とは、「アダックス社、シエラレオネ政府、パラマウント・チーフなどのあいだで大筋合意され、その内容が半ば既成事実化した形で住民に対して一方的に提示されてきたものにすぎなかった」と指摘している。パラマウント・チーフが土地取引に決定的な影響力を持ち、一方で一般住民がその土地に生計を依存する社会構造において、住民をどのように事前の説明や交渉に関与させるかは大きな課題である。住民が合意プロセスに参加し合意を得たといっても、のちのち住民と企業の理解が異なるのは、合意内容がパラマウント・チーフと企業の関係性のなかで調整された可能性を示唆する。第二の批判点との関連で言えば、企業が取り組むBHRの実践に、アフリカの状況を考慮したCSRの理論が統合されていないことの弊害が現れている。アダックス社は、住民から社会福祉の改善への貢献の不足を批判されていることから、同社によるCSRの取り組みに住民が望む基本的人権は十分に含まれていなかったと推測される。企業が、発展途上国を考慮したCSR (Visser: 2006, 2011; Carroll: 2021) の優先順位に従い慈善的責任を果たすことは、より広範囲の人権保護責任を果たし、住民と企業間の認識の差異を埋めることにつながる。第一、第二の批判にあるように企業が対応すべき人権を適切に特定できなかった結果、住民の不信と不満を招き、第三の批判点につながったのではないだろうか。

以上を踏まえれば、アフリカにおける企業と人権をめぐる課題は、いかにBHRとCSRの両方に配慮した事業を行うかにある。企業には、人権に対する負の影響を最小化する行動が

けでなく、地域社会が抱える人権課題の解決に貢献する行動が求められる。企業が、正の影響を最大化するには、道徳的規範に基づき、現地社会の一員として協調的行動を取り、地域の住民と相互理解と協力を図ることが有効である。先行研究のUNGPに対する批判を、本稿が具体的事例から確認したアフリカ農村部の状況に照らして評価すると、先行研究のUNGPに対する2つの批判—すなわち、1) 市民社会や権利保有者の関与が難しい、2) 企業に求める人権保護責任範囲が狭過ぎる—は妥当である。

道徳的規範に加えて、プラクティカルな観点からもBHRとCSRの双方に配慮することは重要である。具体的には、ヴィッサーやキャロルの指摘する発展途上国でのCSRのローカルな機動力を重視する姿勢は、人権に対する影響を把握するために必要な関係者との対話構築に役立つ。ステークホルダー・エンゲージメントがそもそも難しい社会構造があるなかで、アダックス社のような結果に陥らないためには、住民の声を丁寧にすくい上げることが不可欠である。地域住民との密接なコミュニケーションを通じて社会課題の解決に取り組むことは、多くの権利保有者との関係を深め、結果としてUNGPの枠組の前提となるアクターの参加を促し、人権に対する負の影響を最小化するためにも有効に働くだらう。また、法的視点を中心のBHRの議論の場においてあまり注目されない慈善的責任の視点は、アダックス社のように、国際基準に則った土地取得のプロセスを踏んでもなお、住民との間での紛争を解決できずに撤退してしまう事例解決のヒントになるだろう。

長い間、人権侵害への責任を負うことに消極的だった企業に「人権を侵害しない」責任を、国家に「人権を保護する」義務を認識させたUNGPの意義は言うまでもなく大きい。し

かし、途上国での企業活動と人権尊重の実践においては、途上国の国家機能の弱さや社会経済発展の遅れのために、UNGPの枠組では限界があることも明らかになりつつある。途上国、特にアフリカ農村での事業活動においては、企業が紛争を抱え込まないためにBHRとCSRの統合が求められる。アフリカ進出企業のCSRの意識が高いこと（山田、井上：2019）は、既にそうした実践に踏み出す用意があることを示しているのではないだろうか⁽²⁰⁾。

本稿の貢献は、アフリカ農村部での人権尊重の実践には、BHRとCSRを統合した事業運営方針が必要であること論ずると共に、それが現実的な解であることを具体的に示した点にある。企業が実際に、BHRとCSRの両方の問題に対処するためには、多くの資源を必要とし、単独では難しい場合も多い。企業は、誰どのように協働するべきか、本来は国家が負うべき人権義務をどの程度負うべきなのかについては、引き続き検討したい。

注

- (1) たとえば米国衣料業界では、政府、企業、市民社会が、MSIを通じ「靴・アパレル産業パートナーシップ」を作ったのちに、公正労働協会（FLA）が設立され、企業の責任ある労働慣行の監視を始めた。
- (2) 人権DDは、サプライチェーン上での人権への悪影響を、企業が権利保有者や他のステークホルダーと協働で特定、評価、対処し、その内容を公表する継続的なプロセスである。
- (3) 本稿では、「アフリカ」はサブサハラ・アフリカを指す。
- (4) CSRの定義は、異論が指摘されつつも、経済的責任を基礎とし、法的責任、倫理的責任、慈善的責任を抽出して定義した

Carroll (1991) の「CSRピラミッド」の捉え方が最も受け入れられている。近年では、これに人権と利害関係者の価値を組み込むことの重要性が指摘されている。キャロルは、人権をCSRの考えや実践に取り入れるべきというWettstein (2012) の主張を支持し、「人権を『尊重する』だけでなく、人権の保護と実現に企業が積極的に関与していく必要がある」と述べる (Carroll: 2021 p.1285)。積極的な関与の内容については、本稿でも引用するWettstein (2015, 2021, 2022) に詳しい。また、欧州委員会 (EC: 2011) によるとCSRとは、「社会への影響に対する企業の責任」であり、その目的は、事業主や株主、その他の利害関係者、社会に対して、共有価値の創造を最大化すること、および想定される悪影響を特定し、防止し、軽減することである。

- (5) Visser (2006) は、社会経済的ニーズが高いアフリカではCSRピラミッドの優先順位が先進国とは異なり、経済的責任、慈善的責任、法的責任、倫理的責任の順に重視されるべきだと指摘する。キャロルは、ヴィッサーの指摘に対し、発展途上国や新興国におけるCSRは、経済的な役割を基本にすべきだと同意している。さらに、キャロルはVisser (2011) を引用し、先進国でCSRを推進する機動力は、文化的伝統、政治的改革、社会的経済優先事項、ガバナンスのギャップ、危機対応などを重視する発展途上国や新興国と異なるため、発展途上国や新興国は今後のCSRの重要課題であると主張する (Carroll: 2021, p.1266)。
- (6) 本稿では、CSRピラミッドの4つの構成要素を基本とし、注(5)で挙げた、キャ

ロールおよびヴィッサーによる発展途上国で考慮すべき点を加味したものとしてCSRを捉える。

- (7) たとえば、油ヤシ生産者、製油業者、NGOなど7つの産業関係者によって設立された「持続可能なパーム油のための円卓会議」(RSPO) は、独自の原則と基準を使い複雑なプライチェーンの各工程を認証する制度を設けている。企業は、RSPOの基準に基づき第三者機関の認証を受けることで、人権を尊重した持続可能なヤシ油生産を実現したと証明できる。
- (8) 「倫理的基準」は社会や企業の状況で正とする理解が変化するのに対し、「道徳的規範」は普遍的な理解に基づく。人権尊重の基準としては、可変な倫理ではなく、普遍的な道徳的規範に依拠すべきであると指摘されている (Bilchitz: 2013, p. 109; Wettstein: 2015)。「倫理」と「道徳」の区別については、本稿では引用元の理解に従う。
- (9) ラギーは、社会的期待は、企業にとって法的責任が重要であるのと同様に、社会的ライセンスを得るために重要なものであると説明する (Ruggi: 2008, para. 54-55)。UNGPにおいても、この考え方が前提になっている。
- (10) UNWG (2021)。アフリカ各国のBHR制度の進展についてはInoue (2022) が紹介している。
- (11) 地域別での順位は、南西アジア34.9%、アフリカ31.5%、西欧29.6%と続く。
- (12) CSR、労働・安全衛生・環境などに関するステークホルダーとの協働の状況を問う質問では、在アフリカ企業は、在南西アジア日系企業 (25.6%) に次ぐ、20.5%と高い。

- (13) 井上が2019年に国家人権委員会を訪問した際の情報に基づき、2021年に再訪した際に収集した情報によると、2021年12月時点で、同ガイドラインは、政権交代や資金や人材の不足を理由として、国内諸政策へは反映されていなかった。しかし、国家人権委員会は、国際機関からの援助を受け、ガイドラインの重点産業に認定された農業と鉱業分野の多国籍企業数社関係者に対し、BHRのトレーニングを行っていることを確認できた。
- (14) アダックス社の事例を詳細に紹介し問題を論ずる先行研究に落合（2017）がある。
- (15) 低い収穫と生産量、エボラ出血熱によるコスト増、さらには住民などによる盗難や妨害行為などが原因となり、アダックス社は事業から撤退した（BfW: 2016）。
- (16) ベルギー途上国投資会社、ドイツ開発銀行、民間インフラ開発グループの新興アフリカ・インフラ・ファンド、オランダ起業家開発銀行、Swedfundは、IFCPSを導入済み。他、アフリカ開発銀行、オーストリア開発銀行、南アフリカ産業開発公社が融資した。
- (17) Chiefdom。シエラレオネの行政単位の1つで、内陸のプロヴィンスを構成する3つの州、それを構成する12の県の下に、149のチーフダムが存在する。英国保護領時代の制度に基づく制度で、世襲のパラマウント・チーフが最高意思決定機関であるチーフダム議会の長を務める（落合: 2017, p.40）。
- (18) 他にもBfW（2016）、SiLNORF & BfW（2016）、Baxter（2011）、Millar（2016）などが、同様にアダックス社の人権侵害を指摘した。落合（2017, p36）は、アダックス社を批判的に論ずる複数の研究を紹介する。
- (19) 落合（2017）は、適正な土地取得を疎外する構造的要因として、事業推進側と地元住民の間にある圧倒的な社会的能力格差や慣習的土地保有のあり方を指摘する（p.54-56）。
- (20) 筆者は、アフリカで操業する企業のBHRとCSRに関する意識調査として、2021年にシエラレオネで企業への聞き取り調査を行った。その詳細は本稿に十分反映できていないが、続く研究として執筆したい。

参考文献

- ActionAid（2013）“Broken Promises”, <https://actionaid.org/publications/2013/broken-promises/>, (参照2022-8-10)
- African Coalition for Corporate Accountability (ACCA)（2020）“ACCA’S Submission to the call for inputs on “Business and Human Rights: Towards a Decade of Global Implementation” – UNGP 10+”, <https://www.ohchr.org/>, (参照2022-9-19)
- AU（2017）“The African Union organizes Stakeholders Validation Workshop on the Draft AU Policy Framework on Human Rights and Business”, <https://au.int/fr/node/32242/>, (参照2022-9-10)
- Backer, L. C.（2008）“Multinational Corporations as Objects and Sources of Transnational Regulation”, *ILSA Journal of International and Comparative Law*, 14, pp.499-500.
- Baxter, J.（2011）*Understanding Land Investment Deals in Africa, Country Report: Sierra Leone*. The Oakland Institute, <https://www.oaklandinstitute.org/>, (参照2022-9-20)

- Bilchitz, D. (2013) “A Chasm between “Is” and “Ought”?: A Critique of the Normative Foundations of the SRSG’s Framework and the Guiding Principles”, In Deva, S., and Bilchitz, D. (Eds.). (2013) *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bisset, R. and Driver, P. (2012) “Addax Bioenergy SL (ABSL) 2011 Annual Independent Public Environmental & Social Monitoring Report. Report of Lenders’ Independent Environmental & Social Monitor”, Nippon Koei UK.
- Bread for the World: BfW (2016) “The Weakest Should not Bear the Risk”, <https://www.brot-fuer-die-welt.de/>, (参照2022-9-15)
- Buhmann, K. (2015) “Business and Human Rights: Understanding the UN Guiding Principles from the Perspective of Transnational Business Governance Interactions”, *Transnational Legal Theory*, 6:2, pp.399-434.
- Carroll, A. B. (1991) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34 (4), pp.39-48.
- Carroll, A. B. (2021) “Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct’s Development and Future”, *Business & Society*, 60 (6), pp.1258-1278.
- Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) (2018) “Business and Human Rights: Addressing Human Rights Impacts of Business in Eastern and Southern Africa”, <https://www.somo.nl/>, (参照2022-9-20)
- Chirwa, D., and Amodu, N. (2021) “Economic, Social and Cultural Rights, Sustainable Development Goals, and Duties of Corporations: Rejecting the False Dichotomies”, *Business and Human Rights Journal*, 6 (1), pp.21-41.
- CHRB. (2019) “Corporate Human Rights Benchmark 2019 Key Findings”, <https://www.corporatebenchmark.org/>, (参照2020-6-19)
- Deva, S. (2012) *Regulating Corporate Human Rights Violations: Humanizing Business*. London: Routledge.
- EC (2011) 681 final. European Commission, Brussels, 25.10.2011. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. /* COM/2011/0681 final */, (参照2022-7-19)
- EC (2022) 71 final. European Commission, Brussels, 23.2.2022. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, (参照2022-9-11)
- English, C and Sandström, J. (2014) *Implementing a Large Land Based Investment in Sierra Leone*. <https://www.oicrf.org/>, (参照2022-9-11)
- Fasterling, B and Demuijnck, G. (2013) “Human Rights in the Void? Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights”, *Journal of Business Ethics*. September 2013, Vol. 116 (4), pp.799-814.
- Fielding, M., Davis, M., Weitz, N., Cummings-

- John, I., Hickey, A., Johnson, F., Senyawa, J., Martinez, L., and Sun, M. (2015) *Agricultural Investment and Rural Transformation: A Case Study of the Makeni Bioenergy Project in Sierra Leone*. Stockholm Environment Institute.
- Harvey, D. (2005) *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- IFC (2006; 2012) “IFC Performance Standard”, <https://www.ifc.org/>, (参照2022-8-10)
- Inoue, N. (2022) “The Mechanism of Promoting Corporate Responsibility to Respect Human Rights through International Norms and How it Works in Africa”, *Language, area and culture studies*, no.28, pp.227-252.
- López, C. (2013) “The ‘Ruggie process’: From Legal Obligations to Corporate Social Responsibility?”, In Deva, S., and Bilchitz, D. (Eds.). (2013), *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maher, R., and Buhmann, K. (2019) “Meaningful Stakeholder Engagement: Bottom-up Initiatives within Global Governance Frameworks”, *Geoforum*, 107, pp.231-234.
- Melish, T. J., and Meidinger, E. (2012) “Protect, Respect, Remedy and Participate: ‘New Governance’ Lessons for the Ruggie Framework”, In Radu, M. (Ed.). *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Foundations and Implementation*, Leiden: Brill | Nijhoff.
- Millar, G. (2016) “Knowledge and Control in the Contemporary Land Rush: Making Local Land Legible and Corporate Power Applicable in Rural Sierra Leone”, *Journal of Agrarian Change*, 16 (2), pp.206-224.
- 落合雄彦 (2017) 「シエラレオネにおける慣習的土地保有と大規模土地取得—土地改革で何が変わり、何が変わらないか」, 武内進一編『現代アフリカの土地と権力』, アジア経済研究所, 35-69頁。
- Okafor, O. C., Ahmed, S., Bawa, S., and Odumosu-Ayanu, I. (2020) “Presence through Absence? Understanding the Role of Capital in the African Human Rights Action Plan”, *The Journal of Modern African Studies*, 58 (4), pp.579-600.
- Ponte, S. (2019) *Business, Power and Sustainability in a World of Global Value Chains*. London: Bloomsbury Publishing.
- Ponte, S., and Gibbon, P. (2005) “Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains”, *Economy and society*, 34 (1), pp.1-31.
- Rodríguez-Garavito, C. (2017) “Business and Human Rights: Beyond the End of the Beginning”, In C. Rodríguez-Garavito (Ed.). *Business and Human Rights: Beyond the End of the Beginning*, pp.9-10. Cambridge: Cambridge University Press.
- RSB (2013) “Addax Bioenergy Earns First African Certification by RSB”, RSB Services Foundation press release, 28 February.
- Ruggie, J. (2008) Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights, UN Doc. A/HRC/8/5.
- Ruggie, J. (2011) Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations ‘Protect, Respect and Remedy’ Framework, UN Doc. A/HRC/17/31.

- Ruggie, J. (2013) *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*. New York: W. W. Norton and Company.
- Sagafi-nejad, T. in collaboration with John H. Dunning. (2008) *The UN and Transnational Corporations: From Code of Conduct to Global Compact*. Indiana: Indiana University Press.
- Sauvant, K. P. (2015) “The Negotiations of the United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations: Experience and Lessons Learned”, *The Journal of World Investment and Trade*, 16 (1), pp.11-87.
- Schrempf-Stirling, J., and Van Buren, H. (2020) “Business and Human Rights Scholarship in Social Issues in Management: An Analytical Review”, *Business and Human Rights Journal*, 5 (1), pp.28-55.
- SiLNoRF and BfW (2016) *Final Monitoring Report on the Operations and the Scale Down of Addax Bioenergy in Makeni, Sierra Leone*. <https://www.heks.ch/sites/default/files/documents/2021-12/2016-Monitoring-report-Silnorf.pdf>, (参照2022-9-20)
- Tilly, C. (1978) *From Mobilization to Revolution*. New York: Random House.
- UNWG (2018) “Working Group on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises”, UN Doc. A/73/163.
- UNWG (2021) “Guiding Principles on Business and Human Rights at 10: taking stock of the first decade”, UN Doc. A/HRC/47/39.
- Utting, P. (2008) “The Struggle for Corporate Accountability”, *Development and Change*, 39, pp.959-975.
- Visser, W. (2006) “Revisiting Carroll’s CSR Pyramid: An African Perspective”, In Huniche, M. and Pedersen, E. R. (Ed.). *Corporate Citizenship in Developing Countries -New Partnership Perspectives*, Copenhagen Business School Press, pp.29-56.
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Vogel, D. (2005) *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: The Brookings Institution Press.
- Weissbrodt, D., and Kruger, M. (2003) “Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights”, *The American Journal of International Law*. 97 (4), pp.901-922.
- Wettstein, F. (2012). “CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide”, *Business Ethics Quarterly*, 22 (4), pp.739-770.
- Wettstein, F. (2015) “Normativity, Ethics, and the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Critical Assessment”, *Journal of Human Rights*, 14:2, pp.162-182.
- Wettstein, F. (2021) “Betting on the Wrong (Trojan) Horse: CSR and the Implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights”, *Business and Human Rights Journal*, 6 (2), pp.312-325.
- Wettstein, F. (2022) *Business and human rights: Ethical, legal, and managerial perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 山田美和, 井上直美 (2019) 「グローバル市場で求められる『責任あるサプライチェーン』とは?—世界の日系企業800社アンケートから読み解くギャップとリスク—」, アジア経済研究所。

謝辞

本研究は、JSPS特別研究員奨励費21J14076の助成を受けたものです。論文審査の過程において有益な指摘と助言をいただいた匿名査読者3名の先生方に深謝申し上げます。

医薬品の最終使用者である患者との交流が 製薬企業社員の行動と意欲に及ぼす影響の検討

Research on Behavior and Motivation of Pharmaceutical Company Employees
Who Communicate with Patients

サノフィ株式会社 薬事薬制本部 栗本 路
Sanofi K.K., Regulatory Affairs Fuki Kurimoto

ABSTRACT

Communication between pharmaceutical companies and patients is restricted in Japan due to specific regulations that prohibit direct promotion of prescription drugs to patients. Currently, however, there is significant interest in patient centricity and making the patient voice a central part of business operations. This study explored how communication with patients influences the perspective of pharmaceutical company employees and affects their behavior and motivation. Interviews with 12 employees who directly communicated with patients found the interviewees gained new perspectives, some changed behaviors, and motivation increased. This implies that until action is taken employees remain in the cognitive change phase and do not perceive motivational change. Thus, communication between employees and patients not only brings an opportunity to integrate the patients' voice into business but provides a people development opportunity based on cross-boundary learning. Overall, this is worthwhile investment for pharmaceutical companies to drive employees' behavior and motivation through communication with patients.

キーワード

製薬企業、patient centricity、越境的学習、人材育成、専門知

1. 序論

製薬企業と患者の交流は、医療関係者以外への医薬品の広告を禁止する業界特有の法規制（薬機法第67条）や自主規範（日本製薬工業協会、2018）によって長年にわたり制限されてきたが、近年、patient centricity活動（患者から直接またはその家族や患者団体を通じて入手した患者の声を企業活動に活かすこと⁽¹⁾）が注目されている。研究の観点では、規制当局の推

進する医薬品開発や薬事審査における患者参画や製薬企業の姿勢の変化は報告されているが、製薬企業で働く社員にとって患者と交流する意義については報告がない。

そこで本研究では、患者と交流した製薬企業社員を対象にインタビューを実施し、患者の経験や感情を知ることによって社員に新たな視点が備わり、従来とは異なる行動が喚起されるのみならず仕事に対する意欲が向上しうることを検討

した。理論的枠組みには、学習理論である越境的学習を用いた。さらに本稿では、社員が患者と交流する意義について経営倫理の観点でも考察を加える。

本研究では、医療用医薬品かつ先発医薬品の研究開発から製造販売までを扱う製薬企業を対象とする。また、急性疾患から慢性疾患への疾患構造の変化とそれに伴う製薬企業の研究開発、情報提供の変化に鑑み、がんや難病・希少疾患等の患者と社員との交流を対象とする。なお、本稿は、筆者が立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科に在籍した際に取り組んだ修士論文を元にまとめたものである。

2. 製薬企業と患者を取り巻く環境

本章では、研究開発および営業に焦点を当て製薬企業の役割を整理した上で、医薬品の選択を担うのが最終使用者である患者ではなく医師であるという医療業界特有の事情を踏まえ、製薬企業、医師、患者の三者の関係を概観する。なお、本稿では、患者を医薬品の最終「消費者」ではなく最終「使用」者と表現する。医薬品は単に使うのではなく、患者や患者家族の身体や精神に継続的な作用を及ぼす点に着目し、医薬品の服用は消費に留まらないと考えた。

製薬企業は、患者のニーズに応える医薬品を開発する責務を担う。臨床試験を通じて有効性や安全性に関するデータを蓄積し、薬事申請を行い、厚生労働省による承認取得を目指す。承認を受けた医薬品は、薬価決定後に販売され、医師をはじめとする医療関係者を介して患者が使用できるようになる。承認を受けた医薬品に対して、製薬企業は適正使用（承認された用法・用量等を遵守して医薬品を使うこと）を推進するため情報提供を行う（日本製薬工業協会、2019）。医療関係者に対する正確かつ迅速

な情報提供、自社製品による副作用情報の収集と企業への還元を担うのは、主に、営業職である医薬情報担当者（Medical Representative；MR）である。

医薬品の処方を決めるのは、前述の通り、患者本人ではなく医師である（医師法第22条）。医師と患者では、立脚する価値観や思考の枠組みの違いから、コミュニケーションの課題が存在してきた。すなわち、医師の枠組みは、患者の訴えや症状を基に医学的に正しい判断をし、患者にとって最適な処置を行うことである一方、患者の枠組みはそれに留まらず、家族への説明、学業や仕事との両立、金銭面の心配等、多岐にわたる。近年よく耳にする患者中心の医療とは、こうした課題の解決を含め、治療の意思決定における患者の主体性を高めて従前の医師主導の治療決定からの転換を図る概念である。議論の始まりは1990年代の英国に遡り、患者主権を求める声の高まりと、疾患構造の変化すなわち慢性疾患の増加を背景に、治療の意思決定のあり方が問い直されるようになった（松繁、2010）。慢性疾患における医師・患者関係は急性疾患よりも継続的になり、疾患自体の医学的対応に加え、患者の生活習慣や価値観に関する情報共有が重要になったのである。ただ、患者中心の医療が実現されているとは言い難い。統計学と生物学に立脚しEBM（Evidence Based Medicine）を重視する医学分野で、当事者である患者の経験を専門知、そしてエビデンスと捉え得るどうか、さらなる議論の必要性が指摘されている（松繁、2010）。

このように、患者との交流が法規制や自主規範によって厳しく制限される点から、製薬企業社員が医薬品の最終使用者である患者を顧客として意識しづらい構造が見えてくる。すなわち、社員が仕事の目的や意義を実感し難い可能性が示唆される。さらに、医師が患者の課題を

全て把握することは難しく、症状の経過や治療に対する反応には個人差があるため、製薬企業が医薬品に対する患者の満足度を把握し一律に評価することは困難である。これらは業界固有の特徴と言える。

ここで、patient centricityの観点で製薬企業と患者の関係⁽²⁾をみてみよう。欧米では、ヒト免疫不全ウイルス（HIV）感染者による新薬開発の要請を契機に、1990年代以来、規制当局が医薬品開発における患者参画や患者との対話を積極的に実践している。例えばアメリカ食品医薬品局（Food and Drug Administration；FDA）では、医薬品・医療機器の開発や薬事上の意思決定に患者の声を取り入れるためのガイダンスを発行している。こうした規制当局の姿勢が、欧米では製薬企業によるpatient centricity活動、すなわち治験計画や同意説明文書に対する患者の意見の反映等を牽引していると言える。先行する欧米に対して、近年では日本でも徐々に機運が高まっている。規制当局である医薬品医療機器総合機構が患者参画ガイダンス（2021）を発行したほか、製薬企業では医薬品開発における患者参画や患者を招いた社内講演会の開催等を実践する流れにある。patient journey（疾患発症から診断、治療まで患者がたどる道のり）を作成し医薬品開発やマーケティングの戦略に活用する試みも、patient centricity活動の一環と言えよう。ただ、patient centricity活動を組織経営の根幹と捉えて体系的に取り組む企業例は未だ少ない。一方、患者の視点では、医薬品開発への患者参画に対する前向きな評価や製薬企業との協働に対する意欲が示されている（日本製薬工業協会、2018、岩崎ら、2016）。

3. 研究テーマに関する先行研究の検討

3.1 製薬企業社員と患者の交流

本研究のテーマに関する先行研究は極めて限られるが、製薬企業の活動、特に医薬品開発への患者参画が企業および患者にもたらす利益や課題が検討されている（天野ら、2016、Levitan et al., 2018, Hansen et al., 2019）。企業の利益としては、事業の失敗回避、臨床試験の費用対効果の改善、イノベーションを生む可能性が挙げられるが、患者参画による企業利益を評価することの困難さは課題である。患者にとっては、より良い治療薬開発につながり、医薬品開発に参画する患者個人がエンパワーメントされる可能性がある。一方、製薬企業および患者団体の双方にとっての課題として、特定の企業あるいは患者団体間の利益相反の問題、両者の協働体制の構築が不十分である現状が挙げられる。

しかし、患者との交流が製薬企業社員の行動や意欲に影響を及ぼす可能性について、国内外で報告はみられない。

3.2 企業社員と最終消費者の交流

一般的に、最終消費者からの情報収集は、顧客の要望に応える商品・サービスの開発、結果的に企業利益の向上につながると考えられ、消費者を対象としたインタビューやアンケート調査が実施される。こうした取り組みは、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility；CSR）の観点で、重要なステークホルダーである顧客の課題を捉える上でも推進されるだろう。最終消費者と接した社員の行動や意欲の変化に関する報告は非常に少ないが、リビングラボ（企業や行政と生活者が共にサービスを創出する取り組み）については、サービス提供者である企業・行政担当者にとって生活者と対話し共創することの価値や効

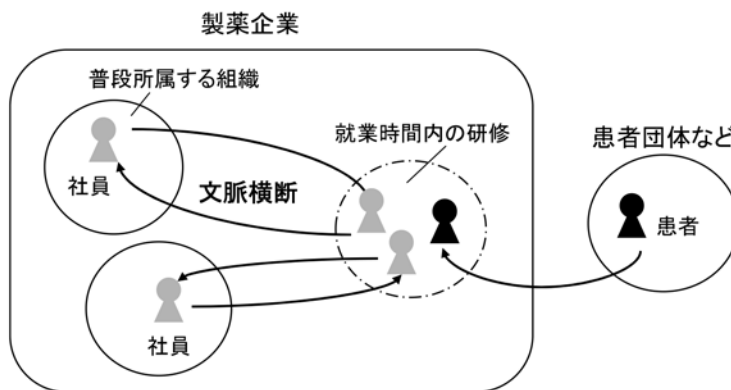
果が報告されている（中谷ら、2019）。

3.3 企業社員の越境的学習

近年、OJT（on the job training）等の既存の人材開発制度に対し、現場における実践に基づく視点から学習を促す枠組みとして、越境的学習が注目されている。中原（2012）・荒木（2008）によれば、社員が部署や会社という固定的な境界を越えて仕事や情報交換を行うことは、個人のキャリア確立や知識創造、新たなコミュニケーションスキルの習得につながる。石山（2018）は、越境によって異なる多様な知識や情報に気がつき、それらを統合する能力が

醸成されると述べる。また、香川（2011）の提唱する文脈横断論では、人が多様な文脈を横断する過程で知識の取捨選択や再構成を行うことに着目する。企業における文脈横断の例としては、異なる職務に就く参加者間のワークショップを通じて、各々が想定する顧客のズレに気づき顧客イメージが明確化される、一人が提案した不完全なアイデアに他者の意見が加わり新たな案が生まれる、等の効果が認められている（白井、2015）。しかし、先行研究をみれば、企業社員と最終消費者、中でも製薬企業社員と患者の交流を社員にとっての越境的学習（図1）と捉えた報告はない。

図1 本研究が対象とする状況
〔出典：筆者作成〕



4. 患者との交流が製薬企業社員に与える影響の検討

4.1 調査の概要

患者との交流が製薬企業社員の行動と意欲に及ぼす影響を検討するため、序論に述べたように本研究では、がん、難病・希少疾患の患者と交流する機会（表1）に参加した製薬企業AおよびBの社員のうち、同意の得られた者に対して半構造化インタビューを実施した。時間は一人当たり45～60分であった。企業Aでは、2019年8～9月にMR7名（A1～A3、A5

～A8）および臨床開発職1名（A4）の計8名に、企業Bでは、2020年2月に研究開発職4名（B1～B4）を対象に行った。仕事に対する姿勢や患者との交流経験、患者との交流中の気づき、事後の行動や意欲の変化に関して、時系列に沿って質問した。

録音した音声をテキスト化し、匿名化処理後、佐藤（2008）の質的データ分析法に基づいてコーディングし、事例—コードマトリックスを作成した。以下、〔 〕内はコード、《 》内はサブコード、「 」はインフォーマント（被調

査者)の発言を示す。引用部分のみでは意味が伝わりづらい場合、前後の発言を基に筆者が括弧書きで加筆した。

4.2 調査の結果

4.2.1 患者との交流以前の状態

インフォーマントらは、患者利益の増大を目指して業務に従事していた。例えば、企業AのMRは医師にただ自社製品を売り込むのではなく患者の課題を基点に話すことを意識していた。企業Bでは、未だ治療薬の無い疾患に対する医薬品開発に意欲が示された。企業AおよびBに共通して患者の困り事や望み、製薬企業への期待を知りたかった等の発言が得られたことから、交流の制限も影響し、製薬企業社員の視点ではなく患者からみた利益を具体的に知る機会に乏しかった状況がうかがえた。実際に、企業Aでは6名、企業Bでは2名に家族や友人に患者がいる(いた)経験があったが、業務時間内に患者と相互に話したことのあるインフォーマントは4名(いずれも企業A)と少

数だった。一方、業務において企業利益の追求を優先する場合もあった。企業AのMRでは、とりわけ売上進捗等が芳しくない際には患者への意識が薄れて製品の売り込みに腐心してしまうと課題感を示した。また、医師以外の医療関係者への面会や疾患啓発を目的とした情報提供よりも医師への面会を重視する様子が見えられた。また、企業Bのインフォーマント(B2)は、患者ニーズや科学的根拠よりも予算や時間を優先した意思決定が為されてしまう危機感を示した。こうした課題感や葛藤は、患者利益と企業利益の両立を図ろうとする姿勢の表れと言えるだろう。

さらに、交流前にはインフォーマントらと患者の間に明確な境界があったと考えられた。具体的には、企業Aのインフォーマントから得られたサブコード《がんは他人事であった》や、「正直もっと暗い感じの会になるかなと思ってた」等の発言から、法規制や自主規範による境界に加え、疾患に対する認識や患者に対する遠慮等が示唆された。

表1 製薬企業AおよびBの社員が患者と交流した機会の概要

[出典：筆者作成]

| | 製薬企業A | 製薬企業B |
|----------|-------------------------------|---|
| 企業の特徴 | | |
| 重点的な疾患領域 | 特定の慢性疾患 | 免疫炎症、糖尿病・腎臓病、中枢神経、ワクチン |
| 患者との交流 | | |
| 時期 | 2019年7月 | 2018年2月 |
| 目的 | 企業理念の醸成、および理念に基づいて事業推進する人材の育成 | 患者からの生の声を聴き、対話を通じて患者の気持ちや期待を理解し、自分の業務に活かすこと |
| 内容 | 患者による講演とグループワーク | 患者による講演とグループワーク |
| 社員の所属 | 営業、開発、品質管理等 | 研究開発 |
| 参加人数 | 21名 | 講演：約100名 グループワーク：約20名 |
| 参加形態 | 必須 | 任意 |
| 患者の疾患 | がん(AYA ⁽³⁾ 世代) | 全身性エリテマトーデス 脊髄小脳変性症 |

4.2.2 患者との交流における経験

このようなインフォーマントらにとって、患者の経験や感情を聴き相互に話す状況は、通常業務とは全く異なり、普段は得られない〔患者の主観的情報〕（インフォーマントらの言葉で「生の声」）を入手する機会となっていた。前述のように、患者の気持ちや困り事、望みを知りたいといった期待を持っていたインフォーマントらにとって、「貴重な経験」と評価された。

企業Aでは、がん患者との交流を通じ、薬物治療に限らない〔生活にまつわる課題〕や〔医薬品に対するニーズ〕を得ていた。MRのインフォーマントは患者の《欲しい情報を得る難しさ》を知ったほか、患者にとっては医薬品の効き目や副作用だけでなくがんの早期発見に関する情報も役立つことや、患者が医師以外の医療関係者（看護師や薬剤師等）からも薬の情報を得ることに気づいた。臨床開発職であるA4は、がん患者との交流を通じて、副作用の軽減だけでなくがんを根治する重要性にも言及した。また、企業Bのインフォーマントが全身性エリテマトーデスおよび脊髄小脳変性症の患者との交流から得たものは、《治療薬の開発》や《疾患の根治》という、専門書や文献から予め想定された患者のニーズに留まらず、《副作用の軽減》、《QOLの向上》、《短時間で効果を実感できる》という実生活に基づく望みであった。それを通じ、医師あるいは製薬企業社員と患者では医薬品の効き目や副作用に対する認識が異なる（B2）、根治に至らずともQOL（Quality of Life）の改善も患者に利益をもたらしうる（B1）、といった新たな認識を獲得していた。

4.2.3 患者との交流後の変化

それでは、患者との交流後、インフォーマントにどのような変化がみられたのだろうか。

まず、疾患に対する先入観や患者に対する遠慮の緩和、すなわち患者との境界の変容が示唆された。企業Aでは《がんは他人事であった》から《がんを自分事を感じる》への認識の変容が観察された。企業Bでも〔患者との接点の変化〕が認められ、全員が患者団体のボランティア活動を継続または開始し、A4は《患者に対する心理的ハードルが下がる》等の意識の変化を語った。

そして、全員に共通して〔仕事の目的意識の変化〕がみられた。《業務中に患者のことを意識する》、《仕事の意義を認識する》といったサブコードが該当する。ここから、インフォーマントらにとって患者との交流は、患者が実生活で抱える困り事や医薬品に対する望みを具体的に知り、自らの業務の社会的な意義を再確認する機会となったことが考えられた。

行動の変化には個々で違いがあった。企業AのMRでは、以前よりも患者の情報を聴き取る、副作用に焦点を当てて話すといった変化がみられた。患者が看護師や薬剤師等からも薬の情報を得ることを踏まえ、研修以前に比べて《医師以外への情報提供》を実践するようになったとの発言も得られた。企業Bでは、患者との交流を契機に、保留されていた創薬案件の開発可能性に気づいたB3が検討を再開した。一方、行動が変化しなかったインフォーマントもいた。A4はすぐに開発計画に反映させることは難しい、B1は「そんな簡単に薬はできないので、その時（患者の意見を反映できる時）がまだ来てない」と発言した。同様にB2・B4も、医薬品開発における《患者一人の情報の取り扱い》の難しさを指摘した。このように、研究開発の専門的観点から患者の視点の業務への反映について思案する様子が見られた。

さらに、仕事に対する意欲にも個人差がみられた。意欲が向上したと明確に発言したの

は5名、変化しなかったと答えたのは6名であった。意欲が低下したとの発言はなかった。興味深いのは、前者の5名ともに仕事または私生活で何かしら行動を起こしていたことである。うち3名は企業AのMRで、医師に対する情報提供および情報収集の変化、医師以外への情報提供がみられた。企業Bの2名には、ボランティア活動への積極的な関与に加え、社内ビジネスコンテストでの優勝やビジネススクールでの学びといった、意欲の向上につながるような出来事が職場内外で連続的に起こっていた。ここから、仕事の目的意識の変化が意欲の向上に直結する訳ではなく、行動の機会を伴って初めて意欲の向上が認知されることが示唆された。一方で意欲が変化しなかったインフォーマントでは、身近に患者がいる（いた）場合に仕事への意欲が元々高く、患者との交流を経ても維持されることが推察された。

行動も意欲も変化しなかった場合にも、重要な示唆が得られた。それは、最終使用者である患者の利益を重視する視点が時間をかけて醸成される可能性である。患者との交流についてA4は「積み重ねとして（中略）何のために自分は仕事してるのかを再確認する（機会）」、A6は「元々あったものの再確認ができた」と語った。B3は全身性エリテマトーデスの患者と話す中で、副作用に対する認識が患者と医師で必ずしも一致しないと気づき、その経験が、2年後のインタビュー時点で仕事に影響を及ぼしている可能性に言及したのである。

5. 考察および結論

本研究では、製薬企業で働く社員にとって患者と交流する意義を検討した。その経験は、社員にとって越境的学習に相当すると考えられた。製薬企業社員としての認識や患者に対する一定の先入観を持っていた社員は、患者の主観

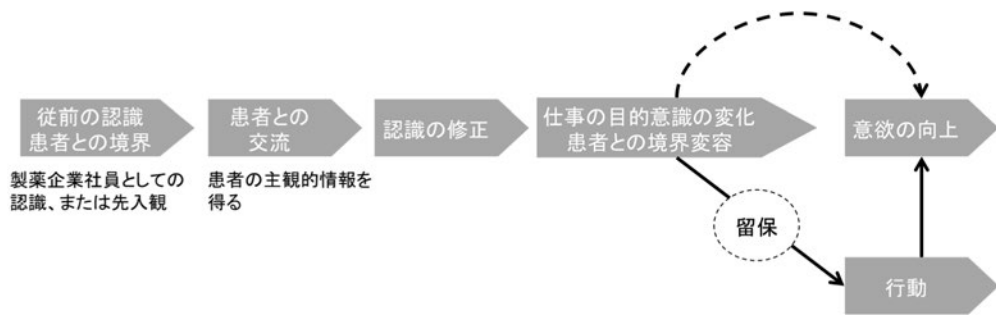
的信息に直接触れ、従前とは異なる認識を獲得した。この過程は文脈横断論の文化的動揺に相当すると言える。続いて生じた仕事の目的意識、患者や疾患に対する認識の変化、さらに仕事における行動および意欲の変化は、異文化専有に当たると言えよう。ただ、行動と意欲の変化には個人差があった。示唆されたのは、認識の修正や仕事の目的意識の変化、患者との境界変容に当たる状態はしばらく留保され、日常業務やボランティア活動での行動を伴った場合に、仕事に対する意欲の向上が自覚される可能性である（図2）。

以上を踏まえると、社員と患者の交流は、企業活動への最終使用者の声の反映にとどまらず、人材育成の機会と捉えられよう。図2の過程を辿る中で、患者の経験知を製薬企業社員としての専門知に統合する力の醸成が期待される。また、企業の視点で解釈していた患者利益を、患者の言葉を踏まえて捉え直す機会でもある。これらは、取り組むべき顧客の課題を自ら発見できる人材の育成、将来的にはそれに応える医薬品開発や情報提供に繋がることから、製薬企業の組織経営における投資である。だとすれば、経営側には、図2で留保状態にある社員に対して行動の機会をいかに創出できるかが求められる。

患者との交流を経て、医薬品の最終使用者である患者にとって何を為すべきかを、製薬企業社員が患者自身の言葉を通じて捉え直すことは、従前とは異なる倫理性の獲得とも言える。patient centricityをとりまく環境が大きく変化している近年、単に法規制や自主規範を遵守するだけでなく社会からの要請や期待に積極的に応えていく姿勢（日本製薬工業協会、2019）を自らに課す製薬企業においては、まさに備えるべき倫理性ではないだろうか。

製薬企業が患者との交流に積極的な動機を

図2 患者との交流を経てインフォーマントがたどる過程
〔出典：筆者作成〕



見出しづらかった背景には、患者との交流が制限され、医薬品の処方決定を担う医師を直接の顧客とする状況がある。さらには、EBMを重視する近代医療の文脈において、患者の経験知を専門知として重んじてこなかったことも、理由の一つに挙げられるだろう。特に医師との関係性を重視し従前のEBMに立脚し続けては、企業利益を部分的に捉えかねない。患者との交流は、真に顧客の課題や望みを捉え、それに応える事業活動を生み、製薬企業にとって競争力獲得の源泉になり得るのである。

最後に、患者との交流における留意点を付け加えたい。企業A・Bの社員と交流した患者3名に対し、同意取得の上で半構造化インタビューを実施したところ、インフォーマントらは経験や感情を他者に開示できる状態にあったが、自身の講演がソーシャルメディア等で誹謗中傷されないか不安に感じる、講演中に過去の辛い経験が時々思い出されるといった本音が共有された。患者との交流においては、法規制や自主規範の遵守は言うまでもなく、自らの経験や感情を開示する患者に生じうる不利益への配慮を忘れてはならない。

6. 今後の課題と展望

本研究では比較対照がないため、患者との交流による影響を厳密には評価し難い。また、

調査対象が限られるため本調査結果は定量的な傾向を示すものではない。今後、患者と交流する目的等の条件を揃えた比較検討や、社員の職種や患者の疾患の幅を広げた調査により、さらなる知見がもたらされるだろう。

図2でみたように、社員と患者との交流は、社会における自分たちの存在意義すなわちパーパスの再定義、さらに組織での共有・浸透にも貢献する可能性がある。その意味で、本研究がパーパス経営に果たしうる役割についても今後考察を深めたい。

文末脚注

- (1) 製薬企業におけるpatient centricity活動の画一的な定義はない。本研究では、日本製薬工業協会臨床評価部会2017年タスクフォース3の定義に則る。
- (2) 医療関係者に対する倫理的な販売促進活動や患者団体に対する透明性を担保した倫理的なコミュニケーションは、国際的な倫理規範(IFPMAコード・オブ・プラクティス)に定められ、日米欧の製薬企業団体はいずれもこれを遵守する。患者に対する医薬品の直接広告については、米国では可能である等、国や地域によって規制が異なる。
- (3) AYAはAdolescent and Young Adultの略。

国や学会によって定義は異なるが、多くは15～25歳頃を指し、時に39歳まで含める場合もある。

参考文献（邦文）

天野慎介他（2016）「座談会 わが国の医薬品開発における患者団体との協働について」『医薬品医療機器レギュラトリーサイエンス』47（7），pp.480-496.

荒木淳子（2008）「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」『経営行動科学』21（2），pp.119-128.

医師法（昭和23年法律第201号）.

石山恒貴（2018）「越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像」福村出版.

医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（昭和35年法律第145号）.

岩崎甫他（2016）「平成26，27年度「レギュラトリーサイエンス推進調査研究事業」研究報告 日本の医薬品開発における患者団体の関わりについて」『医薬品医療機器レギュラトリーサイエンス』47（5），pp.341-357.

白井東（2015）「越境を促進・調停する媒介者とツール」香川秀太・青山征彦編『越境する対話と学び—異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』新曜社（pp.161-176）.

香川秀太（2011）「状況論の拡大：状況的学習、文脈横断、そして共同体間の「境界」を問う議論へ」『Cognitive Studies』18（4），pp.604-623.

佐藤郁哉（2008）「質的データ分析法」新曜社.

中谷桃子他（2019）「リビングラボにおける対話の場がもたらす価値—「ともにはぐくむサービ斯拉ボ」を事例として」『ヒューマンインターフェース学会論文誌』21（4），

pp.57-70.

中原淳（2012）「経営学習論—人材育成を科学する」東京大学出版会.

松繁卓哉（2010）「「患者中心の医療」という言説—患者の「知」の社会学」，立教大学出版会.

参考文献（欧文）

Hansen MB, et al（2019）“How and Why to Involve Patients in Drug Development: Perspectives From the Pharmaceutical Industry, Regulatory Authorities, and Patient Organizations”, *The Innov Regul Sci*, [Online ahead of print].

Levitan B, et al.（2018）“Assessing the Financial Value of Patient Engagement: A Quantitative Approach from CTTI’s Patient Groups and Clinical Trials Project”, *The Innov Regul Sci*, 52（2），pp.220-229.

Web資料

医薬品医療機器総合機構 患者参画検討ワーキンググループ，“PMDA患者参画ガイダンス” 医薬品医療機器総合機構，2021年9月7日，<https://www.pmda.go.jp/files/000242830.pdf>（2023年1月8日閲覧）.

日本製薬工業協会 医薬品評価委員会 臨床評価部会，“患者の声を活かした医薬品開発—製薬企業による Patient Centricity—” 日本製薬工業協会，2018年6月，https://www.jpma.or.jp/information/evaluation/results/allotment/patient_centricity.html（2023年1月8日閲覧）.

日本製薬工業協会，“製薬協コード・オブ・プラクティス” 日本製薬工業協会，2019年9月改定，<https://www.jpma.or.jp/basis/code/lofurc0000001dqt-att/code2.pdf>（2023年1月8日閲覧）.

経営理念に表れる日本企業の徳

— テキストマイニングを用いて —

Virtues of Japanese Companies as Expressed in their Management Philosophy:
Using Text Mining

慶應義塾大学商学部 准教授 杉本 俊介

Associate Professor, the Faculty of Business and Commerce, Keio University Shunsuke Sugimoto

ABSTRACT

Virtue ethics approaches in business ethics have received increasing research attention in recent years. In these studies, wisdom, courage, temperance, justice, team spirit, teamwork, collaboration, and integrity are specifically mentioned as virtues, but are these regarded as virtues in the Japanese business scene? This presentation aims to identify the qualities that are regarded as virtues in the Japanese business scene, on the basis of the management philosophy of Japanese companies. Text mining is employed to investigate the virtues included in management philosophy and their frequency. KH Coder is used to extract the virtues from frequently occurring words in the management philosophy. The extracted virtues are contribution, trustworthiness, creativity, fairness, responsibility, and so on. From this, it is evident that the virtues in the Japanese business scene are very different from those found in previous studies.

キーワード

徳、徳倫理学、経営理念、テキストマイニング、日本企業

1. はじめに

経営倫理学では近年、徳倫理的アプローチが注目されている (Arnold et al.: 2015、vii)。日本経営倫理学会誌においても徳倫理学に関連する研究の掲載が続いている (大塚 2017; 大塚 2019; 杉本 2017; 鈴木 2018; 細谷 2021)。

たとえば、大塚祐一はロバート・ソロモン (Robert Solomon) のアリストテレス主義的徳倫理学を検討し、人間を共同体から切り離すことのできない存在と位置づけ、「共同体内部で

のみ、善き生を導くような徳の充足が可能である」との前提に立ち、「人生の統一性」という観点から、企業をチーム精神、チームワーク、協働といった徳の涵養と発揮の場であると論じる (大塚: 2017、220)。また、信頼の源泉としてインテグリティという徳に注目している (大塚: 2019a、112)。

鈴木貴大は徳倫理 (学) を、行為主体を対象とし、それによって組織レベルの倫理を補完する個人レベルの倫理として、義務論や功利主義とは違うその意義を強調する (鈴木: 2018、

55-57)。

細谷知司はジョン・マクダウェル (John McDowell) が言う個々の状況に応じて「せり出し」てくるものを適切に認知する能力として徳を捉え、それを不正防止に向けて従業員が主体的に培う倫理として提案する (細谷：2021、169)。

私も内部告発に関する日本の倫理研究で指摘された後ろめたさや悲劇性を徳倫理学によっ

てうまく説明できると論じた (杉本：2017、208)。また個人に還元されない組織それ自体の徳として信頼性を挙げ、組織不祥事を評価する枠組みを提案した (杉本：2022)。

これらの研究では徳 (美德) として具体的に、賢慮、勇気、節制、正義といった枢要徳 (cardinal virtues) をはじめ、チーム精神、チームワーク、インテグリティ、協働、信頼性などが挙げられている (表1、2)⁽¹⁾。

表1：先行研究で挙げられている徳 (論文ごとに整理)

| | | | | | | | |
|------------|---|-----|---------|-------|--------|---------|----|
| 大塚 (2017) | 気遣い | 忠誠心 | 精神的紐帯 | チーム精神 | チームワーク | インテグリティ | 協働 |
| 大塚 (2019a) | 高潔 | 正直さ | 謙遜 | 公平さ | 誠実さ | インテグリティ | |
| 鈴木 (2018) | (個々の徳目への言及はない。ただし、アリストテレスやロバート・ソロモンを参照) | | | | | | |
| 細谷 (2021) | (個々の徳目への言及はない。ただし、ジョン・マクダウェルを参照) | | | | | | |
| 杉本 (2017) | 賢慮 | 勇気 | 節制 | 正義 | 義理堅さ | 慎重さ | 正直 |
| 杉本 (2022) | 正義 | 正直 | 博愛 | 善意 | 勇気 | 信頼性 | 自信 |
| | 名誉 | 友愛 | 配慮 (ケア) | 忠誠 | 恥じらい | インテグリティ | |

表2：先行研究で挙げられている徳 (徳ごとに整理)

| | | |
|---------|------|---------|
| 気遣い | 誠実 | 信頼性 |
| 忠誠 | 謙遜 | 自信 |
| 精神的紐帯 | 賢慮 | 配慮 (ケア) |
| チーム精神 | 勇気 | 友愛 |
| チームワーク | 節制 | 名誉 |
| 協働 | 正義 | 恥じらい |
| インテグリティ | 慎重 | |
| 正直 | 義理堅さ | |
| 高潔 | 博愛 | |
| 公平 | 善意 | |

だが、これらの徳は本当に日本のビジネスシーンで徳だとみなされているものだろうか。西洋の研究ばかり参照してきた先行研究は、日本や東洋に固有の徳を見過ごしてきた可能性はないだろうか。研究者たちはアームチェアからビジネスの徳とはこういうものだとか決めつけていないだろうか。

本論文では、実際に日本のビジネスシーンで何が徳だとみなされてきたかを明らかにする。そのために注目するのが日本企業の経営理念である。

2. なぜ経営理念か

経営理念とは何か。経営理念に対する企業の

表現は様々である。そして先行研究では経営理念の定義として定まったものはないとされてきた（田中：2006、53；横川：2010、126；柴田：2017、第2章；廣川・芳賀：2015、74；瀬戸：2017、14）。それでも、たとえば田中雅子は「社内外で公表され、経営上の諸制度のなかに浸透、体現された、経営者および組織体の、明確な信念・価値観・行動規範」だと定義している（田中：2006、56）。また、廣川佳子と芳賀繁は「組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されるもの」と定義している（廣川・芳賀：2015、74）。さらに、瀬戸正則は「経営トップないし企業あるいは経済団体が公表した経営に係る信念」だと定義できるとしている（瀬戸：2017、14）。本論文ではこれらをまとめ、「社内外に公表された経営者や組織体の信念や価値観」を経営理念として定義する。

二点注意したい。第一に、経営理念は企業理念や社是・社訓、その他の名称で呼ばれたりもする。たとえば、廣川と芳賀によれば「東証一部上場企業50社のウェブサイト参照したところ、企業理念、基本理念、社是、信条、使命、約束、企業指針、経営方針、経営姿勢、経営の基本方針、企業行動憲章、行動指針、行動規範、行動原則、めざす企業像、DNA、創業の精神、コーポレートビジョン、フィロソフィ、ビジョン、ミッション、バリュー、クレド、ステートメント、メッセージ、スピリット、スローガン、Way といった表現が用いられていた」（廣川・芳賀：2015、74）。本論文では上述の定義に該当するかぎり、こうした様々な仕方で表現されるものを経営理念とみなす。

第二に、経営理念には理念（理念レベル）の他に、その理念を具体的にした経営方針や企業憲章（方針レベル）、それをさらに社員の行動レベルまで下ろした行動宣言や行動指針（行

動レベル）がある。こうしたレベル（階層構造）は先行研究でも指摘されている（柴田：2017、第3章；廣川・芳賀：2015、74；瀬戸：2017、第2章）。本論文では、経営理念にこれらすべてのレベルを含める。

なぜ経営理念に注目するのか。経営理念は経営者の価値観が反映されていることが多い。そのため、各企業に共通する経営理念の要素があれば、それは多くの経営者が強調する価値、すなわち徳である可能性が高いからだ。

また、経営理念は単に掲げられて終わりではなく、それをもとに経営指針として具体化される。さらに社員の行動指針とすることで社員一人ひとりに浸透させることが目指される。その意味で、それは経営者だけの徳でなく、その企業や企業を構成する社員誰もが備えるべき徳として、ビジネスシーンで強調される徳だと言える。

3. 方法

本論文ではテキストマイニングを用いて、経営理念に含まれる徳とその頻度を調べる⁽²⁾。分析対象とするのは、日本の上場企業3826社のうち2828社（73.9%）（ETF・ETN、REIT・ベンチャーファンド・カントリーファンド・インフラファンド、出資証券を除く）の経営理念である。

上場市場別の分析対象企業数は次の表のとおりである（表3）⁽³⁾。

表3：上場市場別企業数

| | N | % |
|------------|------|------|
| 東証1部 | 1659 | 58.7 |
| 東証2部 | 334 | 11.8 |
| JASDAQ | 495 | 17.5 |
| マザーズ | 307 | 10.9 |
| PRO Market | 33 | 1.2 |
| 総計 | 2828 | 100 |

これらの対象企業のウェブサイトから「経営理念」を調査する（調査期間は2022年3月14日から9月30日である）。テキストマイニングのツールとしてKH Coderを用いて、経営理念に含まれる頻出語から徳を抽出する（樋口：2020）。

手順は以下のとおりである。まず対象企業のウェブサイトから経営理念が表示されている部分を探し、コピーする。その理念を解説している文章もデータに含めた（理念の解説に徳が示されていても構わないからだ）。文章データは「理念」「社訓」「方針」「ビジョン」「行動」の5タイプのうち近いものに分類し、「理念」「社訓」は理念レベル、「方針」「ビジョン」は方針レベル、「行動」は行動レベルに割り当てる。また、一つの企業に「理念」と「社訓」があれば、理念レベルに該当する2単位のデータとして集計する。総抽出語数672,544（文：37,575、段落：33,402、単位：5,552）である。

この集計データにどのようなスクリーニングをかけて徳を抽出したらよいか。これまで徳の定義として「開花繁栄を構成する性格特性」や「自分や他の人にとって有用か直に快い性格特性」などが挙げられてきた（Hursthouse：1999、20邦訳43）。

本論文は最もよく使われている「開花繁栄を構成する性格特性」という徳の定義を採用する。この「開花繁栄」(flourishing)とはアリストテレスに由来する用語である（前掲書、9-10邦訳16-17）。それは幸福という主観的なものよりは「本当の幸福」「そうなるに値する幸福」を指す（前掲書、同頁）。だが、この開花繁栄という概念は曖昧であり、それを構成するかどうかだけで徳を判定することは困難だろう。

そこで徳の統一性 (unity of virtue) に注目する (Annas：2011、85邦訳143)。これは一つの徳を有する者はある程度はそれ以外の徳すべ

てを有すると特徴である。実際、正直な人物と勇気ある人物など徳ごとに有徳な人物がいるわけではなく、正直さを備えていれば、勇気や節制など他の徳もある程度備えていると私たちは思うだろう。この特徴を徳の判定基準に加えたい。この基準から「几帳面」や「片付け上手」は徳でないと言える。几帳面や片付け上手であっても、それ以外の徳を身につけていない人物は容易に想像できるからだ。以下、徳の判定基準として、1. それが開花繁栄を構成するか、2. それが統一性を満たすか、を考える。

4. 結果

この二つの判定基準で抽出した徳は次の表のとおりである（表4）。ただし、抽出したものが徳であることを強調するため、たとえば「貢献」を「貢献心」に変えている（変更箇所は丸括弧で表示する）。「貢献」が本当に貢献心を示すものであるかをKH Coderで語が登場する文脈（KWICコンコードダンス）を調べて確認している。なお頻度数は単位ごと（一つの企業の理念や社訓ごと）に該当すれば1でカウントしている。

また徳がどのような文脈で強調されるかを共起ネットワーク等によって示した（図1－図3）。共起ネットワーク（図1）では最小出現数を300に設定し、上位60を表示している。対応分析（図3）は上位50を表示している。

公正という徳（順位5）を例にしてみよう。図1から、経営理念において公正が、社会貢献やサービス提供や自由な競争や株主との取引の文脈よりも、人権や企業活動、社会貢献、法令遵守の文脈で強調されていることが示唆される。

図2から、公正はまた理念レベルや方針レベルよりも具体化された行動レベルで頻繁に登場している。

表4：徳の頻度（ただし*はそれが徳であるか議論の余地あり）

| 順位 | 徳 | 頻度 | 順位 | 徳 | 頻度 |
|----|--------|------|----|-----------|-----|
| 1 | 貢献（心）* | 2360 | 11 | 配慮 | 341 |
| 2 | 創造（性） | 1599 | 12 | チャレンジ（精神） | 299 |
| 3 | 信頼（性） | 1501 | 13 | 感謝* | 258 |
| 4 | 挑戦 | 919 | 14 | 誇り | 227 |
| 5 | 公正 | 862 | 15 | 信用 | 178 |
| 6 | 責任（感） | 783 | 16 | 情熱 | 177 |
| 7 | 誠実 | 696 | 17 | 良識 | 164 |
| 8 | 健全（さ）* | 544 | 18 | 公平 | 159 |
| 9 | 透明（性）* | 408 | 19 | 柔軟 | 125 |
| 10 | 競争（心） | 349 | 20 | 真摯 | 122 |

図1：公正を中心にした共起ネットワーク

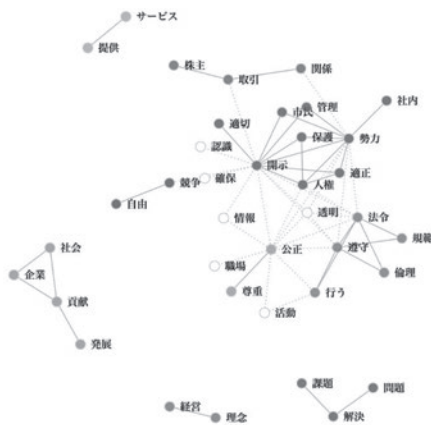


図2：徳（上位10個）とレベルのクロス集計

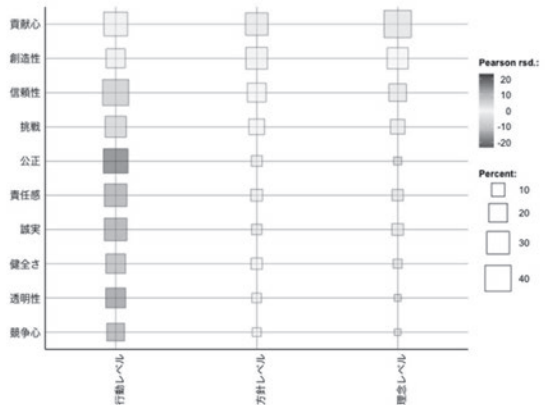


図3：徳（上位10個）と17業種の対応分析

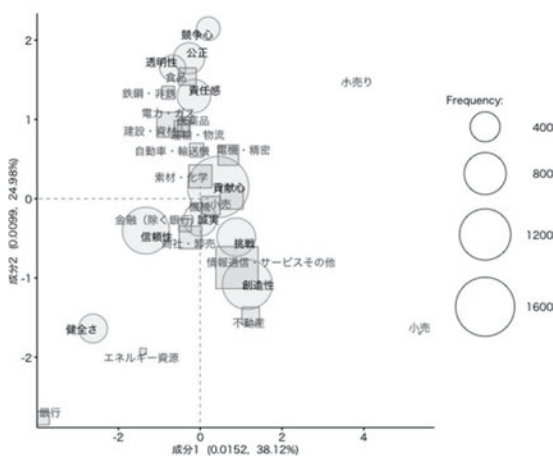


図3から、公正は、競争心や責任感や透明性ととも、食品、鉄鋼・非鉄、電力・ガス、医薬品、建設・資材の業種で強調されていることがわかる。

表1と表4を比べてみると、両者のあいだで公平、誠実、信頼性、配慮だけが共通しており、それ以外の多くの徳は異なっていることがわかる。ここからわかるのは、日本のビジネスシーンで強調される徳は先行研究で取り上げられてきた徳と大きく異なるということである。

5. 確認

二点確認したい。第一に、表4では貢献心、感謝、健全（さ）、透明性は徳であるか議論の

余地ありとした⁽⁴⁾。これらは果たして徳だと言えるか。第二に、経営理念や徳はそれ自体で望ましいものかという点である。

まず貢献心は徳だろうか。日本の実業家でぐるなびの創業者・滝久雄は著書『貢献する気持ち』の中で、貢献心は本能であって美德でないと述べているように見える（滝：2001、8-9）。

他人のために尽くすことを考えるとき、それを目指す心の背景に「本能」を位置づける方法は、「貢献心は美德である」といったありきたりな発想法とニュアンスを異にする。「貢献心は本能だ」という考え方のもとでは、他人に尽くす行動ははなから賞賛しはしない。

だが、古田徹也はこの箇所だけをもって滝の議論が徳論と相容れないとするのは拙速であり、実際には滝が規則への盲従と対比するかたちで貢献心を一種の徳として強調していると解釈できることを示す（古田：2017、165）。

徳は、訳も分からず恣意的に立てられた「掟」や「義務」といった規則に盲従することではなく、むしろ、すでに在った可能性（真理）を認識し、その可能性をただちに（自然と）発揮できるようになることを意味する。それはまさしく、貢献心の認識が他者に貢献する自然な（つまり、義務感や自尊心とは無縁の）活動に結びつくこと——すなわち、貢献心の発揮が、「その主体にとって『せねばならない』といった義務や意識ではなく、むしろ『…したい』という意識、つまり『…する権利がある』という意識によって行われる」（滝、177）ということ——と基本的に同型である。

滝が貢献心は徳でなく本能だと述べた背景には、それが規則など社会での人工的な取り決めなどではなく、賞賛を気かけず他人のために行動してしまう自然な傾向性であることを強調する意図があったのだろう。

ではこの貢献心は本論文の基準から「徳」だと言えるだろうか。貢献心は開花繁栄を構成するかを考えてみたい。滝は「貢献(心)」を遊び・学習・仕事・暮らしに続く人生の第五のモードとして捉えている（滝：2001、78）。

第五の「貢献」モードを他の四つに加えることで、前途で何が起こるかもしれない人生について、今からおおよそその地図を描けるようになる。このモードを頭の片隅に置いておくかぎり、人生への充実感が拡がって、節目々々で迷ったとき不足しがちな決断力を補い、自分が進むべき道を選択するためのいわば補助線になるのである。

ただ生きるのではなくよく生きること（アリストテレスの言う「エウダイモニア」）を導くものとして、滝の言う貢献（心）は開花繁栄を構成すると言えるだろう。また、この貢献心を持っていればある程度他の徳を持っているとも言えるだろう。徳の統一性も満たしていると言える。

次に、感謝は徳だろうか⁽⁵⁾。「感謝」という日本語でこの点を論じているものを見かけない。英米哲学において、感謝（gratitude）とは利益を与えた者（benefactor）に対する受益者（beneficiary）の適切な反応を意味する（Manela：2021）。そして、この意味での感謝を徳の一種だと考える者がいる⁽⁶⁾。たとえばクリストファー・ヒース・ウェルマン（Christopher Heath Wellman）は、感謝は徳の

一種であり、義務という観点からは捉えきれないと論じている (Wellman 1999)。ウェルマンによれば、プレゼントをくれた相手に感謝の気持ちを何らかの形で示さない人物を我々は道徳的に非難するが、それは感謝すべき義務というのがあってこの人物の行動がその義務に反して不正だからでなく、この人物自身が徳を欠いて恩知らずだからだ (前掲書、284-286)。プレゼントをくれた相手に感謝の気持ちを示さない人物は、相手の善行と友情に感激せず、同様の振る舞いをするのを嘆かわしいほど嫌い、相手の利益を自分事として引き受けず、二人の絆にひどく無関心でいる (前掲書、287)。

フランス哲学においても、アンドレ・コント＝スポンヴィル (André Comte-Sponville) が徳の一つとして感謝 (la gratitude) を挙げている (Comte-Sponville : 1999)。ここでの「徳」とは歴史的な経緯をもった人間固有の卓越性を指す (前掲書、8-9邦訳9)。「感謝が一つの徳であり卓越性であることは、それを示せない者のあからさまな下劣さを見れば分かるし、それを欠いている私たちすべての凡庸さの証明でもある」とコント＝スポンヴィルは述べている (前掲書、184邦訳232)。「感謝とは与えることであり、感謝を示すとは分かちあうことである。私が君のおかげで感じる快樂は、私だけのものではない。この喜びは私たちの喜びなのだし、この幸福も私たちの幸福なのだ」 (前掲書、177邦訳225)。

この意味での感謝は開花繁栄を構成するだろうか。ウェルマンとコント＝スポンヴィルが共通して指摘しているのは、感謝には自分の利益だけ他者の利益に配慮し、だからこそ利己的で恩知らずな性格と対立するという点である。開花繁栄がたんなる自分の幸福 (自分の利益) でなく「本当の幸福」を意味するのであれば、自分の利益 (利己主義) を超えた感謝の側面は

開花繁栄を構成すると言えるだろう。

さらに、人に感謝できる人はある程度他の徳を持っていると言えるだろう (たとえば、コント＝スポンヴィルは、感謝は謙虚さを伴うと指摘している (前掲書、180邦訳228))。人に感謝できるのに傲慢な人や不正直な人は想像しにくい。感謝は徳の統一性も満たす。

最後に、健全さや透明性は徳だろうか。これは一見すると徳でないように思える。健全さや透明性は個人でなく、組織が備える性質だからだ。この点について、私は個人の徳でなく組織の徳 (Organizational Virtues) の存在を主張した (杉本 : 2022)。組織の徳とはその組織をとりまくステークホルダーの開花繁栄を構成する性格特性だとし、その一例として信頼性 (trustworthiness) を挙げた (前掲書、259-260)。私の提案によれば、組織の徳とは組織の開花繁栄を構成する組織の性格特性でなく、組織をとりまくステークホルダーの開花繁栄を構成する組織の性格特性なのである。このように考えれば、健全さや透明性は信頼性と同様、ステークホルダーの開花繁栄を構成すると言えるだろう。

徳の統一性はどうか。組織の徳の場合、ある組織の徳を備えた組織は他のすべての組織の徳を備えているとみなすのが自然だろう。そして、健全さや透明性はこの統一性を満たす。組織の信頼性と健全さと透明性はどれか一つを備えれば他の二つも備えていると期待できるからだ。

以上から、表4で議論の余地ありとした貢献心、感謝、健全さ、透明性はどれも徳だと言える。

では、こうした徳を含む経営理念はそれ自体で望ましいものか。必ずしもそうではないだろう。電通の鬼十則 (「取り組んだら『放すな』、殺されても放すな」など) のように社訓の抽象

性と断定性がプライミング効果（文章や単語などの刺激を前もって示すと、それによって後の刺激の処理が促進される効果）などによって社員に負の影響を与える可能性が指摘されている（岡本：2019、37-42）。たとえば、上司からの過剰なノルマやハラスメント的な接し方が、経営理念という後ろ盾によって、従わなければならないという社員の気持ちを強くさせてしまう（前掲書、41）。

また、徳それ自体が望ましいことを疑問視する声もある。たとえば、最近のフェミニスト徳倫理学では「忍耐」「従順」「謙虚さ」など、「善き女性」の所有する徳が男性視点で決め付けられてきたことが反省されている（Dillon：2017、571）。

また、リサ・テスマン（Lisa Tessman）はこの男性白人中心的社会の中で女性や黒人が抑圧に抵抗するために「怒り」や「勇気」といった徳を「背負わされている（burdened）」と論じている（Tessman：2005）。テスマンによれば、この種の徳をいくら育み発揮しようとその所有者の開花繁栄につながらない（前掲書、4）。さらに、ジュリア・アナス（Julia Annas）は奴隷制のある古代ギリシアにおいて「太っ腹」（古代ギリシア語で「メガロプレベイア」）という徳は富裕層が多額の金額を費やすことで発揮される徳であって、差別的な構造によって支えられていることを問題にする（Annas：2011、96-97邦訳163-164）。

だが、本論文での徳の定義からすれば、これらの徳はそもそも「徳」でないと言えるだろう。フェミニスト徳倫理学で問題視される徳やテスマンが挙げる背負わされた徳は開花繁栄を構成しないし、アナスが挙げる「太っ腹」はアナス自身が指摘するように統一性を満たさず、公平さなど他の徳と両立しないからだ。

6. 考察

テキストマイニングの結果は何を意味するのか。まず、冒頭で紹介したような先行研究でなされた様々な主張が日本のビジネスシーンにあてはまるかが疑わしくなる。たとえばこれらの徳は本当にアリストテレス的な共同体の中で生まれ発揮されるものなのだろうか。

これは私たちが徳倫理学を西洋哲学に偏って進めてきたことの危うさを明らかにするかもしれない。先行研究は西洋の研究ばかり参照する傾向にあり、日本や東洋に固有の徳を見過ぎてきた可能性がある⁽⁷⁾。ただし、そう言うためには西洋での企業の経営理念との比較研究が今後必要となる。

また他の東洋諸国と比較することで、日本固有の徳が判明するかもしれない。日本固有の徳に関連して、アメリカの日本研究者テツオ・ナジタ（Tetsuo Najita）は、徳川時代の「徳の意味を深く心に省みること（懐徳）」を目指す大阪商人の学校「懐徳堂」に注目している（Najita：1987、邦訳5）。徳を研究する学問所であり商人の徳を確認する教育機関でもあった懐徳堂からは、創設者の三宅石庵をはじめ、中井齋庵、富永仲基、五井蘭洲、中井竹山と弟の履軒、草間直方、山片蟠桃など多数の儒者が輩出されている（前掲書、4-5）。そこでは儒教の経書に見出される仁・義・礼・智といった徳だけでなく、たとえば齋庵の息子・竹山によって利、あるいは義に適った利を求めることを徳の一種だとみなす独自の議論がなされている（前掲書、153-154）。利は日本固有の徳かもしれない。

こうした方向に研究が進めば、徳倫理的アプローチがいかに文化相対的であるかが明らかとなるだろう。マーサ・ヌスバウム（Martha Nussbaum）は、アリストテレス本来の主張に立ち返って徳は文化相対的でないと主張している（Nussbaum：1993）。本研究はヌスバウム

のこの主張に対する反証になりうる⁽⁸⁾。

ただし、それが徳倫理的アプローチの欠点なのか、それとも利点なのかはわからない。少なくとも功利主義やカント主義など他のアプローチとの優劣において重要な論点になることは間違いない。

7. おわりに

本発表では、徳倫理的アプローチを採用する先行研究で言及されている徳が本当に日本のビジネスシーンで徳だとみなされているのかと問題提起した。この問題に答えるため、テキストマイニングを用いて、日本の上場企業の経営理念に含まれる徳とその頻度を調べた。その結果、日本のビジネスシーンで強調される徳は先行研究で取り上げられてきた徳と大きく異なることがわかった。

この結果が正しければ、先行研究でなされた様々な主張が日本のビジネスシーンにあてはまるかが疑わしくなるだろう。また、徳倫理的アプローチがいかに文化相対的であるかが明らかとなるかもしれない。

[謝辞] 本研究を始めるにあたって稲岡大志氏(大阪経済大学)には経営理念に関する数多くの参考文献を教えていただいた。第30回研究発表大会では会場の方々から貴重なコメントをいただいた。審査過程において査読者の方々からも有益なご助言とご指導をいただいた。また、慶應義塾大学の学部生14名(阿久根菜々美、岡村京太郎、黒部葉月、小檜山愛子、酒井日菜里、塩田麻珠、白上夏歩、高橋航来、武重あかり、立田晴香、鄭宇、福田ななこ、古高さゆり、藁科明日香)に分析するデータの入力(アルバイト)をしていただいた。謝意を示したい。

[付記] 本研究はJSPS科研費JP19K12944の助成を受けたものである。

注

- (1) ただし、大塚の解釈によれば、大塚や鈴木が参照しているロバート・ソロモンは自身が挙げる諸々の徳が実際にビジネスシーンで徳だとみなされているというよりも、そうした徳をビジネスの諸活動を通じて育み獲得することができることのほうを強調している(大塚:2019b、第4章)。
- (2) テキストマイニングを用いて徳を調べる研究は本論文が初めてではない。マーク・アルファノ(Mark Alfano)らは故人の追悼記事を分析対象とし、その人の人生を形作る性格特性としての徳を探す試みを行なっている(Alfano et al.: 2018)。アルファノは分析結果からスポーツファンであること(ファンダム)やボランティア精神やユーモアの感覚を徳の一種だとみなしてよいのでないかと提案している(前掲書、77)。
- (3) 2022年9月30日現在は「プライム」「スタンダード」だが、調査開始日が2022年3月14日だったため「東証1部」「東証2部」で表記している。
- (4) 創造性や信頼性など他のものを「議論の余地なし」としたのは、それを備えていれば、「真の幸福」につながるように思え、それ以外の徳を備えていることが想像しやすいからだ。
- (5) 感謝という徳には、感謝するという徳と感謝されるという徳が考えられるが、KH Coderで語が登場する文脈(KWICコンコードダンス)を調べると、経営理念の中で示される感謝のほとんどは感謝すると

いう徳のほうだとわかる。

- (6) 一方で、感謝は徳でなく、情動や反応的態度などの一種だと考えるべきだという意見もある (Manela : 2021)。
- (7) 近年、中国の儒教研究者らによってアリストテレスの徳倫理学と儒教の徳倫理学の共通点と差異がさかんに考察されている (Ivanhoe : 2013 ; Sandel & D'Ambrosio : 2018)。
- (8) 徳の統一性を認めることは徳が文化相対的であるという主張と相容れないのではないか。この点は徳が文化を超えて普遍的に統一されると考えるか、文化ごとに統一されると考えるかによるだろう。

参考文献

(和文)

- 大塚祐一 (2017) 「ロバート・ソロモンの「共同体としての企業」論——その意義と課題をめぐって」、日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第24号、213-225頁。
- 大塚祐一 (2019a) 「インテグリティとは何か」、日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第26号、103-115頁。
- 大塚祐一 (2019b) 「CSV (共通価値創造) の徳倫理学的基礎——企業倫理学における規範論と実践の接点を求めて——」、麗澤大学博士論文、1-223頁。
- 岡本真一郎 (2019) 『なぜ人は騙されるのか』中公新書。
- 柴田仁夫 (2017) 『実践の場における経営理念の浸透——関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察』創成社。
- 杉本俊介 (2017) 「内部告発問題に対する徳倫理学的アプローチ——ハーストハウスによる道徳的ジレンマの分析を応用する」、日本経

営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第24号、199-211頁。

- 杉本俊介 (2022) 「組織の徳倫理学——組織不祥事を評価する枠組みの提案——」、日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第29号、253-265頁。
- 鈴木貴大 (2018) 「個人に焦点を当てた経営倫理研究の意義」、日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第25号、49-60頁。
- 瀬戸正則 (2017) 『戦略的経営理念論——人と組織を活かす理念の浸透プロセス』中央経済社。
- 滝久雄 (2001) 『貢献する気持ち』紀伊國屋書店。
- 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践——経営理念の実現に向けて』中央経済社。
- 樋口耕一 (2020) 『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して【第2版】』ナカニシヤ出版。
- 廣川佳子・芳賀繁 (2015) 「国内における経営理念研究の動向」、立教大学心理学研究室『立教大学心理学研究』第57号、73-86頁。
- 古田徹也 (2017) 「ピーパー『四枢要徳について』の要点と批評——滝久雄『貢献する気持ち』との関連において」、加藤尚武編著『ホモ・コントリビューエンス——滝久雄・貢献する気持ちの研究』未來社。
- 細谷知司 (2021) 「「再帰するテレオパシー」による不正の分析——その防止策から考える「従業員の倫理」の可能性」、日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第28号、159-173頁。
- 横川雅人 (2010) 「〈研究〉現代日本企業の経営理念：「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて」、関西学院大学『産研論集』第37号、125-137頁。

(欧文)

- Alfano, M., Higgins, A., and Levernier, J. (2018) Identifying Virtues and Values through Obituary Data-mining, *The Journal of Value Inquiry*, 52 (1): 59-79.
- Annas, J. (2011) *Intelligent Virtue*, Oxford University Press. (邦訳：ジュリア・アナス (相澤康隆訳) 『徳は知なり——幸福に生きるための倫理学』春秋社、2019年.)
- Arnold, D. G., Goodpaster, K. E., and Weaver, G. R. (2015) Past Trends and Future Directions in Business Ethics and Corporate Responsibility Scholarship, *Business Ethics Quarterly*, 25 (4): v-xv.
- Comte-Sponville, A. (1999) *Petit Traité Des Grandes Vertus*, Presses Universitaires de France. (邦訳：アンドレ・コント＝スポンヴィル (中村昇・小須田健・C. カンタン訳) 『ささやかながら、徳について』紀伊國屋書店、1999年.)
- Dillon, R. S. (2017) Feminist Virtue Ethics, in A. Garry, S. J. Khader, and A. Stone (eds.) *The Routledge Companion to Feminist Philosophy*, Routledge, 568-578.
- Hursthouse, R. (1999) *On Virtue Ethics*, Oxford University Press. (邦訳：ロザリンド・ハーストハウス (土橋茂樹訳) 『徳倫理学について』知泉書館、2014年.)
- Ivanhoe, P. J. (2013) Virtue Ethics and the Chinese Confucian Tradition, in D. C. Russell, *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Cambridge University Press, Ch.3. (邦訳：フィリップ・J・アイヴァンホー「徳倫理学と中国の儒教の伝統」、立花幸司監訳・相澤康隆、稲村一隆、佐良土茂樹訳『ケンブリッジ・コンパニオン 徳倫理学』春秋社、2015年.)
- Manela, T. (2021) Gratitude, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2021 Edition)*, Edward N. Zalta (ed.), URL = <<https://plato.stanford.edu/archives/win2021/entries/gratitude/>>. (2022年9月27日閲覧)
- Najita, T. (1987) *Visions of Virtue in Tokugawa Japan: The Kaitokudo Merchant Academy of Osaka*, University of Chicago Press. (邦訳：テツオ・ナジタ (子安宣邦訳) 『懐徳堂——18世紀日本の「徳」の諸相』岩波書店、1992年.)
- Nussbaum, M. C. (1993) Non-Relative Virtues: An Aristotelian Approach, in M. C. Nussbaum and A. Sen (eds.) *The Quality of Life*, Oxford University Press, pp. 242-70. (邦訳：マーサ・ヌスバウム「相対的ではない徳——アリストテレス的アプローチ」、加藤尚武・児玉聡編・監訳『徳倫理学基本論文集』勁草書房、2015年、第5章.)
- Wellman, C. H. (1999) Gratitude as a Virtue, *Pacific Philosophical Quarterly*, 80: 284-300.
- Sandel, M. J. and D'Ambrosio, P. J. (2018) *Encountering China: Michael Sandel and Chinese Philosophy*, Harvard University Press. (邦訳：マイケル・サンデル、ポール・ダンブロージョ (鬼澤忍訳) 『サンデル教授、中国哲学に出会う』早川書房、2019年.)
- Tessman, L. (2005) *Burdened Virtues: Virtue Ethics for Liberatory Struggles*, Oxford University Press.

不適切な広告表現の研究

— 人種・性差別的な表現で炎上した事例の分析 —

Ethical Issues in Advertisement: Ethnic-Racial and Gender Discrimination in Advertising

埼玉大学大学院人文社会科学部研究科経済系 教授 **水村 典弘**
Professor, Saitama School of Economics & Management **Norihiro Mizumura**

ABSTRACT

Product advertising can evoke negative emotions in the human mind. The theme of this paper, “SNS flame war,” originates from posts by people who feel offended or discomfort at the appearance of products or expressions in advertising media. The person who sparks a flame war posts text about what is wrong with the product/advertisement expression along with an image of the object he or she finds offensive or uncomfortable. What, then, are the mental mechanisms of those who activate a mode of criticism/attack on SNS? This paper analyzes four cases of flame wars caused by product appearance and advertising displays: Prada’s “blackface issue,” H&M-GB’s “racism issue,” Dior’s “racism issue,” and IKEA Japan’s “gender roles issue,” and elucidates the mechanism by which information obtained from viewing products and advertisements creates a sense of offense or discomfort in the human mind, which in turn, generates the emotion of anger.

キーワード

マーケティング倫理、広告倫理、SNS炎上、配慮

1. はじめに

商品・サービスの広告に不適切な表現が含まれるため、SNS (Social Networking Service) 上に批判的・攻撃的なコメントが殺到して炎上することもある⁽¹⁾。本論文がスポットライトを当てる「不適切な広告表現」とは、「広告主・広告代理店・媒体社各社が独自に定める広告掲載基準に適合し、かつ商品・サービスの広告を規制する法律 (例：景品表示法 [不当景品類及び不当表示防止法]、不正競争防止法など) や

広告表示義務に抵触していないものの、当該広告を見てネガティブな感情を抱いた人による激しいバッシングに晒される広告」を意味する⁽²⁾。

炎上の火種を投下する人は、自分たちが不快感や違和感を覚えた対象物の画像とともに、「広告を見てどう思ったのか」「広告表現の何がどう問題なのか」を投稿して、広告主を標的に批判・攻撃モードを発動させる。一般的な理解に従えば、広告媒体上の不適切な表現については、衆人の目に触れる前に広告主・広

告代理店・媒体社各社の社内チェックで修正・是正措置が講じられて然るべきではないだろうか。にもかかわらず、不適切な表現を含む広告が店頭やウェブ上に掲出されてしまうのはなぜなのか。こうした問いに対しては、「広告を見た人が何を連想するのか」に広告主・広告代理店・媒体社各社の担当者の考えが及ばなかったとされる。つまり、人間なら誰にでもある「ハロー効果 (halo effect)」や「無意識の思い込み (unconscious bias)」の影響下に置かれた担当者が、広告媒体上の問題表現に気付かなかったのである。そうだとしたら不適切な広告表現の根本原因は、Patricia H. Werhane (1999) の説く「(各担当者の) 道徳的な想像力 (moral imagination)」の欠如であり、広告媒体上の表現を複眼的な視点でチェックする体制の不全に起因した不祥事ともいえる。

本論文のテーマ「不適切な広告表現」は、それを見た人の心にネガティブな感情を生むだけでなく、現実世界における差別や偏見を助長する可能性もはらむため、経営・広告実務の世界でここ最近クローズアップされている。たとえば、日本語の色名「肌色」の付く商品が自主回収されたニュースや、化粧品に付される「美白」などといった表現がダイバーシティの観点から不適切だとされたニュースは日本国内でも広く報じられた。また、インターネットユーザーに誤認や不快感を与える広告クリエイティブの表現を見直す動きも日本インタラクティブ広告協会 (JIAA)・日本広告審査機構 (JARO) を中心に進んでいる。ただその一方で、学術研究の状況に目を向けると、不適切な広告表現については、経営倫理 (学) はおろかマーケティング倫理や広告倫理の領域でも蚊帳の外に置かれているのが実情である。

現代の経営が「経営におけるダイバーシティ」をはじめとして、「マイノリティへの配

慮」や「男女平等」を謳うのであれば、たとえば法令等に違反していなくとも、広告を見た人の心にネガティブな感情を与える人種・性差別的な表現については、広告主・広告代理店・媒体社各社が予防的な措置を講じるべきである。ただ、そのためには、「どのようにしてSNS炎上が発生するのか」「広告を見てSNS上で批判・攻撃モードを発動させる人の心の中はどうなっているのか」を明らかにする必要がある。言い換えれば、炎上を招く不適切な広告表現の背後に共通して見られる因子を学術的な見地から浮き彫りにする研究である。以上の問題意識を基に、本論文は、炎上の発生メカニズムを明らかにしたうえで、人種・性差別的な広告を見た人がSNS上で批判・攻撃モードを発動させる心的メカニズムの解明を試みる。

本論文の構成は、以下の通りである。「2. 炎上の発生メカニズムと時系列推移」は、これまでに発表された研究で得られた知見を整理・検討したうえで、本論文の問いを立てる。「3. 人種・性差別的な広告炎上事例の分析」は、(1) PRADA「ブラックフェイス (黒塗りメイク) 問題」、(2) H&M GB (イギリス法人)「人種差別問題」、(3) Dior「人種差別問題」、(4) IKEA日本「性役割分担」の分析を行って、広告を見て得られた情報が人間の心に違和感や不快感を生み、延いては怒りの情動を生むメカニズムを明らかにする。本論文の全体は、工学・情報科学や計算社会科学の分野で明らかにされた炎上メカニズムと、認知科学や認知心理学の分野で蓄積された研究成果とを架橋しながら、店頭やウェブで広告を見た人が不快感や違和感を覚えて怒りの情動に駆られる要因としての「連想」を提示する。

2. 炎上の発生メカニズムと時系列推移

2.1 炎上に関する先行研究

炎上とは、「ある人物が発言した内容や行った行為について、ソーシャルメディアに批判的なコメントが殺到する現象」(山口, 2015, 54頁)を意味する。もっとも炎上を誘発するのは、なにも人の言動だけではなく、製品の見た目や広告媒体で採用された文字列や画像も含まれる。また、誰もが気軽に投稿できるSNSが炎上の舞台となるため、「従来のメディアが報道しなかった情報が瞬間的に大きな勢いでソーシャルメディア上にて拡散する現象」(小山・浅谷・榎・坂田, 2019, 1頁)も意味する。

炎上については、これまでも様々な角度から分析・検討されてきている。たとえば、Simons J and Ghosh, D (2020) は、Facebookのニュースフィードの表示順を決定するアルゴリズムや、Googleの検索アルゴリズムが炎上を招く要因だと指摘している。Lauer, D (2022) もまた、Facebook(現在:Meta)の抱える問題は技術的な問題ではなく、同社のビジネスモデルに起因するとしている。いずれもFacebookの内部告発者Frances Haugen (2021) が連邦議会で証言した内容⁽³⁾を裏付けるもので、「バズると炎上は紙一重」だとした通俗的な理解に技術的な根拠を提供する。

これまでのところ、炎上現象の背後に存在する技術的な要因に光を当てる研究は少数派で、既存研究の多くは、実際に起きた炎上を帰納的に分析・検討するタイプである。以下では、(1) 炎上の発生メカニズムを記述的に説明する研究と、(2) ソーシャルメディア上における情報伝播のデータ解析を基に炎上の時系列推移の解析を試みる研究とにスポットライトを当て、これまでに何がどのように論じられてきているのかを明らかにする。

(1) 炎上の発生メカニズムを記述的に説明する研究 ネット炎上の分析で知られる山口(2017, 28頁)は、大炎上に至る段階を次のように説明する。①火種の投下(ある発言・行為を不快に思う人が、それを批判的に拡散する。)、②炎上開始(ごく一部の執拗に書き込む炎上加担者が現れ、批判・誹謗中傷が集中しているように見えてくる。)、③炎上拡散(炎上として拡散されていくと、何度か書き込むだけのライトな炎上加担者の目にも多く触れることとなり、批判はさらに増える。)、④大炎上(まとめブログやネットニュースで取り上げられ、大炎上となる。)、⑤深刻な大炎上、である。炎上のメカニズムを記述的に説明する山口の研究は、SNS上で行われる批判的・攻撃的な投稿が、「ある発言・行為を不快に思う人(傍点筆者)」によって投下され、炎上加担者によって拡散されていく様子を浮き彫りにしている。つまり、炎上現象には、広告を見てネガティブな感情を抱いた人が他の誰よりも早く批判・攻撃モードを発動させてSNSに投稿を行なうという点と、当初投稿の記事に共感した人がSNSの機能(例:「いいね!」「拡散」「共有」機能)を用いて「不適切な広告表現」をSNS上に広く流布する点とが共通して観察される。

(2) SNS炎上の時系列推移の解析を試みる研究 SNS炎上の背景には、集合注意(collective attention)と呼ばれる現象や、情報の拡散と衰退という現象が見られる。ここで、集合注意とは、「実世界やネット上で生じた出来事が契機となって、ソーシャルメディアを介して人々の関心や注意がその出来事に集中する現象(笹原, 2015, 802頁)」を意味する。こうした問題関心に基づく研究は、「SNSユーザーによる批判的・攻撃的な投稿がどのようにして拡散されるのか」に光を当てる傾向があり、以下①~③のタイプに分類できる。

①バースト現象の分析 SNS上でのバズりや炎上などといったバースト現象の詳細な分析を行う研究である。たとえば、Lehmann et al (2012) は、ハッシュマーク (#) を付けて投稿されたツイートを集合注意の観点からデータ解析し、Twitter上でバーストが起こるパターンを明らかにしている。このモデルは、単発のイベントを前提したもので、広告表現が批判的・攻撃的な投稿の標的となる炎上のパターンとの親和性が高い。

②情報拡散と衰退の時系列分析 SNS上でどのようにして情報交換が活性化し、潮が引くのか。SNSに特有の現象に着目した時系列モデルとしては、「SpikeM」や「Hawkes Process」が知られる (Matsubara et al. 2012, 松原・櫻井・Prakash, B.A・Li, L・Faloutsos, C. 2013)。こうした人間行動や社会現象を数理モデルで読み解く研究は、過去の炎上現象に存在するパターンをモデル化して、将来発生する可能性の高い事象を予測することを目的としている。

③炎上に関与・参加するユーザー群の分析「炎上の火付け役は誰なのか」「炎上に加担するのは誰なのか」に着目して、炎上全体の構図を明らかにするタイプの研究である。たとえば、Kumar et al (2018) は、ソーシャル・ニュース・サイトRaddit上に形成されるコミュニティにスポットライトを当て、「コミュニティ同士はどうやって相互に影響し合うのか」「コミュニティ間のインタラクションはユーザーにどんなインパクトを与えるのか」を明らかにし、「Radditで起きた揉め事の74%は、Raddit上のコミュニティ全体の1%のユーザーが焚きつけた」と結論付けている。また、日本で広く普及しているTwitter上の炎上に関与・参加するユーザー群の詳細を分析した小山・浅谷・榊・坂田 (2019) は、(a) 炎上に高頻度で関与するユーザー群が存在する、(b) 高頻度炎

上関与ユーザー間にフォロー／フォロワー関係が密に存在する、(c)高頻度炎上関与ユーザーが多くフォロワー数を持つ、などを明らかにしている。さらに、鳥海 (2021) は、検察庁法改正案を巡って組成されたツイッターデモを対象に、ツイートデータを用いたバースト現象の分析を行っている。鳥海の研究は、「2%のアカウントによって50%のツイートが拡散されている」という事実を明らかにした。③の領域で得られた知見は、炎上の火付け役は「SNS上のほんの一握りのコミュニティ (Kumar et al. 2018)」で、「高頻度炎上関与ユーザー群がクラスターとなって炎上ネタがSNS上に拡散される (小山・浅谷・榊・坂田, 2019)」という現実を浮き彫りにする。つまり、SNS炎上の多くは、「ごく一部のアカウントによって大量の拡散が行われる (鳥海, 2021, 31頁)」といえる。

2.2 先行研究の論点と本論文の問い

これまでに発表された研究の多くは、炎上現象のパターンを数理モデルで解析して、将来に発生する炎上についての正確な予測を立てることを目的としている。実務側のニーズに応えたそうした研究は、数理モデルを駆使して将来の予測を立てる点で学術的な意義がある。ただ、「炎上ありき」の研究で、「広告を見てSNS上で批判・攻撃モードを発動させる人の心の中はどうか」に光を当てた研究は以下の数例を除いてほとんど見当たらない。

たとえば、吉野・小山・高田(2018)は、「PCデポ (2016年)」「ラーメン二郎仙台店 (2017年)」炎上の際にTwitterユーザーが投稿した言葉から「攻撃的な語」「批判的な語」「攻撃的かつ批判的な語」を抽出・コーディングを行なって、批判的・攻撃的な投稿がどのようにしてRTされたのかについて分析している。また、『広報会議』(2017年3月号)は、「倫理上問題

になり得る広告の例」を示して、「広報担当者が発信する情報の倫理観」の重要性を説く⁽⁴⁾。ただそのどれもが分析的・規範的な研究で、SNS上で批判的・攻撃的な投稿を行なう人の心的メカニズムにまで踏み込んだ内容ではない。

炎上の発端は「火種の投下」(山口, 2017)である。つまり、広告を見てネガティブな感情を抱いた人がSNSに投稿した文章や画像が発端となる。ではなぜ、広告を見た人の心にネガティブな感情が沸き起こるのか。SNSユーザーが攻撃・批判モードを発動させるトリガーは一体何なのか。広告を見た人がネガティブな感情を抱く心のメカニズムはどうなっているのか。そうした人間の心理については、認知科学や認知心理学の分野で蓄積された研究成果がある。以下、人種・性差別的な表現で炎上した事例——PRADA、H&M GB、Dior、IKEA日本——を参照基準として、広告を見て得られた視覚情報が人間の心に違和感や不快感を生み、延いては怒りの情動を生むメカニズムに迫る。

3. 人種・性差別的な広告炎上事例の分析

3.1 SNS炎上事例

事例(1): PRADA—ブラックフェイス問題(当初投稿日: 2018年12月13日) 炎上の火種となる投稿をFacebookに最初に投稿したのは、N.Y.在住の弁護士Chinyere Ezieである。NYソーホー地区のPRADA店頭に飾られた「オットー(OTTO)」販促用フィギアを見たChinyere Ezieは、国立アフリカ系アメリカ人歴史文化博物館(以下、NMAAHCと表記)に陳列された「ブラックフェイス(黒塗りメイク)⁽⁵⁾」を想起したという⁽⁶⁾。オットーは、PRADA社が2×4(ニューヨーク拠点のデザイン事務所)と組んで商品化したプラダマリア・シリーズの一つで、動物の猿をモチーフにしていた。ただ、オットーの肌

の色は木目調で黒色を帯び、その唇は分厚く真っ赤に表現されていた。それを見たChinyere Ezieは、かつて自分がNMAAHCで見た「ブラックフェイス」を想起し、オットーの写真と自身のコメントに「#StopBlackface(黒塗りメイク反対)」「#BoycottPrada(プラダ製品ボイコット)」「#EndRacismNow(人種差別撤廃)」などといったハッシュタグ(#)を付けてFacebookに投稿して炎上した。「I'm shaking with anger(怒りで震えが止まらない)」を含むコメントはSNS上で拡散され、既存メディアで「人種差別的で配慮に欠く」などといった見出しで配信された。

事例(2): H&M GB—人種差別問題(当初投稿日: 2018年1月8日) H&M GBのECサイトに掲載された画像がTwitterに投稿されて炎上した。事の発端は、@CharlesMBlow(Charles M. Blow)がTwitterに投稿した画像とそれに付された一文「うーむ…H&Mは、全く以て理解できない?!?!?(@hm, have you lost your damned minds?!?!?)」である⁽⁷⁾。問題となったのは、黒人男児のモデルが着るTシャツに「Coolest Monkey in the Jungle(ジャングルに住む最もクールな猿)」という文字列が印刷されていたからである。つまり、モデルの人種とTシャツに印刷された文字列とが紐づいて、男児モデルの写真を見た人の心に「黒人=ジャングルに住む猿」を想起させたのである。

事例(3): Dior—人種差別問題(当初投稿日: 不明) DiorがJohnny Deppを起用して展開した「SAUVAGE(サヴェージュ)」広告キャンペーンが人種差別的な表現だとして炎上し、既存メディアでも広く報じられた。炎上の火種となる投稿を行なった人物は特定されていないものの、TwitterやFacebookへの投稿が発端だと報じられている。Dior社の広告・PVが炎上した理由は、「Sauvage」という商品名とPVのス

トリー構成（＝アメリカ西部の広漠とした風景を背景に舞うアメリカ先住民）とが紐づいたからである。詳しくは、フランス語表記 "Sauvage" に似た英語 "Savage"（＝「獷猛な」「凶暴な」「野生の」を意味し、古くは「侮蔑的な意味で」「未開（人）の」「野蛮な」も意味していた。スラングとしての "Savage" は、「半端ない」「カッコいい」という意味を持つ。）が、いわゆる西部開拓時代に「アメリカ先住民（ネイティブ・アメリカン）」を指す差別語として用いられていたからである。

事例（４）：IKEA日本－性役割分担（当初投稿日：2021年12月28日） IKEA日本がInstagramに公開したトレイテーブル「グラドム（GLADOM）」のCM演出が物議を醸して炎上した。具体的には、「ソファに座ってテレビを観る男性と子ども」と「テーブルに載せた食べ物を運ぶ女性」という人物配置の構図が「性役割分業の追認」「女性差別」を想起させるとしてTwitter炎上した。

3.2 事例分析：投稿動機

事例（１）～（４）には、当該広告を見てネガティブな感情を抱いた人（＝当初投稿者）が他の誰よりも早く批判・攻撃モードを発動させてSNS投稿を行なった点と、当初投稿に共感した人がSNS上に拡散した点とが共通して観察される。ただ4件の事例を詳しく分析すると、広告を見た人がネガティブな感情を抱くに至った経緯には、以下のような違いがある。

（１）見る人が見ればわかる型 一目見てネガティブな感情を沸かせる広告がある。事例（１）について、PRADA店頭でオットーを見た Chinyere Ezieは、「ブラックフェイス」を想起して「怒りで震えが止まらない」という感情を抱いたという。つまり、不快な感情が湧き起こり怒り心頭に発したのである。ただそうはいっ

でも、広告を見た人の誰もがそうした感情を抱くとは限らない。そのため、「見る人が見れば」と前置きする必要もある。

（２）組み合わせ型 広告媒体上の表現の一つひとつは問題なくとも、パーツの組み合わせによっては、それを見た人の心にネガティブな感情を喚起する広告がある。たとえば、事例（２）は、男児モデルの人種と、彼が着るTシャツに印刷された文字列「ジャングルに住む猿」とが紐づいて炎上した。同様に、事例（３）は、フランス語 "Sauvage" と英語 "Savage" の意味と、PV演出上の表現とが紐づいて炎上した。事例（４）もまた、Instagram配信CMの人物配置の構図にネガティブな感情を抱いたユーザーがTwitter投稿して炎上した。

（３）言われてみれば確かにそう見える型 パッと見て何も感じなくとも、当初投稿に付された解説を読んで、「確かにそうだ」と思ってネガティブな感情を当初投稿者と共有するユーザーもいる。事例（１）～（４）もまた当初投稿者の見方や解説記事に共感・共鳴した人（＝炎上加担者）がSNSの機能を用いてSNS上に広く流布する点が共通している。つまり、一目見てなんとも思わないような表現であっても、当初投稿者の解説記事を読んでもればなるほど確かにそう見えるからこそ、SNS上で共感・共鳴したのである。

上記（２）と（３）について、炎上加担者の心理現象の背後には、「焦点化」と呼ばれる現象や、「カラーバス効果」の影響を見て取ることができる。つまり、SNSに最初に投稿された記事には、「広告表現の何がどう問題なのか」について詳細に解説した記事が付されている。そのため、普段は気にも留めないような表現でも、SNSに投稿された記事を読んでもそれを見ると、「確かに問題のある表現だ」と認識できるのである。だとすれば、広告主が特段の意図も

なく採用した表現でも、それを見てネガティブな感情を抱いた人の批判的・攻撃的な記事を通して見てみると、「言われてみれば確かにそう見える」「そうとれなくもない」となる。

3.3 SNSユーザーの感情と炎上メカニズムの分析

(1) 当初投稿の発端：広告を見てネガティブな感情が沸き起こる 当初投稿に共通して見られるのは、広告を見てネガティブな感情を抱いた人の心情表現である。たとえば、PRADA店頭でオットーを見たChinyere Ezieは、「怒りで震えが止まらない」という心情を文字にして投稿している。H&M GBの事例についても、「うーむ (hm) …H&Mは、全く以て理解できない?!?!?!」には、間投詞 "hm (考え込んだり驚きを表す音)" や、疑問符感嘆符 "?! " が多用され、H&Mに対する疑問や驚きの感情を読み取れる。

(2) 投稿：広告の何がどう問題なのかを文章にしてSNSに投稿する。 誰にも身近で気軽に情報発信できるのがSNSである。事例(1)～(4)はSNS投稿が発端で、当初投稿者が問題視して自分で撮った写真や自身でキャプチャした画像と「広告媒体上の問題表現」について詳しく解説した記事とが付されている。

(3) 他ユーザーの応答：記事に興味・関心を持つユーザーが当初投稿にアクセスする 当初投稿は「広告の何がどう問題なのか」について詳しく説明している。そのため、当初投稿者以外のSNSユーザーは、当初投稿者が問題視した広告表現をバイアスの掛かった視点で見る。そのため、予備知識なしで当該広告を見て抱く心象と、色眼鏡を通して見る心象とが異なることもある。

(4) 共感・共鳴：「言われてみれば確かにそ

う見える」「そうとれなくもない」 SNSに装備されている感情表現のツールを使って、当初投稿に対する共感の気持ちを表したり、自分なりの感想を文字列にして投稿するユーザーが出てくる。

(5) 拡散・共有 SNSに装備されている「拡散」「共有」機能を用いて、当初投稿を拡散・共有するユーザーが出てくる。なかには、誤解・曲解に基づく投稿や誹謗中傷も含まれる。また、当初投稿に疑問を呈し、「なぜそう見えないのか」「そうはとれない」などといった意見を投稿するユーザーも出てくる。(5)のフェーズは、当初投稿に関心を抱く層が形成される段階で、広告主が炎上の火種を抱える段階ともいえる。

(6) まとめ記事の生成とメディアによる報道 SNS上で物議を醸した事案の閲覧・拡散・共有件数が一定数に達すると、ブログ等に「まとめ記事(ピラーページ)」が生成され、ネット上で露出度が高まる。また、炎上の事実がウェブニュースや既存メディアで報じられると、SNSに無縁な人やソーシャルメディアの記事に興味・関心を持たない人の知るところとなり、いわゆる大炎上となる。

3.4 広告を見た人の心にネガティブな感情を喚起する連想

3-4-1. 不快感や違和感が怒りを生む 炎上の発端となる投稿は、広告を見た人が「不快な気持ちになった」「えも言われぬ違和感を覚えた」「怒り心頭に発した」など、人間誰もが日常的に経験する心的現象や情動が基になっている。以下では、SNSユーザーの怒りの情動を生んだ不快感と違和感について説明した上で、SNS上で批判的・攻撃的な投稿を行なった人の怒りの情動を明らかにする。

－不快感 広告を見て嫌な気持ちや不愉快な気分になる人がいる。広報関係者の間で「バズ」と「炎上」は紙一重だと評される。確かに、SNSを活用したマーケティング手法（例：バズ・マーケティング、インフルエンサー・マーケティング、ステルス・マーケティングなど）は、顧客・消費者の快情動を増幅して購買行動に繋げることを目的としている⁽⁸⁾。その反面、広告を見た人が不快感を覚えると、当該広告主を標的に批判的・攻撃的な投稿を行うこともある。つまり、情報の受け手の側に生成された不快情動が不快情動行動を喚起して、非支持的行動を選好するのである。併せて、広告を見て不快感を覚えた人は、たとえ広告主が公式に謝罪しても、当該企業に対する怒りの情動は抑えられても不快感を拭い去ることは難しいといわれる（Kubo, K et al. 2012）。

－違和感 広告を見て「なんとなくしっくりこない」と感じる時がある。こうした心的現象としての違和感は、「それを喚起させた対象への不快感や怒りなどといった感情や、近接・回避などといった行動を導く（傍点筆者挿入）」（箱田ほか，2006年）と考えられている。ただし、心理学の分野・領域において、違和感の生起・消失のプロセスやメカニズムはほとんど解明されていない（箱田ほか，2006）。

CM演出上の人物配置の構図が「性役割分業の追認」「女性差別」だとして炎上したIKEA日本のCMは、見ようによっては、「よくある休日の一コマ」「ごくありふれた日常の光景」なのかもしれない。しかし、「日常生活のあらゆる場面でのジェンダー平等（Equality for all in our everyday life）」を謳うIKEAが「なぜジェンダーギャップに根差した表現を採用するのか」という見方もある。あるいは、「国際女性デーの日にデジタルカードゲーム " FiftyFifty (家事を平等に楽しみ、誰もが幸せな毎日を) "

を発表したIKEAがどうして性役割分業を肯定するかのようなCMを制作したのか」「IKEA オーストラリア法人が作成したCMは男性が飲み物を運んでいるのに、日本版はなぜ女性なのか⁽⁹⁾」という観点から、同社CMの表現に違和感を覚えた人もいる。ただそうした事情を知らなくとも、「女性は家事」とも受け取れるストーリー構成が「押し付け」「決め付け」だとして違和感を覚えた人も多かったはずである。

接近動機付けとしての怒り 広告を見て不快感や違和感を覚えた人が憤まんやるかたない思い（＝怒りの情動）を抱くことがある。こうした怒りの情動がSNS上で批判・攻撃モードを発動させる人の心理トリガーとなる。

怒りは、基本情動（＝怒り・喜び・恐れ・悲しみ・驚き・嫌悪）の一つで、「接近の行動傾向（攻撃）を引き起こす情動」（久保・賀・川合，2014，35頁）と説明される。つまり、怒りの情動は、「自分にとって望ましくない状態を変えるために、（目の前の相手に対して）攻撃や介入を狙うという、強い接近の動機付けを持つ情動（Kubo, K et al, 2012）」（＝接近動機付け [攻撃性]）で、怒りに駆られた人は「攻撃行動」または「防御のための攻撃行動」のどちらかを選択して目の前の相手にアプローチすると考えられている（Blanchard, R. J and Blanchard, D. C, 1989）。本論文で取り上げた事例（1）～（4）についても、Jones et al（2009, pp.1-14）が「たとえようもない憤怒を感じた人は、自分が感じた怒りの矛先を誰かに向けて強い言葉や態度で攻撃する」と指摘したように、当初投稿者と炎上加担者の投稿動機には怒りの情動が共通して見られる。

3-4-2. 人間の心にネガティブな感情を喚起する連想のメカニズム 広告を見た人がなぜネガティブな感情を抱くのか。これまでの

炎上事例に共通して見られるのは、「広告を見た人が何を想起したのか」である。

事例（１）～（４）は、広告を見た人がそれと関連のある他の観念を思い出してネガティブな感情を抱いた点で共通している。PRADA店頭でオットーを見たChinyere Ezieが想起したのは、世界的にタブーとされる「ブラックフェイス」である。以下同様に、H&M GBのECサイトに掲載された画像を見たCharles M. Blowは、モデルの人種とTシャツに印刷された文字列とを紐づけて、「黒人＝ジャングルに住む猿」を想起した。Diorの事例については、フランス語表記" Sauvage "にも似た英語" Savage "は、「手つかずの」「野蛮な」「半端ない」という意味を持つとともに、西部開拓時代にさかのぼって「アメリカ先住民（ネイティブ・アメリカン）」を指す差別語として用いられていたからである。最後に、IKEA日本の事例については、「ソファに座ってテレビを観る男性と子ども」と「テーブルに載せた食べ物を運ぶ女性」というCM演出上の人物配置の構図を見たSNSユーザーの一部が「性役割分業」「女性差別」を想起して問題視された。

事例（１）～（４）については、当初投稿者やSNSユーザーが、自分(たち)の心にネガティブな感情を喚起させる何かを想起して不愉快な気分や何かが変わった感じ、怒りを覚えたのである。言い換えるなら、自分の目に入ってくる視覚情報から（当の本人の）不快感や違和感を喚起させる何かを連想したのである。こうした事実認識を基に、人間の心にネガティブな感情を喚起する連想のメカニズムについて以下で掘り下げて分析・検討する。

（１）**広告を見る** ヒトの眼球内の網膜で捉えられた視覚情報は、大脳皮質に送られ、物体や空間の認識のための情報処理が行われる（花沢，2004年，199頁）。

（２）**広告を見て得られた情報と自分の長期記憶にストックされている情報とを突き合わせて何かを想起する** 広告を見た人の感覚記憶・短期記憶として一時的に置かれた情報と、本人固有の長期記憶としてストックされた情報とが融合して、何らかの心象が形成される。つまり、人間の脳は、「個々別々の要素を一つに合わせて纏めることで、（全体としてまとまりのある）心象を形成する（Silva, A.J. 2018, p.30）」のである。ただ当然ながら、「人は自分の見たいように見る」とも言われ、たとえ同じ広告を見ても、一人ひとりの長期記憶にストックされている情報が異なれば、各人が形成する心象も異なってしかるべきである。たとえば、かつて論議の対象となった「卍（まんじ）」を例として取り上げてみよう⁽¹⁰⁾。とある広告に付された「卍」を見た人は「寺院」を想起するかもしれない。あるいは、かつて若者言葉として流行した「マジ卍」を想起する人もいるのではないか。さらに言えば、日本国内外でタブー視される「ナチスの鉤十字」を想起する人もいる。このように、広告を見た人の長期記憶にストックされた情報は三人三様で、それぞれが想起する心象も異なる。

では、広告を見た人の長期記憶に複数の情報がストックされていたら、どうなるのか。このことについて、人間の記憶は、かつて自分が見聞きして知り得た情報をどれだけ思い起こすことができるのかという能力に依存しているという。また、ポジティブ／ネガティブな感情を喚起した出来事が記憶されやすいともいう。後者について、記憶における感情の質と覚醒度の影響を心理実験の手法で分析した野畑・越智（2005）は、①ネガティブ優位説（＝ネガティブな感情を喚起させた出来事が記憶されやすい）、②ポジティブ優位説（＝ポジティブな感情を喚起した出来事が記憶されやすい）、③覚

醒度説 (= ポジティブ/ネガティブなどといった感情の質は記憶とは関係なく、喚起された感情の強さが重要だとした説)、④交互作用説 (= 感情の質と覚醒度は相互作用を示すとした説) が併存しているという見方を示している。だとすれば、広告を見た人の長期記憶にストックされた情報の取捨選択のプロセスは依然として明らかでないともいえる。

(3) 長期記憶にストックされた情報が人間の不快情動を喚起・増幅させる 情動は、快情動と不快情動に区分され、人間行動の動機付けに根本的な役割を果たしている (上田, 2018)。たとえば、快情動は「快に感じる状況への反応」を意味し、快情動に突き動かされる人は「快情動行動 (= 快な状態に少しでも近づくように行動する)」を起こす傾向がある。つまり、広告を見て快情動が誘発されれば、広告主に対して「支持的な態度や行動」を選好する。こうした見解は、「SNSを活用したマーケティング手法が顧客・消費者の快情動を増幅して購買行動に繋げる」とした考え方と符合する。その一方で、不快情動は「不快に感じる状況への反応」を意味し、不快情動に突き動かされる人は、「不快な状態から逃避する」「不快な状態を解消するために(相手を)攻撃する」などといった不快情動行動を起こすと考えられている。つまり、広告を見て不快情動が誘発されれば、広告主に対して「非支持的な態度や行動 (= 広告及び製品に対する批判)」を選好する可能性が高くなる。たとえば、先に挙げた「卍」について、広告に付された「卍」を見た人が「寺院」を想起する分には問題ない。寺院を示す国土地理院の地図記号に過ぎないからである。また、「マジ卍」を想起した人であれば、懐かしさも手伝って快情動が喚起・増幅され、広告主に対する支持的行動を選好するかもしれない。その一方で、日本国内外でタブー視される「ナチス

の鉤十字」を想起したとなれば、話は別だろう。当該広告を見た人の不快情動が喚起・増幅され、広告主を標的に非支持的行動を選好する可能性は極めて高くなる。

4. 考察

本論文は、「不適切な広告表現」「広告媒体上の問題表現」にスポットライトを当て、「どのようにしてSNS炎上が発生するのか」「広告を見てSNS上で批判・攻撃モードを発動させる人の心の中はどのようなのか」について様々な角度から検討した。

炎上の発端が投稿者の感じた不快感だとした見方や、SNS炎上の渦中で投稿される言葉が批判的・攻撃的だとした見方はこれまでも提示されていた。しかし、炎上の火種となる投稿を行なった人の心の裏に踏み込んだ研究や、ネガティブな感情を抱いた人がなぜ批判・攻撃モードを発動させるのかについての研究はほとんど手付かずのままになっていた。

本論文が提示する新たな観点は、以下の3点である。第1に、広告を見て不愉快な気分やなんとなくしっくりこないと感じた人は、自分の目に入ってくる視覚情報から(当の本人の)不快感や違和感を喚起させる何かを連想したからである。なかには、不快感や違和感を乗り越えて怒り心頭に発して「憤まんやるかたない」とばかりにSNS上で批判的・攻撃的モードを発動させる人もいる。こうした人間の行動選択については、Jones et al (2009) が指摘したように、「たとえようもない憤怒を感じた人は、自分が感じた怒りの矛先を誰かに向けて強い言葉や態度で攻撃する」という見解に符合する。

第2に、広告媒体上の表現を見た人の怒りの情動を喚起する経路として、本論文は、不快感と違和感を提示した。たとえば、PRADA、H&M GB、及びDiorの事例は、対象物を見た

SNSユーザーの不快感を喚起したケースである。また、IKEA日本の炎上事例については、性別役割分業を想起させるCM演出上の表現が、「ジェンダー・家事の平等を謳うIKEAがなぜ」「オーストラリア法人のCMでは男性が給仕しているのに、日本版はなぜ女性なのか」など、投稿者の覚えた違和感が怒りの情動を喚起した。そのどちらも批判的・攻撃的な投稿の引き金となったのは投稿者の怒りである。しかし、本論文では、投稿者の覚えた不快感が怒りの情動を引き起こしたという見方と、投稿者の覚えた違和感が怒りの情動を引き起こしたという見方を区別した。既存の研究では、前者の見方が提示されていたものの、後者の見方を追加的に提示したのは本論文の特徴でもある。ただそうはいつても、投稿者の覚えた違和感が不快感を喚起したという見方もできるのではないか。この点については、心理学や神経科学の分野・領域での研究の進展を待つ必要がある。

第3に、広告を見て得られた視覚情報が人間の心に不快感や違和感を生み、延いては怒りの情動を生む要因として、本論文は、脳機能の一つとして広く知られる「連想」を提示した。つまり、適切な広告表現と不適切な広告表現との境界線は「広告媒体上の表現や広告媒体で採用された文字列や画像を見た人が何を連想したのか」によって決まるといえる。ただ先にも指摘したように、広告を見た人の長期記憶にストックされた情報は三人三様で、それぞれが想起する心象も異なるため、広告を見た不特定多数の人が何を連想するのかを正確に予測することは極めて困難である。

5. 結び

本論文は、広告を見て不快感や違和感を覚えた人が怒りの情動に駆られてSNS上で批判・攻撃モードを発動させる原因として、「広告を

見た人が何を連想するのか」という見方を提示した。経営・広告実務の観点で考えるなら、広告を見た人が何を連想するのかは、おおよその見当をつけることもできる。つまり、広告を見た人が（当該広告を見て）何を連想するのかを全て列挙して、広告主・広告代理店・媒体社各社が炎上の可能性を風潰しにあたることも可能である。ただ実際問題として、広告を見て何を連想するのかは三人三様で、どのような表現が人の心の機微に触れるのかを正確に予測することは難しい。

炎上の標的になった企業には、（1）無視、（2）静観、（3）釈明、（4）謝罪という選択肢があり、これまでに多くの企業は（4）謝罪を選択してきている。現にPRADA、H&M GB、及びDiorはSNS上に謝罪文を投稿するとともに、ネット上で物議を醸した広告を公式に取り下げている。日本企業における炎上後の対応についても、SNS上で標的になった企業の担当者が「広告の意図」を釈明し、謝罪文や再発防止策を投稿するのが通例である。それはそれで火消しとして有効な打ち手なのかもしれないが、あくまで事後的な対応で対症療法に過ぎないのではないだろうか。現代の経営が「経営におけるダイバーシティ」や「マイノリティへの配慮」を謳うのであれば、たとえ法令等に違反していなくとも、広告を見た人の心にネガティブな感情を喚起する不適切な表現全般については、広告主・広告代理店・媒体社各社が予防的な措置を講じる時期に入っている。特に広告主においては、人間の正しい判断に歪みを生む「ハロー効果」や「無意識の思い込み」に注意を払いながら、バリューチェーン上の「企画・開発」と「販売・マーケティング」の各レイヤーにおいて「広告を見た人が何を連想するのか」について複眼的にチェックする体制を構築・運用する必要がある。今後は、「（経営・

広告実務の現場で)誰がどのようにして広告表現の適・不適をチェックするのか」「(倫理チェックに際して)どのような実務的な課題が浮かび上がってきているのか」についての知見を得て、「広告表現の倫理」という新たな研究領域を確立したい。

謝辞

本論文の執筆に際して、匿名の査読者3名の先生方から大変貴重なコメントを頂きました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- (1) 炎上を招くのは広告表現・表示だけではない。たとえば、索尼中国(ソニー中国法人) 微博(Weibo)の公式サイトに掲載された新商品発売日時が盧溝橋事件(七七事変)の起きた日時とほぼ同じで炎上した。本事例については、「中华人民共和国广告法」違反で100万元(約1700万円)の罰金刑を受けている(国家市场监督管理总局广告监督管理局,“索尼违法广告法被罚100万元”2021-10-21. https://www.samr.gov.cn/ggjgs/sjdt/gzdt/202110/t20211021_335911.html, [参照2023-1-9])。また、ユニクロが韓国国内で放送したCMの字幕に「갑소사! 80년도 더 된 일을 기억하냐고(そんな80年も前のことは忘れた)」(原語表記: Oh my god, I can't remember that far back [そんな昔のことなんて思えていない])という訳が付されて炎上した(参照2023-1-9)。
- (2) インターネットユーザーに誤認や不快感を与えるような広告上の表現については、日本インタラクティブ広告協会(JIAA) 広告基準委員会・広告審査プロセス共有プロジェクト「インター

ネット広告健全化運動——不適切な広告クリエイティブ事例——」(2022年8月24日)が不適切な広告クリエイティブ事例を提示して、「ユーザーから嫌われる広告表現の改善」を促す新たな取り組みも始まっている(日本インタラクティブ広告協会「インターネット広告健全化運動——不適切な広告クリエイティブ事例——」https://www.jiaa.org/wp-content/uploads/2022/08/JIAA_futekisetujirei_20220824.pdf, [参照2023-1-9])。しかし、インターネット上に掲載される広告クリエイティブに限定され、商品・サービスの広告全般を包括するものではない。

- (3) United States Senate Committee on Commerce. “Statement of Frances Haugen” 2021-10-21. <https://www.commerce.senate.gov/services/files/FC8A558E-824E-4914-BEDB-3A7B1190BD49>, (参照2023-1-9)
- (4) 『広報会議』(2017年3月号)「広報パーソンの倫理観を考える」
- (5) National Museum of African American History and Culture (NMAAHC). “Blackface: The Birth of An American Stereotype” 2017-10-30. <https://nmaahc.si.edu/explore/stories/blackface-birth-american-stereotype>, (参照2023-1-9)
- (6) Chinyere Ezie, 2018-12-13. <https://www.facebook.com/300322/posts/10102198924210054>, (参照2023-1-9)
- (7) @CharlesMBlow, 2018-1-8. <https://twitter.com/charlesmblow/status/950208202154610689>, (参照2023-1-9)
- (8) マーケティング・広告倫理の観点から問

題視されていた「ステルスマーケティング」については、消費者庁内に設置されたステルスマーケティングに関する検討会が報告書を2022年12月28日に公表し、2023年夏を目処に景品表示法による規制の対象となる。消費者庁「ステルスマーケティングに関する検討会 報告書」(2022年12月28日公開) https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/meeting_materials/review_meeting_005/assets/representation_cms216_221228_03.pdf, (参照2023-1-9)

- (9) IKEA Australia. “Get used to a better living room” 2018-8-20. <https://youtu.be/0GRtjS37OMI>, (参照2023-1-9)
- (10) BBC NEWS JAPAN. “お寺の地図記号はナチス連想？変更案に異論も (2016年1月21日)” <https://www.bbc.com/japanese/35369044>, (参照2023-1-9)

参考文献 (英文)

- Alcino J. Silva (2017) “Memory’s Intricate WEB: A Technical Revolution Provides Insight into How the Brain Links Memories, A Process Critical for Understanding and Organizing the World around Us”, *Scientific American*, 317-1, pp.30-37.
- David Lauer (2021) “Facebook’s Ethical Failure are not Accidental; They are Part of the Business Model”, *AI and Ethics*, 1, pp.395-403.
- Eddie Harmon-Jones, Cindy Harmon-Jones, Lyn Abramson and Carly K Peterson (2009) “PANAS Positive Activation Is Associated with Anger”, *Emotion*, 9-2, pp.183-196.
- Jannette Lehmann., Bruno Goncalves., Jose Ramasco and Ciro Cattuto (2012)

“Dynamical Classes of Collective Attention in Twitter”, in *Proceedings of the 21st International Conference on World Wide Web*, pp.251-260.

- Josh Simons and Dipayan Ghosh (2020) “Utilities for Democracy: Why and How the Algorithmic Infrastructure of Facebook and Google must be Regulated”, *Foreign Policy*, pp.1-28.
- Kenta Kubo, Kazuo Okanoya and Nobuyuki Kawai (2012) “An Apology Suppresses an Approach Motivation but Not the Physiological and Psychological Anger”, *PLOS ONE*, 7-3, pp.1-5.
- Patricia H. Werhane (1999) *Moral Imagination and Management Decision-Making*. Oxford University Press.
- Robert J. Blanchard and D. Caroline Blanchard (1989) “Attack and Defense in Rodents as Ethoexperimental Models for the Study of Emotion”, *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry*, Vol.13, pp.S3-S14.
- Srijan Kumar, William L. Hamilton, Jure Leskovec, Dan Jurafsky (2018) “Community Interaction and Conflict on the Web, In *Proceedings of the 2018 World Wide Web Conference*”, WWW’18, pp.933-943.

参考文献 (邦文)

- 井ノ口馨 (2011) 「記憶の形成メカニズム—分子・細胞認知学の展開—」, 『生化学』, 第83巻第2号、日本生化学会, 93-104頁。
- 上田敬太 (2018) 「情動と行動」, 『神経心理学』 第34巻第4号, 266-273頁。
- 久保賢太・賀洪深・川合伸幸 (2014) 「怒り状態の心理・生理反応」, 『心理学評論』, 第57

- 卷第1号, 27-44頁。
- 小山耕平・浅谷公威・榊剛史・坂田一郎 (2019) 「ネット炎上におけるユーザーの共振構造」, 人工知能学会, https://www.jstage.jst.go.jp/article/pjsai/JSAI2019/0/JSAI2019_2E5J602/_pdf/-char/ja, (参照2023-1-9)
- 笹原和俊 (2015) 「集合注意の潜在的構造」, 人工知能学会, https://www.jstage.jst.go.jp/article/pjsai/JSAI2015/0/JSAI2015_2J4OS04a3/_pdf/-char/ja, (参照2023-1-9)
- 戸根亜紀彦 (2001) 「『感動』喚起のメカニズムについて」, 『Cognitive Studies』, 第8巻第4号, 日本認知科学会, 360-368頁。
- 鳥海不二夫 (2021) 「バースト現象における拡散の定量分析—ツイッターデモはどう広がったか—」, 『Japan Marketing Journal』, Vol.40, No.4, 日本マーケティング学会, 19-32頁。
- 中尾麻衣子・国分峰樹 (2008) 「広告主と広告会社の間に生じる倫理的問題の研究—広告実務家はいかに広告の倫理を認識しているか—」 『広告科学』, 49-0, 日本広告学会, 127-149頁。
- 野畑友恵・越智啓太 (2005) 「記憶に及ぼす覚醒度の効果は快・不快感情によって異なる—覚醒度説への反証—」, 『認知心理学研究』第3巻第1号, 23-32頁。
- 箱田裕司・遠藤利彦・吉川左紀子・重野純・川畑秀明・仁平義明 (2006) 「違和感を心理学する—対人情報処理過程における違和感とその脳内基盤—」, 日本心理学会, https://www.jstage.jst.go.jp/article/pacjpa/70/0/70_S04/_pdf/-char/ja, (参照2023-1-9)
- 花沢明俊 (2004) 「視覚情報処理の神経機構」, 『映像情報メディア学会誌』, Vol.58, No.2, 199-204頁。
- 松原靖子・櫻井保志・Prakash B. Aditya・LI Lei・Faloutsos Christos (2013) 「情報拡散過程のダイナミクス—非線形モデルの提案と情報予測—」, 『情報処理学会誌』, Vol.6, No.5, 11-22頁。
- 山口真一 (2015) 「実証分析による炎上の実態と炎上加担者属性の検証」, 『情報通信学会誌』, Vol.33, No.2, 53-65頁。
- 吉野ヒロ子・小山晋一・高田倫子 (2018) 「ネット「炎上」における情報・感情拡散の特徴—Twitterへの投稿データの内容分析から—」, 『広報研究』, 第22号, 日本広報学会, 60-78頁。

日本的経営と転職の2つの意義： 経営層の女性のケースから

Traditional Japanese management and two meanings of changing jobs:
The case of executive-level women

東北大学大学院経済学研究科 博士研究員 杉山佳子
Graduate School of Economics and Management Tohoku University PhD Researcher Sugiyama Yoshiko

ABSTRACT

This study is a qualitative study of women inside directors and officers with experience changing jobs. The experience of women executives changing jobs, especially in large, Japanese-style management company with long-term employment systems, has two meanings.

First, due to statistical discrimination, many women move from traditional large firms to performance-based firms, such as foreign-affiliated firms, where they can demonstrate their abilities, early in their careers.

Second, the lack of internal development of women in senior management positions in large traditional Japanese companies has led to women who have acquired high skills outside the company moving into executive positions.

When women move on after management positions, they already have high job skills, and thus idiosyncrasy credits may be at work and they may be accepted into traditional workplaces.

キーワード

内部登用女性役員、日本的経営、転職、特異性クレジット、コーポレートガバナンス

1. はじめに

本研究の目的は、コーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という。）の導入（2015年）を一つの契機に女性の役員への登用が促進され、また2021年のCGコード改訂で中途人材などの中核人材の多様化や独立社外役員を選任が強化される中、転職経験を有する女性の社内役員を日本的経営（Abegglen, 2004）との関わりの観点から定性的に考察し、

経営層の女性の育成・登用への示唆を得ることにある。図1に示すように2021年の改訂CGコードは、取締役会の機能発揮のため、独立社外取締役の選任強化や、いわゆる「スキルマップ」と呼ばれる、経営戦略に照らし取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表を通じて、職歴やジェンダー等の多様性を求める。また、管理職の多様性の確保（女性・外国人・中

途採用者の登用) の考え方と測定可能な自主目標の設定(補充原則2-4①)を規定し、これらの目的の担保のため、サステナビリティへの取り組みの開示やその基本方針の策定で多様性確保の取組を行うことを挙げている。

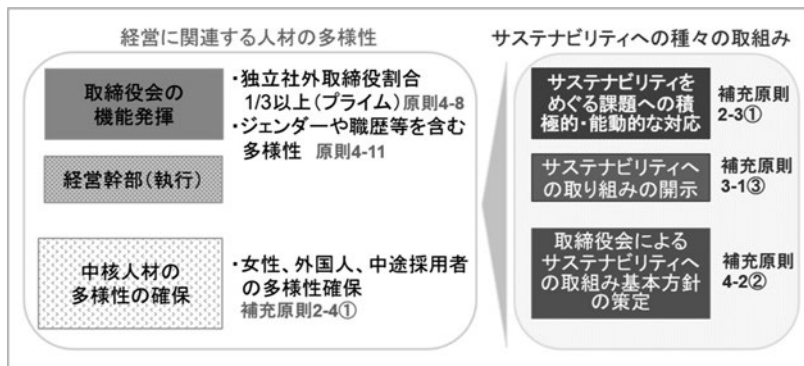
女性活用の推進を目的とする従来の法律は、ワークライフバランスに配慮した働き方の促進で女性の就業継続を可能としたり、管理職への登用に主眼を置いてきた。これに対し一連のCGコードでは、ガバナンスで外部人材などの多様な意見を経営に反映し、より良い意思決定を目指そうとするなど、外部の知見の活用を積極的に行う姿勢を示している。

2.1で述べるように、上場企業の組織内の役員である女性(内部昇進かマネジメントレベルで直接登用されるかを問わないこととし、以下、「内部登用女性役員」という。)に限ると、これまで国内企業では、企業と従業員の間の社会契約(終身の関係(Lifetime commitment))を最大の柱とする日本の経営のもと、必ずしも長期に就業を継続するとは限らない女性人材をコア人材として積極的に育成してこなかったことも影響し、生え抜きよりも転職者の割合が多

い状況にある(杉山、2021)。同調査で用いた役員四季報(2020年度版)の集計では、大企業(従業員1,000人以上)で公開の情報からは創業家関係者等に該当せず内部登用役員と考えられる女性(165名)のうち、2015年以降に役員に登用された者は約7割(111名)にのぼり、過半数は執行役や監査役としてだが、2021年のコード改訂前に少数ながら多様化の兆しを見せていた。このように、内部登用の女性役員では、従来の生え抜きを中心とする役員像は当てはまらない。

これまで女性役員そのものが少数だったため、転職経験を有する内部登用役員が企業との関わりの中で何故、転職を行い、どのようにキャリアを促進させたのかの知見の積み重ねは多くはない。そこで本稿では、転職経験を有する女性人材のキャリアのプロセスを明らかにすることが、中核人材や役員構成の多様化を実現する一手段として意義を有すると考え、定性調査を通じて転職経験が彼女たちの職業キャリアで持つ意義を、日本的経営との関係から考察することとする。

図1 人材の多様性に関する2021年改訂コーポレートガバナンス・コードの概要



出所：2021年改訂CGコードを元に筆者作成。

2. 先行研究の概観

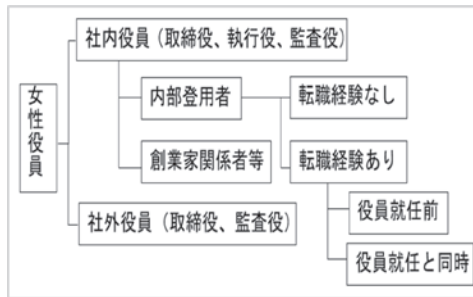
2.1 本研究の文脈

調査の前提として、女性役員の複数の類型を確認する(図2)。社内役員の中には通常の昇進構造と異なるルートで役員となる創業家関係者もいるが、本稿ではこれらを除いた者を内部登用役員とみなし、このうち転職経験を有する者を調査対象とする。

続いて、内部登用の女性役員の入職時年齢を確認した。調査は東洋経済新報社の『役員四

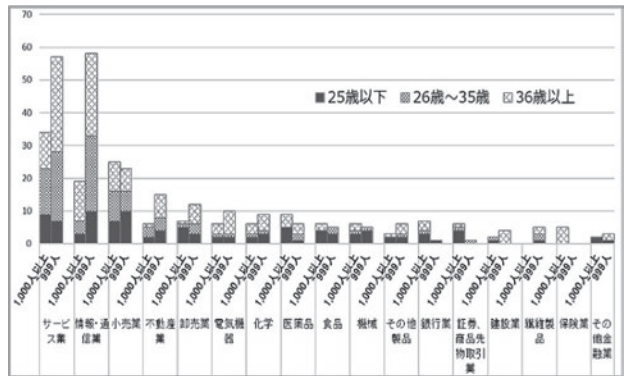
季報2020年版』を用いて集計し、創業家関係者を除き、内部登用女性役員の入社時年齢を業種・従業員規模で分類した(図3)。上場企業の内部登用女性役員全体では25歳以下(新卒やいわゆる第二新卒)より、キャリア中・後期での転職が多い。業種別では人数が多い順に、サービス業、情報通信業、小売業と続き、非製造業が多い。しかし長期雇用であることが多い製造業でも、女性役員では少なからず転職者が存在していることが特徴的である。

図2 国内女性役員のタイプ別分類



注：本稿では、通常の内部昇進とは異なるルートで経営層に就任する、創業者、創業家親族及び大株主を「創業家親族等」とする。大株主は、有価証券報告書で大株主の記載がある者を対象とする。
出所：杉山(2021)。

図3 内部登用女性役員の入社時年齢



出所：東洋経済新報社「役員四季報(2020年版)」から筆者作成。

2.2 先行研究

内部登用女性役員の現状を前提に、改めて本研究に関連する先行研究として、国内の昇進構造に関連づけた女性の雇用の特徴、女性の経営層への登用をめぐる国内外の研究動向および転職に関する先行研究を確認し、調査のフレームワークを導出することとする。

2.2.1 国内の昇進構造と女性人材の雇用

国内では主に長期雇用の志向を有する企業で、OJTで企業特殊的能力を獲得した生え抜きがコア人材として役員への登用に有利であるとされてきた(川本、2009)。他方で女性人材では長らく、特にキャリアの初期に統計的差別(Phelps, 1972)が存在することが指摘されてき

た。統計的差別の理論は労働経済学で、企業にとり個々の労働者に関する情報が不完全で、かつ男女など異なるグループ間の平均に差があることの情報を企業が持つ場合、個人の資質の確定にコストや時間がかかるため、コスト等をかけずグループの平均の違いを考慮して雇用や賃金の決定をすることが合理的とする考え方である。国内では具体的には、性別職域分離の存在(橋本・佐藤、2014; 駒川、2014; 堀内、2015)や、「日本型雇用管理制度」は同質的で長時間労働が可能な社員を前提に維持され、その受け入れが難しい人材には別の制度があるという一国二制度の存在(今野、2012; 佐藤、2019)などの指摘がある。

2.2.2 経営層の女性に関する先行文献 (海外)

次に女性の経営層への登用については、これまで米国を中心に海外で検討されてきた。そこで海外と国内の議論に区分をして述べる。現状では主要な先進国でも、特に大企業で組織内部からダイレクトに女性が経営層となることの困難性が指摘されている（たとえばTerjesen, S and Sealy, R., 2016）。シニアマネジメントへの女性の登用が進む米国でも、過半数の女性取締役は企業組織の中で、「サイドステップ」から取締役になるという。具体的には、女性の方が有利な分野である学术界、非営利団体、政府、コンサルティング、中小企業などでキャリアを積み、その後、ビジネス界の主要な舞台に再登場する（Branson, D. M., 2012）。また、少数者に限定されることも指摘されてきた。DEZSÓ, C. L. (2016) は女性が直面する「暗黙のクォータ」として、企業はトップマネジメントに少数の女性を置く努力はするが、より多くの女性を置く努力はしないと指摘する。昇進スピードの観点からも、例えばフォーチュン100企業の女性のトップ・エグゼクティブを対象とした調査では、女性は男性よりも昇進が速いが、複数の女性幹部がいる企業では女性の優位性はなくなることが指摘されている（Bonet, Cappelli, & Hamori, 2020）。大企業の女性CEOが少数である要因では、ライン経験やキャリア機会の不足、ジェンダーに基づく固定観念、トップのオールドボーイ・ネットワーク、優秀な女性が企業を避け起業家的キャリアを選ぶことが多い可能性（Oakley, 2000）などが指摘されている。このように海外先進国でも経営層は従業員の多様性の割合を必ずしも反映せず、女性人材は少数者に限定される傾向となっている。

2.2.3 経営層の女性に関する先行文献 (国内)

続いて国内では、経営層への女性の登用は企業上層部のみが推進する傾向であること（Jung & Mun, 2018）や、外国人の所有比率が高く、低成長が予想される大企業では女性の社外取締役が多いこと（Tanaka, 2019）などが指摘されてきた。さらにYoshikawa, et al., (2020) は、国内企業では男性によるインサイダー・コントロールとジェンダー・ダイバーシティという相反する制度的論理があるところ、当該企業の高い知名度、外国人株主と社外取締役の構成などの複数要因が重なり企業にプレッシャーがあるとき、社外取締役として女性が任命されることが経営者の対応として起こると指摘する。上記の各研究からは、国内の女性の経営層への登用は、必ずしも組織で内発的に行われるだけではないことが示唆される。

2.2.4 転職

上記のような組織のマネジメントに対し、自ら組織や職務を変える契機である転職について、国内の先行研究を確認する。現在国内では、大企業以外では高卒社員の定着率が継続的に低下しており雇用の流動化が進んでいるものの、大企業の大卒労働者では頑健に長期雇用が存続し、2極化が進展しつつあるという（大湾・佐藤, 2019）。そして、管理職のキャリア形成の幅は、生え抜きでは「多部門関連業務経験型」「多部門異業務経験型」の割合が、中途採用者は「一部門多業務経験型」が高く、生え抜きが組織の中で幅広くキャリアを形成することが指摘されてきた（伊藤, 2001）。このことは、日本的経営を行う企業では長期雇用を前提に企業特殊の技能を形成すること（小池, 1999）と整合的ともいえよう。

次に女性の転職理由についてはHasegawa & Hasegawa (2017) が、男性は企業内外でのキャ

リア展望、スキルの企業特殊性、企業の効率性、前向き志向、離職に伴う不安、上昇志向のすべてが有意だが、女性では企業の効率性や前向き志向のみが有意であり、とりわけ前向き志向の程度が離職意向に影響するとして、転職理由に性差があることを指摘する。また、Center for Work-Life Policy (2011) の調査でも、女性の離職理由の首位(約6割)は仕事への不満であり、第2位(約5割)は仕事の行き詰まり感だとして、ライフイベントの影響より職務関連が離職の主な事由であることを明らかにしている。女性の離職ではやりがいを求め、自らの意思でキャリアをコントロールする傾向が示唆されているといえよう。しかしながら転職をした女性がその後、職業キャリアを促進するメカニズムについては、現在はまだ知見が多くはない。労働政策・研修機構(2017)の調査は、女性は転職で昇進確率を高めるとする。また浦(2021)は、集団の課題解決などに大きな貢献をした成員は他者から多くの信用(credit)を得て集団内での地位が高まり、その信用を担保に逸脱的な行動を取ることが許されるという「特異性クレジット」の概念(Hollander, 1958)に基づき、転職者が外国人で有能さが顕現しているケースで、逸脱的なアウトサイダーであるがゆえに組織風土の改革者として、新しい人材が集団内で受容的態度が示されることを明らかにしている。

2.3 先行研究からの分析フレームワークの示唆

以上の先行研究からは、特に長期的雇用志向の大企業における大卒者を中心に、生え抜きで同質的な社員がコア人材として役員に登用されることが有利な中、経営層の女性人材はキャリアのプロセスで統計的差別が影響し、自発的な転職でスキルを形成した可能性が考

えられる。しかし離職した女性がどのように職業キャリアを促進するのかの知見は多くはなく、女性の転職者の場合に「特異性クレジット」がどのように働く可能性があるのかも不明である。図3で示したように、内部登用女性役員では40代以後の転職も少なくない。そこで転職の時期を管理職の前後で分け、各時期の職務経験と転職の状況を、統計的差別理論(Phelps, 1972)および特異性クレジットの概念(Hollander, 1958)をふまえて定性的に分析する。改めて本稿は以下の点を課題として、質的調査でそのメカニズムを明らかにすることを試みる。

課題1 転職経験を持つ経営層の女性は、何故転職を行ったのか。

課題2 転職後の経営層へのプロセスにおける組織との関わり(マネジメントや職場の受容)はどのような状況か。

3. インタビュー調査の概観

上記課題を解明するため、インタビュー調査で得られた質的データの分析を行う。

3.1 調査の対象

対象者は、組織内の部署、昇進構造が一定の幅を持つ、従業員1,000人以上で主に国内企業で職務経験を積んだ女性役員計12名、これらに相当する事業規模の外資系企業で主な職務経験を積んだ女性役員10名の計22名で、いずれも転職経験を有する者とする。また、大企業で法律上の役員に該当する内部登用の女性はごく少数に限られるため、対象を本研究では経営の職にある者と広く捉え、執行役員を含むこととする。

さらに成長中の企業か否かで、組織で上位役職のポストの拡大があるかの状況が異なるため、企業の成長は創業から約40年で止まるとした樋口・新保(1999)の調査に基づき、対

象者が入社時に創立から40年を超えた企業か否かで国内企業を区分した。創業からの年数が長い企業は、日本的経営の影響を受けて特徴の一つに長期（終身）雇用があることが多いことから、対象者の入社時点で創業から40年超の企業を「長期雇用志向企業」、40年未満で成長

中の企業を「成長企業」とし、外資系企業と3つの企業特性に分けて確認する。

インタビュー対象者は複数企業を経験しているが、主にスキルを形成した企業で分類した（表1）。非特定を条件にご協力頂いたため、対象者の属性は下記分類にとどめる。

表1 インタビュー対象者の属性

| 企業特性 | | 人数 | 年代 | 製造業 | 非製造業 | ライフイベント有 | ライフイベント無 |
|------|--------|----|----------------|-----|------|----------|----------|
| 国内 | 長期雇用志向 | 9 | 50代6人 60代3人 | 6 | 3 | 7 | 2 |
| | 成長 | 3 | 40代1人 50代2人 | 0 | 3 | 1 | 2 |
| 外資系 | | 10 | 50代5人 60代5人 | 5 | 5 | 7 | 3 |

調査の依頼は、筆者が仕事で携わった経済団体の関係先へのスノーボールサンプリング方式と企業への直接依頼の方法を用いた。データ収集では業種を可能な限り分散させるため、次の紹介先依頼に際して希望する業種を複数伝え、該当者を紹介してもらった。また調査が10件を超えた際、希望する業種の企業に直接依頼することで複数のケースで協力を得た。

3.2 調査と分析の方法

2020年1月から2021年2月にかけて半構造化面接を実施した。1人あたりのインタビュー時間は約70分から140分で、平均は約90分である。協力者の許可を得てICレコーダーに録音し、後日全てテキスト化した。新型コロナウイルスの流行と重なり、8名はオンライン（Zoom）の利用である。分析にはMAQDAを用いた。長期的なキャリアから包括的に要因を分析するため、ナラティブ分析のアプローチによりテーマを中心とする質的分析（Kuckartz & Kuckartz, 2002; Kuckartz, 2014）を行った。主なインタビュー項目は、①入職時の状況と就業に関する自己の意識、②入職後の職務経験の

状況、③転職の理由、④転職後の具体的な職務経験の状況、⑤改めて経営層までのプロセスで（一連の）転職経験が有した意義の振り返り、である。転職状況の全般を概観した後、分析概念に基づき特徴的なケースを述べる。

4. 分析の結果

4.1 転職の理由

管理職前後で分けた転職の状況は表2の通りである（なお、各カテゴリの詳細（コード）や具体例、年代については付録1を参照のこと）。

分析では、コードを元にしたカテゴリを、転職の契機が自発的であるか否かで区分した。

転職の契機は、延べ人数では自発的な転職（53人、85%）が多く、ライフイベントやリストラを理由とした非自発的な転職（9人、15%）を大幅に上回る。

管理職前の転職経験者は計15名、管理職後は9名である。管理職前は20代～30代前半、管理職後は40代後半が最も多い。管理職前は長期雇用志向企業から非長期雇用志向（成長・外資系）企業への転職が6名、管理職後は、外

資系企業経験者の転職が最も多いパターンである（計10名、うち外資系企業（5名）・長期雇用志向企業（5名）への転職）。長期雇用志向企業を軸とすると、管理職前には非長期雇用志

向企業への転職、管理職後には外資系企業から長期雇用志向企業に上級管理職（部長または執行役員）として入社する傾向があった。

表2 転職状況の類型（管理職前・後別）

| 契機 | カテゴリ | 人数 | シェア | 管理職前 | | | | 管理職後 | | | |
|------|--------------------|----|------|------|-----|-------|-----|------|-----|-----|-----|
| | | | | 長→長 | 外→長 | 長→成/外 | 外→外 | 外→長 | 長→長 | 成→成 | 外→外 |
| 自発的 | やりがいの追求 | 19 | 31% | 1 | 1 | 7 | | 4 | 1 | | 5 |
| | キャリアアップ | 13 | 21% | | | 2 | 4 | 2 | | | 5 |
| | 自主的な学び (国内外大学等) | 10 | 16% | 1 | | 5 | 3 | 1 | | | |
| | 企業理念共感 | 7 | 11% | 1 | 1 | 1 | | 2 | 1 | 1 | |
| | 貢献意欲 | 4 | 6% | | | | | 3 | | | 1 |
| 非自発的 | ライフイベント | 4 | 6% | 2 | 2 | | | | | | |
| | リストラ | 5 | 8% | | 1 | | 2 | | | 1 | 1 |
| 計 | | 63 | 100% | 7 | 5 | 11 | 10 | 13 | 2 | 2 | 12 |

注1：「長」は国内の長期雇用志向企業、「成」は国内の成長企業、「外」は外資系企業をそれぞれ表す。

注2：各カテゴリ別の人数であり、同一人物が複数回の転職を行う場合は、複数カテゴリに該当するケースが含まれる。

出所：筆者作成。

続いて、転職の契機となった具体的な内容を確認する。自発的な転職のカテゴリは「やりがいの追求」、「キャリアアップ」（職位の上昇または専門スキルの深化を明確な目的とする）、「自主的な学び」「企業理念共感」「貢献意欲」の順に続いた。首位の「やりがいの追求」は、管理職前は統計的差別の影響で職務経験の機会を得ることが困難な長期雇用志向企業からの転職者が、管理職後は更なるステップアップを求める外資系企業からの転職者が多く挙げている。「自主的な学び」は主に管理職前の時期で（国内大学院等6名、海外大学院3名）、卒業後は得た専門知識を元に、外資系企業に転職するケースが8割を超えた。

非自発的な転職のカテゴリでは、「リストラ」「ライフイベント」がある。「リストラ」は日本市場の長期低迷を受け、外資系企業がアジアの一拠点である日本法人の縮小や撤退を行うなど企業側の要因に拠る。管理職前の転職では「ライフイベント」（4人、6%）もあっ

た。コード別（付録1参照）では「結婚・育児での中断」、「育児の時間的負担」、「配偶者の転勤等」が挙がる。ただし対象者達は偶然も重なり、非自発的な転職後もスキルを発揮したり、成長分野の業種の企業だったこと等を背景に、キャリアを前進させたのが特徴である。

4.2 転職の具体的なケース

次に転職の各類型のうち、管理職前にやりがいを求めて長期雇用志向企業を離れるケース、ライフイベントによる非自発的事由によるケース、管理職後の時期により大きなやりがいを求めてむしろ長期雇用志向企業に転職するケース、の3つの具体的例を記載する。

■管理職前（自発的）：やりがいを求めて、長期雇用志向企業から成長企業に転職する例
本当に優秀な女性がたくさんいるのに、その人たちがずっとお茶汲みとコピーとお弁当の手配しているんです。

…完全に研修も別でした。一緒に入社しても男の人と女の人の研修は別で、女の子に最初に教えるのはお茶の入れ方でした。最初に配属になって、ある部長のコーヒーはお砂糖が一杯、クリームが一杯というのをまずノートが一番最初に書いたのをすごく覚えています。…そういうことに納得がいかないというか、それにもやもやしたというのがありました。…バリバリ仕事させるよりも大事にされる。ゆるくて、もう遊びに行ってるような会社でした。…何でこんな、楽だけど面白くない会社にいるんだろうと思い、2年でつまらなくてやめました。…仕事の活躍というよりも、面白い仕事がしたくて、誰かのサポートではなくて、何か一つでもいいから「これを任せるよ」と言われたいなと思いました。キャリアウーマンになり出世しようとか大きな仕事しようということではなくて、小さいことでもいいから何か任されたい、というのが転職をするときの思いです。

上記は父親が勤める大企業に縁故で入社したものの、ノンコア人材として定型的な業務しか与えられず、仕事上での統計的差別がある典型的なケースといえる。自ら仕事のやりがいを求めて、転職の雑誌で初めて名前を見た、設立から間もない当時未上場の企業に転職し、当該企業が上場して成長すると共に自らのキャリアを前進させた。

■**管理職前（非自発的）：ライフイベントが事由の外資系から長期雇用志向企業への転職例**
(元いた外資系企業での)男女対等に働いたり女性でもきちんと成果を出すとか、考え抜くとか。そういう風に普通に働く人がいなかったので、それで面白がってもらい仕事を沢山やらせてもらいました。…ただ文化の違いは、自由の国アメリカから来て北朝鮮に行く位の差がありました。

管理職の女性が誰もいなくて、4,000人もいる会社の中で。誰かがロールモデルにならないと、ガラスの天井では誰も頑張らないなと思って。誰もいないなら私が頑張るしかないのかな、というのがベースに入った時の思いです。

普通に成果を出そうと頑張ってる時に先輩の女性社員から「そんなに頑張っても絶対に管理職になれないんだから」と。「そんなに偉くなれないんだから手を抜いた方がいいよ」と親切心で足を引っ張る女性陣がいっぱいいて。これは駄目だと思い、ロールモデルをみんなに見せようという意思があったんですよ。

上述は30代前半、2人目を出産し育児との両立期に遠距離通勤が難しくなり、非自発的な事由で女性管理職が皆無の地元の国内長期雇用志向企業に転職したケースである。対象者は新人に近いランク・給与で入社したが、上席(全員男性)は彼女の成果を出す仕事ぶりに女性の前例がなくても評価し、社内で最短スピードで昇進して執行役員となった。外資系企業から転職し、同じことをする女性の前例がない中での仕事ぶりが職場や役職者達に認められていくプロセスはまた、特異性のクレジットが働いた可能性が指摘できよう。

■**管理職後（自発的）：外資系からクライアントの長期雇用志向企業へ転職した例**

本当に〇〇(転職先の企業)はどうやったら上手くいかな、ということだけを考えていた方がいいかな、と。で、事務所に戻ってもそのことばかり考えてるくに話を聞いていないのだから…

(女性が部長で来るのは転職先企業の)社内の人には経験がないので、宇宙人は宇宙人だから、それとして付き合うしかないのではないかなと。…だから当時、声をかけて下さった経営

者の方と半年くらい、組織の外の人間だから機能するけれども、中に本当に受け入れてもらえるのか、と話していました。

その方は、「何かあったら話していけばいいじゃない」と。「やったことがないことなから」と言っ下さり、私はその誠意を有難いと受け取らせて頂いて。社内の人達は女性の部長に出会ったこともないし、宇宙人のような人がいるのは仕方がないと諦めてくれていることに感謝しかないという感じですよ。

上記対象者は、顧客であった国内長期雇用志向企業の経営再建に全力的に取り組みたいという仕事のやりがいへの意思を持ち、経営者の説得もあって自発的に転職をした。外資系の企業特性に加えて上級管理職の立場で入社し職場で異質な存在であることを、自ら「宇宙人」と例えている。職場では外資系企業からの異質な人と捉えて明確な排除もなく、この点で特異性のクレジットが働き、積極的ではないものの受容されたケースと言えるであろう。

4.3 転職後の組織との関係

続いて、転職後に職業キャリアを促進した要因を、マネジメントと職場での受容の視点で

確認した。表3は特徴的な3つの転職パターンを転職時期との関係でまとめたものである。

主な特徴として、企業特性による職域の違いが挙げられる。外資系企業の女性は特定の専門領域で、マネジメントを含めて職務範囲・権限を広げ、高度に専門的なスキルを形成している。国内企業は、成長企業では主力の事業領域を担当したり巨額の赤字子会社の社長となり黒字に転じさせるなど、所管する事業領域で財務面でも経営への貢献が評価されていた。他方で長期雇用志向企業は、人事（HR）や財務・戦略系のコンサル業など間接部門で職務経験を積んだ人材が、その専門性を生かして職務を行うこととするマネジメントがみられた。

さらに長期雇用志向企業では前述のように、職場で特異性クレジットが影響する可能性があった。特に外資系企業で専門領域で実力を積んだ女性が国内企業の経営層として転職する際に大きく働く傾向がある。早期から職務経験を積み、企業外でも自主的な学びを経て実力を形成する外資系企業経験者は、転職先の国内長期雇用志向企業の職場では、女性では異質な高度な職務経験を積んだ人材として上級管理職ではむしろ受容されていく様子が見られた。

表3 主な転職パターンと転職先企業のマネジメントの特徴

| 主な転職パターン | 人数 | 管理職前 | 管理職後 |
|--------------------------------|----|--|------|
| 長期雇用志向 →非長期雇用 (国内成長・外資系) | 7 | 共通：いずれも実力を評価する企業で、職務の幅・権限が広がる。 (国内成長企業) 特に職域の制限なし。事業部門（営業、開発）、子会社社長など。統率力を有する経営者がいる傾向。 (外資系企業) 特定の専門領域（HR、マーケティング、戦略等）でその専門性を高めていく。上司との個別具体的な関係性が重要。 | |
| 外資系→長期雇用志向 | 4 | 上級管理職として転職。 外資系の専門性を生かし、特定の間接部門を管掌することを期待される。 HR（2名）、企画系（2名） | |
| 外資系→外資系 | 10 | 特定の専門領域（HR、マーケティング、戦略等）でその専門性を高めていく。上司との個別具体的な関係性が重要。 (ポジションの上昇、より規模の大きい他企業へのシフトは、自発的に転職を活用)。 | |

出所：筆者作成。

5. 考察

調査の結果について以下述べる。課題1について、内部登用女性役員の転職は、管理職前後いずれの時期か、自発的か、ライフイベントやリストラ等の非自発的かによる違いがあった。中でも特に長期雇用志向企業では、終身や長期の雇用を企業の特徴とするものの、内部登用役員の女性では転職が重要な意義を有し、また転職の時期により、その事由の違いも顕著だった。すなわち管理職前の特にキャリアの初期には、仕事経験を積む機会が制限される傾向にあることが、仕事の機会ややりがいを求めて成長企業や外資系企業に転職することに繋がっていた。これに対してスキルが明確となる管理職後は、性別に関わらず実力に応じてスキルの形成が可能な、外資系企業で育成された人材が長期雇用志向企業に転じる動きがあった。

上記の各時期の転職はいずれも、統計的差別 (Phelps, 1972) が影響している可能性がある。すなわち、日本的経営の傾向を持つ企業が新卒一括採用と長期雇用の慣行を有する中、ライフイベント等を事由に短期間で離職する確率が高かった女性は当初、人材投資の対象となくにくかったことである。1986年の男女雇用機会均等法施行後の間もない時期は、入職時に男性と同等の職務を行う意欲を持っていても、幅広い職務経験を積むことは困難な状況も見られた。そこで、非長期雇用志向企業に自発的に転じることで職務経験の機会を得て、実力を形成し評価されていく状況が見られた。

次に課題2に関して、管理職登用後は国内の長期雇用志向企業においても、外資系企業でスキルを形成した転職者の女性が経営層として活躍することを可能とするマネジメントが行われていた。専門領域で確立された高いスキルを有していることが明白となり、また外資系企業から来たことと相まって、性別に関わらず長期

雇用志向企業の職場においても「特異性クレジットの概念」(Hollander, 1958) が働き、その異質性ゆえにリーダーとして受容されていく状況が見られた。このことは裏返すと、非長期雇用志向企業が実力に応じて女性人材も評価してきたことに対し、長期雇用志向企業では、ライフイベントの影響があるキャリア中期までを中心に、能力を伸長する仕事経験の機会を得てスキルを形成する機会が阻害されやすく、経営幹部候補の女性を長期的な視点で継続的に育成出来てこなかったことが指摘される。改めて長期雇用志向企業では、コア人材として女性を内部で育成する課題が、経営層の女性の転職経験からも浮かび上がってくるといえよう。

続いて、本研究で得られた理論的・実践的なインプリケーションを述べる。

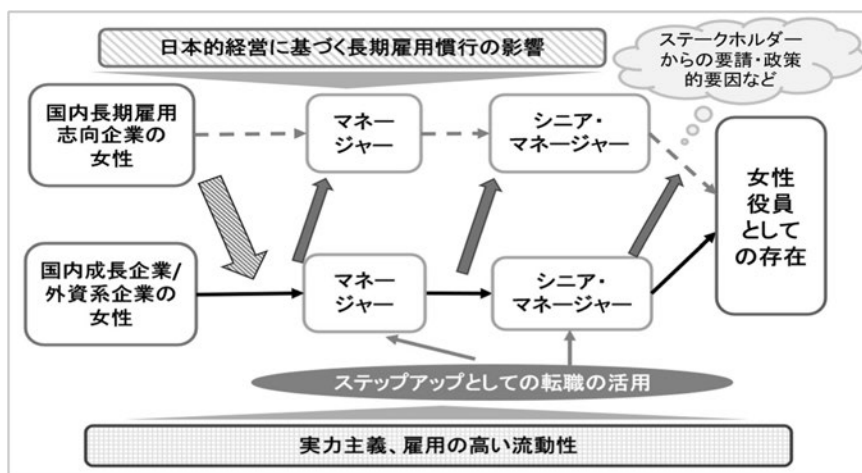
本研究の理論的インプリケーションは二点ある。第一に、結果的に経営層となる女性人材も、その転職事由からキャリアの初期を中心に統計的差別 (Phelps, 1972) の存在が示唆され、転職経験に繋がっていることを明らかにした点である。中でも特に日本的経営に基づく長期雇用志向企業の人材は、実力で仕事成果を評価する成長企業や外資系企業へ、あるいは同じく長期雇用志向企業でも多様性を尊重するマネジメントが行われる企業などに自発的に転職し、職務経験を積む機会を得て、その後のスキルを向上させていた。第二に、スキルを形成して管理職となった女性がその後転職する際は「特異性クレジットの概念」(Hollander, 1958) がはたらき、今度はその異質性ゆえに女性の中核人材が育ちにくかった、長期雇用志向企業の職場でも受容される可能性があることを指摘したことである。特に外資系企業でスキルを積んだ女性人材が上級管理職として転職する際に特徴的であった。

続いて実践的インプリケーションでは、特

に上級管理職へのプロセスに関連して次の2点が挙げられる。第一点目は、管理職登用後に実力を有する女性が国内の長期雇用志向企業に転じるという、新たな女性人材の転職のケースを示した点である。このことは長期雇用志向企業で、管理職となってからの転職者にさらに職務経験の機会を提供し、経営人材を多様化するマネジメントが少しずつ行われるようになってきていることを示すものであるといえよう。第二点目は、女性人材では内部登用役員も、その過半数を占める転職者の経験を明らかにすることを通じて、経営の合議体のメンバーとして人材の多様性・広がり に資する可能性を持つことを

示唆する点にある。転職者として複数の企業を経験することで、例えば企業文化やリスク管理の範囲・深度の違いなど、企業を見る目が複眼的になることが考えられる。さらに特に女性人材では「統計的差別」の影響による仕事経験やキャリア・パスの違い、「特異性クレジット」の影響、ライフイベントと仕事の両立経験も通じて、結果的に内部登用役員でありつつも独自の立場で、経営層の集団の凝縮性を緩和する可能性があることが挙げられる。分析結果からの内部登用女性役員の成長プロセスは、図4の通りである。

図4 内部登用女性役員の成長プロセス（企業特性・時系列別）



出所：筆者作成。

6. おわりに（本研究の意義と今後の課題）

本稿では転職経験を有する内部登用女性役員のケースから、スキル形成の時期との関係で転職が2つの意味を持つことを明らかにした。経営層の女性人材については、特に長期雇用志向企業で、キャリアの初期から中期にコア人材として育成していくマネジメントが機能しづらい状況にあったことを背景に、転職を用いて

キャリアを停滞させず、継続して成長し実力の形成が可能な組織でスキルを形成することが、経営層へのプロセスで重要であった。このことは個人の側からは、現代的なキャリアの代表例でもある、組織の境界を越えて自律的に進むバウンダリレス・キャリア (e.g. Arthur & Rousseau, 1996) にも該当するといえ、長期雇用志向企業の側でもこのような新しい人材を收容する動きが部分的であれ見られてきているこ

とを示すといえるであろう。しかし一方、本研究の今後への示唆としては、長期雇用志向の企業からキャリアの初期に転職する女性のケースからは、当該企業にとり将来経営層となる有能な人材が定着せず、自発的に当該企業を去ることを結果的に容認してきたことが挙げられる。初期の離職を防ぎ、女性人材を中核人材として定着させていくことは今後、長期雇用志向企業の特徴を熟知した女性が上級管理職として女性役員候補全体のプールを広げ、将来的に自社や他社のダイバーシティを牽引し、広く国内企業のサステナビリティに資する可能性を有するのではないだろうか。内部昇進の女性は、外部から来た女性より株主から積極的な評価を受けるとする調査結果もある (Lee & James, 2007)。人的資本情報の開示が拡充していく今、本研究でみられた自発的な離職理由からも、女性人材などの新しい人材は、外部人材の活用とのバランスに配慮しながら、初期からコア人材として投資の対象として継続して育成し、またそのマネジメントの姿勢を示していくことも、重要なのではないだろうか。

最後に本研究の課題を述べる。本研究の対象者は、業種などの企業特性はバランスを心掛けたが、転職時期では管理職前に偏りがある。転職を含む女性のキャリアは多岐にわたること、また本稿のコホートはパイオニア世代や均等法世代であるが、現在シニアマネジメントに次世代が向かいつつあることから、調査範囲を広げることが今後、必要と考える。また主に用いたのがスノーボールサンプリング方式であったため、今後はさらに調査の手段も多角化しインタビューデータを収集することが必要と考える。そして個人の側からは、前向きで自律的なキャリアをより詳細に分析し、組織との関わりでどのような資本をどの時期に蓄積し、経営に資する人材となっていくのか、改めて解

明していくことも重要と考える。

—以 上—

【謝辞】

本研究は、科学研究費補助金「基盤研究 (B) 研究課題21H00669」の助成を受けました。この場を借りて、関係者の皆様に御礼を申し上げます。

【参考文献】

- Abeglen, J.C. (2004). 21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values. (山岡洋一訳 (2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- Arthur, M.B.& Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principal for New Organizational Era*. London: Oxford University Press.
- Bonet, R., Cappelli, P., Hamori, M. (2020) “Gender differences in speed of advancement: An empirical examination of top executives in the Fortune 100 firms”, *Strategic Management Journals*, 41-4, pp.708-737.
- CRISTIAN L. DEZSÓ, C. L., ROSS, D. G., & URIBE, J. (2016) “IS THERE AN IMPLICIT QUOTA ON WOMEN IN TOP MANAGEMENT? A LARGE-SAMPLE STATISTICAL ANALYSIS”, *Strategic Management Journals*, 37-1, Special Issue: Question-Based Innovations in Strategy Research Methods (JANUARY 2016), pp.98-115.
- Douglas M. D. (2012) “Initiatives to place women on corporate boards of directors a global snapshot”, *Journal of Corporation Law*, 37-4, pp.793-814.
- Douglas M. D. (2012) “Pathways for Women to Senior Management Positions and Board

- Seats: An A-Z List”, *2012 Michigan State Law Review*, pp.1555-1585.
- Hasegawa, R. & Hasegawa, S. (2017) “Exploring the determinants of female workers’ turnover”, *Institute of Business Research*, Daito Bunka University, 2017, pp.1-21.
- Hollander, E. P. (1958) “Conformity, status, and idiosyncrasy credit”, *Psychological Review*, 65-2, pp.117-127.
- Klettner, A, Clarke, T, & Boersma, M. (2016) “Do Quotas Help Women to Climb the Career Ladder? A Laboratory Experiment”, *European Economic Review*, 123.
- Kuckartz, A. M., & Kuckartz, U. (2002) “Qualitative text analysis with MAXQDA”, *Fundación Centro de Estudios Andaluces*, pp.1-29.
- Kuckartz, U. (2014) *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lee, P. M.& James, E. H. (2007) “She’-E-OS: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive”, *Strategic Management Journal*, 28-3, pp.227-241.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000) “Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?”, *Journal of Applied Psychology*, 85-1, pp.86-101.
- Mun, E, & Jung, J. (2018). Change above the Glass Ceiling: Corporate Social Responsibility and Gender Diversity in Japanese Firms. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 172-191.
- Oakley, J. G. (2000) “Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, 27-4, pp.321-334.
- Phelps, E. S. (1972) “The Statistical Theory of Racism and Sexism”, *American Economic Review*, 62, pp.659-661.
- Tanaka, T. (2019) “Gender diversity on Japanese corporate boards”, *Journal of the Japanese and International Economies*, 51-C, pp.19-31.
- Terjesen, S and Sealy, R. (2016) “Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective”, *Business Ethics Quarterly*, 26-1, pp.23-65.
- Yoshikawa, T., Witt, M. A., & Yamada, J. (2020) “Female Director Appointments Under Institutional Change: Neutralizing Response to Competing Logics”, *Academy of Management Proceedings*, 2020-1, pp.11519.
- 伊藤実 (2001) 「内部育成と中途採用のスパイラル的人材戦略」, 『「転職」の経済学－適職選択と人材育成－』猪木武徳・連合総合生活開発研究所編, 東洋経済新報社。
- 浦光博 (2021) 「インサイダーゆえの排除, アウトサイダーゆえの受容」, 『日本労働研究雑誌』第63巻第10号, 48-58頁。
- 大湾秀雄・佐藤香織 (2019) 「日本の人事の変容と内部労働市場」, 『日本の労働市場』川口大司編, 有斐閣。
- 川本真哉 (2009) 「20世紀日本における内部昇進型経営者－その概観と登用要因－」, 『企業研究』第15号, 5-21頁。
- 駒川智子 (2014) 「性別職務分離とキャリア形成における男女差－戦後から現代の銀行事務職を対象に－」, 『日本労働研究雑誌』第56巻第7号, 48-59頁。
- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革－制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞社。

佐藤博樹 (2019) 「ダイバーシティ経営と人材マネジメントの課題：人事制度改革と働き方の柔軟化を」, 『RIETI Discussion Paper Series』 19-J-024。

杉山佳子 (2021) 「日本の上場企業における女性役員の現状－内部登用者分析の視点から－」, 『人材育成研究』第17巻第1号, 51-69頁。

橋本由紀・佐藤香織 (2014) 「性別職域分離と女性の賃金・昇進」, 『経済研究』第65巻第3号, 221-237頁。

樋口美雄・新保一成 (1999) 「日本企業の雇用創出と雇用喪失－社齢・海外直接投資・研究開発との関連を中心に－」, 『三田商学研究』第42巻第5号, 111-133頁。

堀内慎一郎 (2015) 「大手日本企業における女性総合職の配置と管理職昇進」, 『季刊家計経済研究』第105号, 68-77頁。

労働政策研究・研修機構 (2017) 「企業の多様な採用に関する調査」, 『JILPT調査シリーズ』第179号。

【付録1】

注：各コード別の人数であり、同一人物が複数コードに該当するケースを含む。

| 契機 | カテゴリ | コード | 具体例 | 人数 | 企業特性 | | 時期 ※ | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------|------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------|---------------|---------|--------|------|------|------|------|------|------|---|---|---|--|---|--|
| | | | | | 転職前 | 転職後 | 20代前 | 20代後 | 30代前 | 30代後 | 40代前 | 40代後 | 50代前 | 50代後 | | | | | | |
| 自発的 | やりがいの追求 | 男尊女卑な企業風土 | ・均等法施行後の総合職採用だが「英語遣いを雇った」と上席者に言われる | 7 | 国内長期 | 国内成長/外資 | 1 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | | 厳格な年功序列 | ・若手(20代後半)のアイデア・改善案は無視され続ける | 2 | 同上 | 同上 | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | 裁量ある業務の渴望 | ・お茶くみ、コピー取り、お弁当の手配などの定型業務のみで毎日が終わる | 5 | 同上 | 同上 | 1 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | 高次の職務への意欲 | ・本部長よりも社長はより面白い仕事と聞かされ、日本法人社長を目指す | 8 | 外資 | 国内長期/外資 | | | | | | | 4 | 4 | | | | | | |
| | | 次の山を登る | ・5年間でやりたいことを見極めて取り組み、次の5年間は違う山に取り組む | 3 | 外資 | 外資 | | | 1 | | | | 2 | | | | | | | |
| | | 基軸をずらす | ・PRマーケティング経営戦略、と重なりを持ちつつ基軸を移動する | 1 | 外資 | 外資 | | | | | | | | 1 | | | | | | |
| | 学び直し | キャリアの軸足の再考 | ・自分が本当にやりたい職務を考え、専門学校・大学(院)で学び直す | 3 | 国内長期 | 国内成長/外資 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 専門性を高める | ・語学、経営、デザインなど、今後の職業に生かしたい方向性の学習する | 1 3 | 国内長期 外資 | 国内長期 外資 | | 1 2 | | | 1 | | | | | | | | | |
| | キャリアアップ | 昇進 | ・より上位の役職で転職先に迎えられる | 2 3 | 国内長期 外資 | 国内長期/外資 外資 | | 2 3 | | | | | | | | | | | | |
| | | 役員登用 | ・転職により、シニアマネジメント・執行役員となる。 | 5 | 外資 | 国内長期/外資 | | | | | | 1 | 4 | 3 | | | | | | |
| | | 組織規模の拡大 | ・同業務でより規模が大きい企業にシフトする | 1 | 外資 | 外資 | | 1 | | | | | | | 1 | | | | | |
| | 企業理念 | 企業理念への共感 | ・募集を見て当該企業の調査を行う中で、企業理念に「これだ」と共感する | 3 | 国内長期 | 国内長期・成長 | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | 貢献意欲 | クライアント企業を良くしたい思い | ・全面的に相手企業側に関わり良い仕事をしたい | 2 | | 国内長期/外資 | | | | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| | | 日本に貢献したい思い | ・仕事を通じて日本企業の課題を知り、良い方向に変えるために貢献したい | 4 | 国内長期 | 国内長期 | | | | | | | | | 1 | 3 | | | | |
| | 非自発的 | リストラ | リストラへの遭遇 | ・日本法人のアジアの中での地位の低下に伴う縮小や事業からの撤退に伴う解雇 | 3 | 外資 | 国内長期/外資 | | 1 | 2 | | | | | | | | | | |
| | | ライフイベント | アジア地域での日本法人の重要度低下 | ・売上などアジアの中で日本のウエイトが下がり、職務や決定権が縮減される | 1 | 外資 | 国内長期 | | | | | | | | | | 1 | | | |
| | | | 本部の事業方針の転換 | ・本部が日本の独自展開の方針を急に変更し仕事を奪われる | 1 | 外資 | 外資 | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | | | 企業の倒産 | ・新卒で入社した企業が倒産した | 1 | 成長 | 成長 | | | | | | | | | | 1 | | | |
| 結婚・育児での中断 | | | ・結婚を機に一時的に家庭に入る(その後ほとんどくして離婚した) | 3 | 国内長期/外資 | 国内長期 | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | |
| 育児の時間的負担 | | | ・育児と長時間労働の両立が不可能 | 2 | 外資 | 国内長期/外資 | | | | 2 | | | | | | | | | | |
| 配偶者の転勤等 | | | ・遠距離通勤の困難性 | 2 | 外資 | 国内長期/外資 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | |

出所：筆者作成。

取締役会の構成が温室効果ガス排出量削減に与える影響に関する一考察

— わが国のデータに基づく固定効果モデルによる分析 —

Impacts of Board Composition on Reducing Greenhouse Gas Emissions:
A Fixed Effects Model Analysis Based on Data from Japan

青山学院大学国際マネジメント学術フロンティア・センター 特別研究員 **林 順一**
Aoyama Gakuin International Management Frontier Research Center **Junichi Hayashi**

ABSTRACT

This study identifies the impacts of board composition on reducing greenhouse gas (GHG) emissions of Japanese corporations. After reviewing existing studies, the author conducts an empirical analysis. The study's sample includes 488 corporations and covers the period of 3 years (2017-2019). A firm fixed effect model is employed wherein the natural log of GHG emissions is the dependent variable, and the ratios of independent outside directors and female directors are the independent variables. My estimation results suggest that board independence has a positive association with carbon reductions. However, I do not find any relationship between gender diversity and carbon reductions. Additionally, CSR stance is found to affect carbon reductions.

キーワード

温室効果ガス排出量削減、取締役会構成、独立社外取締役、女性役員、ダイバーシティ

1. はじめに

気候変動問題への対応として、温室効果ガス排出量の削減が喫緊の課題となっている。2016年11月には2020年以降の温室効果ガス排出削減等のための新たな国際枠組みであるパリ協定(COP21)が発効され、各国が地球温暖化の原因となる温室効果ガスの削減に取り組むことが合意された。また2021年11月には英国のグラスゴーで国連気候変動枠組条約第26回締結国会議(COP26)が開催され、排出削減対策が講じられていない石炭火力発電の段階的な削減など、世界の平均気温の上昇を産業革命

前から1.5度に抑えるという「1.5度目標」の実現に向けて、さらなる温室効果ガス排出量の削減が合意された。これらの政府間協定等に基づき、わが国企業も政府、ESG投資家、環境NGO等から、気候変動対応が強く求められるようになっている。

会社にとっての気候変動対応は、様々なステークホルダーからの要請を踏まえた会社の自発的な対応である側面が強いと言える。実際に温室効果ガス排出量を削減することは、場合によっては足元の期間損益を犠牲にすることにもなりかねないことから、これは会社の地球環境

に対する倫理観の問題とも言え、また会社の最高意思決定機関である取締役会の意思決定の問題であると言える。

取締役会の構成に関しては、長年の間、経営者に対する取締役会の規律付けを強化し、また取締役会の意思決定に外部の知見を反映させるという観点から独立社外取締役の導入・比率の拡大が進められてきた。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、プライム上場会社は独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべきであるという原則が定められている(原則4-8)。これに加えて、最近では、取締役会の実効性確保などの観点から、女性の取締役の導入推進が推奨されている(原則4-11、原則4-10①)。

では、このように取締役会の構成の多様性(ダイバーシティ)が進められている中、取締役会の多様性(独立社外取締役の比率、女性役員の比率)が、取締役会での意思決定を通じて、実際に会社の温室効果ガス排出量削減に影響を及ぼしているのであろうか。本稿では、わが国の具体的なデータに基づき固定効果モデルを用いて、両者の関係を分析する。

以下本稿では、第2節で気候変動と取締役会構成の多様性について簡単に整理したのち、第3節で先行研究を踏まえて仮説を提示する。第4節で実証研究の枠組みを説明し、第5節で実証結果を分析する。そして第6節で全体を総括して今後の課題を述べることにする。

2. 気候変動と取締役会構成の多様性

2.1 気候変動

前述のとおり、気候変動問題への対応として、温室効果ガス排出量の削減が世界的にも喫緊の課題となっており、わが国企業も政府、ESG投資家、環境NGO等から、気候変動対応が強く求められるようになっている。たとえば

2021年改訂コーポレートガバナンス・コードでは、プライム上場会社に対して、気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の枠組みなどに基づく開示を求めている。また世界最大の機関投資家であるブラックロックは、2020年、2021年および2022年の投資先企業に対するCEOレターの中で、気候変動重視の姿勢を示している。環境NGOは株主総会での株主提案という形で会社に対して気候変動対応、とりわけ温室効果ガスの排出量削減に対する対応を求める動きを強めており、2020年にはみずほフィナンシャルグループ、2021年には三菱UFJフィナンシャル・グループ、住友商事、2022年には三井住友フィナンシャルグループ、三菱商事などのわが国を代表する会社に対して株主提案を行っている。このような外部からの圧力もあり、わが国企業にとって、気候変動にどのように対応するかが喫緊の課題となっている。

オランダでは、裁判所が企業や国の気候変動対策を求める判決を下している⁽¹⁾。2021年5月のオランダ・ハーグ地方裁判所の判決は、原告(環境保護団体と市民)、被告(ロイヤル・ダッチ・シェル)の訴訟に関して、危険な気候変動からの原告ら市民の保護は欧州人権条約や国際人権規約から導かれるものであるとして、被告である一民間企業に対して、バリュー・チェーン全体での定量的な排出削減義務を課したものとなっている(被告は控訴)。また2019年12月のオランダ最高裁判所の判決は、国は欧州人権条約に基づき国内の市民を気候変動の脅威から保護する義務を有しているとして、国に対して2020年末までに温室効果ガスの少なくとも25%削減を命じた第一審および控訴審の判断を是認したものとなっている。オランダの裁判例がわが国に直接影響を及ぼすことはな

いが、グローバルな1つの動向であるとして留意する必要があると思われる。

2.2 取締役会構成の多様性

取締役会の構成が多様化することによって幅広い知見が取締役会にもたらされることが期待される。気候変動対応には様々なコストがかかることが想定されるが、そのような中で対応を推進するためには、高い見識に基づく独立社外取締役の意見や、男性中心社会の常識とは異なる視点からの女性役員の意見が効果を発揮すると考えられる。独立社外取締役に關してはすでに長年の間議論がなされているので、本節ではまず女性役員の増強に關してわが国の参考になるとと思われる英国の事例を簡単に説明しておく。

取締役会のダイバーシティ推進に關しては、欧州大陸ではクォーター制（法令による強制適用）を採用する国が多いが、英国では自発的な会社主導のアプローチを採用して実績を挙げている。わが国も自発的な会社主導のアプローチを採用していることから、英国の事例はわが国の参考になるものである。英国での女性役員増強の議論の本格的な端緒は、2010年に成立した保守党と自由民主党の連立政権で、上場会社の取締役会におけるジェンダー平等を推進するという政府方針が合意されたことである。この合意に基づいて、デービス卿が報告書の作成を依頼された。2011年に公表されたデービス報告書⁽²⁾では、女性役員比率を向上させる意義として、①パフォーマンスの向上、②有能な人材プールへのアクセス、③市場への対応（購買者としての女性に対する対応）、④よりよいコーポレートガバナンス（非財務情報への関心が高い女性の登用）を挙げ、FTSE100（ロンドン証券取引所上場の時価総額トップ100社）の会社は2015年までに少

なくとも25%の女性役員比率を目標とすべきことなどが勧告された。この報告書は英国企業に大きな影響を与え、5年後の2015年には、FTSE100の女性役員比率が26.2%と目標をクリアし、FTSE100では女性役員が1人もいない会社はゼロとなった⁽³⁾。

その後、デービス報告書の後継として2016年にハンプトン＝アレクサンダー報告書⁽⁴⁾が作成され、FTSE350の会社は、2020年までに女性役員比率を少なくとも33%にすること、取締役会議長、上席独立取締役または業務執行取締役への女性登用を増大させること、FTSE100は、2020年までに上級管理職の女性比率を少なくとも33%にすることなどが勧告された。この報告書もまた英国企業に大きな影響を与え、5年後の2020年には、FTSE100およびFTSE250とも女性役員比率の33%の目標をクリアし、女性の上級管理職比率も33%の目標をほぼクリアした⁽⁵⁾。同報告書では、今後の課題として、業務執行取締役の女性役員比率の増大、特に取締役会議長、CEO、上席独立取締役、CFOの4つのポジションのいずれかへの登用などが指摘されている。このように、英国では報告書の勧告に基づき、ジェンダー・ダイバーシティ（女性役員比率の向上）が順調に推進されたと言える。この10年間の推移は、表1に示される通りである。

表1 英国における女性役員比率と上級管理職比率の推移

○女性の取締役比率

| FTSE100 | デービス報告書 | | | ハンプトン＝アレクサンダー報告書 | | |
|---------|---------|--------|-------|------------------|--------|-------|
| | 2011 | target | 2015 | 2016 | target | 2020 |
| 女性取締役比率 | 12.5% | 25.0% | 26.1% | 26.6% | 33.0% | 36.2% |
| うち非業務執行 | 15.6% | | 31.4% | 31.6% | | 42.2% |
| うち業務執行 | 5.5% | | 9.6% | 11.2% | | 14.2% |
| FTSE250 | 2011 | target | 2015 | 2016 | target | 2020 |
| 女性取締役比率 | 7.8% | | 19.6% | 21.1% | 33.0% | 33.2% |
| うち非業務執行 | 9.6% | | 24.8% | 26.2% | | 39.1% |
| うち業務執行 | 4.2% | | 5.2% | 6.0% | | 11.0% |

○女性の上級管理職比率

| FTSE100 | ハンプトン＝アレクサンダー報告書 | | |
|-----------|------------------|--------|-------|
| | 2016 | target | 2020 |
| 女性上級管理職比率 | 25.1% | 33.0% | 30.6% |
| FTSE250 | 2017 | target | 2020 |
| 女性上級管理職比率 | 24.0% | | 28.5% |

(注) 上級管理職とは、エグゼクティブ・コミッティまたはそれに直接報告するポストを指す。

(出所) Davis (2011)、Davis (2015)、Hampton-Alexander (2016)およびHampton-Alexander (2021)から筆者作成。

2021年7月にFRC (Financial Reporting Council) などからFTSE350の取締役会のダイバーシティとその有効性に関する調査報告書が公表された⁽⁶⁾。そこでは、取締役会のジェンダー・ダイバーシティなどの拡大が、取締役会の有効性やダイナミクスにどのような影響を与えているかなどについての分析が示されている。これは過去の報告書では、ダイバーシティがパフォーマンスを向上させることが前提として議論されていたのに対して、次節で検討するようにダイバーシティがパフォーマンスを低下させるという先行研究が多く提示されているため、この関係を整理する必要があったものと推察される。そこでは、定量分析と定性分析に基づいて、ダイバーシティがパフォーマンスに正の影響があるという方向での結論が示されているが、定量分析の結果は必ずしも明確

に両者の正の関係を示したものはなっていない。2022年4月には、規制当局であるFCA (Financial Conduct Authority) から、取締役構成のダイバーシティに関する開示規則の最終案が提示された⁽⁷⁾。そこでは、ロンドン証券取引所のプレミアム市場またはスタンダード市場に上場している会社は、①女性役員比率を少なくとも40%とすること、②取締役会の重要メンバー (取締役会議長、CEO、上席独立取締役、CFO) のうちの少なくとも1人を女性とすることなどの目標を充足しているかを表形式で開示し、目標に達していない場合にはその理由を説明する (コンプライ・オア・エクスプレイン) ことが求められることになる。このような形で、英国においては女性役員の登用が推進されている。

わが国においても、前述のコーポレートガ

バナンス・コードや投資家と企業の対話ガイドライン（3-6）において、女性役員の選任などが求められていることに加え、ESG要素を重視する機関投資家からも、女性役員の選任・増強が求められている。たとえば、機関投資家の議決権行使に影響を与える議決権行使助言会社のISSは2022年版議決権行使助言方針の中で、女性取締役が不在の場合には経営トップの取締役選任議案に反対する旨を明記しており、同様にグラスルイスも女性役員が不在の場合には会長・社長などの取締役選任議案に反対する旨を明記している。このように会社には、女性役員の選任・増強が強く求められている。

3. 先行研究と仮説

3.1 先行研究

女性役員の登用などのダイバーシティ推進の目的として、社会的正義の実現とパフォーマンス向上があり、これらを峻別して議論する必要がある。さらにパフォーマンスには財務パフォーマンスと非財務パフォーマンスがある。本稿では、パフォーマンスの向上の側面に焦点をあてたうえで、気候変動への対応という非財務パフォーマンスに関する先行研究を中心に分析する。

ダイバーシティにはプラス面とマイナス面がある。これをHorwitz and Horwitz (2007) は、ダイバーシティは両刃の剣(“double-edged sword”)であると表現した。Jhunjhunwala and Mishra (2012) はインド企業を対象に分析した結果、適切に管理されないとダイバーシティがチーム対立を生じさせ、パフォーマンスを悪化させることがあることを示した。Harjoto et al. (2015) は、取締役会のダイバーシティはより多くの様々な意見をもたらし、対立を生み、意思決定の期間やプロセスを複雑化させる可能性があることを指摘した。Rao and

Tilt (2016) は、会社を取り巻く環境が不確定である場合には異質性のあるトップマネジメントチームの方が高いパフォーマンスを達成するが、安定的な環境である場合には均質性のあるチームの方が成功する傾向があると指摘した。これをわが国にあてはめると、高度成長期のように進むべき方向性が明らかな場合には均一的な集団が威力を発揮するが、現在のように環境が大きく変化し異文化への理解が不可欠となっている状況ではダイバーシティへの対応が必要となっていると理解される。

ダイバーシティとパフォーマンスの関係性を分析する際に、ダイバーシティをデモグラフィ型とタスク型に区分する考え方がある。Horwitz and Horwitz (2007) はダイバーシティをデモグラフィ型(年齢・性別・人種など)とタスク型(経験・教育・在籍期間など)に区分して、1985年から2006年に公表された35の査読論文をメタ分析したところ、タスク型のダイバーシティとチームのパフォーマンスの間には正の関係が示されたが、デモグラフィ型のダイバーシティとチームのパフォーマンスの間には有意な関係がみられなかったことを指摘した。同様に、Joshi and Roh (2009) は1992年から2009年に公表された39の論文をメタ分析したところ、デモグラフィ型とパフォーマンスの間には弱い有意な負の関係が示され、タスク型とパフォーマンスの間には弱い有意な正の関係が示されたことを指摘した。ただしわが国の現状を鑑みた場合、ジェンダーの違いは全般的な傾向としては業務経験などの違いをもたらしていると考えられることから、両者を明確に分けることは困難であると考えられる。

ダイバーシティと財務パフォーマンスの関係性を分析した先行研究は多くあるが、その結果はさまざまであり、両者の間に正の関係があると指摘するものだけではない。たとえばAdams

and Ferreira (2009) は米国企業のデータに基づき、操作変数による固定効果モデルを用いた分析を行い、女性役員は取締役会のモニタリング機能を強化するが、財務パフォーマンス (ROA, Tobin's Q) を悪化させることを示した。Ahern and Dittmar (2012) はノルウェー企業のデータに基づき、クォーター制導入前の各会社の女性役員比率を操作変数として固定効果モデルを用いた分析を行い、女性役員比率の(強制的)拡大が財務パフォーマンス (Tobin's Q) を悪化させることを示した。また松本 (2019) はわが国企業のデータに基づき、女性監査役の有無を操作変数として固定効果モデルを用いた分析を行い、女性取締役と財務パフォーマンス (ROA, Tobin's Q) の間には有意な関係がみられないことを示した。

ダイバーシティと非財務パフォーマンスの関係を分析した研究も一定程度行われているが、その研究の多くは両者の間に有意な正の関係があるというものである。非財務パフォーマンスといってもさまざまであるが、CSR (Corporate Social Responsibility) 全般およびCSR開示に関する研究も行われている。たとえばHarjoto et al. (2015) は米国企業のデータに基づいて最小二乗法を用いた分析を行い、取締役会のダイバーシティ (ジェンダー・人種) がCSRパフォーマンスに有意な正の影響を与えていることを示した。Yarram and Adapa (2021) はオーストラリア企業のデータに基づいてGMM法を用いた分析を行い、女性役員比率がCSRパフォーマンスに有意な正の影響を与えていることを示した。Jizi (2017) は英国上場会社のデータに基づいて回帰分析を用いた分析を行い、独立社外取締役比率と女性役員比率がCSRのディスクロージャー水準に有意な正の影響を与えていることを示した。Velte (2019) は2004年から2018年に公表された51論文のメ

タ分析を行い、取締役会の独立性およびジェンダー・ダイバーシティとCSR報告の間に有意な正の関係があることを示した。

環境・社会パフォーマンスを対象とした研究も行われている。たとえばPost et al. (2015) は米国に本社がある上場石油・ガス会社を対象として負の二項分析とロジット分析を行い、独立社外取締役比率が高い会社、女性役員比率が高い会社ほど、「持続可能性をテーマとしたアライアンス」が組成される傾向があり、そのアライアンスが会社の環境パフォーマンスに有意な正の影響を与えていることを示した。Shaukat et al. (2016) は英国上場会社を対象として共分散構造分析を行い、取締役会のCSR指向 (取締役会の独立性、ジェンダー・ダイバーシティなど) が積極的かつ包括的なCSR戦略に影響を与え、それが環境・社会パフォーマンスを高めることを示した。Orazalin and Baydauletov (2020) は欧州上場会社を対象として固定効果モデルを用いた分析を行い、女性役員比率の高い会社ほど良好な環境・社会パフォーマンスを達成する傾向があることを示した。

ダイバーシティの気候変動に与える影響に関する研究も行われている。Haque (2017) は取締役会の構成 (独立社外取締役比率、女性役員比率) が、CO2削減イニシアティブや温室効果ガス削減に与える影響について分析した。彼は、温室効果ガス削減や環境問題に対する長期的な投資といった費用が掛かる投資に対する経営者の抵抗を回避するのに独立社外取締役が多大な影響力を行使すると考えられること、女性役員は取締役会に異なる社会的な視点と認識をもたらす取締役会の意思決定の視野を広げると考えられることから、取締役会の構成が気候変動対応に影響を及ぼすと考えた。英国の非金融機関256社の13年間 (2002年から2014年) のデー

タに基づき、固定効果モデルを用いた分析を行った結果、独立社外取締役比率と女性役員比率は、CO2削減イニシアティブに有意な正の影響を与えたが、温室効果ガス排出量（温室効果ガス排出量の自然対数値）の削減には有意な影響を与えたとはいえないことが示された。またコントロール変数とした企業規模（時価総額の自然対数値）はCO2削減イニシアティブおよび温室効果ガスの排出量に有意な正の影響を与えていることが示された。この結果は、取締役会の独立性とジェンダー・ダイバーシティは、CO2削減に関して、そのプロセスには正の影響を及ぼしているが、実績には結びついていないことを示している。

Luo and Tang (2021) はコーポレートガバナンスの全般的な質（Thomson ReuterのASSET4のスコア）が、CO2削減の活動や温室効果ガスの排出量削減に与える影響について、Haque (2017) の先行研究を踏まえて分析した。2004年から2018年の金融セクターを除くFTSE350（ロンドン証券取引所上場の時価総額上位350社）のデータが揃う1,406サンプルを対象として、回帰分析（Year Dummy付）を行った結果、コーポレートガバナンスの質と、CO2削減イニシアティブおよび温室効果ガス排出量の削減（「温室効果ガス排出量の自然対数値／売上高」の前年度比などに基づく5段階のスコア。減少幅が大きいほど高スコアとなる）の間には有意な正の関係があることが示された。この結果は、コーポレートガバナンスの質はCO2削減に関して、そのプロセスおよび実績に影響を及ぼしていることを示唆している。なお、コントロール変数とした企業規模（総資産の自然対数値）は、CO2削減イニシアティブとの間に有意な正の関係があり、温室効果ガス排出量の削減との間に有意な負の関係があること、収益性（総資産利益率）は、CO2削減イニシアティブ

との間に有意な正の関係があり、温室効果ガス排出量の削減との間に有意な関係がみられないことが示された。

Konadu et al. (2022) は女性役員比率が温室効果ガスの排出量削減に与える効果について分析した。彼らは、女性は関係性を重視するので女性役員はステークホルダーの様々な利害を理解するために多くの時間を費やす可能性があること、女性には倫理的で、思いやりがあり、環境に対する関心が高いという特徴があることから、女性役員の影響力が強い取締役会は環境問題を重視する傾向があると考えた。2002年から2018年のStandards and Poor (S&P) 500のデータが揃う6,247サンプルを対象として、コーポレートガバナンス・コミッティの有無を操作変数とする固定効果モデルを用いた分析を行った結果、女性役員比率と温室効果ガス排出量（温室効果ガス排出量の自然対数値）の間に有意な負の関係があることが示された（これは、女性役員比率と温室効果ガス排出量の「削減」との間には有意な正の関係があることを意味する）。コントロール変数とした企業規模（総資産の自然対数値）との間には有意な負の関係があり、収益性（投資利益率）との間には有意な関係が示されなかった。

このように、欧米のデータに基づいて、ダイバーシティと非財務パフォーマンス、とりわけダイバーシティの気候変動に与える影響に関する研究が行われており、両者の間には概ね正の関係があることが示されている。ただし欧米以外のデータに基づいても同様の関係が示されるかは必ずしも明らかではない。そこで本稿ではわが国のデータに基づいて、両者の関係を分析することとした。

3.2 仮説

取締役会の構成が多様化することによって幅広い知見が取締役会にもたらされることが期待される。本稿では、幅広い知見を取締役会にもたらす主体として、コーポレートガバナンス・コードでも重視されている独立社外取締役と女性役員の比率に着目する。気候変動対応には様々なコストがかかることが想定されるなか、そのような中で対応を推進するためには、幅広い経験と高い見識とに基づく独立社外取締役の意見が有効であると考えられること (Haque : 2017) から以下の仮説が導き出される。

仮説1 独立社外取締役比率が高まるほど、会社の温室効果ガス排出量の削減額が増加する。

女性役員は取締役会に異なる社会的な視点と認識をもたらす取締役会の意思決定の視野を広げると考えられること (Haque : 2017)、また女性一般のステークホルダー重視や環境への関心が高いという特徴によって、女性役員の影響力が強い取締役会は環境問題を重視する傾向があると考えられること (Konadu et al. : 2022) から以下の仮説が導き出される。

仮説2 女性役員比率が高まるほど、会社の温室効果ガス排出量の削減額が増加する。

4. 実証研究の枠組み

本稿では被説明変数を温室効果ガス排出量とし、説明変数を独立社外取締役比率および女性役員比率として、それらの変数に影響を及ぼすと考えられる変数をコントロールして、固定効果モデルを用いた分析を行う。そこで本節では、サンプルと分析モデルを説明したう

え、被説明変数、説明変数およびコントロール変数について、その内容と変数として用いる理由を説明する。

4.1 サンプルと分析モデル

サンプルは東洋経済新報社のCSR総覧2019年度版、2020年度版および2021年度版すべてに温室効果ガス排出量が掲載されている上場会社で必要なデータが揃う488社とし、3年間のパネルデータを用いて固定効果モデルでの分析を行う (データはCSR企業総覧の他、日経NEES-Cgesデータベースから作成)⁽⁸⁾。分析モデルは以下に示すとおりである。

$$LNCO2_t = \alpha + \beta 1 IDR_{t-1} + \beta 2 WDR_{t-1} + \beta 3 LNASS_{t-1} + \beta 4 ROE_{t-1} + \beta 5 LGBT_{t-1} + \varepsilon \quad (1)$$

被説明変数のLNCO2は温室効果ガス排出量の自然対数値、説明変数のIDRは独立社外取締役比率、WDRは女性役員比率 (ここでいう役員は、取締役、監査役、執行役および執行役員の合計)、コントロール変数のLNASSは総資産の自然対数値 (企業規模)、ROEは株主資本利益率 (収益性)、LGBTはLGBTに対する基本方針の有無 (有=1のダミー変数) (CSRに対するスタンスの代理変数として用いる) である。LNCO2は2017年度から2019年度の数値、説明変数・コントロール変数は2016年度から2018年度の実績である (1年のラグを取っている)⁽⁹⁾。なお、温室効果ガスの排出量そのものが、直接的に独立社外取締役比率や女性役員比率に影響を与えることは想定しがたいこと、また独立社外取締役比率や女性役員比率に影響するが、温室効果ガス排出量に直接的には関係しない変数が見出し難いことから、本稿では操作変数は用いなかった。基本統計量は表2に、相関係数は表3に記載のとおりである。

表2 基本統計量

| 変数名 | 略称 | 平均値 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|------------------|--------------|--------|--------|----------|---------|
| 温室効果ガス排出量の対数値 | <i>LNCO2</i> | 11.107 | 2.394 | 5.288 | 18.390 |
| 独立社外取締役比率 | <i>IDR</i> | 30.070 | 11.880 | 0 | 83.300 |
| 女性役員比率 | <i>WDR</i> | 2.985 | 4.864 | 0 | 60.000 |
| 総資産の対数値 | <i>LNASS</i> | 12.960 | 1.782 | 8.602 | 19.521 |
| 株主資本利益率 | <i>ROE</i> | 8.375 | 12.364 | -293.627 | 129.385 |
| LGBT に対する基本方針の有無 | <i>LGBT</i> | 0.399 | 0.490 | 0 | 1 |

表3 相関係数

| | <i>LNCO2</i> | <i>IDR</i> | <i>WDR</i> | <i>LNASS</i> | <i>ROE</i> | <i>LGBT</i> |
|--------------|--------------|------------|------------|--------------|------------|-------------|
| <i>LNCO2</i> | 1 | | | | | |
| <i>IDR</i> | 0.059 | 1 | | | | |
| <i>WDR</i> | 0.012 | 0.308 | 1 | | | |
| <i>LNASS</i> | 0.540 | 0.259 | 0.112 | 1 | | |
| <i>ROE</i> | 0.034 | -0.053 | 0.010 | 0.038 | 1 | |
| <i>LGBT</i> | 0.213 | 0.186 | 0.108 | 0.350 | 0.024 | 1 |

4.2 被説明変数

被説明変数は、東洋経済新報社からの温室効果ガス排出量に関する質問に対して各社が回答した数値（単位はt-CO₂）の自然対数値を用いた。温室効果ガス排出量の自然対数値を用いたのは、Haque (2017)、Altunbas et al. (2021) およびKonadu et al. (2022) の先行研究に倣ったものである。

4.3 説明変数

説明変数は、独立社外取締役比率および女性役員比率を用いた。ここでいう女性役員には、取締役のほか監査役、執行役および執行役員を含めた。監査役、執行役および執行役員も、環境対応に関する会社の意思決定に重要な影響を及ぼすと考えられることから、本稿ではこれらの属性の役員を含めて比率を算出した。

4.4 コントロール変数

本稿ではコントロール変数として、企業規模（総資産の自然対数値）、収益性（総資産利

益率）およびCSRに対するスタンス（LGBT に対する基本方針の有無、有 = 1 のダミー変数）を用いた。企業規模をコントロール変数としたのは、Haque (2017)、Luo and Tang (2021) およびKonadu et al. (2022) の先行研究に倣ったものであり、その代理変数として総資産の自然対数値を用いたのはLuo and Tang (2021) およびKonadu et al. (2022) に倣ったものである。収益性をコントロール変数としたのは、Luo and Tang (2021) およびKonadu et al. (2022) に倣ったものである。収益性の代理変数として株主資本に対する収益性を表す株主資本利益率（ROE）を用いた。またCSRに対して熱心な会社は温室効果ガス排出量の削減を進めるとともに、女性役員の増強など取締役会の構成にも影響を与えると考えられることから、CSRに対するスタンスをコントロール変数に加えることとし、CSRに対するスタンスの代理変数として、最近注目され採用企業が増加しているLGBTに対する基本方針の有無を用いた⁽¹⁰⁾。本稿では分析

表4 推定結果

| 説明変数・ コントロール変数 | 略称 | LNCO2 | |
|-------------------|--------------|--------|----------|
| | | 係数 | t 値 |
| 独立社外取締役比率 | <i>IDR</i> | -0.005 | 2.72 *** |
| 女性役員比率 | <i>WDR</i> | 0.012 | 1.35 |
| 総資産の対数値 | <i>LNASS</i> | 0.232 | 1.24 |
| 株主資本利益率 | <i>ROE</i> | 0.000 | 0.68 |
| LGBT に対する基本方針の有無 | <i>LGBT</i> | -0.097 | 2.99 *** |
| 定数項 | <i>C</i> | 8.252 | 3.42 *** |
| サンプル数 | | 1,464 | |
| 決定係数 (overall) | | 0.281 | |

(注) *** は、1%水準で有意なことを表す (5%、10%水準で有意なものはない)。

に固定効果モデルを用いることから、業種など期間を通じて変動しない会社の属性についてはコントロール変数に含めていない。

5. 実証研究の結果

取締役会の構成（独立社外取締役比率・女性役員比率）と温室効果ガス排出量の関係に関する推定結果は表4に示されるとおりである。固定効果モデルを用いて、企業規模（総資産の自然対数値）、収益性（株主資本利益率）およびCSRに対するスタンス（LGBTに対する基本方針の有無）をコントロールしたうえで、取締役会構成の変化と温室効果ガス排出量の増減の関係を推定した。

まず温室効果ガスの排出量と独立取締役比率に関しては、有意に負であることが示され、独立取締役比率が増加するほど温室効果ガスの排出量が削減されることが示された。一方で温室効果ガスの排出量と女性役員比率に関しては、有意な関係が示されず、女性役員比率が増加するほど温室効果ガスの排出量が削減されることは示されなかった。すなわち、仮説1は支持されたが、仮説2は支持されなかった。その他、会社のCSRに対するスタンスの変化

（LGBTに対する基本方針の策定を代理変数として採用）が温室効果ガスの排出量に有意な正の関係があることが示された。企業規模と収益性の増減と温室効果ガス排出量削減の間には有意な関係が示されなかった。

6. おわりに

本稿では、取締役会の構成が温室効果ガス排出量削減に影響を与えているのかを検討する観点から、企業規模、収益性、CSRに対するスタンスをコントロールしたうえで、固定効果モデルにより、独立社外取締役比率の増減と温室効果ガス排出量の増減の関係（仮説1）、および女性役員比率の増減と温室効果ガス排出量の増減の関係（仮説2）を分析した。実証結果は、独立社外取締役比率は有意な正の影響を与えていることが示されたが、女性役員比率は有意な影響を与えていることが示されなかった。

海外企業を対象とした先行研究の結果と異なり、女性役員比率が有意な影響を与えていることが示されない理由として、Ben-Amar et al. (2017) やNuber and Velte (2021) が指摘するクリティカルマスの論点が指摘できる。すなわち、女性役員比率が一定程度以上にならな

いと、その効果が十分には発揮されないということである。実際、本稿のデータの女性役員比率は平均2.985%であり、まだクリティカルマスに到達していない可能性がある。この結果は現在のわが国における女性役員比率が低位にとどまっていることが原因とも考えられるが、現在わが国においても女性役員比率の増加が図られている状況にあることからこの関係が変化する可能性があり、時間をおいて同様の分析を行うこと、また事例で分析することにより、クリティカルマスの観点からの分析を行うことを今後の課題といたしたい⁽¹¹⁾。

コントロール変数として用いた会社のCSRに対するスタンスの変化（LGBTに対する基本方針の策定を代理変数として採用）の変数が温室効果ガスの排出量に有意な正の関係があることが示されたことにより、会社のCSRに対する意識が高まれば、温室効果ガス排出量が削減される傾向があることが指摘できる⁽¹²⁾。

なお本稿の分析は、温室効果ガス排出量に関して東洋経済新報社のCSR総覧から入手可能なデータに基づいたものであり、サンプル数などに限りがある⁽¹³⁾。2021年改訂コーポレートガバナンス・コードでも気候変動に関する開示の強化が謳われており、今後温室効果ガス排出量に関するデータの整備が図られると考えられる。より充実したデータに基づいて分析を行うことについても今後の課題といたしたい。さらに取締役会の多様性を図るものとして外国人や世代の多様性がある。特にミレニウム世代やZ世代の若者は気候変動に対する危機感が強い可能性がある。多様なダイバーシティの指標を踏まえて分析を進めることについても今後の課題といたしたい。

脚注

- (1) オランダの裁判所の判決に関しては、島村（2022）に基づいて記載した。
- (2) Davis（2011）。
- (3) Davis（2015）。
- (4) Hampton-Alexander（2016）。
- (5) Hampton-Alexander（2021）。
- (6) FRC et al.（2021）。
- (7) FCA（2022）。
- (8) 本稿のデータに基づいた分析では、プーリング回帰と固定効果モデルの間では、F検定により固定効果モデルが選択され（Prob>F = 0.0000）、変量効果モデルと固定効果モデルの間では、ハウスマン検定により固定効果モデルが選択される（Prob>chi2 = 0.0089）ことなどから、本稿では固定効果モデルを採用した。
- (9) 本稿では、取締役会の構成の変化が温室効果ガス排出量に与える影響の期間に関して、取締役会での意思決定が実際に会社の実績に変化を及ぼす期間を考慮してラグを1年として分析した（3月決算企業の場合には、t年6月の株主総会決議により取締役会構成が変化し、t+1年4月からt+2年3月までの温室効果ガス排出量に変化を及ぼすと想定した）（Haque（2017）、Luo and Tang（2021）およびKonadu et al.（2022）の先行研究ではラグを設けていないが本稿では上記の理由から1年のラグを設けて分析した）。取締役会の構成の変化がどの程度の時間を経て実際に会社の実績に変化を及ぼすのかは会社によって異なると考えられるが、取締役会の構成の変化から5年乃至10年のタイムスパンを置いて影響する可能性も想定されることから、それら一定のタイムスパンを置いた同企業の

比較などについても、今後の研究課題といたしたい。

- (10) 本稿では固定効果モデルを用いて毎年の変化幅(差分)を分析対象としているところ、会社のCSRに対するスタンスとして相対的に変動する可能性が高く、かつ使用したデータベースにデータが存在することから、LGBTに対する基本方針の有無を代理変数として用いた。被説明変数および説明変数の双方に影響を及ぼす変数は、本稿で用いた変数以外にも存在する可能性がある。女性役員のCSR関連業務担当の範囲や役割などその他の変数をコントロール変数に加えた分析を行うことについても今後の課題といたしたい。
- (11) 女性役員比率が有意な影響を与えていることが示されない理由として、女性役員比率が未だ低いこと(クリティカルマスの達していないこと)に加えて、温室効果ガスの排出量削減の意思決定に重大な影響を及ぼすには必ずしも十分ではない実務経験や実務知識を有する役員が含まれている可能性が考えられる。女性役員の異なる経験などを反映した分析を行うことについても今後の課題といたしたい。
- (12) 本稿では、CSRに対するスタンスが被説明変数(温室効果ガスの排出量)と説明変数(社外取締役比率、女性役員比率)の双方に影響を及ぼすと考えて、これをコントロール変数として分析した。CSRに対するスタンスが被説明変数と説明変数の間の媒介変数であるとの想定もあり得るが(その場合には被説明変数と説明変数間の関係に関して、当該間接効果分の寄与が除かれ、被説明変数と説明変数

間の適正な関係が導かれない可能性が生じる)、CSRに対するスタンスをコントロール変数から外して同様の分析を行っても、被説明変数と説明変数間の有意性の関係には特段の変化が生じないことから、本稿の前提での分析には特段の問題がないと考えられる。

- (13) 本稿で用いたデータベース以外のデータベースを用いることによって、より多くの情報を利用した分析を行うことについても今後の課題といたしたい。

参考文献

- Adams, R. B. and D. Ferreira (2009) "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", *Journal of Financial Economics*, 94-2, pp.291-309.
- Ahern, K. and A. K. Dittmar (2012) "The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation", *The Quarterly Journal of Economics*, 127-1, pp.137-197.
- Altunbas, Y., L. Gambacorta, A. Reghezza and G. Velliscig (2021) "Does Gender Diversity in the Workplace Mitigate Climate Change?", *BIS Working Papers*, No 977.
- Ben-Amar, W., M. Chang and P. McIlkenny (2017) "Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project", *Journal of Business Ethics*, 142-2, pp.369-383.
- Davis, M. (2011) *Women on Boards*.
- Davis, M. (2015) *Improving the Gender Balance on British Boards: Women on Boards Davis Review Five Year Summary*.
- FCA (2022) *Diversity and Inclusion on Company*

- Boards and Executive Management*.
- FRC, London Business School Leadership Institute and SQW (2021) *Boards Diversity and Effectiveness in FTSE 350 Companies*.
- Hampton, P. and H. Alexander (2016) *Hampton-Alexander Review FTSE Women Leaders: Improving Gender Balance in FTSE Leadership*.
- Hampton, P. and H. Alexander (2021) *Hampton-Alexander Review FTSE Women Leaders: Improving Gender Balance – 5 Year Summary Report*.
- Haque, F. (2017) “The Effects of Board Characteristics and Sustainable Compensation Policy on Carbon Performance of UK Firm”, *The British Accounting Review*, 49-3, pp. 347-364.
- Harjoto, M., I. Laksmana and R. Lee (2015) “Board Diversity and Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 132-4, pp.641-660.
- Horwitz, S. K. and I. B. Horwitz (2007) “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography”, *Journal of Management*, 33-6, pp.987-1015.
- Jhunjhunwala, S. and R. K. Mishra (2012) “Board Diversity and Corporate Performance: The Indian Evidence”, *The IUP Journal of Corporate Governance*, 11-3, pp.71-79.
- Jizi, M. (2017) “The Influence of Board Composition on Sustainable Development Disclosure”, *Business Strategy and the Environment*, 26-5, pp.640-655.
- Joshi, A. and H. Roh (2009) “The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review”, *Academy of Management Journal*, 52-3, pp.599-627.
- Konadu, R., G. S. Ahinful, D. J. Boakye and H. Elbardan (2022) “Board Gender Diversity, Environmental Innovation and Corporate Carbon Emissions”, *Technological Forecasting and Social Change*, 174-121279, pp.1-14.
- Luo, L. and Q. Tang (2021) “Corporate Governance and Carbon Performance: Role of Carbon Strategy and Awareness of Climate Risk”, *Accounting and Finance*, 61-2, pp. 2891-2934.
- Nuber, C. and P. Velte (2021) “Board Gender Diversity and Carbon Emissions: European Evidence on Curvilinear Relationships and Critical Mass”, *Business Strategy and the Environment*, 30-4, pp.1958-1992.
- Orazalin, N. abd M. Baydauletov (2020) “Corporate Social Responsibility Strategy and Corporate Environmental and Social Performance: The Moderating Role of Board Gender Diversity”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020-27, pp.1664-1676.
- Post, C., N. Rahman and C. McQuillen (2015) “From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances”, *Journal of Business Ethics*, 130-2, pp.423-435.
- Rao, K. and C. Tilt (2016) “Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, 138-2, pp.327-347.
- Shaukat A., Y. Qiu and G. Trojanowski (2016) “Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, 135-3, pp.569-585.

Velte, P. (2019) “Does Board Composition Influence CSR Reporting? A Meta-Analysis”, *Corporate Ownership and Control*, 16-2, pp.48-59.

Yarram, S. R. and S. Adapa (2021) “Board Gender Diversity and Corporate Social Responsibility: Is There a Case for Critical Mass?”, *Journal of Cleaner Production*, 278-1-123319, pp.1-11.

島村健 (2022) 「SDGsと気候訴訟」, 『ジュリスト』 No.1566, 有斐閣, 49-55頁。

松本守 (2019) 「日本企業の取締役会における女性取締役の登用は本当に企業パフォーマンスを引き上げるのか?」, 『商経論集』 第54巻第1～4合併号, 北九州市立大学, 69-82頁。

付記

本稿の執筆にあたり、3名の匿名のレフリー（審査員）の先生方から、極めて有益かつ示唆に富むコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

非営利組織における不正の探索的データ分析

An Exploratory Data Analysis of Fraud in Nonprofit Organizations

金城学院大学国際情報学部 教授 **小室 達章**
Kinjo Gakuin University Tatsuaki Komuro

東北大学大学院経済学研究科 准教授 **高浦 康有**
Tohoku University Yasunari Takaura

ABSTRACT

Nonprofit organizations (NPOs) are vulnerable to fraud, which negatively impacts the organization's reputation, future funding, and ability to carry out its mission. Relatively little research has been done on fraud in NPOs, largely because of the difficulty in obtaining data. In this study, we created a database summarizing and describing the basic facts (type, scale, and duration of misconduct, perpetrators, and organizational profile) of 163 cases of fraud detected in Japanese NPOs. The results identified several trends related to nonprofit fraud, including larger scale frauds with longer durations and higher mortality rates when frauds are uncovered. In addition, it was found that the earlier the age of involvement in fraud, the higher the mortality rate after the fraud was discovered.

キーワード

非営利組織、組織不正、組織の解散、新しさという負債、探索的データ分析

1. はじめに

組織における不正は、営利企業や非営利組織（以下、NPO）に多大な損害を与える。特に、NPOは非常に限られた資源しか持たない小規模な組織であることが多く、その収益源は、寄付金、助成金、会費など信頼をベースとしたものであるため（Hansmann, 1980）、不正が発覚することによって信頼が損なわれると収益源が絶たれ、小規模な不正であっても存続可能性は大幅に低下する（Prakash & Gugerty

2010; Arshad et al. 2015)。さらにNPOには、財務・監査の専門知識を有する人材も少ないため、高度な内部統制が実施されておらず（Murphy 2015; Seyam et al. 2018）、不正を発見・予防することに対しても脆弱である。

このようにNPO不正について研究を進める必要性を指摘できる一方で、その実態の解明は進んでいない。NPO不正は目新しい現象ではないものの、それに関する包括的なデータが少ないことが、この重要な問題の研究を妨げる大

きな要因となっている (Greenlee et al. 2007 ; Archambeault et al. 2015)。一般に、組織不正は、それを隠そうとする試みをとるため、発見・検出が困難であり (ACFE 2014)、その結果、多くの不正は発覚せず、発覚しても実際の損失額や詳細な内容が明らかにされないことも多い。そのため、不正に関するデータを収集することが難しく、定量的データに基づいた研究に辿り着かないのである。それが、不正を発見することに対して脆弱なNPOの不正であれば、なおさらである。特に、日本のNPO不正に関しては、定量データに基づいた実態解明はほとんど進んでいない。

本稿の目的は、以上の問題意識に基づいて、日本のNPO不正に関して定量的なデータベースを独自に構築し、そのデータに基づいて、NPO不正の実態と特性を把握することである。そして、NPO不正の実態と特性が把握されることで、信頼をベースとした収益源に依存したNPOにおいて、不正をどのように防止するのかを考える手がかりを提示することである。

そこで、以下のように議論を展開する。第2節では、海外の先行研究におけるNPO不正の定量化の試みについて概観する。第3節では、これらの先行研究を参考に、日本国内のNPO不正に関するデータセットを作成する手続きについて説明する。具体的には、新聞記事データベースからNPO不正に関わるサンプルを抽出し、国内のNPO不正に関する定量的データセットを作成する。第4節では、作成したデータセットを活用したNPO不正の分析を行う。具体的には、不正の種類、不正行為者、不正規模、不正期間、不正開始時期、組織の解散について、定量的データに基づいて分析する。第5節では、分析結果の考察とまとめを行う。

2. 先行研究

ここでは、海外のNPO研究におけるNPO不正に関するデータを定量化する試みについて、その傾向を概観する。

第1に、ACFE (公認不正会計士協会) の職業不正に関する報告書「Report to Nations」のデータを使用したNPO不正の傾向を整理した研究である (Greenlee et al. 2007 ; Holtfreter 2008)。ACFE報告書は、職業不正の損失額、種類、被害組織、加害者などの情報を、不正を調査した公認不正検査士 (CFE) が提出したアンケート回答から集計したものである。1996年の発行以降、2002年から隔年で発行され、2010年から米国だけでなく欧州やアジアなど世界各国の職業不正について報告している。この調査統計に組み込まれている不正の大半は営利組織のものであるが、9% (191件) はNPOが関与した不正である (ACFE, 2020)。ACFE報告書のうちNPOが関与した不正に関するデータを利用して、NPOの不正について分析する。例えば、Greenlee et al. (2007) は、2004年のACFE報告書の中の58件のNPO不正のデータを使って、不正の被害者・加害者の属性、不正の種類などを明らかにしている。しかしながら、ACFE報告で取り上げられているNPOは、CFEを雇用できる規模と資源を有している組織であるといえ、大規模または資源豊富なNPOに偏っている可能性がある。

第2に、新聞記事から不正サンプルを独自に収集し、基本情報を提供する研究である (Gibelman & Gelman 2001 ; 2004 ; Fremont-Smith & Kosaras 2003 ; Fremont-Smith 2004 ; Archambeault et al. 2015 ; Archambeault & Webber 2018)。これらの研究では、一定期間に新聞に掲載されたNPO不正について、被害組織、加害者、発覚した経緯などについて分析する。特に、不正発生を規定する要因や、不正

の影響に関する仮説を検証する論文が散見される。例えば、Archambeault et al. (2015) は、米国の新聞記事から収集した115件のNPO不正のデータを使って、不正に関与した組織の4分の1以上が不正公表後3年以内に存続できなくなっていること、この割合は一般的なNPOの解散率よりもかなり高いこと、経営者クラスの不正行為者が加担した不正や、組織が一般社会に被害を与えた不正の場合、組織の存続可能性が低くなることなどを明らかにしている。

第3に、内国歳入庁 (IRS) 990フォームに公開されている財務情報を利用して、公開情報での虚偽を分析する研究である (Krishna et al. 2006 ; Morales & Caraballo 2014)。IRS990フォームは、NPOに関する財務情報を一般に公開するためのフォームであり、そこで公開されている財務情報は、NPOが非課税地位を悪用するのを防ぐためだけでなく、一般市民が寄付などの支援を考慮する際の参照情報として広く利用されている。そのため、NPOは自分たちが有効的で効率的な組織であることを示すために、意図的に財務情報を過大もしくは過小に報告する動機が生まれるが、当然、その虚偽報告は不正と見なされる。例えば、Krishna et al. (2006) は、IRS990フォームにおいて、資金調達費用など社会的課題の解決に直接関与しない費用は過小に報告され、逆に、社会的課題の解決に直接使用される事業費用は過大に報告されていることを明らかにし、公開された情報と実際の情報との差異を分析している。

3. データセットの作成

NPO不正を定量化して分析する上での本質的課題は、検出されなかった不正や報告されなかった不正が、利用可能なデータに反映されないという事実にある。そこで、利用可能な限られた情報を活用して、NPO不正の漏れが

ないように捉えることが重要となる。先行研究においても、限られた公開情報を定量化することで、NPO不正の実態に迫る努力をしてきた。本稿でも、日本国内のNPO不正の実態を明らかにすることを目的に、そのデータセットを作成し、定量的分析を行いたいと考えている。

そこで、新聞記事から不正サンプルを独自に収集し、国内のNPO不正に関する定量的なデータセットを作成する。そのため、以下の手順でデータセットの作成を行う。まず、朝日新聞記事データベース聞蔵II ビジュアルを利用し、2007年1月1日から2020年12月31日までの期間にNPO不正について書かれた新聞記事を検索・選定する。検索キーワードと演算子は、(NPO or 非営利) and (不正 or 横領 or 流用 or 着服 or 不適 or 虚偽 or 詐欺 or 詐取 or 汚職 or 違法 or 違反) である。検索の結果、3177件の記事が見つかった。そこからNPO不正について取り上げていない記事を直ちに排除した結果、818件の記事が残った。

次に、これらの記事をNPO不正ごとに集約した。同一の不正について取り上げた複数の記事については集合的にカウントし、同じ記事の中で複数のNPO不正について取り上げているもの、同じ不正行為者が複数のNPOで不正を行っているもの、同一NPOにおいて明らかに別種の不正行為が行われているもの(例えば「施設利用者への虐待」と「補助金の不正受給」が同じNPOで行われているなど)は、別々の不正としてカウントした。

このようにNPO不正ごとに集約した記事の内容から、不正に関与したNPO名、不正の種類、不正行為者、不正規模(被害額)、不正期間(開始時期と終了時期)について、特定可能なデータを抽出していくことで、サンプルデータを作成する。サンプルに含まれているNPO不正についての続報を見つけた場合は、

新たな情報をサンプルデータに追加していった。

また、より詳細で新しい情報を得るために、記事の中の主要情報（NPO名、施設名、代表者氏名など）を検索キーワードとして、他の新聞記事データベース（ヨミダス歴史館、日経テレコン21、毎索、中日新聞、ELNET）からも情報収集し、サンプルデータに補足していった。すべての新聞記事データベースを活用してもNPO名が特定できないものはサンプルから除外した。その結果、263件のNPO不正に関するサンプルデータを収集することができた。

さらに、新聞記事から特定できた不正に関与したNPOについて、その組織属性（法人認証日、法人解散・認証取消日、報告書提出最終日など）をサンプルデータの項目に追加した。NPOの組織属性については、内閣府NPOポータルサイト、国税庁法人番号公表サイト、都道府県のNPOデータベースを活用して特定した。その結果、国内のNPO不正について、発覚日

（最初の報道日）、不正に関与したNPO名、不正行為者、不正の種類、不正規模（被害額）、不正期間（開始時期と終了時期）、不正に関与したNPOの法人認証日、法人解散・認証取消日、報告書最終提出日を特定するデータセットができあがった。

本研究では、虐待などの不正規模（被害額）が特定できない不正や、解散日・報告書提出日などで不正発覚後のNPOの解散・存続を確認できない不正については、分析に必要なデータが揃っていないものとしてデータセットから除外した。また、不正に関与したNPOが不正発覚後に解散しているかどうか、3年の確認期間をとるために、2018年末以前に発覚したNPO不正のデータのみを利用した。その結果、最終的には、NPOが関与した163件の不正に関わるデータセットが作成された。それぞれの不正が新聞記事として初めて報道された時期の内訳は、表1の通りである。最小で9件（2007年）から最大で19件（2013年）であった。

表1：不正の報道時期と件数

| | | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 報道時期 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 |
| 件数 | 9 | 10 | 13 | 12 | 11 | 16 |
| 報道時期 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 |
| 件数 | 19 | 14 | 13 | 17 | 16 | 11 |

筆者作成

4. 分析と主な調査結果

(1) 不正の種類

まず初めに、不正の種類を特定した。それぞれの不正を2つのグループのいずれかに分類した。第1は、組織内の個人が組織に被害を与えた不正である（運営資金の着服・横領、私的流用、利益相反取引など）。第2は、組織が社会（組織外の利害関係者）に被害を与えた不正である（補助金の不正受給、生活保護費の詐取な

ど)⁽¹⁾。第1のグループは、組織自体が不正の被害者であり、組織内のどのレベルの構成員でも実施することが可能である。それに対して、第2のグループは、組織外の利害関係者が被害者であり、通常、一般の組織構成員では実施することが難しく、上級経営者が関与している（Archambeault et al. 2015）。

表2：各データの度数

| | | 不正の種類 | | |
|--------|-------------|------------|-------------|-------------|
| | | ① 個人→組織 | ② 組織→社会 | 合計 (%) |
| | | 22 (13.5%) | 141 (86.5%) | 163 (100%) |
| 不正行為者 | 上級経営者 | 14 | 133 | 147 (90.2%) |
| | 管理者 | 2 | 5 | 7 (4.3%) |
| | 一般職員 | 6 | 3 | 9 (5.5%) |
| 不正規模 | 100万円以内 | 6 | 18 | 24 (14.7%) |
| | 100-500万円 | 9 | 50 | 59 (36.2%) |
| | 500-1000万円 | 3 | 24 | 27 (26.6%) |
| | 1000-5000万円 | 3 | 35 | 38 (23.3%) |
| | 5000万-1億円 | 1 | 6 | 7 (4.3%) |
| | 1億円超 | 0 | 8 | 8 (4.9%) |
| 不正期間 | 1ヶ月以内 | 3 | 7 | 10 (6.1%) |
| | 2-12ヶ月 | 3 | 37 | 40 (24.5%) |
| | 13-36ヶ月 | 11 | 65 | 76 (46.5%) |
| | 37-60ヶ月 | 3 | 26 | 29 (17.8%) |
| | 61ヶ月以上 | 2 | 6 | 8 (4.9%) |
| 不正開始年齢 | 設立前 | 1 | 5 | 6 (3.7%) |
| | 12ヶ月以内 | 4 | 22 | 26 (16.0%) |
| | 13-36ヶ月 | 5 | 34 | 39 (23.9%) |
| | 37-60ヶ月 | 4 | 22 | 26 (16.0%) |
| | 61-120ヶ月 | 4 | 50 | 54 (33.1%) |
| | 121ヶ月超 | 4 | 8 | 12 (7.4%) |
| 不正発覚年齢 | 12ヶ月以内 | 0 | 1 | 1 (0.6%) |
| | 13-36ヶ月 | 0 | 15 | 15 (9.2%) |
| | 37-60ヶ月 | 5 | 34 | 39 (23.9%) |
| | 61-120ヶ月 | 10 | 60 | 70 (42.9%) |
| | 121ヶ月超 | 7 | 31 | 38 (23.3%) |
| 組織の解散 | 発覚前解散 | 0 | 6 | 6 (3.7%) |
| | 3年以内解散 | 5 | 63 | 68 (41.7%) |
| | 3年超存続 | 17 | 72 | 89 (54.6%) |

筆者作成

集計したところ、第1の不正グループは、22件(13.4%)で、第2の不正グループは、141件(86.6%)であった(表2参照)。これは、米国のNPO不正に関する先行研究(Archambeault et al. 2015)とは逆の傾向であった⁽²⁾。

(2) 不正行為者

不正行為者とは、不正に関与した個人であり、ここではその属性として、①理事長、理事、事務局長など上級経営者、②施設長や部門長などの管理者、③一般職員という役職のレベ

ルで分類した。すべての新聞記事が、明確に不正行為者個人を特定しているわけではないため、組織ぐるみで補助金等を不正に受給しているものは、上級経営者が主導したものとして集計した。上級経営者が147件(90.2%)、管理者が7件(4.3%)、一般職員が9件(5.5%)で、ほとんどの不正において上級経営者が関与していることが明らかとなった(表2参照)。

(3) 不正規模

不正規模は、不正によって発生した被害額

表3：不正規模

| 種類/円 | 100万以内 | 100-500万 | 500-1000万 | 1000-5000万 | 5000万-1億 | 1億超 | 合計 | 中央値 |
|--------|--------|----------|-----------|------------|----------|-----|-----|------|
| ①個人→組織 | 6 | 9 | 3 | 3 | 1 | 0 | 22 | 198万 |
| ②組織→社会 | 18 | 50 | 24 | 35 | 6 | 8 | 141 | 543万 |
| 合計 | 24 | 59 | 27 | 38 | 7 | 8 | 163 | 500万 |

筆者作成

で特定した。不正規模は、最小12万1千円から最大6億7000万円までの幅があった。不正規模を6つに区分して集計したところ、① 100万円以内が24件、② 100万円から500万円が59件、③ 500万円から1000万円が27件、④ 1000万円から5000万円が38件、⑤ 5000万円から1億円が7件、⑥ 1億円超が8件であった(表3参照)。また、不正規模の中央値は500万円で、不正の種類ごとでは、個人が組織に被害を与えた不正が198万円だったのに対し、組織が社会に被害を与えた不正は543万円で、不正の種類によって、不正規模にはかなりの違いが見られた。このことより推論し、NPO不正では、組織が社会に被害を与えた不正の方が、個人が組織に被害を与えた不正よりも不正規模が大きくなるという仮説を定立した。

この仮説を検証するために、マンホイットニーのU検定を実施した。その結果、 $p=0.011 < 0.05$ で、組織が社会に被害を与えた不正と、個人が組織に被害を与えた不正では、不正の規模において統計的に有意な差があり、NPO不正では、組織が社会に被害を与えた不正の方が、個人が組織に被害を与えた不正よりも不正規模が大きくなる傾向が明らかとなった。

(4) 不正期間 (不正の開始と終了)

不正期間は、不正を開始してから終了するまでの期間を月数(何ヶ月)で特定する。最短で1ヶ月(10件)、最長で111ヶ月(1件)であった。ただし、集計上、1ヶ月未満の不正期間であっても、不正期間は1ヶ月とカウントとしている。不正期間を5つに区分して集計したところ、① 1ヶ月が10件、② 2-12ヶ月(1年)が40件、③ 13-36ヶ月(3年)が76件、④ 37-60ヶ月(5年)が29件、⑤ 61ヶ月以上が8件であった(表4参照)。

不正期間の中央値は23ヶ月で、不正の種類ごとでは、個人が組織に被害を与えた事件の中央値は19.5ヶ月、組織が社会に与えた不正は23ヶ月であり、不正の種類によって不正期間に違いはないといえる。また、米国のNPO不正に関する先行研究(Archambeault et al. 2015; Archambeault & Webber 2018)では、不正全体の中央値は36ヶ月、個人が当該組織に被害を与えた不正の中央値は30ヶ月、組織が社会一般に被害を与えた不正の中央値は48ヶ月であり、不正期間の長さに関して違いはあるものの、不正の種類ごとの不正期間の傾向において、日米のNPOで大きな違いはないといえる。

表4：不正期間

| 種類/月数 | 1以下 | 2-12 | 13-36 | 37-60 | 61以上 | 合計 | 中央値 |
|--------|-----|------|-------|-------|------|-----|--------|
| ①個人→組織 | 3 | 3 | 11 | 3 | 2 | 22 | 19.5ヶ月 |
| ②組織→社会 | 7 | 37 | 65 | 26 | 6 | 141 | 23ヶ月 |
| 合計 | 10 | 40 | 76 | 29 | 8 | 163 | 23ヶ月 |

筆者作成

表5：不正期間ごとの不正規模

| 月数/円 | 100万以内 | 100－500万 | 500－1000万 | 1000－5000万 | 5000万－1億 | 1億超 | 合計 | 中央値 |
|-------|--------|----------|-----------|------------|----------|-----|-----|-------|
| 1以下 | 5 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 10 | 81万 |
| 2－12 | 8 | 18 | 5 | 6 | 2 | 1 | 40 | 303万 |
| 13－36 | 9 | 30 | 13 | 20 | 2 | 2 | 76 | 500万 |
| 37－60 | 1 | 6 | 6 | 10 | 2 | 4 | 29 | 1177万 |
| 61以上 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 1675万 |
| 合計 | 24 | 59 | 27 | 38 | 7 | 8 | 163 | 500万 |

筆者作成

また、不正期間ごとに、不正規模を集計したところ（表5参照）、不正期間が① 1ヶ月以内の不正規模の中央値は81万円、② 2－12ヶ月（1年）は303万円、③ 13－36ヶ月（3年）が500万円、④ 37－60ヶ月（5年）が1675万円、⑤ 61ヶ月以上が1675万円であった。以上より推論し、NPO不正では、不正期間が長いと、不正規模が大きくなるという仮説を定立した。

この仮説を検証するために、不正期間を独立変数、不正規模を従属変数とした線形回帰分析を実施した。その結果、 $p=0.008<0.01$ で、不正期間と不正規模の間には、統計的に有意な関連性があり、NPO不正では、不正期間が長くなれば、不正規模が大きくなる傾向が明らかとなった。

（5）不正開始年齢

ここでは、NPOが不正に関与し始めたときの組織年齢を特定する。NPOが法人として認証された日を組織が設立された時点として、当該NPOが不正に関与した日から法人認証日を差し引いて算出した。そのため、法人として認証さ

れる以前から活動しているNPOの場合、設立前から不正に関与していることになる（6件）。不正開始年齢が、12ヶ月（1年）以内が26件、13－36ヶ月（1年から3年）が39件、37－60ヶ月（3年から5年）が26件、61－120ヶ月（5年から10年）が54件、121ヶ月（10年）以上が12件であった（表2参照）。

不正に関与し始めた組織年齢の中央値は、46ヶ月（3年10ヶ月）であった（表6参照）。不正の種類ごとに中央値を出すと、個人が組織に被害を与えた不正は、47ヶ月（3年11ヶ月）だったのに対し、組織が社会に被害を与えた不正では、46ヶ月（3年10ヶ月）であり、大きな違いは見られなかった。

（6）不正発覚後の解散

ここでは、NPOが不正に関与し、それが発覚したことによって、組織の解散（閉鎖）につながったかどうかを特定する。不正発覚以降、NPOが法人として存続しているかどうかを、認証取消、解散、登記記録閉鎖、活動報告書の提出状況などで確認し、解散が確認された場

表6：不正開始年齢

| 種類/月数 | 設立前 | 12以下 | 13－36 | 37－60 | 60－120 | 121以上 | 合計 | 中央値 |
|--------|-----|------|-------|-------|--------|-------|-----|------|
| ①個人→組織 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 | 47ヶ月 |
| ②組織→社会 | 5 | 22 | 34 | 22 | 50 | 8 | 141 | 46ヶ月 |
| 合計 | 6 | 26 | 39 | 26 | 54 | 12 | 163 | 46ヶ月 |

筆者作成

合、不正が発覚したNPOの解散日として特定する。3年以上活動報告書を提出していない認証取消や、解散登記後10年以上経過した「登記官による登記簿の閉鎖」などの記録については、取消日や閉鎖日からその年数（3年、10年）を差し引いて解散日としている。

このように不正発覚後の解散の状況をデータ化して、不正発覚から3年以内に組織がどの程度解散に至っているかを確認した。3年以上活動報告書を提出していないNPOは認証取消となるように、3年という期間は、NPOの存続を確認する上で1つの区切りになっている。そこで、不正発覚後3年以内に解散したNPOは、不正発覚の影響によって解散する状況に追い込まれたものと仮定する。集計の結果、不正発覚後3年以内に組織が解散したケースは68件（41.7%）、3年を超えての存続を確認したものが89件（54.6%）であった（表2）。また、不正が発覚する前にすでに解散しているNPOも6件（3.7%）あった。

ここでは、一般的なNPOが3年以内に解散する割合を最大で26.0%と推定している⁽³⁾。不正発覚後3年以内に解散する割合「41.7%」は、一般的な解散率よりもかなり高いことが分かる。カイ二乗検定でも有意水準 $p < .001$ で統計的に有意であった。つまり、不正が発覚したNPOは、一般的なNPOよりも3年以内に解散する確率が高いことがわかる。

次に、不正が発覚した場合、どんなNPOが解散しやすいのかを特定するため、「新しさという負債 (liability of newness)」の考え方を援用する。新しさの負債（脆弱性）とは、若い組織は古い組織に比べて解散率が高いという考えで (Stinchcombe, 1965 ; Singh et al. 1986)、この考え方を、不正に関与してその不正が発覚した場合に当てはめるなら、若い組織の方が古い組織よりも解散しやすいことが推測される。これを理論的仮説として、今回のデータを用いて検証する。

そこで、不正を開始した年齢と組織の解散との関連性を検証する。つまり、若い年齢から不正に手を染めたNPOは、不正が発覚した場合に解散に至りやすいという仮説の検証である。不正を開始したときの組織年齢を、①設立前（6件）、②12ヶ月以下（26件）、③13ヶ月から36ヶ月（39件）、④37ヶ月から60ヶ月（26件）、⑤61ヶ月から120ヶ月（54件）、⑥121ヶ月以上（12件）と6つに区分し、それぞれ不正発覚後3年以内に解散した割合を確かめた（表7参照）。

組織設立後12ヶ月以内に不正を開始したNPOでは、26件中17件（65.4%）が3年以内に解散している。それに対して、組織設立後61-120ヶ月の間に不正を始めたNPOでは、554件中21件（38.9%）が、また、121ヶ月以上経ってから不正を始めたNPOでは、12件中2

表7：不正開始年齢と組織の解散

| | 発覚前解散 | 3年以内解散 | 3年超存続 | 合計 | 解散率 |
|----------|-------|--------|-------|-----|-------|
| 設立前 | 0 | 1 | 5 | 6 | 16.7% |
| 12ヶ月以下 | 1 | 17 | 8 | 26 | 65.4% |
| 13-36ヶ月 | 2 | 16 | 21 | 39 | 41.0% |
| 37-60ヶ月 | 0 | 11 | 15 | 26 | 42.3% |
| 61-120ヶ月 | 3 | 21 | 30 | 54 | 38.9% |
| 121ヶ月以上 | 0 | 2 | 10 | 12 | 16.7% |
| 合計 | 6 | 68 | 89 | 163 | 41.7% |

筆者作成

表8：不正発覚年齢と組織の解散

| 発覚時年齢 | 発覚前解散 | 3年以内解散 | 3年超存続 | 合計 | 解散率 |
|----------|-------|--------|-------|-----|--------|
| 12ヶ月以下 | 0 | 1 | 0 | 1 | 100.0% |
| 13-36ヶ月 | 0 | 9 | 6 | 15 | 60.0% |
| 37-60ヶ月 | 1 | 18 | 20 | 39 | 46.2% |
| 61-120ヶ月 | 3 | 26 | 41 | 70 | 37.1% |
| 121ヶ月以上 | 2 | 14 | 22 | 38 | 36.8% |
| 合計 | 6 | 68 | 89 | 163 | 41.7% |

筆者作成

件（16.7%）が3年以内に解散と、解散率は大幅に減っている。この事実をもとに、不正発覚後3年以内に解散したNPOは、生存したNPOよりも不正開始時点での組織年齢は若いという仮説を立て、マン・ホイットニーのU検定により検証したところ、 $p=0.025 < 0.05$ で統計的に有意であることがわかった⁽⁴⁾。このことから、若い年齢から不正に手を染めたNPOは、不正が発覚した場合に、解散に至りやすいことがわかった。

次に、不正が発覚した時の組織年齢と、組織の解散との関連性について検証した。不正が発覚したときの組織年齢を、①12ヶ月以下（1件）、②13ヶ月から36ヶ月（15件）、③37ヶ月から60ヶ月（39件）、④61ヶ月から120ヶ月（70件）、⑤121ヶ月以上（38件）と5つに区分し、それぞれ不正発覚後3年以内に解散した割合を確かめた（表8参照）。

不正が発覚した時点の組織年齢が、①12ヶ月以内は100%、②13ヶ月から36ヶ月は60%、③37ヶ月から60ヶ月は46.2%のNPOが、不正発覚後3年以内に解散している。それに対して、④61ヶ月から120ヶ月は37.1%、⑤120ヶ月以上は36.1%のNPOが、不正発覚後3年以内に解散している。不正発覚年齢と不正発覚後の解散率の傾向だけを見れば、新しさゆえの負債（脆弱性）が影響しているようにも見える⁽⁵⁾。そこで、不正発覚後、3年以内に解散したNPOは、存続したNPOよりも、不正開始時点での組織年齢は若いという仮説を立てて、マン・ホイットニーのU検定により検証したが、 $p=.085$ で統計的に有意ではなかった⁽⁶⁾。

最後に、不正規模と組織の解散との関連性を検証する。不正規模ごとに、不正発覚後3年以内に解散したかどうかを確認した（表9参照）。不正規模が①100万円以内の場合、不正

表9：不正規模と組織の解散

| 損失額 | 発覚前解散 | 3年以内解散 | 3年超存続 | 合計 | 解散率 |
|--------------|-------|--------|-------|-----|-------|
| 100万円以内 | 0 | 6 | 18 | 24 | 25.0% |
| 100万-500万円 | 2 | 23 | 34 | 59 | 39.0% |
| 500万-1000万円 | 3 | 13 | 11 | 27 | 48.1% |
| 1000万-5000万円 | 1 | 21 | 16 | 38 | 55.3% |
| 5000万-1億円 | 0 | 2 | 5 | 7 | 28.6% |
| 1億円超 | 0 | 3 | 5 | 8 | 37.5% |
| 合計 | 6 | 68 | 89 | 163 | 41.7% |

筆者作成

が発覚した場合の解散率が25.0%であったのに対して、②100万円から500万円では39.0%、③500万円から1000万円では48.1%、④1000万円から5000万円では55.3%と、不正規模が大きくなると解散率も高くなっている⁽⁷⁾。そこで不正発覚後3年以内に解散したNPOは、存続したNPOよりも不正規模（損失額）は大きいという仮説を立て、マン・ホイットニーのU検定で検証したところ、 $p=0.032<0.05$ で、統計的に有意であった⁽⁸⁾。つまり、不正規模が大きいと、不正が発覚した場合に、解散に至りやすいことが明らかとなった。

5. 考察とまとめ

以上、本稿では、日本国内のNPO不正に関するデータセットを作成し、NPO不正の種類、規模、期間、不正に関わったNPOの組織特性、組織の解散との関連性について分析を行った。NPO不正は、営利企業のそれと比べて圧倒的にデータが少なく、定量データを用いた分析を行うことが困難となっている。そこで、新聞記事のデータベースから、NPO不正の種類、規模、期間などが特定できるとともに、NPO名が判明すれば、他のデータベースを利用して、各時点（不正関与日、不正発覚日、解散日）での組織年齢が特定可能となり、それらのデータを基に分析することで、NPO不正に関していくつかの傾向を見出すことができた。

まず、不正の種類について、組織内の個人が組織に被害を与えた不正と、組織が社会（組織外の利害関係者）に被害を与えた不正とに区分をしたが、日本のNPO不正では、組織が社会に被害を与える不正の方が件数は多く、Archambeault et al. (2015) など先行研究とは逆の傾向が見られた。これは、日本のNPOは規模が小さいために⁽⁹⁾、組織の中の個人が不正

を働くことよりも、組織の存続や活動のために不正を働く動機が高くなる可能性を示唆している。また、不正期間と不正規模の関連性を明らかにすることができ、このことは、不正規模を小さく抑えるためには、不正を早期に発見することが重要であることを示している。

さらに、NPO不正と組織の解散との関連性について、定量的なデータに基づいて検証することができた。NPOの活動は、補助金、寄付、会費など社会からの支援に依存しているため、社会に対して信頼性・正当性を獲得していることが、その存続可能性を高めるために重要となっている。不正が発覚することで、その信頼性・正当性が損なわれると、信頼をベースとした収益源を絶たれ、組織の解散に至ってしまう可能性を定量的分析によって示唆することができた。特に、不正が組織の解散率を高めることを明らかにしたことで、今後、不正によって組織の正当性・信頼性が失われると解散に至るという組織生態学的なメカニズムを考察するための手がかりとなる。

また、不正を開始する時期が若い組織ほど、それが発覚すると解散率が高くなるという関連性も明らかにできた。このことは、若い組織は古い組織に比べて解散率が高くなるという「新しさという負債」の議論をNPO不正の分析に適用し、分析を行うことができる可能性を示した。それと同時に、不正の規模が大きい場合にも、不正が発覚したときの解散率が高くなることを、定量的データに基づいて示すことができた。上述の不正の規模を小さくするためには不正を早期に発見する必要性をふまえると、早期に不正を検出することが、解散率の低減につながることを示唆される。

もちろん課題も多い。新聞記事というメディア特性から、報道されやすい不正、発覚しやすい不正など、不正の種類においてサンプルに偏

りがでている可能性がある。特に、補助金の不正受給や生活保護費の詐取など、組織が社会に被害を与えた不正の件数が多かったのは、報道記事としてインパクトのある不正を取り上げる新聞というメディア特性が関係している可能性はある。また、本稿では、組織年齢を特定して、不正に関与した組織年齢と組織の存続可能性の関連性を検証することはできたが、その一方で、組織規模(経常収益額やスタッフ数など)を特定して、不正との関連性を検証することができなかった。それは、不正発覚によって解散したNPOに関して、不正に関与している当時の組織規模に関するデータを収集することができなかったからである。

このような課題はあるものの、検出されない、報告されないという特性を有し、定量的なデータを収集することが困難であるNPO不正について、公開されている利用可能な情報を活用することで、その実態を明らかにできたことは、学術的にも実務的にも一定の貢献はあるものと考えられる。

付記

本研究は、JSPS 科研費（18K01816、22K01642）の助成を受けたものです。

注

(1) 組織不正研究では、不正の「受益者」が個人か組織かという次元で、組織不正を区分することが多い (Vardi & Wiener 1996; Pinto et al. 2008 など)。また、ホワイトカラー犯罪研究でも、個人に利益をもたらす職業犯罪と、組織に利益をもたらす組織犯罪の区別に焦点を当て (Sutherland, 1949; 新田2001)、不正の「受益者」による組織不正の区別を重視する。本研究では、先行研究

(Archambeault et al. 2015) との比較のため、不正の「被害者」が当該組織か社会一般かという区分を採用した。

- (2) Archambeault et al. (2015) では、組織内の個人が当該組織に被害を与えた不正が76.5% (88件)、組織が社会一般に被害を与えた不正が23.5% (27件) であった。
- (3) 一般的なNPOの3年以内の解散率の推定方法は、2018年から3年間でのNPO全体の解散数の増分5,282 (各年の内閣府データ) および、休眠NPO数の推定値8,064 (2019年の内閣府データ) を合わせたものを、NPOの平均認証数 (2018年から2020年12月時点まで) 51,240で除したものである。
- (4) 不正開始時点での組織年齢の若いNPOほど、不正発覚後3年以内に解散しやすいという仮説を、判別分析により検証した結果も、 $p=0.016<0.05$ で、統計的に有意であった。
- (5) 解散したNPOの不正発覚時点での組織年齢の中央値は、81ヶ月 (6年9ヶ月)、存続したNPOの発覚年齢の中央値は、92ヶ月 (7年8ヶ月) である。
- (6) 不正発覚時点での組織年齢が若いNPOほど、不正発覚後3年以内に解散しやすいという仮説を、判別分析により検証した結果も、 $p=0.074$ で、統計的に有意ではなかった。
- (7) サンプル数は少ないながらも不正規模が5000万円-1億円では28.6%、1億円以上の場合には37.5%という解散率になっている。それでも100万円以内の不正よりは解散率は高い。
- (8) 不正規模 (損失額) の大きいNPOほど、不正発覚後3年以内に解散しやすいという

仮説を、判別分析により検証した場合も、 $p=0.035<0.05$ で、統計的に有意であった。

- (9) 例えば日本ファンドレイジング協会(2021)によれば、NPOの主な活動資金となる寄付金の総額が、アメリカの34兆5,948億円であるのに対して、日本では1兆2,126億円である。また、岩田(2019)では、日本の7都府県のNPO($n=14,336$)の事業収入について調査されているが、そのうち36.8%のNPOが経常収益100万円以下であることが示されている。

参考文献

- Archambeault, D. S. and Webber, S. (2018) Fraud Survival in Nonprofit Organizations : Empirical Evidence, *Nonprofit Management & Leadership*, 29, pp.29-46.
- Archambeault, D. S., Webber, S. and Greenlee J. (2015) Fraud and Corruption in U.S. Nonprofit Entities : A Summary of Press Reports 2008-2011, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44 (6), pp.1194-1224.
- Arshad, A., Asyiqin, W. A., Razali, W. M. and Bakar, N. A. (2015) Catch the “Warning Signals” : The Fight against Fraud and Abuse in Non-Profit Organisations, *Procedia Economics and Finance*, 28, pp.114-120.
- Association of Certified Fraud Examiners (2014) *2014 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, ACFE.
- Association of Certified Fraud Examiners (2020) *Report to the Nations : 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*, ACFE.
- Fremont-Smith, M. R. and Andras K. (2003) Wrongdoing by Officers and Directors of Charities : A Survey of Press Reports 1995-2002, *Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Papers*, 20, Harvard University.
- Fremont-Smith, M. R. (2004) Pillaging of Charitable Assets : Embezzlement and Fraud, *Exempt Organization Tax Review*, 46 (33), pp.333-346.
- Gibelman, M. and Gelman, S. R. (2001) Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(1), pp.49-66.
- Gibelman, M. and Gelman, S. R. (2004) A Loss of Credibility Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (4), pp.355-381.
- Greenlee, J., Fischer, M., Gordon, T. and Keating, E. (2007) An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations : Occurrences and Deterrents, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (4), pp.676-694.
- Hansmann, H. B. (1980) The Role of Nonprofit Enterprise, *The Yale Law Journal*, 89 (5), pp.835-901.
- Holtfreter, K. (2008) Determinants of Fraud Losses in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 19 (1), pp.45-63.
- Krishna, R., Yetman, M. H. and Yetman, R. J. (2006) Expense Misreporting in Nonprofit Organizations, *The Accounting Review*, 81 (2), pp. 399-420.
- Morales, L. I. G. and Caraballo, J. N. (2014) The Element of Opportunity to Commit Fraud in Nonprofit Organizations that Inform Zero Fundraising and Administrative Expenses, *Forum Empresarial*, 19 (1), pp.1-20.

- Murphy, M. L. (2015) Preventing and Detecting Fraud at Not-for-Profits : Environment, Policies, and Controls Can Help Organizations Steer Clear of Problem, *Journal of Accountancy*, December, pp.77-83.
- Pinto, J., Leana, C.R., and Pil, F. K. (2008) Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? : Two Types of Organizational-Level Corruption, *Academy of Management Review*, 33 (3), pp.685-709.
- Prakash, A. and Gugerty, M. K. (2010) Trust but Verify? : Voluntary Regulation Programs in the Nonprofit Sector, *Regulation & Governance*, 4 (1), pp.22-47.
- Seyam, Y., Seyam, O., Salama, N. and Seyam, A. (2018) An Overview of Fraud in Nonprofit Organizations and the Appropriate Approach to Prevent It, *International Journal of Accounting and Finance Studies*, 1 (2), pp.183-201.
- Sutherland, E. H. (1949) *White Collar Crime*, The Dyden Press (平野竜一・井口浩二訳『ホワイトカラー犯罪：独占資本と犯罪』岩波書店, 1955).
- Singh, J. V., Tucker, D. J. and House, R. J. (1986) Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.171-193.
- Stinchcombe, A.L. (1965) Organizations and Social Structure, In March, J. G. (ed.) *Handbook of Organizations*, Rand- McNally, pp.153-193.
- Vardi, Y. and Wiener, Y. (1996) Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework, *Organization Science*, 7 (2), pp.151-165.
- 岩田憲治 (2019) 「NPO法人における収入構造の多様性：活動分野の細分化からのアプローチ」『The Nonprofit Review』19巻1・2号, 61-75頁。
- 日本ファンドレイジング協会 (2021) 『寄付白書2021』日本ファンドレイジング協会。
- 新田健一 (2001) 『組織とエリートたちの犯罪：その社会心理学的考察』朝日新聞社。

AIと倫理：文献研究と今後の発展可能性の検討

AI and Ethics: Literature review and research issues

高崎商科大学商学部 准教授 **田中敬幸**
Associate Professor, Takasaki University of Commerce **Takayuki Tanaka**

ABSTRACT

The development and application of Artificial Intelligence (AI) has been progressing across a variety of domains. The rapid progress of AI has brought about benefits of technological development and expansion of application areas. On the other hand, it has also brought challenges, such as the lack of legal development and the emergence of ethical issues. Due to its impact on society, there is a growing interest in the ethical aspects of AI.

In this study, we will focus on the ethical issues of concern when using AI in a business context. First, we will organize previous research on AI and ethics and identify what is at the center of the debate; second, through previous research, examine the ethical issues and challenges that arise when AI is used in business; and third, discuss the potential for future research.

キーワード

AI、学習データ、差別の固定化、ガイドライン、行動倫理

1. はじめに

人工知能（Artificial Intelligence：AI）の開発や応用は、さまざまな領域にわたり、ビジネスにおいても利活用が進んできている。その背景には、機械学習（Machine Learning：ML）の1つであるディープラーニングの技術が発達したことにより、第3次AIブームに突入したことがある。この飛躍的な進歩は、技術面の発展と活用領域の拡大というポジティブな側面もたらした。『AI白書2022』では、国内製造業においては、品質検査として、画像判定技術を用

いた自動検査、フードテックとして画像センサーによる職人の技術のML、工場内の作業効率化として様々な衝突等のトラブルを回避した部品の自動ピックアップシステムなどがAIの利用動向として挙げられている。さらには、製造業だけでなく、自動車産業、農林水産業、健康・医療・介護、環境・エネルギー、金融業、物流、流通・小売業、エンターテインメント、行政、スポーツ、スマートシティといった分野ごとに利用動向についても白書の中で示されている。

他方、その技術に法整備等が追いついていないという問題や実際に活用する場面において、倫理的な課題が表面化するというネガティブな側面をもたらしている。例えば、AIによる画像の分析では、街中にカメラを設置した場合、肖像権やプライバシーの侵害といった問題が懸念されていることが挙げられる。

AIに関連する問題は、倫理的なものだけでなく、法律の分野にも広がる。自動運転の事故の責任を誰が負うのかという問題は、法的な枠組みで議論されることが多い。しかしながら、自動運転をしている車がサイバー攻撃を受けて、事故を起こした場合の責任を製造物責任法の枠組みで議論することができるのかといったことが不透明となっている。このように、AIが社会に与える影響の大きさから、AIの倫理的な側面への関心が高まりつつある。

上記のようにAI技術の応用と実装が進んできており、企業にとってAIとその倫理をめぐる問題は、経営課題として位置づけられるようになってきている (e.g., 高&清水, 2022)。また「コロナ禍による工場の無人化、温室効果ガス排出削減目標も実装を進める後押しとなっている」(AI白書編集委員会：2022, p.207) といった側面もある。

かかる背景のもと本稿では、AIをビジネスの脈絡において利用する際に懸念される倫理的な問題に焦点を当て、論を進めていく。本稿の目的は、以下の3つに要約される。第1に、AIと倫理に関する先行研究を整理し、何が議論の中心であるのかを明らかにする。第2に、先行研究を通じて、AIをビジネスに活用する際に生じる倫理的問題や課題について検討する。第3に、今後の研究の発展可能性について検討する。まずは、AIと倫理をめぐる国際的な潮流を確認する。

2. AIと倫理をめぐる国際的な潮流

AIをめぐる倫理的な問題への関心の高まりを受け、国際的なガイドライン、産業ごとのガイドラインが制定されてきている。はじめに、AIの定義を明確にした上で、制定されたガイドラインの代表的なものを概観していく。

2.1. AIの定義と開発ブームにおける技術の変遷

2.1.1. AIの定義

DIGITALEUROPE (2018) によるとAIとは以下のように定義される。AIは「機械やロボット、ソフトウェアが持つ高度な処理能力のことであり、ある程度の自己学習や推論が可能であることを指すもの」(DIGITALEUROPE：2018, p.6) である。本稿では、上記の定義を用いて論を進める。

2.1.2. AIの3つのブーム

次にAIの開発の歴史を3つのブームを中心に、技術や実用レベルについて整理していく⁽¹⁾。AIの第1次ブームは、1950年代後半から1960年代とされている。主な技術としては、推論、探索、自然言語処理、ニューラルネットワーク、アルゴリズム等が挙げられる。コンピュータによる推論、探索が可能となったことで、特定の問題に対して答えを出すことができるようになったことがブームの要因とされる。当時の技術は、単純な問題に対して解を出すことはできるものの、複数の要素が存在する実社会の課題に取り組むことは難しいとされ、ブームとしての勢いを失っていった。

第2次ブームは、1980年代から1995年頃とされている。主な技術としては、知識ベース、音声認識、データマイニング、オントロジーが挙げられる。多数のエキスパートシステムが生み出されたことが、2次ブームの契機と考え

られている。AIが活躍する幅は広がったものの、特定の領域の知識に限定されるため、1次ブームと同様に勢いを失っていった。

第3次ブームは、2000年代から現在（2022年）まで続いているとされている。主な技術としては、ディープラーニングが挙げられる。MLが実用化されるようになったのは、大量のデータであるビッグデータを用いることでAI自身が知識を獲得することが可能になったからである。さらには、ディープラーニング技術と呼ばれる、AI自身が知識を定義する要素を習得できるようになったことで、AIが活用できる分野が広がり、ブームとなっている。

これまでの1次、2次ブームでは、AIの実用や応用の技術的限界が明らかとなり、またその限界が人々の期待に応えるものではなかったために、勢いを失ったとされる。現在の第3次ブームにおいても、人々の期待と実現可能な技術の間に乖離が顕在化することを念頭におく必要がある。

ここまでAIの3つのブームについて整理してきた。以下では、AIの分類について整理していく。

2.2. AIの分類

哲学者のSearle（1980）は、AIを「強いAI」と「弱いAI」の2つに分類している。強いAIとは、意志や自我を持ったAIとされる。強いAIに関しては、2022年現在では実用には至っていない。それに対して、弱いAIとは、意志を持たずに特定の問題を解決するために作られたものである。弱いAIは、既にビジネスの脈絡においても実用化が進んでおり、倫理的な課題を検討する段階にある。強いAIは「汎用型AI」、弱いAIは「特化型AI」とも呼ばれている。

DIGITALEUROPE（2018）では、AIの分類について、弱いAI、または、狭い（narrow）

AIと呼ばれる、特定のタスクに特化したもの（スマートグリッドの電力使用量を最適化するなど）と、より一般的なAI（高度なチャットボットなど）があるとしている。そして、「人間と同じ、あるいはそれ以上のレベルの知能を持つAIには、まだ程遠いのが現状である」（DIGITALEUROPE：2018, p.6）としている。ここでいう人間と同じ、あるいはそれ以上のレベルの知能を持つAIとは、Searle（1980）のいう強いAIであり、DIGITALEUROPE（2018）においても現在では技術的に実現することが難しいと述べられている。現在、利活用されているすべてのAIは、この分類で言うところの弱いAIである。

ここまで、AIの定義や技術の変遷を整理してきた。以下では、AIと倫理に関連する国際的なガイドラインについてみていく。

2.3. 国際的なガイドラインと産業界による取り組み

AIをめぐる倫理的な問題への関心の高まりを受け、国際的なガイドラインが制定されてきている。

EUは、2019年4月にAIハイレベル専門家グループ（AI HLEG：High-Level Expert Group on Artificial Intelligence）が「信頼できるAIのための倫理ガイドライン（Ethics Guidelines for Trustworthy AI）」を公表している。同ガイドラインでは、7つのキーとなる要求事項をあげている。それは、「人間の関与と監視」、「技術的な堅牢性と安全性」、「プライバシーとデータのガバナンス」、「透明性」、「多様性・非差別・公平性」、「環境及び社会的幸福」、「アカウントビリティ」である。同ガイドラインには、上記の7つの項目を満たしているかどうかを確認するための評価リストが含まれている。この要求事項を満たすことで、AIの信頼性を

確保することができるというものである。

OECDは、2019年5月に「AIに関する理事会勧告 (Recommendation of the Council on Artificial Intelligence)」を策定した。同勧告は、AIに関する初めての国際的なガイドラインとなった。ここでは「人権と民主主義の価値観を尊重しつつ、信頼できるAIの責任あるスチュワードシップを推進することにより、AIのイノベーションと信頼を促進することを目的とする」(OECD: 2019, p.3)とされている。そして、「信頼できるAIの責任あるスチュワードシップのために相互に補完的な価値観に基づく5つの原則を特定し、AIのアクターに対してそれらを推進し、かつ履行するよう求めている」のである。その5つの原則として「包摂的な成長」、「持続可能な開発及び幸福」、「人間中心の価値観及び公平性」、「透明性及び説明可能性」、「頑健性、セキュリティ及び安全性」、「アカウントビリティ」が挙げられている(OECD, 2019)。

国連教育科学文化機関 (UNESCO) は、2021年11月にAIの倫理に関する国際的な規範となる「AIに関する勧告 (Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence)」を策定している。同勧告では、AIを利用する際のメリットの増大と人権に関するリスクの低減を目的としている。そして、この目的を果たすための10の原則が定められている。

日本においては、経済産業省が2021年7月に「我が国のAIガバナンスの在り方 ver1.1」を公表している。総務省も上記の国際的なガイドラインの翻訳を公開し、AIの運用や倫理についての検討を実施している。

上記のAIと倫理に関する国際的なガイドラインの潮流は、AIの開発を抑止、減速させるものではなく、開発を促進することが目的であった。倫理的な要求事項を示すことで、企業

にとっては、AIの開発や利活用が進めやすい環境が整備されてきていると言える。

また、上記のガイドラインは、ソフトローとして機能し、今後、各国がAI関連の法整備を進める際の指針となる。例えば、EUでは2021年に法案として「Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union Legislative Acts」が出されている。

産業界の取り組みとしては、自動運転、ヘルスケア分野等、特定の分野における規制の整備が進められてきた。自動運転では、道路運送車両法等国内法の整備が進んできた一方で、国際的にもガイドラインに関する議論が進んできた。国際的なガイドラインの制定と並行して、アマゾン、アップル、バイドゥ、メタ、グーグル、IBM、インテルといった企業が集まった「AIに関するパートナーシップ」が組織されている⁽²⁾。

個別の企業においてもAI開発や利用のために独自の倫理原則が策定されてきている。2021年時点において日本では、三菱電機、NEC、日立製作所、KDDIなどがAIに関する倫理原則やガイドラインを策定している⁽³⁾。

企業は、AIの開発やAI技術を用いた製品販売に際しては、上記のガイドラインなどを参照し、その内容を遵守する必要がある。国際的なガイドラインや産業界によるガイドラインは、AIの開発を抑止、減速させるものではなく、むしろAIのリスクを予め検討しておくことで、その開発を促進することが目的であった。

ガイドラインは、ソフトローとして機能し、企業がAIを開発、利活用するための指針となっている。今後、各国がAI関連の法整備

を進める際の指針となっていることを確認してきた。こうした現状を踏まえ、次にAIと倫理に関する先行研究を整理していく。

3. 先行研究

AIと倫理をめぐる研究は、AIが考案された当初から行われてきている。SF作家であり、生化学者でもあったアイザック・アシモフは、1950年に発表した『I Robot』（『われはロボット』）の冒頭で、「人間に危害を加えてはならない」、「人間の命令に従わなければならない」、「自己を守らなければならない」といった3原則を提示している。この3原則は、「ロボット工学三原則」や「ロボットの倫理原則」と呼ばれ、AIの開発においても同原則を適用すべきとの議論が展開されてきた。

AIを利活用する中で、表面化してきた倫理的な課題に対応するため、AIと倫理に関する研究の蓄積も進んできた。また、AIシステムに対する「具体的な安全性の問題」や「道徳的能力」の要求を明確にする試みもなされている(Amodei et al., 2016 ; Scheutz, 2014)。以下では、AIと倫理に関する議論の中でもAIの学習方法を中心に先行研究を概観していく。

3.1. バリュアライメント

バリュアライメント (value alignment : VA) と呼ばれる、AIがどのようにして道徳的な判断をする能力を獲得することができるのかという研究が行われてきた。その代表的なものとしては、Wallach & Allen (2008)、Lin, et al. (2011)、Scheutz & Arnold (2016)、Arnold, Kasenberg & Scheutz (2017)、Burton, et al. (2017)、Arnold & Scheutz (2018)、Walsh, et al. (2019)、Kim, et al. (2021)がある。VAには、AIに人間の好みを教えるという選択肢もあれば、AIに倫理原則を教えるという選択肢もあ

る (Kim, et al., 2021 ; Russell, et al., 2015)。この区別が重要なのは、私たち人間がこの2種類の価値観に関連する知識を得る方法が異なるためである⁽⁴⁾。

強化学習や大抵のMLは、複雑な倫理規範を表現するための不十分な報酬関数、偏ったデータ、不透明性などの問題に対処しなければならないといった指摘がある (Arnold et. al., 2017 ; Marcus, 2018)。他方、MLに代わる手段としては、論理ベースのVAがあり、Arkoudas, Bringsjord, & Bello (2005)、Bringsjord, Arkoudas, & Bello (2006)、Bringsjord & Taylor (2012)、Bringsjord, (2017)、Govindarajulu & Bringsjord (2017)、Hooker & Kim (2018) といった研究が行われてきた。論理ベースのVAについて、Kim, et al. (2021) では、論理ベースのアプローチは、「独立して正当化される」または「独立して擁護できる」倫理原則の使用を可能にするため、特に重要であるとし、倫理的な理論によって正当化される規範的な原則であるとしている。

3.2. 学習データに関する倫理的問題

AIが必要となるデータを学習するプロセスにおいては、いくつかの課題が指摘されている。学習データにバイアスがかかっていたり、差別的なものであったりすると、望ましくない出力が生成されることになるからである。以下では、GoogleとMicrosoftにおいて学習データなどが問題となったケースを見ていく。

3.2.1. Googleのケース

Googleは、2015年5月に「Google Photos」というサービスにおいて、写真のラベル付け方法をユーザーから学習する機能を追加した。これは、ユーザーが写真にラベル付けしたものをGoogle Photosが学習し、ユーザーがGoogle

Photosにアップロードした動画を自動的にラベル付けをしてくれるという機能である。

ユーザーの一部が黒人の写真にゴリラとラベル付けしているのを学習した結果、Google Photosが黒人の写真にゴリラというラベルを付けていたことが判明し、問題となった。

3.2.2. Microsoftのケース

Microsoftは、2016年3月にAIチャットロボットである「Tay」をリリースした。Tayは、Twitterを介してインターネット上で人間のユーザーと対話することで、人間の話し方の癖を学習するというものであった(Wolf, et al. 2017)。ユーザーがTayとのTwitterを介した対話の中で、不適切な発言や差別的な言葉を学習させた。その結果、人種差別的、性差別的、反ユダヤ的な言葉を含む不適切と判断されるツイートをTayが生成したため、同社は、この実験を中止することとなった。リリースから中止まで24時間以内のことであった。

3.2.3. ケースからの考察

Wolf, et al. (2017) では、上記のMicrosoftのケースが、公衆と直接対話する学習ソフトウェアの性質と、それに携わる開発者の役割と責任に関する問題を示していると主張している。そして、学習ソフトが人々と直接的に、あるいはソーシャルメディアを介して間接的に相互作用する場合、開発者には標準的なソフトウェアの場合とは異なる追加的な倫理的責任である注意義務が発生するとしている。すなわち、AIの学習データの収集に際して、技術者が学習データを確認できないような場合には、通常の責任以上の注意義務が生じることを指摘しているのである⁽⁵⁾。

また、Kim et al. (2021) では、同じくMicrosoftのケースから「人間が人種差別的な言動をとる」

という事実から「人間がそのような言動をとるべきである」ということは成り立たないことを強調している。すなわち、「である」から「べき」を導いてしまっているとの指摘である。ただし、「である」から「べき」を導く立場もあるため、ここでは、「である」が必ずしも「べき」であるとは限らないという認識のもと議論する。

MLベースのVAは、データそのものにバイアスがあれば、バイアスがそのまま学習されてしまうというのが上記の議論であった。そして、GoogleとMicrosoftのケースはその典型的なものであった。この種の問題の解決策として、バイアスや差別の含まれない学習データを用いることが挙げられるが、人間の行動を基にしたデータには、我々自身がバイアスを認識することができないという問題がある。それは、バイアス自体を人間が認識できないということがBazermanらの一連の行動倫理の研究(Bazerman, 2011; Bazerman & Moore, 2011; Bazerman & Tenbrunsel, 2011; Moore, Tanlu, & Bazerman, 2010) から明らかとなってきている。田中(2016)において、行動倫理学は、行動経済学を倫理学に応用したもので、個々人の持つ倫理観や価値に反する行動をしてしまうのかに焦点を当てているとされている。そして、実証研究に重きを置き、人々の行動に関連するバイアスの究明が進められてきている(田中, 2016)。AIと倫理の脈絡においては、データにバイアスがかかっていることに気が付けないという点が問題となる。すなわち、学習データに上記のような問題がないかを確認するためには、行動倫理に基づいたアプローチによって、検討される必要があるのである。

3.3. AIの暴走を防ぐ試みとチューリングテスト

AIそのものやハッキングされたAIの暴走を防ぐための試みについての議論を以下で整理していく。AIが何らかの原因で制御不能となった際に、セーフガードとして人間の手によってAIを停止させる措置である「非常停止ボタン (Big Red Button)」という議論が展開されている (Orseau & Armstrong 2016 ; Arnold & Scheutz, 2018)。非常停止ボタンの議論では、AIが暴走した際に発動させるものであり、非常事態が起きてしまった事後対応となる。そのため、Arnold & Scheutz (2018) では、シミュレーションの重要性が強調されている。シミュレーションについては、AIをどのように作成し、どのような倫理観を盛り込み、どのような組織体制で運用を監視・改善するかについては、多くのステークホルダーを考慮する必要があるといった議論もされてきている (Arnold & Scheutz 2018)。

Wallach & Allen (2008) やArnold & Scheutz (2016) では、道徳的なチューリングテストの提案がなされている。チューリングテストとは、Turing (1950) に示されたもので、ある機械が思考できるのかという問題意識のもと作成され、「機械が人間的かどうか」をはかるためのテストである。Wallach & Allen(2008) 及びArnold & Scheutz (2016) では、AIの道徳性が人間的であるのかどうかをはかるために道徳的チューリングテストの必要性を強調している。これらのテストの狙いは、AIの暴走を防ぐという意味合いも含まれている。

3.4. AIの設計に関する議論

Arnold & Scheutz (2018) においては、AIシステムの理想的な設計は、システムの設計の全体に倫理性が組み込まれ、誤動作の恐れがある

場合に停止させられるだけでなく、特定の状況下でどのように機能するかを検証することができるシステムと考えることができると言及している。彼らは、別の研究においても同様の議論を展開している。それは、システムの理想的な評価は、挙動の回顧的分析ではなく、システムがどのように動作するかを予測できるような透明で体系的な原則、規則、推論、計画のセットであるとの主張である (Arnold & Scheutz 2016)。Arnold & Scheutz (2018) では、責任あるアプローチは、すべての潜在的な倫理的テストと評価機能はその設計に深く統合されており、外部からの監視と強制的な中断なしに、いくら学習しても歪んだり排除したりすることができないシステムであることであるとしている。

現在の議論では、AIに道徳性を求めるには、種々の制約があることがわかってきており、何らかのかたちで人間が直接制御できる仕組みである非常停止ボタンの導入やチューリングテストなどの導入も議論されている。

4. 考察

4.1. 議論の整理

AIと倫理に関する議論は、決して新しいテーマではないが、第3次AIブームによる開発ラッシュによって、実装されたAIによる倫理的な問題への関心が高まっている。そこで本稿では、まずAIの利活用に関する国際的ガイドラインを確認してきた。ガイドラインでは、AIの開発や使用を制限するのではなく、いかに信頼性を担保しながら開発を進めていくのかということに焦点が当てられていた。そのため、AIと倫理に関する議論は、今後も必要となることを確認してきた。

次に、先行研究からは、AIの判断が倫理的な問題を引き起こす点やその抑止の方法について

での議論を整理してきた。AIは、金融、法律、産業、ロボット工学、法の執行、教育など、社会の様々な領域で倫理的な考察を促しているとの指摘がある (Arnold & Scheutz, 2018)。日本社会のように、「女性管理職の割合を増やしたい」といった社会的な変革を求められる状況において、AIによる人事考課は、女性管理職が極端に少ない過去のデータをもとにしているため、望ましい結果を得ることはできないことが推察される。これは、「である」から「べき」を導き出せないという議論と同様に、現状が必ずしも望ましい状況ではない場合には学習データの選定に関する検討やAIを利用すべきかを検討する必要があることを示唆している。

AIと倫理に関しての先行研究は、多くの知見が蓄積されてきているが、体系的な整理のもと議論がされてきたわけではなかった。例えば、学習方法、学習データ、実装といった開発段階別や、予測、分類、実行といった応用領域別に議論をしていくが必要である。段階別、応用領域別の議論を進めることで、より具体的に倫理的な課題とその対応策が見えてくるのである。また、AIと倫理に関する先行研究では、AIの開発に関連する研究に偏っており、AIの利活用における倫理的課題や企業の責任について検討するものは少ない。

本稿では、AIをビジネスに活用する際に生じる倫理的課題について検討するとともに、企業倫理分野における今後の研究の発展可能性について検討することを目的として論を進めてきた。AIと倫理の問題は、社会そのものが抱える問題を表している側面もある。例えば、銀行におけるローン審査において、AIを用いる際の問題点として指摘されているのが、人種、ジェンダー、地域などによる差別である。この種の問題は、AIが引き起こす問題というより、社会が従来から抱えている問題であり、

AIによる判定で、こうした格差が固定化されてしまうことが今後問題となるのである。すなわち、ここでも「である」が「べき」となってしまうという問題が存在するのである。

4.2. 本研究の発見

本稿において整理してきた先行研究では、倫理学を背景としたAIに関する議論が多く、主にAIの設計への応用、活用が期待されるものであった。ビジネスにおいて応用が進んでいる弱いAIが引き起こす倫理的な問題に関しては、議論が十分とは言えない⁽⁶⁾。本稿で議論したAIの倫理が問題となったケースはいずれも弱いAIであり、今後さらなる研究の蓄積が求められる。

本稿では、AI自体の倫理ではなく学習データの選定についての問題を指摘してきた。それは、学習データに非倫理的、差別的なものが含まれていないのかを検討することが重要であるというものであった。例えば、MicrosoftやGoogleのケースでは、学習データに問題があるために起こった問題であったことを議論してきた。

社会変革を求められるようなケースでは、特に学習データの選定が重要である。学習データは、過去のデータをもとにしているため、現状が維持されるような出力をAIが生成してしまうという懸念がある。先述のように、女性管理職の割合が極端に少ない職場で、AIを使った人事考課を実施すると女性が男性と比べ、高い評価を受けにくくなってしまうようなことが懸念されるのである。また、こうした好ましくない現状や差別が固定されてしまうことが、倫理的な問題となるのである。かかる状況において、AIを利用するのかどうかを検討することも必要となるのである。すなわち、十分な学習データがあるのか、そのデータには差別的なも

のが含まれていないかなどを検討し、AIを利用するかを決定する必要がある。

本稿では、Bazermanら (Bazerman, 2011 ; Bazerman & Moore, 2011 ; Bazerman & Tenbrunsel, 2011 ; Moore, Tanlu, & Bazerman, 2010) が提唱する行動倫理の視座を持ち込むことで、学習データのバイアス問題を捉えることを提唱する。行動倫理を分析フレームワークとして用いることで、これまで気がつかなかったバイアスに気がつくことができると考えられるからである。また、同理論を用いることで、AIの持続的な開発と応用のためにAIを活用する企業がその倫理的な問題に気がつくことで、AIが引き起こす問題を未然に防ぐことができると考えられるからである。

4.3. 本研究の貢献

AIと倫理に関する先行研究を整理し、その研究動向を整理してきた。先行研究から、弱いAIの実装は進んでいるものの、その倫理的な課題について取り組んだ先行研究は限られていることを指摘してきた。さらには、AIをビジネスで活用する際の倫理を検討するための枠組みの必要性を指摘した。具体的には、行動倫理学によるアプローチで、学習データの選定の問題やデータに含まれるバイアスについて検討することが必要であることを指摘した。

先行研究においては、「AIにいかん倫理的に学習させるのか」や「そのためのAIの設計をどうするか」について議論するものが大半であった。それに対して本稿では、AIの学習データに差別的なもの、非倫理的なもの、望ましくない現状を固定化するものなどを行動倫理の視座から検討することを提案した。

4.4. 本研究の課題

本稿では、行動倫理という理論的なフレー

ムワークを用いて、AIと倫理の問題を検討すべきであると指摘したものの、実際に理論をベースにしたAIの倫理的課題の解決に向けた検討まで実施することができなかった。そのため、分析フレームワークとして、行動倫理を用いて、AIの倫理的な問題について、検討することが今後の課題となる。

また、より広くAIと倫理の問題を捉えるためには、AIの開発等の技術的な問題ではなく、経営の問題、すなわち企業倫理の問題として、捉えた研究が必要となる。

5. 結び

本稿は3つの目的をもって論を進めてきた。それは、第1に、AIと倫理に関する先行研究を整理し、何が議論の中心であるのかを明らかにすること、第2に、先行研究を通じてAIをビジネスに活用する際に生じる倫理的問題や課題について検討すること、そして第3に、今後の研究の発展可能性について検討することであった。

第1の目的では、AIと倫理の先行研究を概観し、先行研究の多くがAIの設計や学習プロセスに焦点を当て、倫理の理論的側面からの議論の中心であったことを明らかにしてきた。

第2の目的では、実際にAIが起こした倫理的な問題として、MicrosoftとGoogleのケースを見てきた。この2つのケースでは、いずれも学習データの収集方法に問題があることを指摘してきた。すなわち、これらのケースは、AI自体の倫理ではなく学習データの問題であるとした。すなわち、弱いAIにおいては、学習データに非倫理的、あるいは差別的なものが含まれていないかを判別することが、企業経営におけるAIの倫理的課題となることを指摘した。

第3の目的では、今後の研究の発展可能性として、AIをビジネスで応用する際の問題に

ついて、行動倫理学の視点から検討する余地があることを確認してきた。企業経営におけるAIの利活用における倫理的課題は、AIそのものの倫理や技術的な問題ではなく、学習データの選定が極めて重要であり、差別の固定化が懸念されるような状況においては、慎重にデータを選定する必要があるのである。

AIと倫理に関する先行研究を整理してきたが、体系的に整理している研究は少ない。それは、技術が発展途上であることもその理由として挙げられる。AIの倫理的な問題を見てきたが、実用化の進んでいるAIの全てが倫理的な議論の対象になっているわけではなく、むしろ倫理的な問題のない活用が大半を占めている。それだけに、倫理的な問題が起きた際に注目を浴びるのである。これまでに多くの知見が蓄積されてきているものの、AI技術の発展可能性を考えるとAIと倫理に関する研究の余地も大きい。今後のAIと倫理に関する研究の発展とその実践に期待したい。

注

- (1) AIブームについて詳しくは、高・清水(2022)を参照されたい。
- (2) 同団体は、2016年9月にAmazon、Google、DeepMind (Google)、Facebook、IBM、Microsoftによって設立されている。日本からはソニーが参加している。2022年3月3日の時点で95社がパートナーとして参画している。<https://partnershiponai.org/>, (参照2022-9-30)
- (3) 日本経済新聞「三菱電機、AI活用へ倫理原則を策定」2021年12月15日, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC159LZ0V11C21A2000000/>, (参照2022-9-30)
- (4) Kim et al. (2021) では、VAシステムの

設計者が、倫理的推論と経験的観察の両方の役割を果たすハイブリッドアプローチを用いて、倫理を取り入れることを提案している。

- (5) AIと倫理の議論をする際には、学習型ソフトウェアと非学習型ソフトウェアの倫理的意味合いの違いを考慮する必要があるのである (Kim et al., 2021; Wolf, et al., 2017)。すなわち、ソーシャルメディア等でAI自身が学習データを収集するケースにおいては、AIの学習データの収集方法を含めた倫理的なリスクを考慮する必要があるということである。
- (6) 例えば、ビジネスにおけるAIの捉え方や組織でのAIの導入やその倫理的課題について議論したものに高・清水(2022)がある。

参考文献

- AI原則の実践の在り方に関する検討会 (2021) 「我が国のAIガバナンスの在り方 ver1.1」 経済産業省
- AI白書編集委員会 (2022) 『AI白書 2022』 KADOKAWA.
- Amodei, D., Olah, C., Steinhardt, J., Christiano, P., Schulman, J., & Mané, D. (2016). Concrete problems in AI safety. Preprint at arXiv:1606.06565. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1606.06565v2>.
- Arnold, T., Kasenberg, D., & Scheutz, M. (2017). Value alignment or misalignment—What will keep systems accountable?. In *3rd International Workshop on AI, Ethics, and Society*.
- Arnold, T., & Scheutz, M. (2016). Against the moral Turing test: accountable design and the moral reasoning of autonomous systems.

- Ethics and Information Technology*, 18 (2), 103-115.
- Arnold, T., & Scheutz, M. (2018). The “big red button” is too late: An alternative model for the ethical evaluation of AI systems. *Ethics and Information Technology*, 20 (1), 59-69.
- Arkoudas, K., Bringsjord, S., & Bello, P. (2005). Toward ethical robots via mechanized deontic logic. In *AAAI Fall Symposium on Machine Ethics*, 17-23.
- Asimov, I. (1950). *I, robot*. New York: Bantam Dell. (小尾 英佐訳 (2004) 『われはロボット [決定版] アシモフのロボット傑作集』早川書房)
- Bazerman, M. H. (2011). Bounded ethicality in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4 (1), 8-11.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2011). Is it time for auditor independence yet?. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 310-312.
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press. (池村千秋訳 (2013) 『倫理の死角—なぜ人と企業は判断を誤るのか—』NTT 出版)。
- Bringsjord, S. (2017). A 21st-century ethical hierarchy for robots and persons. In *A world with robots*, pp. 47-61 Springer
- Bringsjord, S., Arkoudas, K., & Bello, P. (2006). Toward a general logicist methodology for engineering ethically correct robots. *IEEE Intelligent Systems* 21 (4) 38-44.
- Bringsjord, S., & Taylor, J. (2012). The divine-command approach to robot ethics. *Robot Ethics: The Ethical and Social Implications of Robotics*, 85-108. MIT Press.
- Burton, E., Goldsmith, J., Koenig, S., Kuipers, B., Mattei, N., & Walsh, T. (2017). Ethical considerations in artificial intelligence courses. *AI magazine*, 38 (2) 22-34.
- DIGITALEUROPE (2018). Recommendations on AI Policy: Towards a sustainable & innovation-friendly approach, DIGITALEUROPE.
- Govindarajulu, N. S., & Bringsjord, S. (2017). On automating the doctrine of double effect. *arXiv preprint arXiv:1703.08922*.
- High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (2019). *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*.
- Hooker, J. N., & Kim, T. W. (2018). Toward non-intuition-based machine and artificial intelligence ethics: A deontological approach based on modal logic. In *Proceedings of the 2018 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society (AIES '18)*, 130-136.
- Kim, T. W., Hooker, J., & Donaldson, T. (2021). Taking principles seriously: A hybrid approach to value alignment in artificial intelligence. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 70, 871-890.
- Lin, P., Abney, K., & Bekey, G. (2011). Robot ethics: Mapping the issues for a mechanized world. *Artificial Intelligence*, 175 (5-6), 942-949.
- Marcus, G. (2018). Deep learning: A critical appraisal. *arXiv preprint arXiv:1801.00631*.
- Moore, D. A., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2010). Conflict of interest and the intrusion of bias. *Judgment and Decision Making*, 5 (1), 37-53.
- OECD (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449 (総務省訳「人工知能に関する

理事会勧告」)

- Orseau, L., & Armstrong, S. (2016). Safely interruptible agents. Retrieved from <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:17c0e095-4e13-47fc-bace-64ec46134a3f>.
- Russell, S., Dewey, D., & Tegmark, M. (2015). Research priorities for robust and beneficial artificial intelligence. *AI Magazine*, 36 (4), 105-114.
- Scheutz, M., (2014). The need for moral competency in autonomous agent architectures. In *Fundamental issues of artificial intelligence* (pp. 515–525). New York: Springer.
- Scheutz, M., & Arnold, T. (2016). Are we ready for sex robots?. In *11th ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI)*, 351-358.
- Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59, 433-460.
- UNESCO (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.
- Wallach, W., & Allen, C. (2008). *Moral machines: Teaching robots right from wrong*. Oxford University Press.
- Wolf, M. J., Miller, K. W., & Grodzinsky, F. S. (2017). Why we should have seen that coming: Comments on Microsoft’s Tay “experiment,” and wider implications. *The ORBIT Journal*, 1 (2), 1-12.
- 高巖 & 清水千弘 (2022) 『AIビジネスの基礎と倫理的課題』公益財団法人モラロジー道德教育財団
- 田中敬幸 (2016) 「企業倫理は行動倫理から何を学ぶか」麗澤大学企業倫理研究センター監修、中野千秋・高巖編、『企業倫理と社会の持続可能性』麗澤大学出版会、92-110頁

地域クラスターを考慮した CSVアライアンス構築のためのCSV促進理論モデルの提案

Proposal of a theoretical model for the promotion of CSV alliance
in Japanese local clusters

東京理科大学大学院理工学研究科 修士課程 白 沢 直 人
Dept. of Industrial Administration, Graduate School of Science and Technology, Tokyo University of Science Naoto Shirasawa
東京理科大学 理工学部 講師 徐 維 那
Junior Associate Professor, Dept. of Industrial Administration, Faculty of Science and Technology, Tokyo University of Science Yuna Seo

ABSTRACT

In recent years, CSV (Creating Shared Value) has been attracting attention, and companies are trying to put it into practice. In addition, there are studies on CSV alliances for CSV in previous studies. However, there are only a few empirical studies about CSV alliances in local industrial clusters in the context of inter-organizational networks. Especially, in Japan, where SMEs form a major portion of the supply chain, it is important to explore and expand CSV alliance. This study aims to propose CSV alliance models of SMEs among local clusters in Japan by using structural equation model. Then we target SMEs in local industrial clusters and explore the CSV alliance with regard to intra- and inter-organizational alliance management.

キーワード

CSV (Creating Shared Value)、アライアンス、地域クラスター、中小企業

1. はじめに

企業はこれまで、環境・社会問題への対応としてCSR (Corporate Social Responsibility) 活動を展開してきた。一方で、受動的な対応ではなく、経営戦略や事業戦略にCSRを組み込んでいこうという積極的動きも出てきている。Porterらは、CSVを「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」(Porter

and Kramer : 2011, p. 67) と定義し、CSVにおける新しい価値創造のアプローチとして、以下の3つが挙げられている：①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③地域社会にクラスターを形成する (Porter and Kramer : 2011, p. 66)。また、CSVの概念は、ポーターのバリューチェーン、クラスター理論、戦略的CSRに関する研究や、世界的に有名なCSV実践企業であるネスレの活

動がベースになっていると考えられる (Nestlé Ltd, 2006 ; Crane et al. : 2014, p. 1)。

2011年に提唱されて以来、CSVに関する議論や研究は盛んに行われている。例えば、CSRとCSVの違いについては広く議論されているが、特にPiotr (2016) がこの違いについて詳しく「CSRは事業が生み出した価値を共有し、社会に還元することに焦点を当てられる一方で、CSVは新しい機会を生みだし、新しい価値を創造することである」としている。他にも、CSVの重要な要素である経済価値を示す財務情報との関係を調べた研究もある。一例として、Fernández et al. (2019) のスペインのホテル業界における財務データとCSV活動の関係を示した研究や、ASX300と呼ばれるオーストラリア証券取引所に上場する企業のCSV代理変数と財務実績の関係を明らかにした研究などがある。後者の研究では、すでに成功している企業は、さらなる財務的成功のためにCSV活動を活用できていることがわかった (Jones and Wright : 2016, p. 1136)。

また、CSVは日本の製造業、中でも食品・飲料の大企業で顕著に採用されている。日本最大級の飲料メーカーであるキリンホールディングス株式会社は、2013年に日本で初めてのCSV本部を設置し、様々な施策を通じて、経済的・社会的な利益を追求している (井上 : 2019, p. 5)。また、我々が2021年5月24日、2021年6月7日にインタビューを行った大手食品メーカーA社では、原材料地域の社会的インフラを整えることでクラスターを形成し原材料調達のコスト削減を図るとともに、農家へのIT技術導入による管理負担の軽減を図っている。

一方、地域の産業クラスター内でCSVが導入されているケースがある。日本における産業クラスターは、2000年代初頭に政府が「産業クラスター計画」を通じて実施し、地域の産業

分野で重要な役割を果たした (Ookubo et al. : 2016, p. 2)。また、近年では、産学官民連携の「リビングラボ」(赤坂・渡辺 : 2022, p. 2) など、様々なステークホルダーを擁してプロジェクトを実施していくケースもある。加えて、日本の中小企業におけるCSVの研究は、組織連携に関わるものが多い。組織連携においては企業間の共通課題の解決や組織間の協力関係構築、すなわちCSVアライアンス形成が重要であるとしている (福沢 : 2017, p. 158)。

しかし、地域クラスターにおけるCSVアライアンスについての実証的研究は乏しい。特に、中小企業が企業数として割合が高いだけでなく、サプライチェーンにおいて重要な役割を担っている日本では、CSVアライアンスを探り、CSV拡大のヒントを見出すことが重要である。本研究では、日本の地域産業クラスターにおける中小企業のCSVアライアンス促進のために、組織内・組織間の取組とアライアンスマネジメントを考慮したCSV促進理論モデルを構造方程式モデリングを用いて開発することを目的とする。

2. 先行研究及び仮説

2.1 CSVにおける目標の共有

アライアンス目標の共有には多くの研究がなされており、特にコミットメントとマネジメントへの影響について言及されることが多い。例えば、Perry et al. (2004) は、技術的に不確実な環境下での戦略的水平アライアンスにおいて、強いコミットメントや高い財務的ペナルティを生み出すアライアンスは、効率的かつ効果的にパートナーの動機付けを行うことを示唆している。また、他の研究では、コミットメントと信頼の関係を強調し、これらの要素がアライアンスにおける積極的取組に寄与することを示している (Anderson et al. : 1994, p.

15 ; Morgan and Hunt : 1994, p. 31)。例えば、Morgan and Hunt (1994) の研究では目標や方針がアライアンスのパートナー間で重要かつ適切かどうかによってコミットメントに影響を及ぼすことを示唆しており、Dwyer et al. (1987) は売り手及び買い手の共有の価値観の醸成がコミットメントに影響を及ぼすことを示唆している。

特に、アライアンスの目標共有は「アライアンスマネジメント」とも密接に関連していることが知られている。アライアンスマネジメントにより組織のマネジメントを十分に行うことで長期的な行動につながり (Ouchi : 1975, p. 560)、日和見主義的な行動を抑制するとされている (Bello and Gilliland : 1997, p. 34 ; Celly and Frazier : 1996, p. 207)。そのためには、目標の共有やマネジメントシステムを一致させることで、アライアンス内のタスクパフォーマンスの向上及び組織間の相互理解を行うべきだということが報告されている (Spekman et al. : 1998, p. 148)。共通のビジョンや目標を実行するには、アライアンスに関わるマネージャーが実行手順を熟知し (Brock and Barclay : 1997, p. 14)、進捗をモニタリングするなど、目標管理を改善するマネジメント体制が必要である (Whipple and Frankel : 2000, p. 26)。さらに、国際的な取り組みに目を向けると“Sustainable Development Goal (SDG) Compass “の指針を達成するためには「共有目標の設定」から「パートナーシップによる協働」の順に実践するよう明記されている (SDG Compass : 2016, pp. 16-24)。

以上の背景から、本研究では「アライアンスの目標共有」をアライアンスにおけるパートナー間での共通の認識や戦略的目標への理解度と定義し、アライアンスの共通ルールの設定やその管理機関の設置を含む「アライアンスマネ

ジメント」はアライアンス活動を適切に管理・統制するための重要な役割を果たしていると考えられる。加えて「アライアンスへの積極的取組」をアライアンス活動への組織内および組織間の参加及び組織間の情報共有の度合いとしたうえで、以下の仮説を想定する。

H1 : 組織間でアライアンス目標を共有することで、アライアンスへの積極的取組につながる

H2 : 組織間でアライアンス目標を共有することが、アライアンスマネジメントにつながる

2.2 CSVにおける積極的取組とアライアンスマネジメント

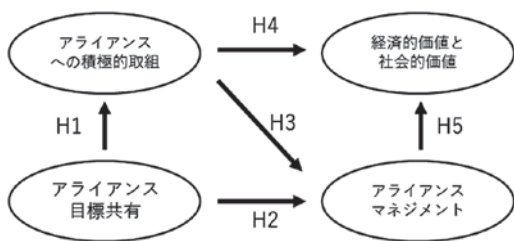
アライアンスへの積極的取組とアライアンスマネジメントについてはそれぞれが「経済的価値と社会的価値」に影響を及ぼす研究がなされている。「経済的価値と社会的価値」については、多くの研究で定量的な価値の測定がされている (Nakos and Brouthers : 2008, p. 128 ; Phuong et al. : 2021, p. 15 ; Schilke and Lumineau : 2016, p. 2829) また、Porter and Kramer (2011) は、CSVを「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義しており、社会的課題の解決という形で社会価値を生み出すことで、企業は競争力と経済価値を創出できると考えている。アライアンスへの積極的取組の観点ではアライアンスマネジメント、例えば、企業間アライアンスにおける企業間の社会的相互作用が企業間の学習を促進することを示した研究があり、積極的取組が企業間のパートナーシップを強化し、アライアンスのパフォーマンスを高めることを示唆している (Muthusamy and White : 2006, p. 818)。また、中小企業のアライアンスにお

けるコミットメントの重要性に関する研究も行われており (Sherer : 2003, p. 341)、ベトナムの観光産業におけるコミットメントと組織間パフォーマンスの関係に関する研究が増えている (Phuong et al. : 2021, p. 15)。したがって、アライアンスへの積極的取組は価値の創出に影響を及ぼすことが示唆されている。特に、アライアンスへの積極的取り組みはアライアンスマネジメントを媒介してパフォーマンスに影響を及ぼす (Nakos and Brouthers : 2008, p. 135)。

そこで、本研究では「経済的価値と社会的価値」を経済的価値と社会的価値の両立というCSVにおける重要な要素としたうえで、以下の仮説を立てた。

- H 3 : アライアンスへの積極的取組を行うことが、アライアンスマネジメントにつながる
- H 4 : アライアンスへの積極的取組が、経済的価値と社会的価値につながる
- H 5 : アライアンスマネジメントは、経済的価値と社会的価値をもたらす

図1 中小企業間CSVアライアンス構築のためのCSVアライアンスモデル



3. 方法

3.1 対象

対象企業には、経済産業省が各都道府県においてデータ部門・推薦部門の二部門から審査し選んだ地域経済の中心的な担い手となりうる事業者である「地域未来牽引企業」を選定した。

3.2 データ収集

データの収集は、アンケート調査、民間調査会社により行った。アンケートは、2021年6月28日から2021年11月25日まで、対象企業に対して、問い合わせフォームと電子メールにて送付した (アンケート送付数1039件、回答数209件、うち有効回答数152件)。アンケートは、企業のCSVアライアンスを調査するために、CSVアライアンス・パフォーマンス評価表 (石田 : 2020, p. 304) の一部を用いて設計し、5段階リッカート尺度に従い数量化した。

分析にあたっては設問の都合上2段階及び3段階にする必要なる設問があったため、2段階の場合は1点と5点、3段階の場合は1点と3点と5点に変換して尺度をそろえて分析を行った。なお、具体的な質問内容は付属資料に掲載した。

3.3 構造方程式モデリング (SEM)

アンケートの結果を用い、地域クラスターに着目した上でのCSVアライアンス構築を考慮したCSV促進理論モデルを構築する。分析手法には従来の多変量解析手法の多くをそのサブモデルとして実行できるため、実用的で研究仮説を反映した様々なモデルを1つのデータで構築できる構造方程式モデリング (SEM) を適用した。SEMにおいてはパス図で描いたモデルが正しいかを判断するために様々な適合度指標 (モデルの現実への当てはまり具合を示す指標) を判別のために用いる。本研究

においては判別に用いられることの多い適合度指標 (goodness of fit index : GFI)、修正適合度指標 (adjusted GFI : AGFI)、平均二乗誤差 (root mean squares error of approximation : RMSEA) を用いた。また、SEMによる分析はIBM SPSS Amos27 (SPSS Inc., Armonk, USA) を用いて実施した。

4. 結果

4.1 地域中小企業のCSVアライアンス

本研究で対象にした地域未来牽引企業における事業規模は80.9%が300人以下の事業規模であり企業年数は90.7%が10年以上であった。また、業種の構成割合について70.4%が製造業で最大の割合であり、その他には建設業・卸売業・情報通信業・その他・サービス業が主な業種であった。

また、アライアンスについて目を向けると年数に関して10年以上が27.6%な一方で1年未満が43.4%であった。加えて各企業における各セクター間とのアライアンスの実施状況は表1の通りである。

表1 地域未来牽引企業におけるアライアンスの実施状況

| | 複数ある | ある | いいえ |
|----------|-------|-------|-------|
| 地方自治体 | 21.7% | 33.6% | 44.7% |
| 大学機関 | 17.1% | 32.9% | 15.1% |
| NPO/NGO | 2.0% | 15.1% | 82.9% |
| 企業 | 30.3% | 34.9% | 34.9% |
| 地域コミュニティ | 5.9% | 19.7% | 74.3% |

4.2 モデルの妥当性の検証

本研究においては妥当性の検討として、クロムバックの α の測定、ハーマンの単一因子テスト、抽出された因子間のVIFの測定を行った。

まず、本研究における質問項目の妥当性の検討としてクロムバックの α を各潜在変数に導出し、それぞれ「アライアンス目標共有」は

0.58、「アライアンスへの積極的取組」は0.87、「アライアンスマネジメント」は0.75、「経済的価値と社会的価値」が0.77の結果となった。加えてハーマンの単一因子テストにより、コモン・メソッド・バイアスにおける妥当性を検証した(Harman, 1967 ; Podsakoff : 1986, p. 536 ; Podsakoff et al. : 2003, p. 887)。抽出された4つの因子によって説明される全観測変数の分散は47.5%であった。また、第1因子によって説明される全観測変数の分散の割合は28.4%であった。これらの検証結果から本論におけるコモン・メソッド・バイアスが生じている可能性は低いと考えられる。加えて、VIF (Variance Inflation Factor) を検証することによってSEMにおける因子間の多重共線性の確認を行った。その結果、VIFの値が10未満なため各因子間で多重共線性は生じていないと考えられる。

表2 地域中小企業のアライアンス構築におけるモデルの潜在変数と観測変数

| 潜在変数 | 観測変数 | M | SD | α |
|---------------|-------------------------|------|-------|----------|
| アライアンス目標共有 | アライアンス範囲への理解度 | 3.28 | 0.92 | 0.58 |
| | アライアンス達成目標に資する証書化度合い | 2.50 | 1.05 | |
| アライアンスへの積極的取組 | アライアンスに対する社内での参加度合い | 3.63 | 1.03 | 0.87 |
| | アライアンス範囲間での参加度合い | 3.14 | 1.04 | |
| | アライアンス範囲間シレッズの共有度合い | 3.51 | 0.98 | |
| アライアンスマネジメント | アライアンス範囲間での共通ルールの設定 | 2.63 | 1.03 | 0.75 |
| | アライアンス後の管理機関設置及び運営 | 2.36 | 1.25 | |
| | アライアンス運動におけるモニタリングへの積極性 | 2.43 | 1.23 | |
| 経済的価値と社会的価値 | アライアンス事業の収益性 | 3.18 | 0.936 | 0.77 |
| | アライアンス事業の社会配慮度合い | 3.30 | 0.921 | |
| | アライアンス事業のガバナンス強化度合い | 3.43 | 0.953 | |
| | アライアンス運動の政府・行政との協力度合い | 3.41 | 1.006 | |

表3 因子間相関係数とVIFの結果

| | アライアンス目標共有 | アライアンスへの積極的取組 | アライアンスマネジメント | 経済的価値と社会的価値 | VIF |
|---------------|------------|---------------|--------------|-------------|------|
| アライアンス目標共有 | 1 | 0.66 | 0.58 | 0.65 | 2.98 |
| アライアンスへの積極的取組 | | 1 | 0.60 | 0.31 | 2.16 |
| アライアンスマネジメント | | | 1 | 0.40 | 1.74 |
| 経済的価値と社会的価値 | | | | 1 | 1.81 |

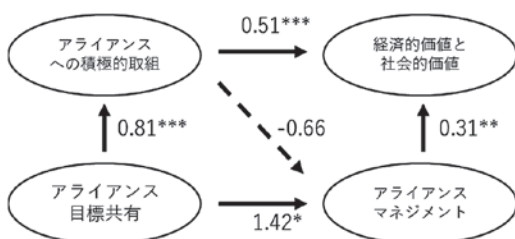
VIF=Variance Inflation Factor

4.3 地域中小企業間のCSVアライアンス構築におけるアライアンスモデル

中小企業間のアライアンス構築におけるCSVアライアンスモデルを検証した(図2)。アライアンスにおける目標の共有は、アライアンスマネジメントに加え、アライアンスへの積極的取組にも有意な影響を与える($p<0.001$)。同様に、アライアンスマネジメントも経済的価値・社会的価値に有意な影響を与えている($p<0.01$)。一方、アライアンスマネジメントについては、アライアンスへの積極的取り組みから統計的に有意な影響を受けることは確認できなかった(n.s.)。

また、間接効果については「アライアンス目標共有」から「アライアンスへの積極的取組」を経て「経済的価値と社会的価値」に及ぼす結果が0.413となり、「アライアンス目標共有」から「アライアンスマネジメント」を経て「経済的価値と社会的価値」に及ぼす結果が0.440となった。また、モデルの適合度は、GFI=0.933, AGFI=0.886, RMSEA=0.062であった。この結果から仮説1、2、4、5は支持されたが仮説3は不支持の結果となった。

図2 CSVアライアンスモデルの結果



5. 考察

5.1 中小企業のCSVアライアンスの発展に向けた目標の共有と積極的取組

本研究で提案したモデルにおいて、中小企業のCSVアライアンスの発展には、組織間のアライアンス目標共有が重要な役割を果たす。目標共有は、具体的な実施内容やアクションプランの策定につながり、アライアンス組織間の信頼関係は、アライアンスの組織内外の積極的取組につながる可能性がある。この点に関して、先行研究では、アライアンスの成功には組織間の目標共有が重要であることが示唆されている(Russo and Cesarani: 2017, p. 5; Whipple and Franke: 2000, p. 26)。さらに、社会的経済企業(SEEs)に関連する研究では、SEEsにおけるアライアンスの成功要因として、関係資本、関係ガバナンス、パートナー選定プロセスがあることが示されているが、ビジョンの共有がそれらの要因を形成する要素の一つであることが示唆されている(Bastida et al.: 2017, p. 14)。また、Khalid(2012)らは、企業間関係を発展させる戦略的ネットワークの形成に関わる企業活動を定義し、それによって戦略的資産を発展させるとし、企業に関わるアライアンス活動と共通のビジョンの関係について考察している。これらの知見は、組織間の共通の目標やビジョンの確立がアライアンスの重要な要因であることを示している。これは、目標共有がアライアンスにとって必要性の高い要因であるという本研究の結果と一致する。

アライアンスへの積極的取組については、経済的・社会的価値につながる可能性がある。さらに、アライアンスへの参加度合いが経済的価値や社会的価値に影響を与えることが示唆された。先行研究では、社会的交換理論に基づく組織間関係では、パフォーマンスを財務的な尺度ではなく、アライアンス担当者への貢

献度で分析することが報告され、パートナーとの関係の相互影響が業績に影響を与えることを示唆されていた (Muthusamy and White : 2006, p. 818)。これに関して、本研究でも他組織とのアライアンスへの積極的取組を行うことで関係を維持することが、経済的・社会的価値の観点からパフォーマンスに影響を与えることを同様に示唆している。また、発展途上国における中小企業の国際的な提携に関する研究は、コミットメントが業績に影響を与える可能性を示唆しているとする研究がある (Brouthers et al. : 2004, p. 21)。加えて、コミットメントとパフォーマンスの関係については多くの研究があり (Ashnai et al. : 2015, p. 10 ; Mohr and Spekman, 1994, p. 144)、近年では、COVID-19が蔓延している中という不確実性が高い条件下でもコミットメントがパフォーマンスに影響するという研究もある (Phuong et al. : 2021, p. 15)。これらの研究についても、アライアンスへの積極的取組が経済的・社会的価値につながる可能性を示した本研究の結果と一致しているといえるだろう。特に、石田 (2020) は非協力的ステークホルダーである政府・行政に戦略的アプローチを行うことで、アライアンスの実行がより容易になることを示唆しているが、本研究において政府・行政との協力度合いが経済的価値と社会的価値の観測変数であることからこの示唆を支持する結果となった。

そして、様々な研究の中でコミットメントはパフォーマンスに影響を与える本質的な要因であるとみなされている。その中でも、特に絆や信頼がアライアンスマネジメントやコミットメントに関連する重要な要因であるとする研究が盛んである (Cullena et al. : 2000, p. 234 ; Nakos and Brouthers, 2008, p. 128)。Das and Teng (2001) によれば、

信頼は、アライアンスに対する合理的な要素に起因する信憑性信頼と、アライアンスやパートナーに対する善意からくる慈善的信頼に分けられる。また、コミットメントは、経済的側面である計算的コミットメントと、(特に国際的なアライアンスに関して) アライアンスを維持することへの誇りを醸成する方法である態度的コミットメントに分けられる。そして、信頼はコミットメントの基盤であり、それぞれの要素が互いに影響しあってサイクルを形成することが示唆されている。故に、本研究で定義した積極的取組と信頼との関係も期待でき、それらの関係性の調査は今後の課題であるだろう。

5.2 中小企業のCSVアライアンスの発展に向けた目標共有とアライアンスマネジメント

アライアンスマネジメントが経済的価値と社会的価値につながるという結果は、アライアンスマネジメントが両者に大きな影響を与えるという事実によって裏付けられている。一方で Balboni et al. (2017) のように、あまり複雑でないアライアンスではパフォーマンスに有意な影響を与えないと示す研究もあるが、本研究では特にCSVアライアンスに着目し、比較的複雑なアライアンスであることから有意であった可能性がある。したがって、本研究で見られたように、アライアンスマネジメントが経済的価値や社会的価値に対して有意であるという結果は、先行研究と一致しているといえるだろう。

また、信頼がコントロールに影響を与えることを示唆する研究 (Das and Teng : 1998, pp. 505-507 ; Smith and Smith : 2002, p. 302) もあり、その上で信頼とコントロールがリスク低減と関連していることを示唆する発展的研究も盛んである (Das and Teng : 2001, pp. 274-

276)。このほか、コントロールが信頼の媒介を通じてパフォーマンスに影響を与えることを示す研究もある (Prabhudesai and Prasad : 2017, p. 10)。したがって、コントロールが経済的・社会的価値に影響を与えるという本研究の結果を踏まえた上で、信頼とコントロールの関係性は今後の研究課題と言えるだろう。

次に、我々のモデルで唯一支持されていない仮説である「アライアンスへの積極的取組がアライアンスマネジメントにつながる」という仮説と、分析過程の重要な示唆について説明する。コミットメントがプロセス・コントロールにつながることを示唆する研究もあるが、本研究では有意ではなかった (Brouthers et al. : 2004, p. 21 ; Nakos and Brouthers : 2008, p. 135)。この結果は、アライアンスへの積極的取組という活動が、アライアンスマネジメントにつながらない可能性を示唆している。一つの可能性として、行動を統制・抑制するアライアンスマネジメントは、それほど大きくない企業がアライアンスの内容やビジネスを迅速に実行するためには必要ないのかもしれない。例えば、オランダの中小企業を対象とした調査では、法律で規定されている場合を除き、自主的にガバナンスシステムを導入している企業は少ないことが確認されている (Gils : 2005, p. 587)。これは、中小企業の経営者、特にCEOは、すべての意思決定を自分たちで行いたいと考えており、ガバナンスシステムを重要視しながらも、それが具体的な活動につながるとは感じていないためである。同様に、日本の中小企業は、アライアンスマネジメントに制度化されたアプローチを採用しておらず、経営者が自らアライアンスを指揮し、実行している可能性が示唆された。

6. おわりに

6.1 今後の課題

本研究には、理論的・実証的な限界がいくつかある。第一の限界は、サンプルについてである。本研究では、経済産業省が選定した「地域未来牽引企業」の中から対象企業を選定している。そのため本研究で得られた結果は、日本のすべての地方中小企業に当てはまるとは限らないため、サンプル数を増やすとともに、「地域未来牽引企業」と他の中小企業との比較分析を行う必要がある。

第二に、アライアンスの具体的な内容に関する研究が不十分であることである。本研究では、CSVアライアンスを中心テーマとしたため、企業にアンケートを送付し、回答してもらうことで、分析を行った。しかし、アライアンスについての具体的な構造に着目した研究も多い (Bello and Gilliland : 1997, p. 23 ; Muthusamy and White : 2006, p. 812 ; Nakos and Brouthers : 2008, p. 128) ので、本研究では、定量分析のサンプルとして契約や覚書も含めなかったことも限界として考えている。さらに、本研究ではアライアンスの提携先について地方自治体、大学機関、NPO/NGO、企業、地域コミュニティを選別せずに調査しているため、今後は提携先による影響についても細かく分析する必要があるだろう。

6.2 結論

中小企業間のCSVアライアンスに向けて、目標の共有、積極的な取組、アライアンスマネジメントにおける議論を踏まえ、地域の中小企業のアライアンス構築を考慮した上で、その推進のための提言を行う。

まず、CSVには、①製品・市場の再認識、②バリューチェーンにおける生産性の再定義、③地域クラスターの発展という3つのアプローチ

がある (Porter and Kramer : 2011, p. 66)。その中でも、本研究は「地域未来牽引企業」における地域クラスターの構築とアライアンスに着目している。CSVや地域クラスターでは、大企業がクラスターを形成・活用することで、例えば、原材料の調達を円滑にし、地域の社会基盤を改善するなど、社会的価値と経済的価値の双方を実現するという観点から、理論的・実証的に研究が行われてきた。また、先行研究では、中小企業がアライアンスを形成すること、コミットメントとコントロールがそれぞれ経済的価値につながる事が示されている。しかし、中小企業が地域クラスターにおいてどのようにアライアンスを形成しているのか、また、そのアライアンスが社会的価値と経済的価値の双方につながるのかについては、これまでほとんど実証研究がなされていない。これに関して、先行研究の知見を加え、本研究では、日本の地域クラスターにおける中小企業にとって、共通の目標を設定することが重要であり、それが積極的な取組とアライアンスマネジメントに影響を与え、社会的価値と経済的価値の双方につながることを明らかにしている。そこで、日本の中小企業において社会的価値と経済的価値を両立させるCSVの経営方針を確立するために、以下の提言を行う。

最も重要なことは、自社に不足しているリソースを提供し、新規事業の創出に役立つCSVアライアンスを構築することである。また、目標を十分に共有した上で迅速な行動を起こす積極的な取組や、長期的に策定した計画を推進するためのアクションを、効果的なアライアンスマネジメントの体制を構築し活用することで、経済価値のみならず社会価値の創出にもつながるであろう。

【謝辞】

論文審査の過程においては匿名査読者3名の先生方から、有益かつ貴重なコメントを頂戴しました。ここに記して深く感謝申し上げます。

参考文献

<欧文文献>

- Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J.Spence, Dirk Matten, (2014),“Contesting the Value of the Shared Value Concept”, *California Management Review*, vol 56, Forthcoming, pp.130-153
- Anita Van Gils, (2005), “Management and Governance in Dutch SMEs”, *European Management Journal*, Volume 23, Issue 5, October 2005, pp.583-589
- Bahar Ashnai, Stephan C. Henneberg, Peter Naudé, Anthony Francescucci, (2016), “Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model”, *Industrial Marketing Management*, Volume 52, January 2016, pp.128-139
- Bernardo Balboni, Gianluca Marchi, Marina Vignola, (2017), “The Moderating Effect of Trust on Formal Control Mechanisms in International Alliances”, *European Management Review*, Volume 15, Issue 4 pp.541-558
- Daniel C. Bello and David I. Gilliland, (1997), “The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp.22-38
- Erne Suzila Kassim, Md. Mamun Habib,(2020), “Social Enterprise and Creation of Social Value Chain”, *International Journal of Supply*

- Chain Management*, Vol 9, No 2, pp.205-210
- F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Apr., 1987, Vol. 51, No. 2, pp.11-27
- George Nakos, Keith D. Brouthers, (2008), "International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: The mediating role of process control", *Journal of International Management*, Volume 14, Issue 2, pp.124-137
- Harman, Harry H. (1967), "*Modern Factor Analysis*", Chicago, IL: University of Chicago Press
- J. Brock Smith and Donald W. Barclay, (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.61, No.1, pp.3-21
- Jakki Mohr, Robert Spekman, (1994), "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15, Issue 2, pp.135-152
- James C. Anderson, Håkan Håkansson and Jan Johanson, (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.1-15
- John B Cullena, Jean L Johnsonb, Tomoaki Sakano, (2000), "Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management", *Journal of World Business*, Volume 35, Issue 3, pp.223-240
- Judith M. Whipple, Robert Frankel, (2000), "Strategic Alliance Success Factors", *Journal of Supply Chain Management*, Volume36, Issue2, pp.21-28
- Kim Langfield-Smith, David Smith, (2002), "Management control systems and trust in outsourcing relationships", *Management Accounting Research*, Volume 14, Issue 3, pp.281-307
- Kirti Sawhney Celly, Gary L. Frazier, (1996), "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Volume: 33 issue: 2, pp.200-210
- Manuel Ángel Fernández-Gámez • Manuel Gutiérrez-Ruiz • Rafael Becerra-Vicario • Daniel Ruiz-Palomo, (2019), "The Effects of Creating Shared Value on the Hotel Performance", *Sustainability*, vol 11, pp.2201–2211
- Margherita Russo & Maurizio Cesarani, (2017), "Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle", *International Journal of Business Administration*, Vol 8, No 3, pp.1-9
- Monica L. Perry, Sanjit Sengupta, Robert Krapfel, (2004), "Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?", *Journal of Business Research*, Volume 57, Issue 9, pp.951-956
- Oliver Schilke, Fabrice Lumineau, (2016), "The Double-Edged Effect of Contracts on Alliance Performance", *Journal of Management*, Volume: 44 issue: 7, pp.2827-2858
- Olivier Mamavi, Olivier Meier, Romain Zerbib, (2015), "Alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties",

- Management Decision*, Volume 53 Issue 10, pp.2250-2267
- Ouchi, W.G., Maguire, M.A., (1975). "Organizational control: two functions", *Administrative Science Quarterly*, vol 20, No. 4, pp.559–569.
- Phuong Thi Minh Nguyen, Khuong Ngoc Mai and Phuong Ngoc Duy Nguyen, (2021), "Alliance Management Practices for Higher Trust, Commitment and Inter-Organizational Relationship Performance: Evidence from Travel Companies in Vietnam", *Sustainability*, vol 13 (16), pp.1-20
- Piotr Wójcik1, (2016), "How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility", *Journal of Management and Business Administration*, Central Europe Vol.24, No, 2/2016: pp.32–55
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12 (4), pp.531–544.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, and Nathan P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903.
- Porter Michael and Kramer Mark R, (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp.62-77
- Prabhudesai, R. and Prasad, C.V.V.S.N.V. (2017), "Antecedents of SME. Alliance performance: a multilevel review", *Management Research Review*, Vol. 40 No. 12, pp.1261-1279.
- Ramon Bastida, Frederic Marimon, David Tanganelli, (2017), "Alliance success factors and performance in social economy enterprises", *Management Decision*, Vol. 55 No. 5, pp.1065-1080
- Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp.20-38
- Saba Khalid, Jorma Larimo, (2012), "Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance", *International Business Review*, Volume 21, Issue 5, pp.891-905
- Senthil Kumar Muthusamy, Margaret A.White, (2006), "Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance", *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 7, pp.811-819
- Stewart Jones, Christopher Wright, (2016), "Fashion or future: does creating shared value pay?", *Accounting & Finance*, Volume58, Issue4, pp.1111-1139
- Susan A. Sherer, (2003), "Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators", *Journal of Small Business Management*, Volume41, Issue4, pp.325-345
- T. K. Das and Bing-Sheng Teng, (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3 (Jul., 1998), pp. 491-512
- T. K. Das and Bing-Sheng Teng, (2001), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", *Organization Studies*,

22 (2), pp.251-283.

Toshihiro Okubo, Tetsuji Okazaki, Eiichi Tomiura, (2016), “Industrial Cluster Policy and Transaction Networks: Evidence from firm-level data in Japan”, *RIETI Discussion Paper Series*, 16-E-071 pp.1-38

<邦文文献>

赤坂文弥, 渡辺健太郎, (2022), 「リビングラボ実践のためのインフラストラクチャ構築に向けて」, 『ヒューマンインタフェース学会論文誌』, 第24巻第1号, pp.1-14

井上尚之, (2019), 「キリンホールディング株式会社のCSV研究：研究環境分野を中心として」, 『神戸山手大学紀要』, 第21号, pp.1-12

福沢康弘, (2017), 「中小企業におけるCSV 実現に向けた一考察：ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」, 『開発論集』, 第100号, pp.141-160

石田満恵, 2020, 「CSVとアライアンス戦略—企業と「非協力的」ステークホルダー間におけるアライアンス事例—」, 『横浜国際社会科学研究所』, 第24巻, 第3号, pp.293-316

【web資料】

Nestlé Ltd., 2006, Nestle S. A. Public Affairs, The Nestle concept of corporate social responsibility<https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/concept-corp-social-responsibility-mar2006-en.pdf>

アクセス日：2021年5月21日

United Nations Global Compact, “SDG Compass”, United Nations Global Compact, 2017-12-05, <https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_

Compass_Guide_2015.pdf>

アクセス日：2021年5月15日

Keith D. Brouthers, George Nakos, Lance Elliot Brouthers, (2004), Alliance Commitment and Control: SMEs from Developing Countries, Proceedings in International Business, 46th annual meeting, Stockholm, Sweden. <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2j9W1UO4mWwJ:scholar.google.com/+Brouthers+international+alliances&hl=ja&as_sdt=0,5&as_ylo=2004&as_yhi=2004>

アクセス日：2022年6月14日

【附属資料】アンケートの各質問項目と尺度の大きさ

| 質問No | 質問項目 | 尺度の大きさ |
|------|---|--------|
| Q1 | 従業員数を教えてください | 5段階 |
| Q2 | 企業年数を教えてください | 5段階 |
| Q3 | アライアンス開始年から現在までの年数を教えてください | 5段階 |
| Q4 | 地方自治体・政府とアライアンスを通して行っている事業はありますか | 3段階 |
| Q5 | 大学機関とアライアンスを通して行っている事業はありますか | 3段階 |
| Q6 | NPO・NGOとアライアンスを通して行っている事業はありますか | 3段階 |
| Q7 | 他企業とアライアンスを通して行っている事業はありますか | 3段階 |
| Q8 | 地域コミュニティ(町内会等)とアライアンスを通して行っている事業はありますか | 3段階 |
| Q9 | 社内にアライアンス専任組織はありますか | 2段階 |
| Q10 | 社内にアライアンス専任担当者はいますか | 2段階 |
| Q11 | アライアンスについて社内での広報活動の頻度を教えてください | 5段階 |
| Q12 | アライアンス活動についての頻度を教えてください | 5段階 |
| Q13 | アライアンスについて社内での協力関係について教えてください | 5段階 |
| Q14 | アライアンス戦略を理解していますか | 5段階 |
| Q15 | アライアンスの達成目標は定量化されていますか | 5段階 |
| Q16 | アライアンスにおいて他の組織との間で情報や知識は共有されていますか | 5段階 |
| Q17 | アライアンスにおいて他の参加組織とのコミュニケーションの頻度を教えてください | 5段階 |
| Q18 | アライアンスにおいて組織間での協力関係について教えてください | 5段階 |
| Q19 | アライアンスが関わる事業の収益性について教えてください | 5段階 |
| Q20 | アライアンスが関わる事業は環境(CO2排出量削減やエネルギー、自然保護など)に配慮している事業ですか | 5段階 |
| Q21 | アライアンスが関わる事業は社会(雇用やダイバーシティ、地域コミュニティや人権対策など)に配慮している事業ですか | 5段階 |
| Q22 | アライアンスが関わる事業はガバナンス(情報開示や不祥事回避、法令順守のための活動など)に配慮している事業ですか | 5段階 |
| Q23 | アライアンスを行う上で政府・行政による各組織間の調整は重要視していますか | 5段階 |
| Q24 | 政府・行政をどのような立場で促していますか | 5段階 |
| Q25 | 他組織とアライアンスを行う上で政府・行政とのコミュニケーションの頻度を教えてください | 5段階 |
| Q26 | 組織間でアライアンスに関する共通のルールは作成されていますか | 5段階 |
| Q27 | 組織間でアライアンスに関する管理機関や委員会は設置していますか | 5段階 |
| Q28 | 組織間で独立のモニタリング体制(アライアンス実施の記録など)は設置されていますか | 5段階 |
| Q29 | 組織間でアライアンスを行う上で政治的影響は排除されていますか | 5段階 |

個人の倫理性と仕事の意味深さへの影響要因についての 階層間比較

A Comparison of Middle Managers and Employees on the Factors of Ethical Orientation and Meaningful Work

産業能率大学経営学部 准教授 **本橋 潤子**
Associate Professor, SANNO University **Junko Motohashi**

ABSTRACT

This study argues that the factors influencing personal ethical orientation and meaningful work differ between middle managers and employees in Japanese companies. To propose hypotheses about the causal relationship between factors making work meaningful, I reviewed previous studies and focused on top managers' ethical leadership and workplace ethical climate as factors of personal ethical orientation. To verify the hypotheses, I conducted an online questionnaire survey and received 1,030 valid responses from middle managers and employees in Japan. The results of multiple-group structural equation modeling revealed that while top managers' ethical leadership and workplace ethical climate influence personal ethical orientation and meaningful work, the effects of top managers' ethical leadership and personal ethical orientation are stronger on the middle managers' model than on the employees' model. In addition, I discussed the relationship between top management and middle managers in terms of ethics management.

キーワード

倫理的リーダーシップ、職場の倫理風土、従業員の倫理性、
仕事の意味深さ（ミーニングフル・ワーク）、多母集団同時分析

1. はじめに

経営倫理における従業員は、二つの側面を有する存在である。一つには、現場で実務を担う従業員の日々の思考様式や行動それ自体が、経営倫理を実現するという側面である。もう一つは、経営の意思に適う思考様式に基づき行動し続けること、その積み重ねが、従業員の職業人生のあり様とその知覚を形づくる点で、経営倫理に影響されるという側面である。

特に日本企業の中間管理者は、Nonaka (1988, p.18) が示したミドルアップダウンとよばれる情報伝達と実質的な意思決定プロセスや、沼上 (2007, pp.3-4) が示した創発戦略におけるミドル層の位置づけ等からも理解されるように、経営に係るさまざまな側面で重要な役割を担っている。こうした管理者層の人々は、同じ従業員ではあっても、いわゆる一般層とは異なる経験をし、ときには組織内外のさまざまな利害の板

挟みとなって葛藤し、判断し指示し報告しながら、その職業人生を歩んでいると思われる。

こうした視点に基づけば、特に日本企業における経営倫理を考えるにあたり、従業員の倫理に係る思考様式、すなわち倫理性に、組織内のどのような要因が影響し、従業員自らの職業人生への知覚に作用するのかを確認し、その影響関係が管理者層と一般層という階層間でいかに異なるかを探究することには意義がある。そこで本研究では、従業員の倫理性が、自らの職業人生への知覚を示す概念としての「仕事の意味深さ」に作用するという関係を軸に、これらに影響する要因として「経営者」⁽¹⁾と「職場」を取り上げ、その影響関係の階層間による差異を分析し考察する。本研究のリサーチクエスションは「経営者と職場のあり様が、従業員の倫理性と仕事の意味深さに作用する関係は、階層により異なるのか」であり、量的分析による実証を行ってこれに応答する。

2. 概念の整理と仮説

2.1 個人の倫理性と仕事の意味深さ (meaningful work)

従業員の倫理性をいかに定義するかにはさまざまな考え方や議論があるが、本研究では、貢献の対象を社会などより広く考え、かつ、理念や法令等の規範も重視し、目標達成といった帰結に対する責任への志向をも有するという「多元的な倫理性」⁽²⁾を従業員の個人の倫理性として捉える。(従業員の)個人の倫理性については、人間の倫理的判断は社会や文化等からの影響を免れず、「自動的な」情動や直感によりなされるとする考え方⁽³⁾や、職場における違反や不正行為から把握しようとするアプローチもあるが、本研究では、結果としての行動というよりは、そこに至るまでの心理的な態度に着目する。より具体的には、Rest (1986) を踏

まえた倫理的意思決定、及び、そこにおける理由づけ(推論)の問題として考察しようとするものであるが、Kohlberg (1969) の道徳性発達段階説に見られるようなカント的義務論による理由づけをより高次の倫理性とするよりは、多様な倫理原則の「どれをも」想起できることを重視する。それゆえにジレンマを覚えやすいことが想定されるが、その「どれをも」生かそうとする解決策の創出に向けて考え抜く粘り強さも含めた概念として扱う。

一方、本研究の最終的な結果変数である「仕事の意味深さ」は、meaningful work の訳語であり、「仕事の有意味感(有意義感)」を指す概念である⁽⁴⁾。正確には、meaningfulness of work の訳語となるが、欧文文献ではこの概念も含めてmeaningful work という用語を用いていると見受けられる。ただし、meaning と meaningful / meaningfulness の区別に係る議論はある。Rosso et al. (2010, pp.94-95) は、この両者には関連がありオーバーラップする形で用いられているが、meaning of workというときには(本人が知覚した)仕事の意味の「種類」に焦点が当てられ、meaningfulness of work ではその「量」が意識されると指摘する。同じくこれらの弁別を論じているBoth-Nwabuwe et al. (2017, p.6) も踏まえれば、前者、すなわち「仕事の意味」は基本的に中立であり、「収入の手段」「義務」「社会への貢献」等、人によりさまざまに考えることが可能だが、後者のmeaningfulness of work及びmeaningful workには「意義」や「重要性」といった肯定的な概念が包含され、その「重さ」が意識される⁽⁵⁾。

本研究ではこうした議論を踏まえ、日本語のニュアンスも勘案して、meaningful workの訳語として「仕事の意味深さ」という言葉を当てることにする。その定義についても未だ議論の途中にあるが、本研究では上の検討、

先行研究でまず参照されるRosso et al. (2010, p.95) の定義、これに対するBoth-Nwabuwe et al. (2017, p.7) やBailey et al. (2019, pp.88-89) の議論を踏まえ、「仕事の意味深さ」を「仕事を通じて経験される、その個人にとり合目的的で、かつ、特別な意義と重要性を伴う、肯定的な感覚」と定義する。

こうしたmeaningful work すなわち「仕事の意味深さ」を生み出す、あるいはこれに影響する要因については、多くの先行研究が存在する。これらに係る包括的なレビューであるLysova et al. (2019) は、「仕事の意味深さ」を生み出す要因を個人・仕事・組織・社会の4つのレベルに分けて整理している。これによれば、貢献感に基づくモチベーション、成長機会や自律につながる職務設計、倫理的リーダーシップ等のリーダーシップ・スタイル、組織文化やCSR（への知覚）が「仕事の意味深さ」に作用しているという。また、Bailey et al. (2019, p.96) も指摘するように、特に実証研究では、Hackman and Oldham (1975, 1976) の職務特性モデルが提示している、「職務特性としてのタスク重要性が、仕事の有意味性の知覚を生じさせる」という関係が頻繁に参照される。ここでの「タスク重要性」は「その業務が、自組織の内外における他者の仕事や生命に与え得る、相当なインパクトの程度⁶⁾」と理解され、他者に与える影響と貢献の程度（への意識）と近似の概念と捉えることができる。

これらの先行研究に基づけば、他者への貢献あるいは影響に係る意識は、「仕事の意味深さ」を生み出す方向に作用することが予見される。こうした意識は、本研究における「個人の倫理性」概念に通底することから、以下の仮説を設定する。

仮説1 従業員の個人の倫理性は、「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼす。

これらに作用する「経営者」及び「職場」に係る具体的な要因として本研究では、上述のLysova et al. (2019) の整理も踏まえ、経営者についてはその倫理的リーダーシップに、職場についてはその風土に着目する。以下では各々について先行研究を概観して仮説を導出し、さらに階層による差異について検討する。

2.2 経営者の倫理的リーダーシップ

倫理的リーダーシップは、Brown et al. (2005, p.118) 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、フォロワーの規範的で適正な行動の促進」と定義される。この定義には、①リーダーがフォロワーに対して模範的な行動を示すことにより、フォロワーの倫理的な行動を促す、②リーダーがフォロワーとの応酬を通じて、フォロワーの倫理的な行動を促す、という2つの側面が示唆されており、①にはBandura (1977) の社会的学習理論が、②にはBlau (1964) の社会的交換理論が採用されている。端的に言えば、リーダーの倫理的な行動をフォロワーがモデリング（模倣）することで「倫理的な行動とは何か」についての「学習」がなされ、さらに双方向のやり取りや賞罰によってこれが強化される、ということになる。

「倫理的な行動」に関し本研究では、個人の倫理性として、表出した行動よりも背後にある心理的な態度に着目している。上述のように、倫理的リーダーシップは、フォロワーの「学習」という心理的な態度の変容とその強化に係る影響力と理解されることから、本研究が着目する経営者の倫理的リーダーシップは、従業員の個人の倫理性に作用し得ると考えられる。また、倫理的リーダーシップは、変革型リーダーシップとの共通性が指摘されている。

例えば、Brown & Treviño (2006, p.599) は、他者への配慮、道徳的規範に基づく行動の一貫性、意思決定における倫理的帰結への熟慮、倫理的なロールモデルであること等の点で両者は重なり合うとし、Hoch et.al. (2018) は、先行研究のメタ分析から倫理的リーダーシップと変革型リーダーシップは、各々がもたらす成果において共通性が認められるとしている。こうした中、Arnold et al (2007) 及び Ghadi et al (2013) は変革型リーダーシップが「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼすことを示唆しており、倫理的リーダーシップもまた「仕事の意味深さ」に作用することが予見される。

以上の検討を踏まえ、本研究では、以下の仮説を設定する。

仮説2 経営者の倫理的リーダーシップは、従業員の個人の倫理性、及び「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼす。

2.3 自律協働型の職場風土

経営倫理学における組織風土研究では、Victor and Cullen (1987, 1988) が提示した組織の倫理風土モデルがよく知られる。これは、倫理学の理論と社会学の理論の掛け合わせにより見出される9つの型(理念モデル)に基づいて、組織の倫理風土を分類するものである。

一方、本研究では、組織の倫理風土の型の違いに踏み込むというよりは、従業員にとって身近な集団である職場の風土から、個人の倫理性及び「仕事の意味深さ」への作用の仕方が、階層により異なるのかに関心がある。これに関し本橋(2019)は、日本企業の今日的課題や太田(2017)の「直接統合」「間接統合」に係る議論等を踏まえ「従業員が互いに自律し高い倫理性を持った上で成果を追求する」職場風土を「自律協働型」とし、この型の職場風土が、

「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼすことを示した。本研究ではこれを踏まえ、また以下の先行研究に基づいて、「自律協働型の職場風土」を経営者の倫理的リーダーシップと並ぶもう1つの影響要因として想定する。

まず、組織の風土と従業員の個人の倫理性の関係に関し、Treviño (1986) や中野(2004)は、組織における個人の倫理的意思決定は個人的な資質のみならず、組織や職場からの影響も受け得るとした。鎌田ら(2003)は組織的違反の容認に影響を及ぼすものとして「属人風土」概念を提示しており、本研究の「自律協働型の職場風土」はこれに対置し得るものである。また、Schnell et al. (2013) は、同僚や上司の感謝や支援を失うことなく意思決定への参画や批判ができる「社会道徳風土」が「仕事の意味深さ」に作用することを明らかにしている。

以上の検討を踏まえ、本研究では、以下の仮説を設定する。

仮説3 自律協働型の職場風土は、従業員の個人の倫理性、及び「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼす。

2.4 階層による差異

本研究の目的は、上述の概念間の関係について、管理者層と一般層という階層間に差異が認められるかを検討することである。尚、本研究における管理者とは「一般層をマネジメントする立場にある、課長・次長、及び部長クラスの者」を指し、「ミドル・マネジャー」と同義である。管理者層も一般層も、現場での経営倫理の実践者であり、そして従業員である。以下では、両者の差異を整理するため、管理者の役割や行動に係る先行研究を概観する。

2.4.1. 管理者の役割と行動に係る先行研究

本研究における「管理者」の役割に係る先行研究として、頻繁に参照されるのはMintzberg (1973) である。Mintzberg (1973) は、5人の経営者の仕事を観察した調査結果を基に、社長に限らず「あらゆるマネジャーの仕事に共通する」(p.92) 10の役割があることを指摘し、それらは「対人関係」「情報関係」「意思決定」の3グループにまとめられるとした。具体的には、管理者(マネジャー)⁽⁷⁾が有する公式権限と職位を出発点に、「対人関係の役割」であるフィギュアヘッド(象徴)、リーダー、リエゾン(外部環境と自組織を連結させる)の役割が生じ、「情報関係の役割」であるモニター(情報の受信・収集)、周知伝達、スポークスマンの役割につながり、そして「意思決定の役割」である企業家⁽⁸⁾、障害処理者、資源配分者、交渉者の役割に至るとしている。ただしMintzbergはその後、管理者(マネジャー)の仕事を「情報の次元」「人間の次元」「行動の次元」に区分しモデル化した上で、各々における役割を再整理している(Mintzberg, 2009)。

日本における管理者(ミドル・マネジャー)研究としては、まず、金井(1991)が挙げられる。金井(1991)は、47社の1,231課から収集したデータを基に管理者行動の11次元を提示し、これを用いて、戦略・革新志向の変革型ミドルの行動とその成果に係る分析を行った。その11次元とは、「配慮、信頼蓄積、育成ないし学習促進、達成圧力、緊張醸成、戦略的課題の提示、モデリング促進、方針伝達、連動性創出、連動性活用、革新的試行」である。また、十川(2002)は、組織活性化のために管理者(ミドル・マネジメント)は、「上下・左右のコミュニケーターとして機能し、かつ人々の創造性発揮を促がす触媒として機能しなければならない」(p.205)と指摘している。一方、田尾

(2005)によれば、管理者は「組織内部のルーティンに対処するような行動と、外部の変動に向き合わなければならない意思決定的な行動の二つの局面を併せ持たなければならない」(p.32)ず、「組織の意志の忠実な実行者」であると同時に、これを超えた「政治家」、さらにはアントレプレナーとしての役割も期待されるようになっており、こうした役割変化がストレスを生んでいるという。

近年では西村・西岡(2016)が、管理者(ミドル)の役割を、組織管理、部下育成、情報伝達、例外対応の4つに類型化し、金井(1991)による管理者行動の11次元に基づく実証分析を行って、これら4つの役割には階層性があること等を示している。また、坂爪(2020)は、今日の日本の管理者(管理職)の特徴の1つとして「プレイングマネジャーとしての管理者が定着した」(p.5)ことを挙げ、部下育成の困難さも相まって、管理者は過負荷な状況にあり、管理者自身も人事部もこれを認識しているが、現実的な対応策は検討途中にあるとする。久米・中村(2020)は、日本・アメリカ・中国から得られたデータを分析し、相対的に日本と中国の管理職はプレイヤー⁽⁹⁾として行動する時間の割合が高いが、アメリカでは部下マネジメントにかかる時間の割合が高いこと、日本の管理職は役割が不明確で仕事の成果が把握しにくいこと、日本では管理職の職務範囲を曖昧にしておくことで、業務上生じる不確実性への柔軟な対応を可能にしていること等を指摘している。

2.4.2. 経営倫理の文脈で捉えた管理者の役割と行動、及び仮説

こうした、管理者の役割や行動として指摘されている事柄を経営倫理の文脈を踏まえて捉えれば、管理者は、組織内の倫理的価値観を含

む「情報」を伝達し、部下をはじめとする組織内部の人々を方向づけ、組織内外への非定型的な対応を最前線で、しかも責任者として、担う人々といえる。そこでは多様な役割と行動が期待されており、しかもその多くは、タテ・ヨコ・ナナメそしてソトの「人々」、言い換えれば、さまざまなステイクホルダーとの関係に係るものである。激しく厳しい環境変化に対応しながら上のような多面的な役割を遂行していく過程では、関係者の利害の相反やさまざまな倫理的ジレンマに直面することが想定され、こうしたことが、管理者の個人の倫理性及びこれに係る要因との影響関係のあり様に作用し、一般層との差異をもたらすことが予見される。

特に倫理的リーダーシップに関し、本研究ではその発揮主体として経営者を、フォロワーとして従業員を想定して、後者について管理者層と一般層の二層に分け、その差異を分析していく。Brown al. (2005) は倫理的リーダーシップを「公式、非公式を問わず、組織の全ての階層に適用できる」(pp.123-124)としているが、先に2.2.において確認した背景理論を鑑みれば、経営者と接する機会がより多く、モデリングによる学習や直接的な強化がなされやすい管理者層への影響の方が、一般層へのそれよりも強いことも想定される。

以上の検討を踏まえ、本研究では、以下の仮説を設定する。

仮説4 個人の倫理性が「仕事の意味深さ」に及ぼす影響の程度、及びこの両者に経営者の倫理的リーダーシップと自律協働型の組織風土が及ぼす影響の程度について、管理者層と一般層とでは差異がある。

3. 実証の方法と結果

3.1 実証の方法

実証分析にあたり本研究では、インターネットリサーチによるサーベイを行った。実施機関は株式会社マクロミル、調査対象は従業員数300名以上の日本企業の正規従業員、調査の実施期間は2018年4月27日－5月1日、有効サンプル数は「管理者層（部長、課長・次長クラス）」及び「一般層」各々1,030、計2,060であった⁽¹⁰⁾。

調査では、回答者の基本属性、及び以下に基づく質問文に対する回答者自身の認知について、リッカート方式の6件法により回答を求めた。質問文は、経営者の倫理的リーダーシップについてはBrown and Trevino (2006) が開発した測定尺度の質問文を和訳して用いた。「仕事の意味深さ」についてはSteger et al. (2012) が開発したWAMI尺度の質問文を和訳して用いた。自律協働型の職場風土、及び個人の倫理性については、本橋 (2019) 及び本橋 (2022) で用いられたオリジナルの質問文を用いた。

得られたデータについて、統計解析ソフトSPSS ver.28 及びAmos ver.28を用いて分析を行った。まず、全ての質問項目について回答の分布の形状が正規分布から著しく外れたものを除外した。次に、仮説に基づいて探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い4つの因子を確認し、各々の α 信頼性係数が0.7以上であることから内的整合性は確保されていると判断して4つの尺度とし各々に命名した（付録1）。続いて、平均により合成変数を作成し、変数間の相関係数を求めた（表1）。

表1 4つの尺度の α 信頼性係数と変数間の相関係数

| | 質問項目数 | α 信頼性係数 | M | SD | 相関係数 | | |
|-------------------|-------|----------------|-------|-------|--------|-------|-------|
| | | | | | 1. | 2. | 3. |
| 1. 経営者の倫理的リーダーシップ | 8 | 0.954 | 3.665 | 1.165 | — | | |
| 2. 自律協働型の職場風土 | 5 | 0.960 | 3.891 | 1.009 | .594** | — | |
| 3. 個人の倫理性 | 8 | 0.864 | 4.535 | 0.795 | .379** | 441** | — |
| 4. 仕事の意味深さ | 9 | 0.932 | 4.147 | 0.967 | .465** | 511** | 548** |

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

表2 階層別の平均値と標準偏差及びt検定の結果

| | 管理者層 | | 一般層 | | t 値 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | M | SD | M | SD | |
| 1. 経営者の倫理的リーダーシップ | 3.816 | 1.171 | 3.511 | 1.140 | 6.060** |
| 2. 自律協働型の職場風土 | 3.977 | 1.003 | 3.805 | 1.010 | 3.885** |
| 3. 個人の倫理性 | 4.535 | 0.795 | 4.348 | 0.801 | 5.319** |
| 4. 仕事の意味深さ | 4.147 | 0.967 | 3.843 | 0.984 | 7.079** |

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

また、階層による各尺度の平均値の差についてt検定を行った結果、4つの尺度全てにおいて、5%水準で有意な差が見られた(表2)。

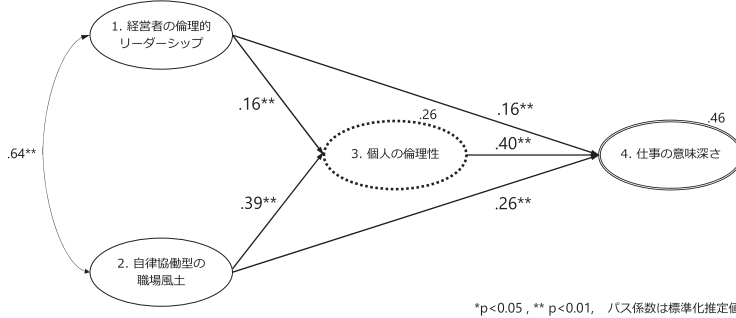
尚、本分析のデータは、変数に係る全ての項目が単一のサンプルから収集されたものであるため、変数間の関係が過度に強調されるコモン・メソッド・バイアスの問題が懸念される。そこで、これに対する事後措置としてハーマンの単一因子テストを行った(Harman, 1967)。具体的には、全ての観測変数を対象として探索的因子分析を行った(最尤法、回転なし)。その結果、固有値が1以上の4つの因子が抽出された。それら4つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は64.78%であり、かつ、第一因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合は40.13%であった。最も大きい固有値を有する単一の第一因子によって説

明される全観測変数の分散の割合が50%に満たないほど低かったため、本研究におけるコモン・メソッド・バイアスの問題は深刻ではないと判断した。

3.2 モデルの構築と仮説の検証

因果関係が連鎖する仮説を設定したことを踏まえ、仮説に基づいて、構造方程式モデリング(SEM)による分析とモデルの構築を行った。その結果、主な適合度指標は、 χ^2 (399, $N=2060$)=3332.712, GFI=0.894, AGFI=0.876, NFI=0.922, CFI=0.931, RMSEA =0.060であり、概ね当てはまりのよいモデルと判断した。構築したモデルをパス係数と共に図1に示す。これにより、4つの仮説はすべて支持された。

図1 構造方程式モデリングによるモデル (全体)



*p<0.05, ** p<0.01, パス係数は標準化推定値

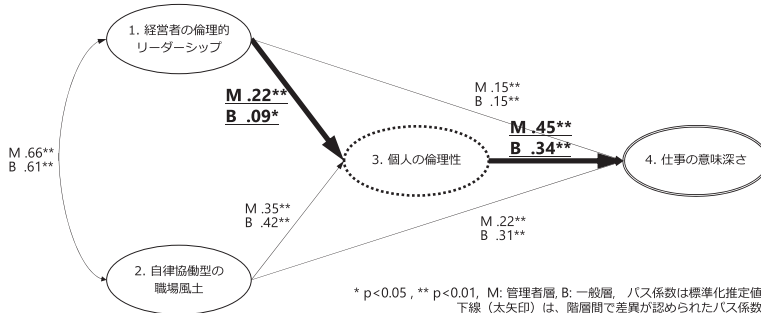
3.3 多母集団同時分析

3.2で構築したモデルについて、階層間の差異を検討するため、豊田 (2007) に基づき、多母集団同時分析を行った。

まず、管理者層と一般層の各集団におけるモデルの適合を確認した。その結果、管理者層ではGFI=0.881, CFI=0.927, RMSEA=0.062であり、一般層ではGFI=0.880, CFI=0.925, RMSEA=0.061であったことから、両者ともに、モデルの適合は許容できるものと判断した。次に、配置不変性を確認するため、等値制約を置かないモデルを分析したところ、GFI=0.880, CFI=0.926, RMSEA=0.043であったことから、当モデルは、管理者層と一般層の両母集団に対して適合が良く、配置不変が成り立つ可能性が高いと判断した。尚、集団ごとのパス係数(標準化推定値)は、図2のようになった。

そして、集団間の差異を検討するため、まず、パラメータ間の推定値の差の検定を行った。結果、「経営者の倫理的リーダーシップ」から「個人の倫理性」へのパス係数における検定統計量が-2.212であり、絶対値で1.96を超えていることから、5%水準で有意な差があると認められた。そして、ここまでの検討を踏まえ、等値制約を置かないモデル、部分的に等値制約を置いたモデル、全てのパスに等値制約を置いたモデルを作成して適合度指標AICを比較した結果、「経営者の倫理的リーダーシップ」から「個人の倫理性」、及び、「個人の倫理性」から「仕事の意味深さ」への2つのパスに等値制約を置かないモデルの値が相対的に最も低かった。以上により、この2つのパスについて集団間の差異が認められ、いずれにおいても一般層よりも管理者層の方が、より強い影響関係にあることが示唆された。

図2 構築したモデルにおける階層間の比較



* p<0.05, ** p<0.01, M: 管理者層, B: 一般層, パス係数は標準化推定値
下線 (太矢印) は、階層間で差異が認められたパス係数

4. 考察

以上の実証分析の結果による、主要な論点は以下の2点である。

まず、個人の倫理性に作用する要因として、経営者の倫理的リーダーシップと自律協働型の職場風土を比較すると、階層によらず、後者からの影響がより強いことが示唆された点である。これに関し佐藤（2009）は、日本は元々集団主義の傾向を有するが、近年は、上下関係を重んじる垂直的集団主義から共同体的な意識に基づく水平的集団主義に移行していると指摘する。経営倫理において、風土の問題はさまざまに議論されてきたが、組織の「最も上」である経営者よりも、「身近な」職場の風土の方が（両者の間には比較的強い正の相関が見られるものの）従業員個人の倫理性により強く影響するという今回の結果は、これらの議論に整合的であり、特に日本において、従業員の心理的な態度や行動の要因として風土に着目することの重要性を示している。

そして、多母集団同時分析による階層間比較の結果、経営者の倫理的リーダーシップから個人の倫理性への作用、及び個人の倫理性から「仕事の意味深さ」への作用において、管理者層と一般層の間に差異が認められ、いずれにおいても管理者層の方がより強い影響関係にあることが示唆された点である。また、これらの変数の平均については、管理者層の方が有意に高い傾向が見られた。前者、経営者の倫理的リーダーシップから「個人の倫理性」への作用については、先に2.4.2で検討したように、管理者層の方が一般層よりも、その立場上、経営者の言動に直接的に接することが多く、心理的な距離が近いことによるものと考えられる。また後者、個人の倫理性から「仕事の意味深さ」への作用については、前述の経営者からの影響と共に、管理者層の方が一般層よりも、その役割

上、より倫理的ジレンマに直面しやすい状況にあるため、本人自身の倫理性が培われやすい状況にあることが考えられる。スムーズな組織運営、及び従業員のメンタルヘルスの観点からは、過度なジレンマが生じない環境整備も重要ではあるが、一方で、「ジレンマの知覚」（水谷、1995）に優れた管理者は、自らの仕事を振り返ったときに、その轍に、「意味」を見出し得ることが今回の結果からは示唆される。また、そうした管理者は、経営者と現場の一般層をつなぐという点でも重要な役割を果たし得ると思われる。

5. 本研究の意義と課題

本研究は、経営倫理の文脈において管理者層と一般層という階層間の比較を行い、「経営者の倫理的リーダーシップから個人の倫理性へ」「個人の倫理性から仕事の意味深さへ」の2つの関係において差異があることを見出した。

これまでの経営倫理学において、例えば中野（2002）のように管理者に焦点を当てて倫理問題への態度を探究する先行研究は存在したが、本研究で行った管理者層と一般層という階層間の比較は、こうした研究を発展させることにも貢献し得る。同時に、管理者層がより重要とされる日本型の経営に係る研究にも寄与し得るものと考えられる。また「仕事の意味深さ」に対する、さまざまな要素からの影響関係に係る研究は、経営倫理学のみならず、経営学や産業心理学、ポジティブ心理学といった隣接領域への貢献にもつながるであろう。

一方、実務に対しても、一般層に対して管理者層の個人の倫理性の方が、より、経営者の倫理的リーダーシップの影響を受けるという結果は、経営倫理の実践における管理者の位置づけとその重要性を示唆し、経営者からの働きか

けはもちろん、組織的な制度設計や施策展開における着眼点を提供し得るものとする。管理者層の、経営者と現場の従業員を「つなぐ」役割は、組織の倫理性（インテグリティ）実現においても「要」なのである。そして、そのように振る舞うことが、自らの仕事を通じた幸福にも寄与し得るのだというもう一つの結果が、さまざまな意味での「支え」となればと思う。

ただし、本研究における「自律協働型の職場風土」及び「個人の倫理性」は、概念として独自性が高く、測定尺度の設計も含め一層の検討を要する。また、特に「倫理的リーダーシップ」及び「仕事の意味深さ」については欧米の文献を中心に先行研究を渉猟し概念整理を行ったが、日本企業やその従業員を研究の対象とする上では文化的な背景の差等の要因も加味していく必要がある。一方、分析に用いたサンプルは、大規模企業の正規従業員を中心としたものであり、いわゆる中小企業においては、経営者と従業員との距離や関係性の違い等から異なる結果が見出される可能性もあり、更なる探究が望まれる。そして、分析に用いたデータはCOVID-19の流行以前のものであり、この流行を契機とした近年の労働環境の変化等による影響も想定される。

今後は、更なる理論研究と測定尺度の精緻化を行うとともに、今回構築したモデルに作用する新たな要因の検討や、企業の規模及びCOVID-19の流行前後の比較等を通じて、研究を深めていきたい。

（注）

- （1）本研究では、「経営者」はトップ・マネジメント、「管理者」はミドル・マネジメント（中間管理者）の意味で用いる。
- （2）この概念については、本橋（2022）も参照されたい。

- （3）例えば、Haidt（2001）等による。
- （4）「仕事の意味深さ」概念については、本橋（2019, p.57）による検討も参照されたい。
- （5）ただし、meaning of work（仕事の意味）は多義的であり、meaningfulness of workが示す「重要性」「有意味性」の意味合いを指す場合にも用いられ得る（実際、こうした用法も多い）。結果、欧文文献では両者の区別は曖昧になりやすかったと考えられる。
- （6）Hackman and Oldham（1976）pp.256-257の記述に基づく。
- （7）本研究における「管理者」を指す用語として、欧文ではmanagerやsupervisorなども用いられており、邦文を含め文献により異なるため、以降では各文献における用語を（ ）内に併記する。
- （8）ここでは、「自分の組織における重要なコントロールされた変革の創発者と設計者の両方の機能（Mintzberg 1973, p.133）」の意味で用いられている。
- （9）ここでの「プレイヤー」は、「マネジャー自身が業績目標を担っている業務の遂行（久米・中村 2020, p.22）」と定義されており、坂爪（2020）のいう「プレイングマネジャー」と同義と理解される。
- （10）企業の規模（従業員数）別のサンプル数は、「管理者層」「一般層」共に、「300人以上1,000人未満：309」「1,000人以上5,000人未満：309」「5,000人以上：412」であった。中小企業基本法の基準に拠れば従業員数300人以下の企業がいわゆる中小企業と考えられるため、本研究ではこれを対象から外し、大規模組織について分析することにした。

謝辞：本論文は、2017年度慶應義塾大学学事振興資金及びJSPS科研費（22K13485）の助成を受けた研究成果の一部である。また、論文審査の過程では、匿名査読者3名からの的確なご助言をいただいた。記して御礼を申し上げる。

参考文献

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007) Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12* (3), 193-203.

Bandura, A. (1977) *Social learning theory*. Prentice Hall (原野広太郎監訳『社会的学習理論』金子書房).

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019) A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review, 18* (1), 83-113.

Blaw, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.

Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M., & Beersma, B. (2017) Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in Psychology, 8*, 14.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly, 17* (6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes, 97* (2), 117-134.

Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013) Transformational leadership and work engagement the mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal, 34* (6), 532-550.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60* (2), 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16* (2), 250-279.

Haidt, J. (2001) The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review, 108* (4) : 814-834.

Harman, Harry H. (1967) *Modern Factor Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018) Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44* (2), 501-529.

Kohlberg, L. (1969) *Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization*. In Goslin, D. A. (Eds.), *Handbook of socialization theory and research* (pp.347-480). Rand McNally (永野重史監訳『道徳性の形成：認知発達のアプローチ』新曜社, 1987年)

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019) Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 374-389.

- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. Harper & Row. (池村千秋訳『マネジャーの実像「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社, 2011年).
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Berrett-Koehler. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年).
- Nonaka, I. (1988) Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29 (3), 9-18.
- Rest, J. R. (1986) *Moral development: advances in research and theory*. Praeger.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Schnell, T., Hoge, T., & Pollet, E. (2013) Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *Journal of Positive Psychology*, 8 (6), 543-554.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012) Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20 (3), 322-337.
- Treviño, L. K. (1986) Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617.
- 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
- Victor, B., and J. B. Cullen. (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』丸善。
- 太田肇 (2017). 『なぜ日本企業は勝てなくなったのか：個を活かす「分化」の組織論』新潮社。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求－戦略・革新指向の管理者行動－』白桃書房。
- 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, 239-247頁。
- 久米功一・中村天江 (2020) 「日・米・中の管理職の働き方－ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』第62巻第12号, 19-30頁。
- 坂爪洋美 (2020) 「管理職の役割の変化とその課題－文献レビューによる検討」『日本労働研究雑誌』第62巻第12号, 4-18頁。
- 佐藤和 (2009) 『日本型企業文化論－水平的集団主義の理論と実証』[慶應経営学叢書；第5巻] 慶應義塾大学出版会。
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 田尾雅夫 (2005) 「管理職の役割変化とストレス」『日本労働研究雑誌』第47巻第12号, 29-39頁。
- 豊田秀樹 (編著) (2007). 『共分散構造分析 [Amos編]－構造方程式モデリング－』東京図書。
- 中野千秋 (2002) 「職場の倫理問題に関する管理者の認識－倫理的組織環境の構築に向けて－」『日本経営倫理学会誌』第9号, 159-168頁。
- 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, 14-23頁。

- 西村孝史・西岡由美 (2016) 「ミドルマネジャーの戦略的役割：階層性と時間差効果」『一橋ビジネスレビュー』第64巻第1号, 62-73頁。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007). 『組織の<重さ>』日本経済新聞出版社。
- 水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題：経営価値四原理システムの導入と展開』白桃書房。
- 本橋潤子 (2019) 「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号, 53-68頁。
- 本橋潤子 (2022) 「中間管理者の倫理的志向性と仕事の意味深さ－混合研究法によるアプローチ－」『日本経営倫理学会誌』第29巻, 27-40頁。

付表1 探索的因子分析の結果及び4つの因子の質問文

| 因子名 | 質問文 | 1. | 4. | 3. | 2. |
|-----------------------|--|--------|--------|--------|--------|
| 1. 経営者の倫理的 リーダーシップ | 当社の経営トップは、信用できる人物だ。 | 0.909 | -0.04 | 0.077 | -0.068 |
| | 当社の経営トップは、社員を大切にしている。 | 0.888 | 0.021 | -0.005 | -0.044 |
| | 当社の経営トップは、倫理的に物事を行うとはどういうことか、手本を示している。 | 0.882 | 0.02 | -0.036 | -0.006 |
| | 当社の経営トップは、公正でバランスのとれた意思決定をしている。 | 0.879 | -0.042 | 0.037 | -0.004 |
| | 当社の経営トップは、企業の誠実さや理念・価値観について、社員と話し合っている。 | 0.865 | -0.002 | -0.011 | 0.001 |
| | 当社の経営トップは、結果の成否だけでなく、そこまでの過程も含めて評価をしている。 | 0.799 | 0.022 | -0.097 | 0.095 |
| | 当社の経営トップは、社員の声をよく聴いている。 | 0.778 | 0.045 | -0.042 | 0.029 |
| | 当社の経営トップは、意思決定をする際に、「何を行うのが正しいか」を問題にする。 | 0.775 | -0.004 | 0.05 | 0.027 |
| 4. 仕事の意味深さ | 私は、満足のいく目的をもった仕事を、既に見出している。 | 0.03 | 0.876 | -0.141 | 0.004 |
| | 私は、自分の仕事を通じて、自分が生きている世界への理解を深めている。 | -0.029 | 0.876 | -0.057 | -0.008 |
| | 私は、自分の仕事を通じて、自分自身への理解を深めている。 | -0.015 | 0.869 | -0.013 | -0.045 |
| | 私は、仕事を通じて成長している。 | 0.008 | 0.761 | 0.093 | -0.029 |
| | 私は、どういうときに自分の仕事の意味のあるものになるか、よくわかっている。 | -0.008 | 0.746 | 0.087 | -0.061 |
| | 私は、意味のあるキャリアを歩んできたと思う。 | 0.026 | 0.742 | -0.043 | 0.005 |
| | 私の仕事は、私の人生を意味のあるものになっていると思う。 | 0.012 | 0.715 | -0.01 | 0.084 |
| | 私の仕事は、大きな意味をもっている。 | -0.003 | 0.686 | 0.092 | 0.038 |
| | 私の仕事は、世の中に何らかのいい影響をもたらしていると思う。 | 0.007 | 0.582 | 0.149 | 0.023 |
| 3. 個人の倫理性 | 私は、いかなるときでも、法律や社内規則を遵守することを大切にしている。 | 0.021 | -0.083 | 0.812 | -0.034 |
| | 私は、仕事において最も大切なのは、お客様の役に立つことだと思う。 | -0.05 | 0.009 | 0.784 | -0.041 |
| | 私は、いかなるときでも、世間や社会の常識に従うことを大切にしている。 | 0.008 | -0.119 | 0.752 | 0.031 |
| | 私は、仕事において最も大切なのは、社会の役に立つことだと思う。 | 0.013 | 0.044 | 0.726 | -0.028 |
| | 私は、仕事において最も大切なのは、与えられた目標を達成することだと思う。 | 0.011 | 0.053 | 0.623 | 0.043 |
| | 私は、仕事において、法律や社内規則になっても、人として守りたいことがある。 | -0.074 | 0.066 | 0.572 | -0.01 |
| | 私は、いかなるときでも、自社の理念やバリューに則ることを大切にしている。 | 0.125 | 0.103 | 0.483 | 0.057 |
| | 私は、自分の判断や行動の結果、誰にどのような影響が生じるかをよく考える。 | -0.012 | 0.151 | 0.404 | 0.073 |
| | 私は、いかなるときでも、法律や社内規則を遵守することを大切にしている。 | -0.031 | -0.035 | 0.02 | 0.836 |
| 2. 自律協働型の 職場風土 | 私の職場では、チームの一員としての和が大切にされている。 | -0.005 | -0.01 | 0.041 | 0.794 |
| | 私の職場では、個人の事情をお互いに尊重しあう雰囲気がある。 | -0.021 | 0.027 | -0.033 | 0.787 |
| | 私の職場では、物事を決めるときに皆の合意を重視している。 | 0.115 | -0.019 | -0.035 | 0.68 |
| | 私の職場では、仕事の責任をチーム全体で負う。 | 0.12 | 0.071 | 0.039 | 0.524 |
| | 私の職場では、個々人の職務範囲と権限が明確である。 | 0.909 | -0.04 | 0.077 | -0.068 |

地域銀行のスキル・マトリックスの開示状況と 社外取締役のスキルに関する一考察

Research on Disclosure Status of Regional Banks' Skill Matrix and Skills of Outside Directors

国際航業株式会社 長谷川 浩 司
Kokusai Kogyo Co., Ltd. Koji Hasegawa

ABSTRACT

This research investigated the expertise of outside directors of regional banks based on a skill matrix. The following facts were discovered. Disclosure of skill matrices by regional banks is progressing. First of all, the number of skills of each bank is selected according to the appropriate skills, not like a list of many skills as in general companies. Secondly, a bank director's skills consist of corporate management, legal, accounting, banking, and risk management. Comparing this with US banks, Japanese bank directors need to strengthen their skills in financial regulation, risk management, finance and corporate governance. Meanwhile, it was found that Japanese regional banks have a relatively large number of skills related to sustainability and diversity. A particular challenge for Japanese banks is to disclose the reasons for skill selection. Only 12% of banks disclosed it. The survey found good examples of skill consistency in the context of business strategies and challenges in a limited number of banks. In conclusion, it is important for Bank management to discuss business strategies and directions, business issues in response to them, and which skills required of directors for that purpose at board meetings.

キーワード

スキル・マトリックス、取締役選任、取締役会構成、社外取締役、専門性、地域銀行

I はじめに

わが国の株式会社制度は、明治初期に株式会社組織として設立された国立銀行に始まる。国立銀行を継承する地域銀行⁽¹⁾は、株式会社制度の先駆者であり、地域に根差した経営を続けてきた。ところが、地域銀行の経営は、今、大きな転機を迎えている。2020年3月31日に金融庁は、「地域金融機関の経営とガバナンス

の向上に資する主要論点」を公表し、持続的なビジネスモデルへの改革を求めた⁽²⁾。これは、収益性が低下し⁽³⁾、ビジネスモデル改革が進まない地域銀行のコーポレート・ガバナンスに強い危機感を抱いているからである。金融庁が収益面に踏み込むコーポレート・ガバナンスとは、本来、経営環境の変化に適應する組織の自己統治システムであることから（長谷川：

2019)、このような機能を地域銀行に求めている。水尾（2001）のコーポレート・ガバナンスの4つの視点の中では「企業経営の諸問題に関する効率性」である。また金融庁は、地域銀行のビジネスモデル改革に社外取締役が役割を果たすことを求めている⁽⁴⁾。これは、取締役会の意思決定の効率性を高めることによりビジネスモデル改革に貢献する役割を社外取締役に期待しているからである。近年、戦略立案に責任を持ち専門性を有する社外取締役で構成される新たな取締役会モデルが提案されており（R.ギルソン&J.ゴードン：2019）、英米では社外取締役を中心とした取締役会が主体となり経営をリードすることが求められている。したがって、地域銀行が直面するコーポレート・ガバナンスの課題は、このような潮流を捉えて、収益性低下からのビジネスモデル改革に向けた社外取締役の新たな役割を問うという有益な研究課題となっている。

そして、社外取締役が経営改革面で役割を果たすために専門性が着目されている。宍戸（1998）は銀行のコーポレート・ガバナンスで社外取締役が役割を果たすためには銀行業務の専門性が重要になるとする。森（2018）は地域銀行のビジネスモデルの再構築には専門知識を持つ社外取締役の助言が有用とする。米国では2001年のエンロン社破綻を契機に取締役会に貢献する専門性を取締役が有するかを開示させる制度改革が進んだことで、取締役専門性の分析を可能にしている。これを受けて長谷川（2022）では、米国地域銀行の取締役の専門性の研究を行っている。

一方で、わが国の取締役の専門性の開示に関する制度は遅れており、十分な情報が得られないことが研究を進める上での課題となっていた。ところが近年、わが国では、取締役の専門性をスキルとして⁽⁵⁾一覧表で示す「スキル・マ

トリックス」による開示が進んできた。

そこで本稿は、地域銀行のスキル・マトリックスの開示状況を調査した上で、地域銀行のコーポレート・ガバナンスを担うことが期待される社外取締役のスキルは、目指すべき戦略と整合しているか等について考察する。なお、スキル・マトリックスの開示には、明確なルールがないことから課題も多い。したがって、本稿は、スキル・マトリックスの開示に関する課題を捉えながら、地域銀行の社外取締役のスキルの開示状況と戦略との関係性を分析するものである。

ところで、本稿で社外取締役のスキルを論じるにあたり、そもそも社外取締役にはどのような役割が求められるのか。D.クラッターバーグラ（1994）はビジョンを創造し、戦略を示し、経営方針の促進を社外取締役に求めている。また英国コーポレートガバナンス・コードは、社外取締役が中心となる取締役会を名宛人とし、長期的成功をもたらす効果的で企業家精神に富み、注意深い経営の促進を求め、さらにヒッグス報告書は戦略策定に建設的に取り組み、貢献することを社外取締役に求めているのである。そして、富永（2020）は企業経営における適切な意思決定を行うためには専門性の構成に関する研究が求められると述べている。本稿は、地域銀行の社外取締役を対象とし、取締役会が適正な意思決定を行うことで中長期的企業価値向上に積極的に貢献する役割を担うスキルが必要になるという視点から取締役会の構成を考察するものである。

本学会の議論においてコーポレート・ガバナンスは、意思決定のあり方をモニターする制度であり（高橋：1995）、経営環境の変化に対する組織と取締役の判断の両面の経営革新である（田中：2000）。そして取締役の専門性の問題に関しては、銀行の取締役に銀行業の経営

管理を的確かつ効率的に遂行することが出来る知識や経験が求められるとし（橋本、長島：2004）、破綻企業の研究では事業の分かる取締役が存在しなかった問題が指摘されている（井上：2013、今井：2014）。これらの先行研究を踏まえて、事業の分かる社外取締役が加わることで意思決定が効率化し、環境変化への適応により企業価値向上に繋がるという考えの上で議論を進めるものである。

II 先行研究と研究課題

1. 社外取締役にに関する先行研究

（1）国内の社外取締役の専門性に関する研究
わが国での社外取締役の専門性等に関する研究は、属性情報を基にした研究から着手された。武田、西谷（2014）は、東京証券取引所の規定に基づいて開示されている分類を基にして分析している。その分類は、「他企業出身者」、「弁護士・会計士・税理士」、「学者」、「その他」の4つの属性である。しかし、属性情報に基づいた先行研究は、分類が粗く、一つのカテゴリの範囲が広すぎることから研究に限界があった。久保他（2021）は、有価証券報告書の役員の状況欄の略歴情報を利用して取締役の分析をしている。しかし、略歴欄の記述情報を基にしていることから、候補者のあくまで経歴であり、専門性とは異なる。また、記述情報であることから、専門性に置換して区分する上での客観性の面で課題がある。

さらに業種や事業の特性を踏まえた専門性の研究がわが国では遅れている。その中で宮島、小川（2012）は事業が複雑な会社は、社外取締役にに関して、事業に関する多くの専門的なアドバイスを期待すると述べる。齋藤（2015）は、会社の特性に応じて社外取締役の能力に基づいた助言を期待していると指摘している。電気機器産業及び医薬品産業を分析した梅田、中

村（2022）は、取締役会改革で社内取締役が減少し社外取締役が増加する中で、開発や製造の専門性を持つ社内取締役が減少し、事業経験のない会計士、弁護士等の士業の社外取締役が増加することで取締役会のバランスが崩れる懸念を示している。地域銀行では森（2018）が、地域銀行のビジネスモデルの再構築には専門知識を持つ社外取締役からの助言が有用と示唆している。

地域銀行は、複雑な業界の典型である。法規制や融資判断、リスク管理等の特殊な専門知識が求められる業界であることから、地域銀行の社外取締役として具体的に求められる業界の専門性の研究が求められている。

（2）米国の取締役の専門性に関する研究

米国では、取締役会がどのような専門性を持った取締役で構成されているか分析する研究が進んでいる。代表的研究としてD.キム他（2016）とR.アダムス他（2017）の研究がある。D.キム他（2016）の特徴は、ジェンダー・ダイバーシティという視点を加えていることである。男性の取締役と女性の取締役との専門性に関して、女性の取締役の方が取締役会に新たな専門性をもたらすとしている。R.アダムス他（2017）は、開示された取締役の専門性に関する情報を活用して会社の業績パフォーマンスとの関係を分析し、取締役の専門性が普及することで業績が向上することを示している。長谷川（2022）は、これら2つの研究の専門性の重なりを分析した結果、7つの専門性が共通することを明らかにしている。

しかし、これら2つの研究は、上場会社の取締役のサンプルデータを集めて業種を問わずに単純集計して合計処理しているに過ぎない。どのような業界の企業に、どのような専門性を有した取締役がいるのかという実質面での分析に課題があった。これを受けて長谷川（2022）

は、米国の地域銀行4行の専門性を調査して共通する取締役の専門性を明らかにしている。

2. スキル・マトリックスに関する研究と課題

(1) スキル・マトリックスの導入状況と経緯

わが国でのスキル・マトリックスの開示は、2016年頃から始まった⁽⁶⁾。2019年時点では、上場企業(東証1部・2部)を対象に全体の4.2%、2020年のTOPIX100企業の調査では19%、2021年3月時点で日経225銘柄187社を対象に47%が開示していることが確認されている⁽⁷⁾。

このようにスキル・マトリックスの開示が進んだ理由について富永(2021)は、第二次安倍内閣発足後の女性活躍促進により女性役員登用の動きが加速したが、役員経験のある女性が少なかったことで弁護士などの専門職に注目が集まったと述べている⁽⁸⁾。

スキル・マトリックスの開示は、経済産業省の実務指針が契機となっている。2017年3月31日(2018年9月28日改訂)経済産業省コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針は、取締役会に求める役割と、その実現のための構成を検討する上での取組事例として紹介した⁽⁹⁾。

(2) スキル・マトリックスの先行研究

富永(2020)は、TOPIX100企業19社を調査し、共通する専門性は、「企業経営」「法務・リスクマネジメント」「財務・会計」の3つであるが、その他のスキル項目及びスキル個数にばらつきがあると指摘している。新見(2021)の一般企業の調査でのスキル項目数は、7項目が24%、8項目が21%でこれらが中心であり、最大で16項目を記載している企業もある。一人あたりのスキル項目数は平均3.1個になっている。また、スキルは、企業経営(94%)、財務会計(96%)、法務(94%)、グローバル

(82%)が多いことが報告されている。しかしながら、開示されたスキルの意義等内容面の分析には及んでいない。

(3) スキル・マトリックスの課題

スキル・マトリックスの意義は、取締役会を適切に機能させるためである(久保他:2021)。

ところが、2021年6月11日改定のコーポレートガバナンス・コード補充原則4-11①には、「各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックス」という一覧表であると紹介されている。山田(2021a)はスキル・マトリックスの目的が曖昧であると批判し、松田(2021)はスキル・マトリックスが取締役個人のスキルを自慢する表であってはならないと指摘している。

さらに、スキル・マトリックスの内容面に関して円谷(2021)は、スキル・マトリックスに掲げられている項目が、「製造」「販売」および「営業」といった執行業務に関する項目であると指摘し、なぜそのスキルが自社にとって必要なのか、なぜそのスキルを自社で発揮してもらいたいのかの理由がないと批判している。長谷川(2022)が明らかにしたとおり、米国の地域銀行は、自社の経営環境や経営戦略からどのような取締役のスキルを求めているのかを説明している。久保他(2021)は、取締役に必要なスキルは長期ビジョンや中長期事業価値向上への繋がりを株主に説明出来るものでなくてはならないと指摘している。また松田(2021)も、大事なのは、各企業が経営戦略上の課題を踏まえて取締役会が備えるべきスキルの選定であり、株主は経営課題を十分に議論出来るスキルを有しているのかを知りたいとしている。芳川(2021)は、表に留まらずに自社の戦略等を踏まえたスキルの考え方を記述することが望ましいと述べている。

なお、久保他（2021）や松田（2021）の指摘の前提として、なぜ社外取締役のスキルが長期ビジョンや経営戦略上の課題に対応することが求められるのか。その背景には、I はじめに述べたとおり、社外取締役は取締役会が適正な意思決定を行うことで中長期的企業価値向上に積極的に貢献する役割が期待されているからである。また、2001年の米国エンロン社の破綻事件では、15名の社外取締役が在任しながら高度な金融取引を伴うビジネスモデルを理解する専門性を欠いて機能しなかった⁽¹⁰⁾。すなわち、企業価値向上とリスク管理の両面でビジネスモデルと社外取締役のスキルの整合性が求められているのである。

3. 先行研究を踏まえた本稿の研究課題

先行研究等を踏まえて、本稿は、まず地域銀行のスキル・マトリックス開示状況の調査を行う。これには、以下の課題を設定する。課題1：地域銀行ではスキル・マトリックスの開示は進んでいるのか。課題2：スキル項目の羅列になっていないか。執行レベルのスキルになっていないか。課題3：地域銀行の社外取締役のスキルの特徴は何か。課題4：米国地域銀行と比較した相違や特徴は何か。課題5：わが国の地域銀行の社外取締役のスキルの特徴は何かである。さらに経営戦略と社外取締役のスキル・マトリックス開示という実質面を考察することとし、1. スキル選定理由の開示、2. 地域銀行の経営戦略とスキルの整合性、3. 開示の好事例の考察を行う。

4. 調査の対象と方法

調査の対象先は、証券取引所に株式を上場している地域銀行（地方銀行及び第二地方銀行）及び地域銀行を傘下にする銀行持株会社である。なお、銀行持株会社は、1998年（平成10年）

3月11日に施行された「銀行持株会社の創設のための銀行等に係る合併手続の特例等に関する法律」（1997年12月12日成立、法律第121号）により設立が認められた制度である。地域銀行は、近隣に所在する銀行を経営統合する規模の拡大や経営の効率化を進める上で積極的に制度を活用している。調査の対象となる資料は、2022年6月に開催された株主総会に対する株主総会招集通知に添付された取締役選任議案の参考書類である⁽¹¹⁾。調査方法は、議案参考書類に記載された取締役候補者のスキルを一覧表で示したスキル・マトリックスを基に、社外取締役⁽¹²⁾のスキル項目及び関連する説明内容の分析である。なお2022年6月に株主総会を開催した上場会社数は、銀行持株会社18社、地方銀行35社及び第二地方銀行23社であり、合計76社である。

III 調査結果

1. スキル・マトリックスの内容に関する調査

(1) 地域銀行のスキル・マトリックスの導入状況

課題1は、地域銀行ではスキル・マトリックスの開示は進んでいるのかである。2022年6月総会においては、対象先76社の内の65社、全体の割合で86%で開示されていることが分かった。対象76社の前年2021年6月総会での開示は、わずか9社、全体の12%に留まっていた。したがって、2022年6月総会から急速に開示が広がっていることが確認された。

さらに、銀行持株会社、地方銀行及び第二地方銀行では開示状況が異なるかについて、銀行持株会社は100%、地方銀行は94%であるが、第二地方銀行は61%に留まり進捗の差異があることが分かった。

(2) 社外取締役の選任状況とスキルの概要

課題2は、スキル項目の羅列となり、また

表1 スキル・マトリックスの開示状況

| | 上場会社数 | 2021年 | 開示割合 | 2022年 | 開示割合 |
|------|-------|-------|------|-------|------|
| 持株会社 | 18社 | 4社 | 22% | 18社 | 100% |
| 地 銀 | 35社 | 5社 | 14% | 33社 | 94% |
| 第二地銀 | 23社 | 0社 | 0% | 14社 | 61% |
| 合 計 | 76社 | 9社 | 12% | 65社 | 86% |

出所：各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

表2 スキル項目数及び一人あたりのスキル数

| | 開示会社 | 社取締役 総数 | 平均社外 | スキル項目数 | 一人平均 スキル数 | 一人最大 スキル数 | 最大スキルの 会社名 |
|------|------|------------|------|--------|--------------|--------------|---------------|
| 持株会社 | 18社 | 81人 | 4.5人 | 5.7 | 2.4 | 4.3 | 池田泉州 |
| 地 銀 | 33社 | 143人 | 4.3人 | 5.6 | 2.4 | 4.3 | 大垣共立 |
| 第二地銀 | 14社 | 47人 | 3.4人 | 5.6 | 3.2 | 5.3 | 東和 |

出所：各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

執行レベルのスキルになっていないかである。調査にあたり、まず社外取締役の選任状況を確認した。銀行持株会社は平均4.5人、地方銀行は平均4.3人の社外取締役を選任している。これに対して、第二地方銀行は平均3.4人の社外取締役を選任している。2018年6月に改定されたコーポレートガバナンス・コードは、2名以上の社外取締役選任を求めており、何れも同コードの要請を満たしていることが確認された。

次に、スキルの概要を調査した。スキル・マトリックスは、設定するスキル項目の内容も項目数等の基準もなく、各社の判断による。調査した結果、スキル項目数は、平均すると銀行持株会社では、5.7個、地方銀行及び第二地方銀行では5.6個であった。さらに、社外取締役一人あたりのスキル数を調査した。その結果、銀行持株会社及び地方銀行では一人あたり2.4個、第二地方銀行は3.2個のスキルを有すると開示されている。すなわち、第二地方銀行は、少ない社外取締役数に対して、一人あたりのスキル数を多く表記している傾向が読み取れる。

スキル項目の多い会社は、銀行持株会社では池田泉州⁽¹³⁾が4.3個、地方銀行では大垣共立が4.3個、第二地方銀行では東和が5.3個であった。池田泉州は、2名の社外取締役が5個の

スキルを有する。企業経営に財務会計、リスク管理及び人事のスキルの4項目に加えて、1名はサステナビリティ、1名はマーケティングのスキルを有する。大垣共立の1名は財務省の元官僚が6つのスキルを有する。企業経営に加えて、財務会計、リスク管理及び人事のスキルの4項目、さらに市場運用やグローバルに関するスキルも有する。東和は企業経営、リスク管理及び人事のスキルに加えて、営業、IT及びサステナビリティの3項目のスキルも有すると開示している。

これらから、大きく3つの課題が抽出される。第1は、スキルの項目数である。山口及び長野は、特に強みのある分野および特に期待する分野を最大3項目、八十二は一人3項目、岩手は最大4項目と明確にしているような事例もある。第2は、スキルのレベルである。池田泉州のマーケティングの基準は、支店長を含めた営業部門の経験を掲げ、IT・デジタルは、システム部門、IT戦略の企画立案部門での経験と高い見識としている⁽¹⁴⁾。高い見識の基準はあるが、関連部門の経験を基準としており、すなわち、執行レベルになっていることが懸念される。第3は、スキルを必要とする説明である。例えば、大垣共立は、グローバルのスキルに対

して、海外駐在員事務所を2か所設置しているという記載の他は、グローバルなスキルを必要とする理由が不明である。

(3) 地域銀行の主要なスキルの内容

課題3は、地域銀行のスキル項目の特徴は何かである。地域銀行のスキル項目を全量調査して合計したところ、企業経営のスキルが最も多い。続いて、法務、財務会計、銀行金融及びリスク管理を加えた5項目が中心になっていることが分かった。銀行持株会社は18社の合計スキル項目数は219であるが、これらの5項目の合計は124であり、全体の57%を占めている。同様に地方銀行では56%、第二地方銀行では55%を占めている。したがって、地方銀行の平均的な社外取締役は、企業経営、法務、財務会計、銀行金融及びリスク管理のスキルを有していると開示されていることが分かった。しかし、最大の企業経営や法務に関するスキルは、他の一般企業と同様に求められるスキルと考えられる。したがって、長谷川(2022)の調査を基にして、米国の地域銀行の取締役のスキルと比較した分析を次に行うこととする。

(4) 日米地域銀行の取締役専門性の比較による考察

課題4は、米国の地域銀行と比較したスキ

ルの相違である。米国の地域銀行のスキル(営業地域、銀行・金融、ファイナンス・会計、リスク管理、金融業界規制及びコーポレート・ガバナンス)に対するわが国のスキル状況は表4である。米国の地域銀行の専門性6項目を基準とした場合のわが国の地域銀行のスキルの充足状況は、銀行持株会社が34.7%、地方銀行が39.7%、第二地方銀行は34.0%である。スキル項目別にみると、金融規制に関する専門性が不足していること、また銀行持株会社及び第二地方銀行ではリスク管理に関する専門性、さらに第二地方銀行では、銀行・金融やガバナンスに関する専門性が不足しているという課題が導き出された。

また課題4は、米国地域銀行と比較したわが国の地域銀行のスキルの特徴である。米国の地域銀行のスキル6項目とわが国の特徴である企業経営及び法務の2項目を加えた8項目とした場合の占有率を表5に示した。日米計8項目とした場合の全体占有率は銀行持株会社で67.1%、地方銀行69.4%、第二地方銀行で67.4%となる。銀行業界特有のスキルとして具体的に求められるスキルの不足に対して、企業経営や法務という一般的な経営に関するスキルで補完している。また銀行規制に関するスキルの不足

表3 主なスキル項目及びその占有率

| | 企業経営 | 法務 | 財務会計 | 銀行金融 | リスク管理 | 占有率 | スキル項目の合計 |
|------|------|----|------|------|-------|-------|----------|
| 持株会社 | 40 | 31 | 30 | 14 | 9 | 56.6% | 219 |
| 地 銀 | 72 | 26 | 33 | 30 | 25 | 56.4% | 330 |
| 第二地銀 | 29 | 18 | 20 | 6 | 5 | 55.3% | 141 |

出所：各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

表4 米国地域銀行のスキルに対するわが国の地域銀行のスキルの対応状況

| | 営業地域 | 銀行金融 | 財務・会計 | リスク管理 | 金融規制 | ガバナンス | 占有率 | 合計 |
|------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|-----|
| 持株会社 | 11 | 14 | 30 | 9 | 2 | 10 | 34.7% | 219 |
| 地 銀 | 28 | 30 | 33 | 25 | 7 | 8 | 39.7% | 330 |
| 第二地銀 | 14 | 6 | 20 | 5 | 3 | 0 | 34.0% | 141 |

出所：各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

は、わが国は法務全般スキルで補完していると考えられる。しかし、わが国に多い企業経営は、例えば富山が企業経営をスキルではなく「経験」と表示し他のスキルと区分して表記しているように⁽¹⁵⁾、本来はスキルではなく経験を表すものであり、今後の課題である。

(5) わが国の地域銀行の特徴的なスキル

課題5はわが国の地域銀行の社外取締役のスキルの特徴は何かである。日米比較により判明した約2/3程度を占めるスキルに対して残る1/3はどのようなスキルで構成されているのか。地域銀行の社外取締役のスキルの特徴は、主に次の2点が抽出される。1点目は、サステナビリティ(環境やESG等を含む)である。近年、サステナビリティ経営やESG等の潮流を受けて、取締役も企業経営を担う上ではこれらに関するスキルが重要になっている。一般企業でも2021年3月時点で日経225を対象にした調査では35社でサステナビリティ関連のスキルの記載が確認されている(高山他:2021)。地域銀行でも重要性が高まっていることが分かった。2点目は、ダイバーシティ・人事(人財育成等を含む)である。近年ダイバーシティの要請が高まり、また人財という経営資源の活用が重要になっている。特に、ビジネスモ

デル改革を求められる地域銀行は、新たなビジネスモデルに取り組む上で人財投資が重要な意思決定事項になると考えられる。一方で、課題も抽出される。営業やマーケティングは、取締役会で議論すべき戦略やビジネスモデル改革に関するレベルであるのか、円谷(2021)が指摘する執行部門レベルのスキルなのかである。また、社外取締役の知見としてグローバルな視点はもちろん有益ではあるが、戦略上から海外展開を検討する上での進出地域の知見なのか、一般的な知識を示しているのかが明らかではない。これらの課題を踏まえて、銀行の戦略上からどのような社外取締役のスキルをどのような理由から求めているのかを明らかにすることが重要であると考えられる。

2. スキル選任理由の開示状況と考察

スキル選定理由の開示状況と課題について考察する。わが国の地域銀行で取締役の選任基準を記載している会社は、持株会社では、5社(第四北越、ふくおか、山口、池田泉州、じもと)、地方銀行では3社(静岡、百十四、伊予)、第二地銀では1社(愛媛)の計9社であり、全体の11.8%あった。第四北越は、「当社が社外取締役候補者に特に期待する分野」とし

表5 米地域銀行のスキルと2項目加算の8項目での占有率

| | 米銀6項目 | 企業経営 | 法務 | 日米8項目 | 占有率 | 残り |
|------|-------|------|----|-------|-------|-------|
| 持株会社 | 76 | 40 | 31 | 147 | 67.1% | 32.9% |
| 地 銀 | 131 | 72 | 26 | 229 | 69.4% | 30.6% |
| 第二地銀 | 48 | 29 | 18 | 95 | 67.4% | 32.6% |

出所:各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

表6 地域銀行の特徴的なスキル項目

| | 営業・マーケティング | 人事・ダイバーシティ | 環境・サステナビリティ | 市場運用 | グローバル | 計 | 占有率 |
|------|------------|------------|-------------|------|-------|----|-------|
| 持株会社 | 7 | 12 | 13 | 10 | 7 | 49 | 22.4% |
| 地 銀 | 10 | 24 | 12 | 6 | 15 | 67 | 20.3% |
| 第二地銀 | 10 | 8 | 10 | 6 | 2 | 36 | 25.5% |

出所:各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

て記載し⁽¹⁶⁾、ふくおかは、「当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等」を記載している⁽¹⁷⁾。静岡は、「社会・経済」の中で社会変化への対応としてイノベーション、環境及びITのスキル項目を記載している⁽¹⁸⁾。百十四は、金融スキルを選定した理由として、「金融業界で事業価値拡大に資するためには、業界についての知見・経験が必要であるため」としている⁽¹⁹⁾。愛媛は、「地方創生・地域金融」のスキル選定理由を「当行の経営理念にある『ふるさとの発展に役立つ銀行』を永続的に実践していく上で各地域の特性を生かした金融仲介業を展開する知識・経験が必要であるため」と説明している。また「船舶・海運」スキルの選定理由は、「世界に誇る愛媛の海運・造船産業を永続的な発展に貢献していくために専門的な知識・経験が必要であるため」としている⁽²⁰⁾。

以上のように、スキルを選定した理由の記載には、各社の経営方針や経営課題を踏まえた考え方が示されており、単にスキル・マトリックスのみが開示される場合と比較して、説明力が高まると考えられる。一方で、スキルを選定した理由の開示調査により、その課題も浮かび上がる。伊予は、銀行特有のスキルとして、「市場運用」及び「企業審査」を掲げている。具体的に「市場運用」は、「有価証券運用や国際業務に関する知識・経験を有し、適正な判断ができる」スキルとし、「企業審査」は、「企業審査に関する知識・経験を有し、適正な与信判断を実施することができる」スキルとする。ところが、これらのスキルに対応している社外取締役は、「市場運用」は不在であり、「企業審査」は1名である⁽²¹⁾。このように求めるスキルと社外取締役の対応状況に課題があることを明確化させることになる。これに関しては、さらに次で検討する。

3. 経営戦略との整合性に関する考察

地域銀行の経営戦略等と社外取締役のスキルとの整合性について考察する。経営戦略は株主総会招集通知に添付された事業報告書を参照した。整合性を考察する上で特徴的な会社を持つ株式会社の中から抽出して経営戦略、社外取締役のスキル及び経歴を表7にまとめた。

山口は、中期経営計画での重点施策と社内取締役のスキル項目との関係を明確にしている⁽²²⁾。自社の成長と地域価値向上の連動性を高める戦略に対するスキルを「地域経済/行政」とし、これを地元大企業経営者及び地域ブランド価値向上に取り組む経営者が有する。またライフプランニング強化に求められる金融スキルは、良質な金融を育てる会の代表を務める社外取締役がスキルを有する。このように整合性を見ることが出来る。さらばしは独自性のある金融サービスによるビジネスモデルの構築を標榜している。これに対する社外取締役の企業経営及びDXのスキルは、ベンチャー協議会の役員のスキルが整合している。また、事業承継等法人取引強化の経営課題に対して、地域経済・行政のスキルを地元商工会議所役員が有している⁽²³⁾。じもとは宮城と山形を繋ぎ本業支援による地域の発展という方針に対して、企業経営のスキルを地元大企業の経営者、行政スキルを元官僚で地方創生企業役員、地域産業のスキルを弁護士で自治体行政機関の委員も務める地元弁護士が有しており、整合性が確認される⁽²⁴⁾。ふくおかは必要な金融サービスを必要なタイミングで提供するバンク・アズ・ア・サービスというスキームを展開する方針を示している。これには高度な金融及びITに関する戦略議論に貢献することが可能なスキルが求められる。同社は、外資系コンサルタント及びグローバル企業経験者を社外取締役に選任しており、銀行コンサルティング経験や外資系マネジメント経験が

ら、戦略とスキルの整合性が図られていると考えられる⁽²⁵⁾。コンコルディアはコンサルティング営業及び海外拠点を活用したソリューション・ビジネスの強化を重視している。商社及び外資系アナリストの社外取締役のスキルが戦略と整合していると考えられる⁽²⁶⁾。一方で、整合性に課題があると思われる事例も見られる。池田泉州は最適なソリューション提供という方針を示しているが、造船及び電鉄等大企業経営者の社外取締役において、企業経営及びマーケティングに関しどのようなスキルが戦略と整合するのかの説明が必要である⁽²⁷⁾。また、めぶきは地域経済活性化及び高齢化への対応という戦略に対して、財務およびリスク管理経験者を社外取締役に選任しているが、どのような基準や根拠でこれらコンサルティングスキルとして表記し、戦略と整合しているのかの説明が必要である⁽²⁸⁾。

ところで長谷川(2022)では、R.イン(1994)の複数の情報ソースを利用する三角測量的インタビュー手法⁽²⁹⁾に基づいて、地域銀行の関係者(元頭取、社外取締役、金融庁及び銀行コンサルタント)にインタビューし、社外取締役に銀

行業務のスキルが必須であることを確認している。

今回の調査により、どのような銀行業務の専門性が必要なのかを改めて考察する。山口は地域共創モデルやライフプランニング強化を掲げ、きらぼしは独自性のある金融サービス、ふくおかはバンク・アズ・ア・サービスという新たな金融サービスに向けた戦略を示し、社外取締役に新たな金融サービスに関する戦略議論に貢献するスキルが必要になっていることが示唆される。

4. じもとの開示事例とその要因の考察

じもとは、経営理念、計画方針、グループ重点戦略や目指す姿を明示した上で、求められるスキルを明らかにし、取締役の担当部門・業務経験・知識を説明している⁽³⁰⁾。山田(2021b)は、スキル・マトリックスの作成作業は、取締役のスキルの保有状況を通じて現状を評価し、今後の課題を明らかにする役割を担い、これを取締役指名の検討に繋げていくことであるとしている。また塚本(2021)は、スキル・マトリックス作成ステップとして、自社の取締役に欠けているスキルは何か、どのようにその

表7 経営戦略と社外取締役のスキルの整合性

| 持株会社名 | 経営戦略 | スキル | | | | 社外取締役の経歴 |
|---------|-----------------------------|------|---------|------|------|-----------------------------|
| | | 企業経営 | 戦略 | 銀行金融 | 地域 | |
| 山口 | 地域共創モデル ライフプランニング | | | 金融 | 地域行政 | 地元大企業経営者・地域ブランド経営者・金融関連団体代表 |
| きらぼし | 独自性のある金融サービス 事業承継等法人取引強化 | 企業経営 | | | 地域経済 | ニュービジネス協議会役員 地元商工会議所役員 |
| じもと | 宮城と山形を繋ぎ本業支援 地域の発展 | 企業経営 | | 行政 | 地域産業 | 地元企業経営者・地方創生企業役員、地元弁護士 |
| ふくおか | みんなの銀行 (バンク・アズ・ア・サービス) | 企業経営 | コンサル | | | 外資系コンサルタント 外資マネジメント経験者 |
| コンコルディア | コンサル営業・海外拠点ソリューション強化・戦略提携 | 企業経営 | 海外戦略分析 | | | 商社 外資系アナリスト |
| 池田泉州 | 最適なソリューション提供 | 企業経営 | マーケティング | | | 造船・電鉄等大企業経営者 |
| めぶき | 地域経済活性化 高齢化への対応 | | コンサル | | | 財務およびリスク管理経験者 |

出所：各社の株主総会招集通知参考書類を基にして筆者作成

スキルを補完するかを検討し、さらには取締役の交代や新たな取締役の選任の必要性までの検討の進め方を示している。じもとは、これを実践すると考えられる。じもとは、なぜ、経営理念をはじめとして、方針、戦略及び目指す姿に照らしたスキルセットを明確にする開示が出来たのであろうか。米国や他社の事例等を参考にしたのか。この疑問についてインタビュー調査を実施し⁽³¹⁾、企画部門A氏から次のようなコメントが得られた。第1にスキル・マトリックス開示にあたり、他社を参考にせず自社独自で作成したものである。第2に自社独自での作成の経緯は、取締役会の主体的な議論による。第3に取締役会上程時の原案の段階でも記載案があった。第4に企画部門は取締役会の議論が活発であることから、理念等を踏まえて求められるスキルを開示する枠組みにして取締役に提示したとのことであった。

IV おわりに

本研究により、以下の点が示された。課題1より、地域銀行のスキル・マトリックスの開示が全体の86%まで進んでいる。課題2のスキルの羅列の懸念は、一人平均2～3個、各社合計スキル計は6個程度で新見(2021)が調査した一般企業より少ない。しかし一人で5個・6個を有する社外取締役も存在する。これは経験等を選定基準にしていると考えられ、スキルの選定基準や判定に課題がある。課題3により、わが国の地域銀行のスキルの特徴は企業経営、法務、財務会計、銀行金融及びリスク管理が中心になっている。課題4の米国の地域銀行との比較により、金融規制、リスク管理、銀行金融やコーポレート・ガバナンスのスキルが不足していることが示唆された。課題5のわが国の地域銀行の特徴として、米国の地域銀行との比較による不足を企業経営と法務で補う。ま

た、わが国の地域銀行のスキルにはサステナビリティ及びダイバーシティが多いという傾向が浮かび上がった。一方で、営業・マーケティングなどは執行レベルのスキルとなっているのではないかという課題がある。またスキルを選定した理由を開示している銀行は12%に留まるという課題が確認された。スキル選定理由の記載には、各行の経営方針や経営課題を踏まえた考え方が示されることから、松田(2021)の指摘に対して、株主の説明力が高まると考えられる。また、選定理由の開示によってスキルの詳細が明らかになると、そのようなスキルがどの社外取締役で充足されているのかという充足状況も明らかになる。

地域銀行の戦略とスキルの整合性の考察として、持株会社を対象に分析した結果、戦略や経営課題に照らして、社外取締役のスキルが整合していると考えられる会社を確認した。一方で、整合性に課題がある会社もあることを抽出した。その原因の一つは、新たなスキル・マトリックスの開示が、従来からの戦略説明と整合性が図られていないことにもあると思われる。逆に言えば、スキル・マトリックス開示の導入段階であるからこそ、実態的に戦略とスキルの整合性の課題が浮き彫りになったとも考えられる。したがって、スキル・マトリックスの開示が導入段階で制度的に課題が多く先行研究も乏しい中での研究であったが、初期段階だからこそ実態に迫ることが出来たのではなかろうか。一方で、取締役選任議案の読み手である株主や投資家に対して、どのように戦略とスキルの整合性を伝えるかも今後の課題になる。本研究では好事例を発見した。じもとは経営理念からはじまり、経営方針、戦略、目指すべき姿を示した上で求められるスキルを説明している。この好事例は他社の模倣ではなく、取締役会での活発な議論から導き出されたものである。なお、

10年ビジョンが定まったことで目指すべき姿が明確になり、取締役会に必要なスキルが具体化されたことがスキル・マトリックスの開示に繋がったという実例もある⁽³²⁾。すなわち、地域銀行のコーポレート・ガバナンスとしてスキル・マトリックス開示の意義は、事業戦略や経営課題を踏まえ、求められる取締役のスキルを取締役会で活発に議論することである。

本研究を踏まえた今後の研究課題は、具体的に社外取締役のどのようなスキルが事業戦略や経営課題に活かされて、どのように取締役会議論が深まり、企業価値向上への意思決定の効率化に繋がっているのかに関するプロセスの解明への取り組みである。

注

- (1) 地域銀行は2022年4月1日時点で地方銀行62行、第二地方銀行37行で構成される。本稿は地域銀行及び地域銀行を傘下とする銀行持株会社を対象とし、「地域銀行」には銀行持株会社を含める。
- (2) 金融庁(2020)「地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点」2020年3月31日P.3
- (3) 地方銀行協会2021年度決算で資金利回りは0.27%であり、2012年度を100とし60に低下した。
- (4) 金融庁(2020) P.3
- (5) 本稿では、「専門性」と「スキル」を同義で用いることとする。
- (6) 日本取引所及び荏原製作所2016年6月、三菱UFJフィナンシャル2017年6月招集通知に記載。
- (7) 新見麻里子(2021) p.56
- (8) 富永誠一(2020) p.75
- (9) 経済産業省(2018)「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」

pp.14-15

- (10) 長谷川(2022) p.271
- (11) なお、各社の決議通知を基に選任議案が承認されたことを確認し、否決や追加はなかった。
- (12) 監査等委員会設置会社においては、監査委員である社外取締役を含める。
- (13) 紙面の都合上、本稿では全て略称で表記する。
- (14) 池田泉州フィナンシャルグループ第13期定時株主総会招集ご通知 p.27
- (15) 富山銀行定時株主総会招集ご通知 p.17
- (16) 第四北越フィナンシャルグループ第4期定時株主総会招集ご通知 p.28
- (17) ふくおかフィナンシャルグループ第15期定時株主総会招集ご通知 p.17
- (18) 静岡銀行第116期定時株主総会招集ご通知 pp.13-18
- (19) 百十四銀行第153期定時株主総会招集ご通知 p.18
- (20) 愛媛銀行第118期定時株主総会招集ご通知 p.43
- (21) 伊予銀行第119期定時株主総会招集ご通知 p.19
- (22) 山口フィナンシャルグループ第16期定時株主総会招集ご通知 p.27
- (23) きらぼしフィナンシャルグループ第8期定時株主総会招集ご通知 p.25
- (24) じもとホールディングス第10期定時株主総会招集ご通知 p.27
- (25) ふくおかフィナンシャルグループ第15期定時株主総会招集ご通知 p.17
- (26) コンコルディアフィナンシャルグループ第6期定時株主総会招集ご通知 p.18
- (27) 池田泉州フィナンシャルグループ第13期定時株主総会招集ご通知 p.27
- (28) めぶきフィナンシャルグループ第6期定

- 時株主総会招集ご通知 p.19
- (29) R.イン (1994) pp.121-126
- (30) じもとホールディングス第10期定時株主総会招集ご通知 p.26
- (31) 2022年9月30日(金)に電話インタビュー調査した。
- (32) 山内宣子 (2021) p.60

【参考文献】

- 今井祐 (2014) 「米国大企業の経営破綻」 日本経営倫理学会誌第21号 p.291
- 井上泉 (2013) 「オリンパス事件における統制環境の崩壊」 日本経営倫理学会誌第20号 p.234
- 久保克行、内ヶ崎茂、村澤竜一、山内浩嗣、瀬古進、霧生拓也 (2021) 「取締役スキルの現状分析と取締役会スキル・マトリックスのあり方」 商事2254号 p.42 p.50
- 齋藤卓爾 (2015) 「取締役会構成と監査役会構成の決定要因」 財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』第121号2015年3月 p.51
- 宍戸善一 (1998) 「銀行株式会社のコーポレート・ガバナンス」 『成蹊法学』 47号 pp.213-215
- 高橋浩夫 (1995) 「企業倫理とコーポレート・ガバナンス」 日本経営倫理学会誌第2号 p.9
- 高山与志子、鈴木紀子、宮地真紀子 (2021) 「サステナビリティ経営と取締役会〔下〕—サステナビリティ・ボードの時代へ—」 『商事法務』 No.2268 pp.41-48
- 武田克巳、西谷公孝 (2014) 「独立社外取締役やその属性別選任と株主価値」 『証券アナリストジャーナル』 2014.5 p.92
- 田中宏司 (2000) 「コーポレート・ガバナンス論議の経営倫理学からの考察」 日本経営倫理学会誌 p.7

- 塚本英巨 (2021) 「自社に必要なスキルを起点に考える スキル・マトリックスの作成・公表のポイント」 『経理情報』 2021.7.20 pp.15-18
- 円谷昭一 (2021) 「スキル・マトリックス作成の目的・現状・留意点—コーポレートガバナンス・コード改訂を見据えながら」 東京株式会社懇話会『会報』第831号 p.136
- 富永誠一 (2020) 「取締役会の多様性を促進するスキルマトリックス—TOPIX100企業の現状と分析—」 『資料版/商事法務』 No.439 p.75 p.105
- 新見麻里子 (2021) 「3月決算企業の株主総会招集通知におけるスキル・マトリックスの記載傾向」 『ビジネス法務』 2021.10 p.56
- 長谷川浩司 (2019) 「持続可能な社会における経営者のガバナンスのあり方の一考察」 日本経営倫理学会誌第26号 pp.69-87
- 長谷川浩司 (2022) 「米国の取締役専門性開示改革を踏まえたわが国の地域銀行の取締役専門性に関する一考察」 日本経営倫理学会誌第29号 pp.269-285
- 水尾順一 (2001) 「21世紀における経営倫理」 日本経営倫理学会誌第8号 pp.26-27
- 松田千恵子 (2021) 「スキルマトリックス スキル自慢の表ではない」 Nikkei ESG 2021.10 pp.96-97
- 宮島英昭、小川亮 (2012) 「日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか? : 取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果」 RIETI Policy Discussion Paper Series, 12-P-013号 p.4
- 森裕司 (2018) 「地域銀行のコーポレート・ガバナンス—2018年コーポレート・ガバナンス報告書からみた現状—」 『金融構造研究』 第41号 pp.6-7
- 山内宣子 (2021) 「今年度スキル・マトリック

スの開示をスタート—経営方針の確立でスキルが具体化」『ビジネス法務』2021.10 p.60

山田英司 (2021a) 『ボード・サクセッション持続性のある取締役会の提言』中央経済社 p.99

山田英司 (2021b) 「米英の動向とあわせて考えるスキル・マトリックスの作成・開示プロセス」『ビジネス法務』2021.10 pp.50-55

芳川雅史 (2021) 「役員選任議案に係る実務上の留意点—法務省令の改正点を中心に—」『商事法務』No.2254 pp.25-33

渡部正治 (2008) 「銀行業の取締役に求められる職業倫理観」日本経営倫理学会誌第15号 p.97

AEHYUN KIM & LAURA T.STARKS (2016) “Gender diversity on corporate board: Do women contribute unique skills” American Economic Review : 2016.106 (5) pp.267-271

David Clutterbuck, Peter Waine (1994) “The Independent Board Director Selecting and Using the Best Non-Executive Directors to benefit Your Business” McGRAW-HILL. pp.71-79

Renée B.Adams, Ali C.Akyol & Patrick Verwijmeren (2018) “Director skill sets” Journal of Financial Economics.Volume 130, Issue 3 pp.1-57

Robert K. Yin (1994) “Case Study Research” 2nd. Edition Sage Publication. Inc. 近藤公彦 訳

『ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房

Ronald J. Gilson & Jeffrey N. Gordon (2019) “Board 3.0 – An Introduction,” BUSINESS LAWYER, VOL. 74, p. 351

【謝辞】

本論文の作成にあたり、3名の匿名審査員の方々から、極めて有益且つ示唆に富むコメントを頂戴しました。心から感謝し厚く御礼申し上げます。

職務職場満足感がコンプライアンス違反に与える影響：

大規模コンプライアンス意識調査データを基に

An Impact of Job and Workplace Satisfaction on Compliance Affairs:
Using Large-scale Compliance Awareness Survey Data

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Graduate School of System Design and Management, Keio University

附属 システムデザイン・マネジメント研究所 研究員 **木村 徹**
Researcher, System Design and Management Research Institute Toru Kimura

附属 システムデザイン・マネジメント研究所 研究員 **片方 恵子**
Researcher, System Design and Management Research Institute Keiko Katagata

附属 システムデザイン・マネジメント研究所 顧問 **高野 研一**
Executive Advisor, System Design and Management Research Institute Kenichi Takano

教授 **当麻 哲哉**
Professor Tetsuya Toma

ABSTRACT

This study aims to structurally clarify the influence of compliance affairs in the working-place using a large-scale survey data. One high degree model of the conforming structure was obtained after conducting covariance structure analysis. The model is comprised of five explanatory variables, including job and workplace satisfaction, obtained via factor analysis. Regardless of the five risk categories, which are also obtained through factor analysis as objective variables, the model consistently shows the high degree model. The model indicated that clear job descriptions, good operational and labor management suggested a reduction in the risk of compliance affairs. However, our hypothesis that compliance affairs do not occur in individuals and organizations with high job and work place satisfaction was not demonstrated, suggesting that even among highly motivated employees, more attention should be paid to compliance.

キーワード

職務職場満足感、大規模調査データ、共分散構造分析、コンプライアンス違反、組織不祥事

1. はじめに

企業によるコンプライアンス違反は後を絶たない。品質不正やハラスメントなど様々なコンプライアンス違反が連日報道されている。平田(2003)は「コンプライアンス (compliance) は法令遵守と訳される。しかし、そこで遵守されるべきものは、法令だけでなく、社会良識、社会ルール、社内の規則・規程等も含まれる」(p.113) および「企業はただ法令を守っていればよいというのではなく、社会の公器たるべき企業の存在価値が社会の倫理や価値観と整合しているかどうかが問われるのである」(p.114) と述べている。では、コンプライアンス違反を起こしやすい組織にはどのような特徴があるのだろうか。本研究において「コンプライアンス違反」とは、単なる法令違反にとどまらず、社会的規範、企業倫理を守ることから違反している行為と定義する(伏見:2009、萩原:2022、平田:2003)。

不正を起こす原因と考えられる3要素を整理したものに、米国の犯罪学研究者であるD.R. Cressey(1953)の研究を基にAlbrecht(1991)によって体系化された「不正のトライアングル理論」がある。個人が不正を犯す際には、不正を行う動機・圧力があり(perceived pressure、以下「動機」)、不正を行う機会や環境が存在し(perceived opportunity、以下「機会」)、不正行為を正当化できる程度の理由づけ(rationalization、以下「正当化」)の3要素が必要で、このうちのどれかを与えないことで不正を防止することができると考えられている。

法律による規制は、この3要素の中の「機会」を抑制できると考えられるものの、水尾(2014)は「失われた20年、日本における経営倫理の軌跡と将来展望」の中で1990年以降の不正とその後施行された様々な法律や制度を示し、法制化を進めても不正は根絶できず、形を

変えて起きるさまざまな不正に対し法制度が追いかけていくという状況を示した。法整備をすり抜ける不正が繰り返されるこれまでの状況を鑑みると、不正を抑制するには組織外部からの法規制による「機会」を与えない効果が限定的であると考えざるを得ない。コンプライアンス違反を抑制するためには、規制といったハード面を整備することのみならず、組織内部の集団や個人が、不正のトライアングルの「動機」「正当化」を抱かないためのソフト面の検討が必要なのではないだろうか。従業員が職場や職務に対し高い意欲や満足感を抱くほど、不正の「動機」や「正当化」の抑止につながる可能性が考えられるが、これまでの研究は従業員の抱く意欲や満足感とコンプライアンス違反との関係を研究対象として着目してこなかったと思われる。

山口(2022)は、非倫理的行動(unethical behavior)に関する定量的研究に関する欧米のレビュー論文の中で「2000年以降になると、個人的要因の中でも、組織コミットメントや感情などの『状況によって左右される個人的要因』への関心が高まったことに加え、制度の機能度合い、風土/文化、リーダーシップなどの組織的要因についての検証が増加するという変化がみられた」と述べており、上記のソフト面での検討が必要になってきていることを示唆していると考えられた。

そこで、筆者は自身の組織に誇りを持ち、育成機会も与えられ、業務に前向きな働きがいを感じている従業員やそういう人が多くいる職場であれば、不正を犯す「動機」や、自身の犯した不正を「正当化」することを抑制し得るのではと考えた。

本研究は、日経リサーチ⁽¹⁾社が実施した「コンプライアンス経営意識調査」のアンケート結果を用い、職務に対する意欲や、職場に対する

満足感が高い従業員は、そうではない従業員と比較しコンプライアンス違反を起こしにくいという仮説を立て検証する。さらに、コンプライアンス違反を誘発、あるいは抑制する職場環境要因を明らかにし、それぞれに適切な施策を検討する。

2. 先行研究と仮説

2.1. 組織不祥事研究のアプローチと先行研究の範囲

本研究では、従業員の職務や職場に対する満足感とコンプライアンス違反の関係性に着目する。コンプライアンス違反が世間に顕在化した事象は、一般的に組織不祥事といわれる。研究の多くは①事例研究などを通して特徴的な要因を分析する質的アプローチと、②仮説検証するためにアンケート調査を実施し要因分析をする量的アプローチに大まかに分類することができる。コンプライアンス違反と非倫理的行動の関係性について整理する。非倫理的行動についてJones (1991) は、社会において、違法な行為または道徳的に受け入れられない行為であると定義している。これと前述のコンプライアンス違反の定義から、本研究においてコンプライアンス違反を非倫理的行動と同等の意味で用いる。

2.2. 先行研究の整理

従業員のコンプライアンス違反に関連する先行研究を、コンプライアンス違反だけでなく非倫理的行動に調査範囲を拡げ、上述の2つのアプローチならびに前述の不正のトライアングル理論を用いて概観する。

質的／量的アプローチによる整理：①質的アプローチとして、樋口 (2018) は「組織不祥事研究は、資料価値の高い情報に基づく事例分析研究を基礎として、実証性および第三者に

よる検証可能性を確保する」(p.2) が必要であると論じている。実際、これまで多くの事例研究が行われ、社会的に広く認知された事件として研究されているものもあるが、事例毎に発生原因や対処方法が異なり、必ずしも企業経営者にとって共通の問題として自社に置きかえられるものとはいえないと述べている。②量的アプローチの研究は、日本国内では欧米に比べて少ない。中野 (2004) は日本における組織倫理に関する実証研究の蓄積が絶対的に不足していることを指摘し、過去3年間にわたり定期的調査を実施し、企業倫理の確立を必要とする企業の考え方(意識)と、具体的な取り組み(実態)の間に乖離が見られたと報告している。山口 (2022) は「日本で行われた非倫理的行動に関する定量的研究は、横田 (2013)、三井ほか (2017)、山田ほか (2020) があるものの、管見の限り2011年以前には見当たらず、欧米に比べると研究の蓄積は十分であるとはいえない」と述べている。

不正のトライアングルに基づく整理：不正の3要素を「機会(外的要因)」「動機・正当化(内的要因)」の2つに分類し、それぞれを起こさせないといった観点での先行研究調査を実施した。「機会(外的要因)を与えないための方策」に関する研究としては、事例研究による質的アプローチが主であり、起きた事象の原因を調査、似たようなケースに対する警鐘を鳴らす方策が多く見られた。「動機・正当化(内的要因)を与えないための方策」に関する研究として、多くの事例研究による質的アプローチと、鎌田 (2003)、本橋 (2019)、横田 (2013)、山田・中野・福永 (2015)、三井ほか (2017)、Fu (2012、2014) の量的アプローチに関する論文が挙げられる。

その中で、今回着目している「職務満足と(非)倫理的行動(風土)に関するレビュー論

文」として平塚 (2018)、山口 (2022) があり、山口はJournal of Business Ethics誌において、非倫理的行動に関する量的研究の発展への寄与を目的としたレビュー論文としてFord and Richardson (1944)、Loe et al., (2000)、O'Fallon and Butterfield (2005)、Craft (2013) などを紹介している。

なお、職務満足感と非倫理的行動に関する整理については、「動機・正当化 (内的要因) を与えないための方策」の中で、さらに2つの方向性が考えられた。1つ目は、倫理的行動 (ethical behavior) が求められている組織では職務満足感が高まるといった方向性での研究で、本橋 (2019) は、従業員の規範/社会志向の倫理性は、従業員の働きがいに正の影響を及ぼすと論じている。2つ目は、職務満足感が高い組織では非倫理的行動は行われたい傾向にあるといった方向性での研究で、横田 (2013) は、組織公正が高いほど職場で非倫理的行動が観察される度合いが低くなると述べている。また、岡本・今野 (2012) は「職務的自尊心が上がると、組織的違反が減る」としている。また、山口 (2022) は「職務満足についての検証も増加し、職務満足の度合いが高い人ほど、非倫理的行動をとらないことが示された (Fu, 2014)」と述べ、Fu (2014) は、倫理的行動に関して中国人従業員507名について、職務満足感を多元的に捉え、職務満足感 (昇進、同僚や上司との関係性) は回答者の倫理的行動に有意なプラスの影響を与えたことに言及している。本研究の調査にも組織公正や職務的自尊心に相当すると考えられる「仕事の頑張りが認められている」「自分の処遇に満足している」「仕事に誇りを持っている」という設問が含まれていることより、これらの先行研究を参考として、職務満足感が高い組織では非倫理的行動は行われたい傾向にあるといった仮説を導き出

すことは可能と考えた。

上記先行研究調査から、日本国内では「内的要因 (動機、正当化) を与えないための方策」に関する研究として、多くの事例研究による質的アプローチはあるものの、量的アプローチに関する論文が極めて限定的であり、「職務満足感が高い組織では非倫理的行動は行われたい傾向にある」といった本研究の仮説の方向性と合致した研究は、横田 (2013)、岡本・今野 (2012) の見解はあるものの、仮説を直接論じている論文という意味では見つけられず、海外においてもFu(2014)のみという結果となった。

要約すると、組織的要因と組織不祥事の関係に着目した先行研究は見られたものの、従業員の職務に対する意欲や職場に対する満足感に焦点を当て、コンプライアンス違反 (非倫理的行動) にどう影響を及ぼすか、という本研究の問題意識に合致した先行研究は確認できなかった。本研究にて、従業員の満足感とコンプライアンス違反抑止の関係を明らかにすることは、組織に対し望ましい職場環境づくりの提言につなげられるものと考えられる。加えて78642件の大規模アンケート調査データは実証研究的にも過去に例がないものより、本研究は着目点の新規性ならびに大規模データの独自性が示されると考える。

2.3. 仮説

「職務に対する意欲や職場に対する満足感が高い従業員は、そうではない従業員と比較しコンプライアンス違反を起こしにくい」という仮説を立て、従業員の職務や職場に対する意識がどのようにコンプライアンス違反に影響を与えるのかを検討する。

3. 分析による検証

3.1. サンプルおよび分析手法

本研究では、日経リサーチ社が企業のコンプライアンス・リスク診断に用いる目的で2019年4月4日から4月8日の期間にインターネット上で実施した「コンプライアンス経営意識調査」の結果を利用した。

・アンケート対象者：有職者かつ、以下の職種の方かつ、年齢条件が以下を満たす人：営業・販売／研究・開発・技術者／総務・人事／財務・経理／企画・マーケティング／広報・広告・デザイン／事務職／管理職／会社経営・役員／公務員・団体職員／契約社員・派遣社員／パート・アルバイト

・年齢：18歳～69歳

・有効回答数：78642件

・データの特性：男性67.9%、女性32.1%、企業規模300人以上の大企業に勤めている従業員48.1%、300人未満の中小企業従業員46.3%、不明が5.6%、役職別でみると、役員クラス4.8%、事業部長・本部長クラス1.7%、部長／次長クラス7.9%、課長クラス13.1%、主任／係長クラス18.7%、一般社員クラス42.8%、専門職1.7%、その他9.2%であった。

本調査は、コンプライアンス、組織風土、リスクに対する意識、職務に対する意欲や職場に対する満足感、を含んだ全143設問から構成されている。内訳は、①属性質問（性別、年齢、職場、企業規模など）54設問、②コンプライアンス違反に関連するリスク質問（以下リスク質問）36設問、③組織風土質問36設問、④総合指標質問17設問である。④の総合指標設問には「信頼できる会社に勤めていると思う」「毎日やりがいがありいきいきと働いている」「コンプライアンスに関わる問題が起きている」などの設問が含まれている。

本研究の目的は、コンプライアンス違反の

要因を構造的に明らかにすることであり、要因となりうる設問とコンプライアンス違反との関係性を明示的に示すことを優先するため、本研究の分析には、上記の属性質問を除く「リスク質問」「組織風土質問」「総合指標質問」の計89設問を用いることとした。分析対象は有効回答数78642件であった。設問の選択肢は6段階に設定されている（1. とてもそう思う、2. ややそう思う、3. どちらともいえない、4. あまりそう思わない、5. 全くそう思わない、6. 該当しない・わからない）。なお、「6. 該当しない・わからない」の取り扱いについては、当該選択肢を1設問でも選択した被験者を不完全データとして取り扱おうと、削除対象の被験者数は32812件、全体の41.7%となり無視できない割合となることから、今回は削除せず「3. どちらともいえない」に変換して集計することとした。しかしながら、削除する取り扱いも一般的に行われていることより、今回と削除した結果との間に差分があるのかについての検討は今後の課題とする。分析には統計解析ソフトウェアであるIBM社のSPSS Statistics 25を利用した。

分析に使用する設問について正規分布の確認をするために、平均値、標準偏差、歪度、および尖度を算出した。q10_17【あなたは職場で、セクハラを受けたことがある】1設問に天井効果（平均値と標準偏差の和が選択肢の最大値を上回る）が認められたが、本分析には欠かせない設問と考え除外しなかった。歪度についてはすべての設問で±1の範囲に収まったが、尖度では、q10_18、19、23、25、27（各設問内容は後述の表2を参照）、q12_8（設問内容は3.2. 因子分析参照）で-1を超えたので、当該設問に関してヒストグラムを確認し、正規分布と仮定できると判断して進めることとした。

初めに、所与の質問項目の中から、説明変数、媒介変数を設定し、それぞれに対し因子分析を実施した。その後、各因子間の関係性を明らかにするために相関分析、重回帰分析、共分散構造分析を行った。

3.2. 因子分析

所与の質問項目の中から、因子分析を実施する前に、リスク質問36設問からコンプライアンス違反リスクの顕在化に関連する33設問を「Y：媒介変数」として抽出し、リスクが顕在化しない方向に反転処理を行い「コンプライアンス違反リスク」とした。また、各種リスクを軽減する要因として「組織風土」に関する36設問に加えて、総合指標質問にある「職務に対する意欲や職場に対する満足感」に関する17設問の内15設問、ならびに「リスク質問」の残り3設問を併せて「X：説明変数」を設定した。検証目的と直接関連する被説明変数として「総合指標質問」にあるq12_7【自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】およびq12_8【自分の職場はコンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である】の2設問の合成（q12_7を反転処理後）を試みた。しかし相関係数は0.122（1%水準で有意）、Cronbachの α は0.217といずれも低い値となったため、一変数に合成することはせず、コンプ

ライアンス違反が起きているという認識をより強く示している調査項目のq12_7のみを選択し「コンプライアンス違反を起こしにくい」とした。

このことより、「X：説明変数：職務に対する意欲や職場に対する満足感、組織風土」がリスクを軽減する方向に働くと「Y：媒介変数：コンプライアンス違反リスク」が軽減する方向に働き、結果として「Y：被説明変数：コンプライアンス違反が起きない」状況になることを想定し「X：説明変数」「Y：媒介変数」について因子分析を実施し、それぞれの因子との関係性を検討した。

説明変数として選択した計54設問に対し因子分析（最尤法、斜交回転、プロマックス法）を実施した。因子数を選択する基準は固有値1以上、設問の取捨選択の基準は因子負荷量0.4以上とした。これにより5因子が抽出され、因子負荷量0.4未満の5設問を除外した。49設問で5因子を説明する割合を示す累積寄与率は61.9%であった。5因子の各名称は構成する設問内容より「職務職場満足感」「風通しの良い職場」「業務・労務管理ができていく職場」「手順整備ができていく職場」「明確な職務分掌がある職場」とした。表1に説明変数の因子分析結果のパターン行列を示す。

表1 X：説明変数の因子分析結果（プロマックス回転後のパターン行列）

| *反転項目 | 因子 | | | | | |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 |
| 第1因子 職務職場満足感 | | | | | | |
| q12_14【今の仕事を続けることに生きがいを感じている】 | 0.97 | -0.05 | -0.08 | -0.10 | 0.06 | -0.08 |
| q12_15【毎日やりがいがありいきいきと働いている】 | 0.93 | 0.02 | -0.06 | -0.10 | 0.08 | -0.12 |
| q12_3【自分の仕事に誇りを持っている】 | 0.87 | 0.02 | -0.08 | -0.10 | -0.03 | 0.24 |
| q12_2【自分にとって働きがいのある会社である】 | 0.86 | 0.02 | -0.02 | -0.01 | -0.01 | 0.20 |
| q12_11【自分の仕事に満足している】 | 0.86 | 0.01 | 0.05 | -0.07 | -0.02 | -0.07 |
| q12_13【今の職場でできるだけ長く働きたい】 | 0.84 | 0.01 | 0.09 | -0.07 | -0.08 | 0.04 |
| q12_16【仕事を通じて成長が実感できる】 | 0.83 | 0.07 | -0.13 | -0.06 | 0.08 | -0.06 |
| q12_5【自分は今後もこの会社で働き続けたい】 | 0.83 | -0.02 | 0.08 | -0.02 | -0.10 | 0.17 |
| q12_17【自分の仕事の頑張りが認められている】 | 0.67 | 0.14 | 0.00 | 0.05 | 0.05 | -0.19 |

| | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| q12_12【仕事における自分の処遇に満足している】 | 0.66 | -0.03 | 0.12 | 0.15 | -0.04 | -0.26 |
| q12_4【自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている】 | 0.65 | -0.03 | -0.01 | 0.17 | -0.01 | 0.20 |
| q12_6【自社は従業員を大切にしていると感じる】 | 0.57 | -0.03 | 0.12 | 0.24 | -0.01 | 0.02 |
| q12_1【信頼できる会社に勤めていると思う】 | 0.56 | 0.02 | 0.07 | 0.22 | -0.02 | 0.23 |
| q12_10【自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である】 | 0.52 | 0.08 | -0.07 | 0.22 | 0.13 | -0.07 |
| 第2因子 風通しの良い職場 | | | | | | |
| q11_12【あなたの上司とのコミュニケーションは良好である】 | 0.04 | 0.94 | 0.03 | -0.18 | -0.04 | 0.02 |
| q11_14【仕事に関する自分の悩みを上司に相談できる】 | 0.04 | 0.88 | -0.01 | -0.12 | 0.02 | -0.03 |
| q11_16【職場には、仕事上の問題を気軽に相談できる相手がいる】 | 0.04 | 0.76 | -0.02 | -0.08 | -0.06 | 0.07 |
| q11_15【気軽に意見や考えを言い合うことができる職場である】 | 0.03 | 0.76 | 0.03 | -0.02 | -0.03 | 0.08 |
| q11_19【上司は、自分の仕事に対して、適切なアドバイスを与えてくれる】 | 0.01 | 0.73 | -0.01 | 0.09 | 0.06 | -0.13 |
| q11_18【上司は、自分の仕事の状況を把握してくれる】 | 0.01 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.03 | -0.14 |
| q11_10【上司は、会社や他部門の状況をきちんと部下に伝達してくれる】 | -0.03 | 0.65 | -0.06 | 0.17 | 0.08 | -0.05 |
| q11_13【職場では、正社員と契約社員・派遣社員とのコミュニケーションは良好である】 | -0.01 | 0.65 | 0.01 | 0.07 | -0.12 | 0.15 |
| q11_11【あなたの部門と業務連携が必要な他部門との関係は良好である】 | 0.04 | 0.57 | 0.00 | 0.12 | -0.06 | 0.08 |
| q11_20【職場のメンバーは、周囲の人たちの仕事や様子にも関心を払っている】 | 0.02 | 0.56 | -0.02 | 0.21 | 0.00 | -0.03 |
| q11_21【職場では、定期的にメンバー間で業務の進捗状況や個人の繁忙状況が共有されている】 | -0.02 | 0.55 | -0.03 | 0.27 | 0.01 | -0.01 |
| 第3因子 業務・労務管理ができている職場 | | | | | | |
| q11_5【職場は、忙しく、仕事がまわらず疲弊している】* | -0.01 | -0.09 | 0.89 | 0.01 | -0.06 | -0.12 |
| q11_4【自分に課された仕事のノルマや責任は重すぎる】* | 0.00 | -0.01 | 0.85 | -0.07 | -0.09 | -0.08 |
| q11_3【日々の作業に追われ、自分が本来すべき役割の業務に取り組めていない】* | -0.03 | -0.04 | 0.84 | -0.01 | -0.02 | -0.08 |
| q11_8【自分が所属する部署では、残業することが当たり前の風土になっていると感じる】* | -0.02 | -0.04 | 0.74 | -0.02 | 0.00 | -0.07 |
| q11_6【職場は、日々、受注・売上の達成に追われている】* | 0.01 | -0.06 | 0.74 | -0.07 | -0.04 | -0.04 |
| q11_1【職場には、ミス・トラブルが発生した時に、報告しづらい雰囲気がある】* | -0.01 | 0.21 | 0.58 | -0.07 | 0.10 | 0.15 |
| q11_7【職場は、契約社員・派遣社員にも働きやすい労働環境となるよう配慮されていない】* | 0.01 | 0.02 | 0.53 | 0.02 | 0.09 | 0.08 |
| q11_2【職場では、ミス・トラブルが発生した時は、迅速に対応・共有できていない】* | -0.04 | 0.08 | 0.50 | 0.11 | 0.19 | 0.14 |
| q10_26【職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある】* | 0.01 | 0.09 | 0.50 | 0.00 | 0.08 | 0.06 |
| q10_32【業務遂行の体制が不十分のため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である】* | 0.02 | 0.01 | 0.42 | 0.07 | 0.22 | 0.12 |
| 第4因子 手順整備ができている職場 | | | | | | |
| q11_32【社内・職場であったミス・トラブルの記録を利用し、職場での教育に活用している】 | -0.07 | 0.05 | -0.04 | 0.80 | 0.00 | 0.00 |
| q11_29【職場は、業務改善活動（QCサークル活動など）に積極的に取り組んでいる】 | -0.01 | -0.04 | -0.07 | 0.75 | 0.01 | -0.10 |
| q11_28【職場では、業務内容について、適切なOJT（実務経験を通じて業務上必要とされる知識や技術を身につけること）が行われている】 | -0.01 | 0.06 | -0.02 | 0.74 | -0.01 | -0.05 |
| q11_27【自社は、人材の育成に積極的である】 | 0.08 | 0.00 | -0.06 | 0.73 | 0.04 | -0.09 |
| q11_30【職場は、ミス・トラブルがあった時に、すぐに改善できる仕組みになっている】 | -0.03 | 0.10 | 0.03 | 0.73 | 0.02 | -0.02 |
| q11_31【ミス・トラブルがあった時は、職場内で原因や改善策が共有されている】 | -0.08 | 0.15 | 0.02 | 0.72 | -0.02 | 0.04 |
| q11_33【本社以外（取引先常駐含む）に勤務している従業員にも、会社の方針、情報、社内規則が共有され、浸透している】 | 0.00 | 0.07 | -0.01 | 0.70 | -0.06 | -0.03 |
| q11_34【職場では、各自が公平に機会を与えられ、評価をされている】 | 0.11 | 0.14 | 0.04 | 0.57 | 0.01 | -0.21 |
| q11_35【自分は仕事や成果に見合った報酬を得ている】 | 0.22 | 0.01 | 0.12 | 0.50 | -0.12 | -0.31 |
| 第5因子 明確な職務分掌がある職場 | | | | | | |
| q11_24【職場には、担当者以外の目が届かない業務がある】* | -0.01 | -0.07 | 0.07 | -0.02 | 0.70 | -0.07 |
| q11_25【職場には、非効率・形骸化した作業が多い】* | 0.06 | -0.08 | 0.09 | -0.04 | 0.70 | -0.06 |
| q11_26【職場では、ルール・マニュアルの見直しがほとんど行われない】* | -0.03 | -0.04 | -0.02 | 0.17 | 0.67 | 0.11 |
| q11_23【職場では、業務分担・役割が不明確である】* | 0.00 | 0.03 | 0.10 | -0.02 | 0.64 | 0.06 |
| q11_22【職場では、取引先や社内外の関係者との慣習やしらがらみが多い】* | 0.01 | 0.01 | 0.12 | -0.14 | 0.58 | 0.08 |

続いて、媒介変数とした「リスク質問」33設問を対象に因子分析（最尤法、斜交回転、プロマックス法）を行い、結果として固有値1以上、累積寄与率67.3%で5因子が抽出された。各因子を構成する設問内容より「不正利益リ

スク」「労働環境リスク」「品質・知財リスク」「ハラスメントリスク」「情報管理リスク」と命名した。表2に媒介変数の因子分析結果のパターン行列を示す。

表2 Y：媒介変数の因子分析結果（プロマックス回転後のパターン行列）

| *反転項目 | 因子 | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 |
| 第1因子 不正利益リスク | | | | | |
| q10_10【職場では、会計証憑書類（発注書、契約書など）を偽造したり、不正に入手している人がある】* | 0.92 | -0.04 | 0.02 | -0.06 | -0.03 |
| q10_9【職場で業務上知り得た機密情報を基に、株式売買など不正な利益を得ようとしている人がある】* | 0.91 | -0.07 | 0.02 | -0.05 | -0.02 |
| q10_12【職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との癒着（特別な便宜を図るなどの不正行為）がある】* | 0.85 | 0.06 | -0.01 | 0.00 | -0.04 |
| q10_14【職場で、売上・利益などの虚偽申告や不正操作をしているのを見た・聞いたことがある】* | 0.81 | 0.00 | 0.04 | 0.05 | -0.07 |
| q10_13【職場では、取引先（協力会社、子会社含む）への不当な圧力がある】* | 0.77 | 0.06 | 0.01 | 0.07 | -0.06 |
| q10_7【職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との間で必要以上の接待をしたり、受けたりしている人がある】* | 0.76 | 0.09 | -0.09 | -0.01 | 0.09 |
| q10_8【職場では、経費や各種手当（残業手当など）をごまかして申告している人がある】* | 0.64 | 0.16 | -0.07 | -0.02 | 0.16 |
| q10_11【職場では、業務に関わる費用（材料費、作業時間、作業工数など）を正しく申告・計上していない人がある】* | 0.62 | 0.16 | -0.02 | -0.08 | 0.19 |
| q10_5【SNSや動画共有サービスなどを使ってネット上に、不適切な投稿をしている人がある】* | 0.47 | -0.09 | -0.02 | 0.06 | 0.31 |
| q10_6【あなたは、業務上知り得た機密情報を、家族や友人・知人に話すことがある】* | 0.42 | -0.15 | 0.12 | 0.00 | 0.18 |
| 第2因子 労働環境リスク | | | | | |
| q10_23【職場では、残業しないかと終わらない業務量になっている】* | -0.04 | 0.84 | -0.01 | -0.02 | -0.07 |
| q10_25【職場では、残業時間を実際よりも少なく申告している人がある】* | 0.05 | 0.79 | -0.02 | 0.00 | -0.04 |
| q10_27【職場では、就業規則どおりの休憩時間が取れていない人がある】* | -0.05 | 0.78 | 0.01 | 0.03 | -0.01 |
| q10_22【職場では、上司が部下の労働時間を適切に管理できていない】* | -0.04 | 0.67 | 0.09 | 0.07 | 0.06 |
| q10_24【職場では、残業する代わりに仕事を持ち帰っている人がある】* | 0.15 | 0.63 | 0.00 | -0.03 | 0.00 |
| 第3因子 品質・知財リスク | | | | | |
| q10_34【職場では、業務上利用する情報や資料の特許や商標・意匠について、確認しないことが多い】* | 0.00 | -0.02 | 0.9 | -0.08 | 0.05 |
| q10_35【職場では、業務上利用する情報や資料の著作権や肖像権について、確認しないことが多い】* | -0.02 | -0.01 | 0.9 | -0.06 | 0.07 |
| q10_29【製品やサービスについて、適正な検収・検査が行われていないのを見た・聞いたことがある】* | 0.09 | 0.11 | 0.7 | 0.01 | -0.02 |
| q10_30【製品やサービスについて、規定より品質を落としているのを見た・聞いたことがある】* | 0.13 | 0.09 | 0.7 | 0.02 | -0.06 |
| q10_33【職場では、ソフトウェアのライセンス違反（不正コピー）をしている人がある】* | 0.39 | -0.08 | 0.6 | -0.02 | -0.08 |
| q10_28【業務が決められた手順や適正な方法にしたがって行われていないのを見た・聞いたことがある】* | -0.05 | 0.25 | 0.5 | 0.08 | 0.11 |
| 第4因子 ハラスメントリスク | | | | | |
| q10_19【あなたは職場で、パワハラを受けたことがある】* | -0.10 | 0.07 | -0.1 | 0.8 | 0.0 |
| q10_18【職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある】* | -0.19 | 0.21 | -0.1 | 0.8 | 0.1 |
| q10_16【職場で、セクハラが行われているのを見た・聞いたことがある】* | 0.07 | 0.03 | 0.0 | 0.7 | 0.0 |
| q10_17【あなたは職場で、セクハラを受けたことがある】* | 0.30 | -0.16 | 0.1 | 0.6 | -0.1 |
| q10_21【職場で、不当な差別（人種、信条、性別、宗教、国籍、心身の障害、病気、出身、出生などに基づく）を見た・聞いたことがある】* | 0.29 | -0.08 | 0.1 | 0.5 | 0.0 |
| q10_20【職場で、妊娠や育児・介護などを理由に、嫌がらせが行われているのを見た・聞いたことがある】* | 0.40 | -0.08 | 0.1 | 0.5 | -0.1 |
| q10_15【あなたは、受注目標・売上目標に対して、上司から過度の圧力を感じる】* | 0.23 | 0.22 | 0.0 | 0.4 | -0.1 |
| q10_36【コンプライアンスに関する相談・通報制度を利用したいと思う事態があった】* | 0.08 | 0.04 | 0.3 | 0.4 | 0.0 |
| 第5因子 労働管理リスク | | | | | |
| q10_2【「個人情報・機密情報」の管理を適正に行っていない人がある】* | 0.01 | -0.03 | 0.0 | 0.0 | 0.8 |
| q10_1【「個人情報・機密情報」と他の情報との区別がつけられていない人がある】* | -0.01 | -0.02 | 0.0 | 0.0 | 0.8 |
| q10_4【社外勤務時に、業務に関する情報を社内規定どおりに扱っていない人がある】* | 0.09 | 0.01 | 0.0 | 0.0 | 0.7 |
| q10_3【「個人情報・機密情報」を社内規定に則らず社外に持ち出している人がある】* | 0.29 | -0.02 | 0.0 | 0.0 | 0.6 |

3.3. 相関分析と重回帰分析

因子分析結果の説明変数、媒介変数の各因子と、別途設定した被説明変数との間で以下の相関分析を実施した（表3）。結果として、すべて正の相関を示した（グレー箇所は0.5以

上）。また各リスクに関する媒介変数同士の相関はすべて高く「X3：業務労務管理」はすべての媒介変数に対して高い相関を示した。最も低かったのは「X1：職務職場満足感」と被説明変数の相関であった（0.098）。

その後実施した説明変数と各媒介変数に対する因果関係を見るための重回帰分析においてVIFを確認したところ、「X4：手順整備ができていない職場」の3.372が最大であり多重共線性の可能性は低いと考えられた。

3.3.1. 共分散構造分析

説明変数の5因子が、媒介変数の各因子に対し及ぼす影響を見るために、共分散構造分析を実施した。各因子の配置については重回帰分

析の結果を参考にした。結果は5因子すべての媒介変数に対して5因子すべての説明変数の配置、因子間の関係性が当てはまる同一構造の汎用性と適合度の高いモデルを得た(図1)。図1は、Y1からY5の結果を1つにまとめたものであるため、矢印上および脇に記載されているY1からY5の各値は媒介変数の各因子(Y1「不正利益リスク」Y2「労働環境リスク」Y3「品質・知財リスク」Y4「ハラスメントリスク」Y5「情報管理リスク」)ごとのパス係数を示している。

表3 説明変数、媒介変数、被説明変数間の相関係数

| 相関 | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 因子 | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y' |
| X1:職務職場満足感 | — | .676** | .432** | .700** | .381** | .248** | .344** | .311** | .340** | .258** | .098** |
| X2:風通しの良い職場 | | — | .362** | .798** | .298** | .272** | .291** | .307** | .332** | .257** | .149** |
| X3:業務労務管理ができていない職場 | | | — | .378** | .692** | .522** | .751** | .634** | .644** | .534** | .349** |
| X4:手順整備ができていない職場 | | | | — | .408** | .264** | .324** | .336** | .315** | .296** | .150** |
| X5:明確な職務分掌がある職場 | | | | | — | .428** | .623** | .549** | .531** | .517** | .358** |
| Y1:不正利益リスク | | | | | | — | .577** | .794** | .744** | .737** | .328** |
| Y2:労働環境リスク | | | | | | | — | .701** | .748** | .661** | .357** |
| Y3:品質・知財リスク | | | | | | | | — | .755** | .688** | .352** |
| Y4:ハラスメントリスク | | | | | | | | | — | .661** | .397** |
| Y5:情報管理リスク | | | | | | | | | | — | .346** |
| Y':コンプライアンス違反が起きない | | | | | | | | | | | — |

**：相関係数は1%水準で有意(両側)

図1 説明変数、媒介変数、被説明変数の共分散構造分析によるモデル

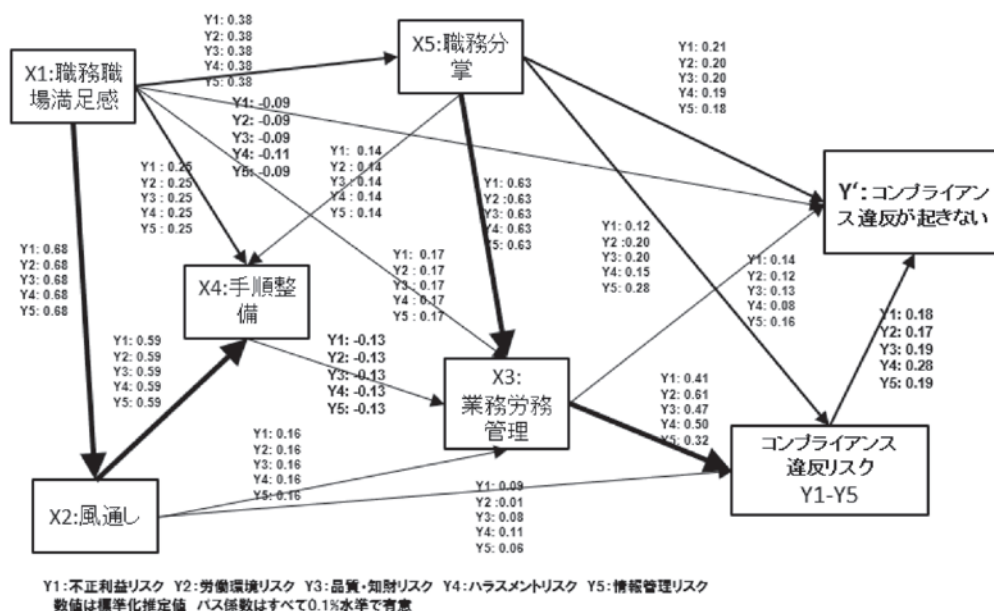


表4に、共分散構造分析の結果得られた媒介変数のモデル適合度指標を示した。RMSEAは0.050前後で、GFI \geq AGFIで0.95以上であり、共分散構造分析によって得られたモデルは説明力を有しているといえる。

4. 分析結果と考察

説明変数の5因子中の「X3：業務・労務管理ができていいる職場」「X5：明確な職務分掌がある職場」の2つの因子は被説明変数や媒介変数の各5因子に対し強い相関を持ち、「X1：職務職場満足感」や「X2：風通しのよい職場」は間接的に「X3：業務・労務管理ができていいる職場」「X4：手順整備ができていいる職場」「X5：明確な職務分掌がある職場」に影響を与えていた。これら説明変数の5因子間の関係性は、媒介変数である各リスクの分類に抛らず不変であった。

特に各リスクに対し「X3：業務・労務管理ができていいる職場」と「X5：明確な職務分掌がある職場」が直接強い影響を及ぼすことは、Albrecht (1991) がモデル化した「不正のトライアングル」における「機会」を与えないことを示しているといえる。内部統制を強化することがあらゆるリスク軽減につながり、結果としてコンプライアンス違反を起こしにくい職場づくりとなっていることが実証された。

「X4：手順整備ができていいる組織」から「X3：適切な業務労務管理ができていいる組織」へのパス係数がすべての媒介変数の因子で負の

値になった(-0.13)。このことから、設問にもあったQCサークル活動ははじめ業務品質を維持するための仕事に多くの時間や労力を割かれる職場状況が、従業員の疲弊感の原因となっている可能性が考えられる。「X1：職務職場満足感」から被説明変数の「Y：コンプライアンスに対する問題が起きていない」へのパス係数の値が極めて小さいこと(0.09-0.11)、および媒介変数の各リスクに抛らずすべて負であったことは、当初の職務に対する意欲や職場に対する満足感の高い従業員はコンプライアンス違反を起こしにくいという仮説を支持せず、むしろ職務職場満足感が高い従業員はコンプライアンス違反を容認している(起きていることを認識している)ことが示唆される結果となった。このことは、「職務」に意欲的かつ自己成長を欲している従業員が、業務を優先するがために、コンプライアンスの認識が不足する場合が考えられる。事例として、建築士が自己の評判を向上させる目的で行ったとされる2005年に表面化した「元建築士耐震強度偽装」(竹内ら：2019、p.251)が挙げられる。さらに「職場」への誇りや忠誠心が高い従業員が、職場の問題ある組織風土(圧力)に従う結果、コンプライアンス違反を起こすケースが考えられる。事例として、長期間にわたり不適切な会計処理が組織ぐるみで行われていた「東芝有価証券報告書虚偽記載」(竹内ら：2019、p.136)がある。しかしながら、上述のように、パス係数が極めて小さな値であること、また、本研究では職場内

表4 モデルの適合度指標

| 媒介変数 | カイ二乗 | 自由度 | GFI | AGFI | RMSEA |
|--------------|----------|-----|-------|-------|-------|
| Y1：不正利益リスク | 899.076 | 5 | 0.997 | 0.982 | 0.048 |
| Y2：労働環境リスク | 869.057 | 5 | 0.997 | 0.982 | 0.047 |
| Y3：品質知財リスク | 1003.955 | 5 | 0.996 | 0.980 | 0.050 |
| Y4：ハラスメントリスク | 777.140 | 5 | 0.997 | 0.984 | 0.044 |
| Y5：情報管理リスク | 1089.361 | 5 | 0.996 | 0.978 | 0.053 |

の圧力に関する設問がなかったことより、事例の様なケースに直接当てはめるのは困難だと考えられる。しかしながら、本結果からは、職務職場満足感に関連する個々の設問にある「生きがい」、「働きがい」や「誇り」を持って働く意欲的な従業員でもコンプライアンス違反を起こす可能性が示唆されたといえる。なお、上記より、職務に意欲的で自己成長を欲している従業員が業務を優先することで、コンプライアンスの認識が不足する可能性について言及してきたが、「職務満足が高い従業員は、職場のコンプライアンス違反に敏感である」といった別の解釈もでき得る。今後は、設問内容の工夫など、このような解釈の曖昧性を排除するための検討が必要と考える。

5. おわりに

本研究から、コンプライアンス違反を起こしにくい職場づくりに関する次の3点が結論付けられた。

はじめに、本研究に用いた大規模調査データから、コンプライアンス違反に及ぼす影響を示す統計的に有意な適合度の高いモデルを得た。コンプライアンス違反リスク対象を限定しない汎用的なモデルが示されたことで、職場の幅広いリスクマネジメントに適用できる可能性が示唆された。

次に、一般的に言われている通りコンプライアンス違反の抑制には、内部統制が重要であることを本調査データから実証した。具体的には、業務・労務管理ができており明確な職務分掌がある職場は不正の機会を与えにくい傾向があった。一方、業務・労務管理が行き届かず、業務過多で疲弊している従業員や過度なノルマを感じている従業員がいる職場の場合は、不正が起きやすい傾向にあった。コンプライアンス違反を起こしにくい職場づくりには、非効率あ

るいは過重な業務や形骸化した作業プロセスなどを見直し、業務最適化を図ることが重要であるといえる。

最後に、職務への意欲や職場への誇りを持つ従業員の方が、時にコンプライアンス違反を起こす可能性が推察できた。

本研究では以下のような課題・限界もある。従業員が抱く職務満足感と職場満足感を分類し分析するには至らなかった。また、本研究で用いられたデータは、調査企業から得た既存の調査結果であり、本研究の仮説検証のために収集されたものではなかった。従い、不正のトライアングルの1つの動機・圧力の中でも、特に、今回の調査には含まれていなかった圧力に関する設問を加え、職務職場満足感の高い人が起こすコンプライアンス違反の要因をさらに明らかにしていく必要がある。その際に、従業員が抱く満足感に与える要因を十分に整理した上で仮説検証する必要がある。共分散構造分析のモデル図において、内的要因の「X1：職務職場満足感」から、外的要因の「X2：風通しのよい職場」「X4：手順整備ができている職場」「X5：明確な職務分掌がある職場」への矢印の向きは、因果関係の観点からは解釈が困難であることは否めないため、因子間の関係を考慮することを今後の課題としたい。

謝辞

本件研究は日経リサーチ社からの受託研究として実施された。貴重な研究機会を与えて下さったことに対し、謹んで感謝の意を表する。

注

- (1) 株式会社日経リサーチ東京都千代田区神田2-2-1 鎌倉河岸ビル

参考文献

<欧文文献>

- Albrecht, W. S. (1991) "Fraud in Government Entities: The Perpetrators and the Types of Fraud", *Government Finance Review*, Vol.7 (6), 27-30.
- Craft, J. L. (2013) "A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011", *Journal of Business Ethics*, vol.117 (2), 221-259.
- Cressy, D. R. (1953) "Other People's Money: Study in the Social Psychology of Embezzlement", *The Free Press, Wadsworth Publishing Company*
- Ford, R. C. and W. D. Richardson (1994) "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature", *Journal of Business Ethics*, vol.13 (3), 205-221.
- Fu, W. (2014) "The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees", *Journal of Business Ethics*, vol.122 (1), 137- 144.
- Fu, W. and S. P. Deshpande (2012) "Factors Impacting Ethical Behavior in a Chinese State-Owned Steel Company", *Journal of Business Ethics*, vol.105 (2), 231-237.
- Jones, T. M. (1991) "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", *Academy Management of Review*, vol.16 (2), 365-395.
- Loe, T.W., L. Ferrell, and P. Mansfield (2000) "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business", *Journal of Business Ethics*, vol.25 (3), 185-204.
- O'Fallon, M. J. and K. D. Butterfield (2005) "A review of the Empirical Ethical Decision-

Making Literature: 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, vol.59 (4), 375-413.

- Rest, J. R. (1986) "Moral development: Advances in research and theory", *New York: Praeger*

<邦文文献>

- 岡本浩一、今野裕之 (2012) 『組織健全化のための社会心理学 違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術』株式会社新曜社, 84, 89頁。
- 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, 239-247頁。
- 竹内朗、上谷佳宏、笹本雄司郎、上村剛 (2019) 『企業不祥事インデックス第2版』株式会社商事法務。
- 中野千秋 (2004) 「組織における個人の倫理的意思決定」『組織科学』第37巻第4号, 14-23頁。
- 萩原達也 "コンプライアンス違反事例15選・適切な対策と対処法を学ぶ" LEGAL MALL. 2022-04-08. <https://best-legal.jp/compliance-violation-case-6882/>, (参照2022-10-13)
- 樋口晴彦 (2018) 『組織不祥事研究』白桃書房。
- 平田光弘 (2003) 「コンプライアンス経営とは何か」, 『経営論集第61号』, 113-127頁。
- 平塚淳子 (2018) 「倫理的風土と職務満足に関する海外文献レビュー」『福岡県立大学看護学研究紀要』第15号, 91-96頁。
- 伏見和史 (2009) 「企業活動とコンプライアンス」, 『法政論叢』第44, 45合併号。
- 水尾順一 (2014) 「失われた20年、日本における経営倫理の軌跡と将来展望～経営倫理（企業倫理）、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスそしてグローバルCSRの視点から～」, 『日本経営倫理学会誌』第21巻, 311-326頁。

- 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40-1号。
- 本橋潤子 (2019)「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号, 53-68頁。
- 山口久瑠実 (2022)「従業員の非倫理的行動に
関する定量的研究の動向と課題」、『日本経営
学会誌』第50号, 45-58頁。
- 山田敏之・中野千秋・福永昌彦 (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号,
237-251頁。
- 横田理宇 (2013)「組織公正と従業員の倫理的
行動に関する実証研究」、『日本経営倫理学会
誌』第20号, 277-291頁。

研究ノート

パーパス企業としての良品計画

Ryohin Keikaku Co., Ltd. as a Purpose Company

拓殖大学大学院商学研究科 博士後期課程 横 沢 泰 志
Graduate School of Commerce, Takushoku University Yasushi Yokozawa

ABSTRACT

Many of the attention-grabbing "purpose" companies have a background of strong leadership by charismatic managers, the spirit of the founding family, and long traditions. In contrast, the difference between Ryohin Keikaku, which advocates a "second foundation," stands out.

The company's purpose began with the strong antithesis to the excessive consumption society, "Wake atte Yasui." After that, it changed to "Korede Ii", which finds significance in rediscovering the value of familiar things, and "Kanjiyoi Kurashi", which aims for a positive feeling rather than affluence and comfort. Behind this is a corporate culture that constantly asks itself, "Is it useful?"

The latest purpose is a "Kanjiyoi Kurashi to Shakai" (Truthful and Sustainable Life for All) that plans a society that includes not only consumers but also stakeholders such as producers, employees, and communities. This goes beyond the realm of retail.

キーワード

パーパス、経営理念、組織文化、ルーティン、暗黙知

1. 問題意識

『日本経済新聞』(2021年11月29日朝刊)は、利益を過度に追い株主に報いる経営姿勢に若者らがノーを突きつけ、社会への貢献や存在意義を明確に示すよう求め始めたことと報じ、「社会での存在意義」を意味する「パーパス」が経営のキーワードとなりつつあるとしている(『日本経済新聞』、2021)。

こうした主張は、金融資本主義の総本山といえる米国でも顕著である。ヘンダーソン

(2020)は、変化のカギを握るのは、組織の目的・存在意義(パーパス)であるとし、利益最大化を超える明快な「目的」をもった企業一すなわち、企業の存在意義は株主を豊かにすることではなく、社会のためになる良い商品やサービスをつくることだということが明確に理解されている企業こそが変革を主導できる勇気とスキルを持つ企業であると主張している(ヘンダーソン, 2020, p.104)。

そして、村山(2022)は、パーパスが真に

影響力をもって、広がった最大の要因はおそらくBlack Rock 会長兼CEO ラリー・フィンクの2019年に公開された「profit and purpose」という題名の手紙だと指摘し、明らかに利益だけが大切だというそれまでの株主至上主義を大株主の立場から否定するものであったと評価している(村山, 2022, pp.132-133)。

名和(2021)は、「パーパス」を「存在意義」と訳すのではなく、古来日本人が持ち続けてきたヤマト魂を想起させる「志」との言葉を選択している。そして、日本企業はそれぞれ独自の志を軸に活動を行っており、見えない未来に向けて志を貫いてゆく「志本主義」をめざすべきとしている(名和, 2021, pp.43-44)。また、社会価値を高めながら、自らの経済価値を高める経営モデルであるポーターのCSV論に対し、短期ではなく長期、自社の利益の最大化より社会全体の価値の向上を第一義としてきた日本本来のCSVとして、J-CSV(日本版CSV)を提唱している。その好例として、良品計画の「感じ良いくらし」を挙げ、社会的分断の中で人同士のつながりが希薄になりつつある状況下で社会との関係性を再構築するという志は、同社ならではの価値観を訴求したものと評価している(名和, 2021, pp.154-170)。そして、同社を、ファーストリテイリング、竹中工務店、YKK、堀場製作所などとともに、「志本主義経営」を実践する企業として紹介している(名和, 2021, p.223)。

こうした「志」を持つ企業は、カリスマ経営者の強力なリーダーシップ、創業者一族が受け継いできた強い思い、長い伝統を持つなどの場合が多くみられるが、これに対し、良品計画は、既存企業である西友の一部門から出発し、経営トップの多くは西友出身のいわゆるサラリーマン経営者であり、会社設立は1989年とそう長い社歴ではないなど、歴史的バックグラウンドやカリスマ的な牽引力を保有していな

い。そこで、同社を、Yin(1994)が示す「ケースが稀かユニークな事象である場合」の単一ケース・スタディとして採り上げ、創業時に生まれたパーパスが、カリスマ経営者のリーダーシップや永く伝承されてきた社是といった軸に頼ることなく、どのように変容を遂げたのかを明らかにする。加えて、同社は、「第二創業」として2021年8月に経営理念を変更したが、「第二創業」とは何を意味するのか、そしてそれはパーパスとどのような関係にあるのかを論ずる。これらを通じて、パーパス経営を実践する企業の特徴を探る示唆としたい。

2. 先行研究

良品計画のパーパス、そして、経営理念との関係を論ずるにあたり、まず、パーパスの定義に関する先行研究を確認したい。特に、経営理念との相違や関係性に注目する。

村山(2022)は、経営理念を「創業者の精神を基盤として、組織体として公表している、成文化された価値観や信念」と定義し、目的(purpose)はその中に含意されるとしている(村山, 2022, p.100)。また、purposeを、組織が目的を持つ前に、なぜその目的をもつのか、すなわち存在する理由や意義と位置付け、value, mission, visionと区分している。具体的には、valueがどのように経営するのか、利己的か利他的か、または長期的か短期的かを定める「How」、missionがドメインの選定、誰のため財・サービスを提供するのかに関係し、価値創造である「What」、visionが従来の意味での目的(aim)であり、目指すゴール、目標である「Where」であるのに対し、purposeは「Why」であるとしている(村山, 2022, p.107)。そして、現在の時代精神(経済性と社会性の一致、温暖化と人権問題)に合わせて、経営理念がパーパスで言い替えられながらも、経営理念の

重要さは普遍的であるとしている（村山, 2022, p.110）。

一方で、鈴木（2022）は、外部環境変化への適応性とのバランスをとりつつ、創業者理念の一貫性を保持するために、大きな役割を担うのが、ミッション（mission）、ビジョン（vision）、バリュー（value）であるとしている。まず、ミッションとは、「組織が目指す理想の状態」を定めるビジョン、「組織の構成員が共有する価値観」を定めるバリューに対して、「組織の存在意義を定める」ものであり、企業理念はこのミッションに包含されるとしている。また、ミッションは「組織の探求心を高める」ことを目的としており、ビジョンが「人を動かすこと」、バリューが「組織文化の醸成」を目的としていることと対比している（鈴木, 2022, p.80）。

そして、パーパスをミッションのひとつと位置付け、「自分たちは社会に何を働きかけたのか」を問うこと（現状から理想へのベクトル）が、より狭義のミッションであるのに対し、パーパスは、「自分たちは社会の中でどうありたいのか」を問うこと（理想から現状へのベクトル）であると説明している（鈴木, 2022, p.80）。

ノウルズ他（2022）は、主要なステークホルダーが一致団結するための、事業の成功を左右するような共通基盤をみつけることがパーパスの策定であるとして、パーパスの3つの意味を説明している。その3つとは、自社の商品・サービスが何の役にたつかという働きである「コンピタンス」、何のために事業を行っているかという自社の意図である「文化」、自分たちが目指す社会善/ソーシャルグッドである「大義」としている（ノウルズ他, 2022, P.29）。そして、日々の経験から生じるウソ偽りのなさや一体感、エンゲージメントがパーパ

スによってより強く感じられることが大事であるとして、実用主義とオーセンティシティ（authenticity）の重要性を指摘している（ノウルズ他, 2022, P.39）。

また、グラティ（2022）は、利益とパーパスの追求の両立し得るディープパーパス企業の特徴として、2点挙げている。1点目は、組織の野心的な長期目標を如実に示していることであり、2点目として、その目標に理想的な意味合いを持たせ、より大きな社会的義務を果たすというコミットメントを示していることである。こうしたディープパーパス企業は、大多数の企業にみられる「都合のよい」パーパスの実践や、周縁的なパーパスとは一線を画するものと評価されている（グラティ, 2022, p.44）。

また、我が国では、企業の伝統や創業者の強い思いを、社是・社訓という形で継承しているケースも多く見られる。寺岡（2018, 2019, 2020）は、社是・社訓を「その企業にとって重視されるべき経営理念、経営方針や企業としての行動基準などをわかりやすい言葉で表現した簡潔な文書」と定義しており、「社是・社訓」と同等の意味で、「経営理念」や「経営方針」を用いる企業もあると指摘している（寺岡, 2018, pp.14-15）。社会生産性本部編『社是・社訓』（1998）から20年余が経過する中で、「社是」や「社訓」という表現が以前ほどには使われなくなり、「経営理念」や「企業理念」が登場し（寺岡, 2020, p.207）、企業によっては、「経営ミッション」、「経営ビジョン」、「経営スローガン」という表現が使われていると分析している（寺岡, 2018, p.14）。

そして、経営理念の概念について、野林（2021）は、主体の違いにより、3つが存在していると指摘している。具体的には、日本全体を主体とする「経済思想・経営思想としての経営理念」、経営者を主体とする「経営者哲学、

経営者理念としての経営理念」、企業組織が主体である「企業組織の経営理念」である（野林, 2021, p.36）。そして、経営者理念の要因が、「経営者の宗教的背景」、「経済思想・経営思想」、「経営者の過去体験」である（野林, 2021, p.38）のに対して、企業組織の経営理念の要因は、「経営者理念」、「企業の成長段階」、「環境（歴史的・社会的環境）」であるとしている（野林, 2021, p.45）。

先行研究を踏まえると、企業のパーパスは、まず、企業組織の経営理念に包含される「なぜ存在するのか」「社会の中でどうありたいのか」という問いに対する答えであり、ステークホルダーがその企業の事業の成功に向けて一致団結できる「腹落ち」するものといえよう。そして、目指す「成功」は、長期的であり、かつ、より大きな社会的義務を果たすものである必要がある。また、経営者の強い思いに基づく経営者理念が、企業の成長段階、環境とともに、企

業組織の経営理念を形成することから、パーパスは、創業者・経営者の思いを起点に、「文化」や「大義」として、企業の成長段階や環境変化を要因として変容していくものと捉えることができる。この観点から、良品計画の会社情報を踏まえつつ、現在のパーパス、そして沿革の中で生じたパーパスの変容について論じていく。

3. 良品計画の会社情報とパーパス

良品計画は1989年6月に設立され、2021年8月期連結営業収益4,536億円、従業員数18,163名（臨時従業員等9,281名を含む）、店舗数1,068店舗（国内497及び海外571、表1参照）、世界32の国・地域に展開している。女性管理職数（単体）は221名であり、管理職全体の35.0%を占めている。事業としては、表2で示すように、無印商品事業、カフェ・ミール事業、キャンプ事業、IDEE（イデー）、住空間事業を行っている。

<表1>良品計画グループ店舗展開

| | | |
|---------|--------|--|
| 国内497店舗 | 無印良品店舗 | 456店舗 |
| | その他店舗 | Café&Meal MUJI 31店舗、IDÉE 10店舗 |
| 海外571店舗 | MUJI店舗 | 546店舗（内訳以下） 中国大陸299、香港20、台湾54、韓国39 イギリス7、フランス7、イタリア6、ドイツ8、スペイン4、ポルトガル1、アイルランド1、スウェーデン1、ポーランド1、スイス1、フィンランド1、デンマーク1、U.S.A. 10、カナダ9 シンガポール10、マレーシア9、タイ22、インド3、オーストラリア5、フィリピン5、ベトナム2、クウェート3、UAE 7、サウジアラビア5、バーレーン2、カタール2、オマーン1 |
| | その他店舗 | Café&Meal MUJI 25店舗 |

（出所）良品計画HP「良品計画新卒採用 会社データ」より筆者作成。

<表2>良品計画の事業

| | |
|-------------------|--|
| 無印良品事業 | 1980年、「わけあって、安い。」をキャッチコピーに、従来の商品規格から少し外れてしまうような商品の企画からスタート。「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点を守りながら、実質本位の商品をつくり続け、約7,000品目の商品を展開するブランドへ成長。 |
| カフェ・ミール事業 | 「素の食」をテーマに野菜のメニューを中心に、季節の素材やこだわりの食材をたっぷり使った、体にやさしく食べておいしい料理、デザート、ドリンクを提供。 |
| キャンプ事業 | 新潟県・津南町、岐阜県・高山市、群馬県・嬬恋村の3キャンプ場を運営。周辺の森林を管理するほか、周辺地域に根ざした運営。 |
| IDÉE（イデー） | オリジナル家具および雑貨を展開。空間に関わるプロデュース、コンサルティング、デザイン業務。グリーン関連ビジネスなどライフスタイルをトータルに提案。 |
| 住空間事業（MUJI HOUSE） | 「家」という器を通して「くらし」を提案。安全で、自由にいつまでも住み続けられることをコンセプトにし、ライフスタイルの変化に合わせて自由に間取りを変化。 |

（出所）良品計画HP「良品計画新卒採用 主な事業と広がっている無印良品の活動」より筆者作成。

同社は、2021年8月に中期経営計画を発表し、この中で「第二創業」を宣言している。これにあたり、100年後のより良い未来の実現に向けて、企業理念を再定義している。その企業

理念は、表3に示すように、『人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会』を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて『感じ良い暮らしと社会』の実現に貢献する』である。

＜表3＞良品計画の企業理念

| | |
|--------|--|
| 企業理念 | 「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献する。 |
| 二つの使命 | 1. 誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、基本サービス群を、手に取りやすい適正な価格で提供する。 2. 店舗が、その地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域のステークホルダーの皆様と共に、地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する。 |
| 根本方針 | 提供する商品、サービス、活動を通じて、資源循環型・自然共生型の社会、持続可能な社会の実現に貢献する。社会や人の役に立つ、という根本方針のもと、社員および事業関係者一人一人が、社会全体や地球でいま起きている課題に敏感に呼応し、すべての事業分野において提供する商品、サービス、活動それぞれの全ライフサイクルにわたり、地球環境負荷の低減や個人の尊重に努める。 |
| 経営方針 | オーナーシップを持った社員を事業活動の主役に据え、地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する公益人本主義経営を実践する。 |
| 企業価値向上 | 活動の結果として、高い収益構造をつくり、正しく納税し、適正な株主還元を行う。さらに、ステークホルダーの皆様と、社会への良いインパクトを共創することを目指し、長期的な企業価値向上に努める。 |

(出所) 良品計画HP「良品計画新卒採用 企業理念」より筆者作成。

表3の企業理念から、先行研究を踏まえ、表4に示すように、パーパス及び他概念の整理を試みたい。同社の「企業理念」における『人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会』を考えた商品、サービス、店舗、活動を通じて」を、「どのように経営するのか」とのバリュー(How)と捉えれば、「なんのために存在するか」「どうありたいか」に該当するパーパス(Why)は、『感じ良い暮らしと社会』の実現」と理解できる。また、「根本方針」として示されている「社会や人の役に立つ」もあわせてHowと位置付けられよう。

そして、価値創造を示すミッション(What)は、「二つの使命」と定義されている、「誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、基本サービス群を、手に取りやすい適正な価格で提供する」と「店舗が、その地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域のステークホルダーの皆様と共に、地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する」と理解できる。2つのうち前者は、

小売業である同社の収支に直結する領域としてイメージしやすいが、地域課題への取り組みにまで踏み込んだ後者は非常に特徴的と思われる。

「組織が目指す理想の状態」として「人を動かす」先と位置付けられるビジョン(where)は、「経営方針」である「地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する公益人本主義経営の実践」と捉えることができるのではないだろうか。

そして、筆者がパーパスと捉えた、『感じ良い暮らしと社会』の実現」は、長期的かつより大きな社会的義務を果たそうとの決意が表現されているものと理解することができる。一方で、この価値観が単なる看板や掛け声ではなく、従業員をはじめとするステークホルダーに浸透して「腹落ち」しているのが極めて重要な論点であろう。また、創業者・経営者のいかなる思いが起点となり、どのような成長段階や環境変化を経て、「文化」「大義」として現在のパーパスまで変容してきたかを検証する必要が

＜表4＞良品計画のパーパス、バリュー、ミッション、ビジョン

| | |
|--------------|--|
| パーパス (Why) | 「感じ良い暮らしと社会」の実現 |
| バリュー (How) | <ul style="list-style-type: none"> ・社会や人の役に立つ (根本方針) ・「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」を考えた商品、サービス、店舗、活動 |
| ミッション (What) | (二つの使命) <ul style="list-style-type: none"> ・誠実な品質と倫理的な意味を持ち、生活に欠かせない基本商品群、基本サービス群を、手に取りやすい適正な価格で提供する。 ・店舗が、その地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、地域のステークホルダーの皆様と共に、地域課題に取り組み、地域への良いインパクトを実現する。 |
| ビジョン (Where) | 地域に根差した個店の活動、個々の社員や事業関係者の活動が公益に寄与する公益人本主義経営の実践 |

(出所) 表3、村山 (2022)、鈴木 (2022) を参考に、筆者作成。

＜表5＞良品計画のCorporate Purpose

| | |
|-------------------------------|--|
| Corporate Purpose | To contribute to <u>the creation of "Truthful and Sustainable Life for All"</u> through our products, services, stores and business activities; believing "human society rich in heart, with balanced relationship between human, nature and artifacts". |
| Two Missions | 1.To provide daily necessities and services, in trustworthy quality with ethical value, at appropriate and affordable prices. 2.To give positive influence on each local community through our stores. Stores will serve as local community center to collaborate with locals to encounter their issues. |
| Core Value | Through our products, services, and activities, we continue to contribute to the creation of ecological and sustainable society with resource-recycling. We make effort on reducing environmental burdens and respecting individual human rights through our product making, services and actions. They are developed on our core belief " <u>To contribute to society and people</u> " which makes each of our employee and associates to proactively respond to issues surrounding in our society and Earth. |
| Management Policy | We practice Public-interest and People-centered Management, where each of our employees and associates contribute to public interest through business activities and locally-rooted stores. Each employee obtains sense of ownership to lead each activity. |
| Enhancing our Corporate Value | As a result of our actions, highly profitable business structure including appropriate tax payment would be constructed, enabling appropriate profit returns to shareholders. Furthermore, we will strive to apply long-term value to the company, by making positive impacts on the society together with our stakeholders. |

(出所) 良品計画HP「Corporate Information / Corporate Purpose」より筆者作成。

ある。これらの論点につき、同社の沿革の中で、確認していくこととしたい。

なお、表3に示した良品計画の企業理念には「パーパス」の明示はないが、同社英語版ウェブサイトには、「企業理念」を、表5のとおり、「Corporate Purpose」と表記しており、「『感じよい暮らしと社会』の実現」は、the creation of "Truthful and Sustainable Life for All"と訳されている。

4. 良品計画の沿革

金井政明良品計画会長は、1980年、株式会社西友のプライベートブランドとしてスタートした同社について、西友、そしてセゾングループの総帥であった堤清二⁽¹⁾自らが「これは反体制商品だ」と表現し、自己否定をする

ような概念に基づくものであったと説明している (良品計画, 2018, p.3)。その自己否定とは、資本の論理が繰り返される過剰な消費社会に対して、人間の論理からもう一度、商品に徹底的に見つめ直す試みであり、堤自身が、セゾングループを、金融、不動産、観光などの積極的な多角化を通じて拡大する一方で、1987年にセゾン文化財団を設立し、新たな文化を生み出そうとした取り組みに重なるものといえる。当時の日本を代表するクリエイター達が堤の思いに共鳴し積極的に参画する中で、その中心として、無印良品の初代アートディレクターを務めたのが、ブックデザイン、ポスター、シンボルマークなど幅広い分野で、日本の伝統を現代化したデザインで国際的に高い評価を受けた田中一光⁽²⁾である。

こうした設立の経緯を踏まえ、名和（2015）は、「同社の高次元のCSVの特徴は、世の中で見落とされている、または希薄となってしまう本質的な価値を掘り起こして、世界の人々に生活の質（QoL）と心の豊かさをもたらしていることにある」と指摘している。そして、「これがいい」ではなく「これでいい」という無印が掲げるコンセプトに対し、利己の抑制が感じられる「これでいい」は、欲望を前面に出す消費主義とは明らかに距離を置くものと評価している（名和、2015、pp.172-174）。

また、この「これでいい」というコンセプトは、デフレ時代にマッチし「MUJI1.0」といえるコンセプト「わけあって、安い。」から、より成熟した社会を迎え、身近なものの価値を再発見することに意義を見出そうとしてたどり着いた「MUJI2.0」であるとしている（名和、2015、pp.246-247）。その根底にあるのは、「そこに良心（良品）はあるか？」と問い続けるDNAであり、そして、企業の価値観（バリュー）が従業員一人ひとりの信条（ピリフ）にまでしっかりと浸透しているという点で、いい意味でほとんど宗教的な組織といえるとしている（名和、2015、pp.172-174）。

この点について、同社アドバイザーボード⁽³⁾の一人である深澤直人は、「MUJIに関わる者全員が常に『MUJIとは何だろう』と考えることがあたりまえのようになった」と指摘している（良品計画、2018、pp.259-260）。そして、「『人のために何ができるだろう』と常に発想する集団が出来上がり、『感じよいくらし』を考えることが癖にすんなったことは、大きな企業価値であり、社会的価値である」としている。

なお、社員への浸透度を実際に測定することは困難だが、求人情報サービス等を運営するエン・ジャパン株式会社が運営する企業口コミサービスサイトであるenライトハウスにおけ

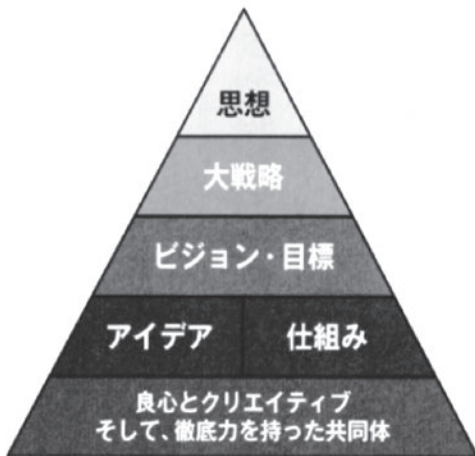
る「社員による会社評価」により社員のモチベーションを比較してみたい。「仕事を通じた社会貢献」との評価項目において、良品計画（評価者：正社員93名）は5段階中4.1と他社比遜色のない、または、上回る結果となっている⁽⁴⁾。また、松井（2021）は、同社本部社員離職率について、2010年代には、卸小売業全体15.4%に対して、同社は5%以内であったとしており（松井、2021、p.184）、社員の「腹落ち」が業界他社比低い離職率の一因となっている可能性がある。

「感じよいくらし」については、良品計画（2018）は、2011年の東日本大震災の後に、「豊か（物質的なものに重きが置かれている）」でもなく「良い（便利や快適であることが中心）」でもなく、前向きになれる気持ちとして「感じよいくらし」を同社が目指す生活と呼ぶようにしたと説明している（良品計画、2018、p.60）。

また、金井は、同社は戦略ではなく、大戦略を持っているとし、その大戦略とは「役に立つ」であると述べている（良品計画、2018、pp.4）。そして、良品計画（2018）は、「役に立つ」という大戦略の上には、図1のように、思想があるとしている（良品計画、2018、pp.181-182）。

この「役に立つ」という価値観は、「そこに良心（良品）はあるか」「人のためになにができるだろうか」との自問に相通ずるものであり、「わけあって、安い。」「これでいい」「感じよいくらし」と同社のコンセプトが変遷する中で、一貫して根底に存在したものといえよう。

<図1>良品計画の「会社の構造」



(出所) 良品計画, 2018, p.183

5. 考察

同社の沿革の中で出てきた概念、考え方、コンセプトを再確認の上、図1の「会社の構造」も含めて関係性を考察したい。

まず、創業（1980年の西友社内での部門立ち上げ）に際しては、セゾングループ総帥である堤の強い思いがみられた。すなわち、強い資本の論理が繰り広げる過剰な消費社会に対するアンチテーゼとして、人間の論理を尊重する文化・社会的思いである。深澤（2011）は、堤のこの思いは、1975年のセゾン美術館開館を皮切りとしたセゾングループの文化戦略に反映され、その戦略とは新たな「顧客層の創造」であると指摘している（深澤, 2011, pp.49-57）。

そして、クリエイター達が「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」の3つの視点から創り上げたコンセプトである「わけあって、安い。」が同社の最初のパーパスといえるだろう。「会社の構造」との関係でいえば、「過剰な消費社会へのアンチテーゼ」と「わけあって、安い。」があいまって「思想」であるといえるのではないだろうか。

名和は、前述の通り、「わけあって、安い。」

をMUJI1.0とし、これに続くMUJI2.0として「これでいい」を位置付けている。「これでいい」のコンセプトは、良品計画（2018）によれば、2003年に無印良品アートディレクターである原研哉が1年余のディスカッションを経て表現したものである（良品計画, 2018, p.88）。

そして、2011年の東日本大震災を経て、前述の「感じよいくらし」が唱えられることとなる。この「感じよいくらし」のコンセプトが、現在の経営理念である『「感じよい暮らしと社会」の実現』のベースとなっているとすれば、前者がMUJI3.0、後者がMUJI4.0と位置付けられるのではないだろうか。

こうしたMUJIバージョンの変遷は、パーパスが段階的に変化してきたものと捉えられる。無駄・不要な要素を削ぎ落した商品企画であったMUJI1.0（わけあって、安い。）は、消費者の消費行動の変革や創造を企図したMUJI2.0（これでいい）に変容し、さらにMUJI3.0（感じの良いくらし）は、消費者の生活スタイル自体を新たに創造する領域に達している。

パーパスの変化は、堤の思いとともに同社の「思想」を形成してきたと考えられ、新バージョンはそれ以前のバージョンを、「役に立つ」ものとして、包含している。そして、堤の思いを尊重しつつも、同社経営陣は、強く責任を意識してこの変遷を実現したと考えられる。この点について、金井は、インタビュー⁽⁵⁾の中で、「正しいかどうかは分からないけど、僕たちなりにそれは世代が変わったわけだから（堤の考えの）解釈も自己責任でやるしかないわけです」と述べている。また、同社有価証券報告書によれば、堤が1999年12月期には大株主、2000年12月期には取締役から姿を消していることが影響している可能性もある。

そして、MUJI4.0（感じのよいくらしと社会）

に至っては、消費者だけでなく生産者・従業員・地域など他ステークホルダーを全て包含した社会のあり方を企画していくとの姿勢が読み取れる。MUJI4.0では、創業時の「過剰な消費社会へのアンチテーゼとしての人間らしい社会の実現」という思いのうち、消費行動に限らない視野を持つことで「過剰な消費社会へのアンチテーゼ」の部分は発展的に消滅し、「人間らしい社会の実現」が中核となった結果、現在の同社企業理念には「人と自然とモノの望ましい関係と心豊かな人間社会」が謳われているのではないだろうか。

その意味で、「第二創業」の決意が鮮明になってくると思われる。小売業にもかかわらず、極端に言えば、モノやサービスを良品計画からは買わない人々も含めた社会全体の利益を追求していくとの宣言は、同社が小売業から脱却することを意味しているのかもしれない。

そして、この飛躍的なパーパスに向かって迷ったり行き詰ったりする際に、羅針盤となるのが「役に立つ」という大戦略であろう。理念におぼれず実務的な視野を常に意識すべく、「役に立っているのか」と自問する行動様式は、第一創業と第二創業のいずれでも普遍的な対応である。「思想」の変容を下位概念である「大戦略」が安定的に支える構造にあるといえよう。

また、こうした行動様式を組織に組み込んだのは、強力なリーダーシップというより、現場への徹底と対話を繰り返し行うマネジメントであろう。名和（2015）は、一人の人間でしかないトップが組織を動かそうとするときに必要なのは、強力なリーダーシップではなく、みんなの力を引き出して、一つの方向に向かわせる、いわゆるエンパワメント・リーダーであるとしている。そして、その代表が良品計画で、松井良三氏、金井政明氏、松崎暁氏という歴代社長三人は、タイプは違うが、エンパ

ワメント・リーダーである点は共通していると評価している（名和，2015，pp.337-338）。

この「役に立っているのか」と自問する行動様式は、極めてシンプルであるがゆえに、徹底のしやすさとともに、変化にも対応しやすい素地を持つといえよう。入山（2019）は、「急激に変化する環境では、企業が意思決定のルールをあえてシンプルにすることで、ダイナミック・ケイパビリティを高められる」とのアイゼンハート（Eisenhardt, K.M.）の主張を紹介して、行動規範・優先順位などを限られた大枠だけにして、それだけを「ルーティン」化しておくことの効果を説明している（入山，2019，p.311）。入山は、ルーティンを「組織のメンバーが同じ行動を繰り返すことで共有する、暗黙知と形式知を土台にした行動プロセスのパターン」と定義し、組織に「安定化（stabilization）」「記憶（memorization）」「進化（evolution）」をもたらすと主張する。具体的には、安定化と記憶により認知キャパシティに余裕が生じ、組織の認知の幅を広げ、学習・進化を可能とする。この観点からは、進化を促すようなルーティンである必要があると説いている（入山，2019，pp.287-290）。

また、入山は、良品計画を、このルーティンを体現する企業として挙げており、同社の業務マニュアル⁽⁶⁾であるMUJIGRAMにつき、現場がマニュアルをたえず改善し続けることで「常に改善する」姿勢を組織の行動パターンとしてルーティン化していると評価している（入山，2019，pp.290-291）。こうした「進化するルーティン」が、パーパスの追求や形成にも大きく影響している可能性は高く、社会・環境の変化の中で、「役に立っているのか」「役に立っているのか」をシンプル・ルールとして、思考が巡らされているのではないだろうか。

6. 結論

良品計画のパーパスはMUJI1.0から4.0まで変容してきたと考えられるが、その端緒は創業者堤清二の強い思いと文化・デザインの力が連携したものであった。小売業の自己否定ともいえる「過剰な消費社会へのアンチテーゼ」という思いは、「商品」→「消費スタイル」→「消費者の生活様式」へと非連続に対象を変容させたパーパスと一体となって、同社の「思想」を形成した。この変容自体を含め、実践の際の強力な羅針盤が、「大戦略」である「役に立つ」という概念であり、それを常に自問自答する組織文化を徹底して埋め込んだ歴代経営者の努力がその背景にある。

「第二創業」における「思想」は、MUJI4.0がMUJI3.0の「感じよいくらし」を含み、また、「大戦略」に支えられていることもあり、一見これまでとの親和性を感じさせる。しかし、第二創業では、第一創業における「思想」の中核である「消費社会」「消費者」を超え、より大きな概念である「人間社会全体」を対象としている点で、小売業を超える存在を目指すということであれば、これまででない非連続なジャンプといえよう。一方で、MUJI5.0が今後出現する際には、「人間らしい社会の実現」という思いと「役に立つ」との「大戦略」に支えられ、これまでと同様に、地に足が着いたパーパスとなる可能性は十分であろう。従業員をはじめとするステークホルダーにとって腹落ち感あるパーパスを新たに掲げつつ、ビジネス領域の長期的かつ野心的な拡充を示し、それが大きな社会的義務を果たそうとしている同社は、パーパス経営を実践していると考えられる。

前述の中期経営計画の中で、同社は2030年に売上高3兆円、営業利益4,500億円との目標を掲げている。2021年8月期の売上高が4,536億円、営業利益424億円の同社にとっては桁違

いの目標⁽⁷⁾であるが、小売業を脱却して新業態を目指すとのメッセージと受け止めるべきであろう。利益10倍超実現のためには、現在主力の「無印良品」製造小売の拡大ではなく、利益率が全く異なる新分野を現業と連携して行っていく必要がある。その帰結として、例えば、同社は、「良品計画」ではなく、「良人計画」や「良生計画」に社名を変更し、ブランドとしての「無印良品」は、トータルブランド「MUJI」の中のワンオブゼムになるかもしれない。当面は年間国内100店の新規出店を行う方針だが、一方で、小売業としての自己認識から脱却するという意味での「新陳代謝」がいかに行われるかが肝要であろう。

近時、表6のとおり、同社は地方公共団体との連携協定締結を進めており、「感じ良い暮らしと社会」の実現を目指して各自治体や地域住民と一緒に地域を活性化していくさまざまな取り組みを進めるとの姿勢を明らかにしている。また、2022年9月には、世界最大級の旅行コミュニティプラットフォームであるAirbnbの日本法人と包括連携協定を締結し、今後の本格的なインバウンド旅行客の観光需要回復に備え、全国の空き家や遊休不動産、自治体所有の施設等の共同プロデュースを開始している。これらの連携の帰趨や果実は現時点では明らかではないが、例えばAirbnbとの連携においてはインテリアコーディネート及びリノベーションを同社が行うなど、「新陳代謝」を意識した事業運営であると評価できる。西友出身者ではなく2019年から経営に参画し2021年に就任した堂前宣夫社長⁽⁸⁾の手腕が期待される。

<表6>良品計画と地方自治体との連携協定

| 締結日 | 連携協定締結先 |
|------------|------------|
| 2020.9.18 | 新潟県十日町市 |
| 2020.10.1 | 千葉県いすみ市 |
| 2020.11.20 | 福島県浪江町 |
| 2021.3.4 | 千葉県鴨川市 |
| 2021.5.12 | 神奈川県横浜市 |
| 2021.5.20 | 福島県会津若松市 |
| 2021.5.21 | 熊本県熊本市 |
| 2021.6.23 | 北海道森町 |
| 2021.10.15 | 栃木県芳賀郡益子町 |
| 2021.10.15 | 愛知県春日井市 |
| 2022.2.10 | 埼玉県南埼玉郡宮代町 |
| 2022.5.26 | 千葉県千葉市 |
| 2022.9.9 | 北海道函館市 |
| 2022.9.14 | 新潟県津南町 |
| 2022.9.15 | 東京都板橋区 |

(出所) 同社ニュースリリースより筆者作成。複数者間協定を含む。2022.9.25現在。

パーパスMUJI4.0と位置付けられる『『感じよい暮らしと社会』の実現』のもとでの事業展開が、同社の今後の企業業績及び中期経営計画達成にいかに関与するかは注目される。この視点に加え、これまでのパーパスの変容が過去の同社の業績や体制整備にどのような影響を与えたか、例えば、新たなパーパスの設定により収益改善が見られたか、新規採用の増加や離職率の低下など人的資源面での効果があったか、格付会社の評価改善などによる財務面のメリットがあったかなどにつき検証することを次なる課題としたい。

【注】

- (1) 辻井喬の筆名で作家・詩人としても活躍。2012年文化功労者。1937年生-2013年没。
- (2) 主な作品例は図2参照。1930年生-2002年没。
- (3) 無印良品の思想を維持していくために、

創業時から変わらずある組織。田中一光、小池一子、杉本貴志等がファウンダーで、現在は原研哉、深澤直人、須藤玲子が後継者として参加。

(出所) 六本木未来会議HP「六本木未来大学第26回 金井政明さん講義レポート【前編】」(https://6mirai.tokyo-midtown.com/project/pjt07_26_01/), 最終閲覧2021.12.20)。

- (4) トヨタ自動車3.9、ファーストリテイリング3.9、ソニー3.6、セブンイレブンジャパン3.6
- (5) 『日経ビジネス』2017年11月27日号, p. 73
- (6) 堤たか雄氏(セゾン現代美術館代表理事・館長)は、日経ビジネスインタビューの中で、同社のマニュアルは、堤の考え方を踏襲して、後世に続くかたちにしたと評価している。(<https://business.nikkei.com/atcl/interview/16/100100031/111500024/?P=3>)
- (7) 参考までに他社を見ると、セブン&アイホールディングスの営業利益(21/2期)3,663億円、ファーストリテイリングの営業利益(21/8期)2,490億円。また、4,000~5,000億円規模の営業利益を有する企業は、武田薬品工業、日立製作所、JT、伊藤忠商事、信越化学工業など。
- (8) 2021年9月同社代表取締役社長に就任。元ファーストリテイリング取締役副社長、マッキンゼー・アンド・インク・ジャパン出身。

<図2>田中一光作品例



(出所) MUJI無印良品HP「小池一子 a life with MUJI」

【参考文献】

<英文文献>

Henderson, R. (2020) *Reimagining Capitalism In A World On Fire*, Perseus Books (レベッカ・ヘンダーソン著、高遠裕子訳 (2020)『資本主義の再構築 公正で持続可能な世界をどう実現するか』日本経済新聞出版).

Gulati, Ranjay (2022) “The messy but Essential Pursuit of Purpose,” *Harvard Business Review*, March–April 2022 (ランジェイ・グラティ著、高橋由香理訳 (2022)「利益とパーパスの追求は両立できるか」『DIAMONDハーバードビジネス・レビュー』2022年6月号, pp.40-52).

Knowles, J., Hunsaker, B.T., Grove, H., James, A. (2022) “What Is the Purpose of Your Purpose?” *Harvard Business Review*, March–April 2022 (ジョナサン・ノウルズ, B.トム・ハンサカー, ハンナ・グローブ, アリ

ソン・ジェームズ著、倉田幸信訳 (2022)「パーパス策定の原則」『DIAMONDハーバードビジネス・レビュー』2022年6月号, pp.26-39).

Serafeim, George, Gartenberg, Claudine (2016) “The Type of Purpose That Makes Companies More Profitable,” HBR.org, October 21, 2016 (ジョージ・セラフィム, クローディン・ガートンバーグ著、編集部訳 (2019)「パーパスは収益を左右するのか」『DIAMONDハーバードビジネス・レビュー』2019年3月号, pp.98-99).

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications (ロバート.K.イン著、近藤公彦訳 (1996)『ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房).

<邦文文献>

入山章栄 (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。

鈴木貴大 (2022)「企業のパーパスとコーポレート・ガバナンスの関係—持続可能な発展のための意義と課題—」『明大商学論叢』第104巻, 第3号, pp.77-89.

寺岡寛 (2018)「社是の研究 (その1)」『中京企業研究』40号, pp.13-46.

寺岡寛 (2019)「社是の研究 (その2)」『中京企業研究』41号, pp.103-134.

寺岡寛 (2020)「社是の研究 (その3)」『中京企業研究』42号, pp.195-211.

名和高司 (2015)『CSV経営戦略』東洋経済新報社。

名和高司 (2021)『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社。

「カイシャの未来 志を探して① 御社の存在意義何ですか」『日本経済新聞』, 2021年11月29日, 朝刊, p.1.

野林晴彦 (2021)「川上嘉市の経営理念 (経営

- 者理念) —理念の源泉とその影響—」『日本経営倫理学会誌』第28号, pp.35-50。
- 深澤徳 (2011)『思想としての「無印良品」時代と消費と日本と』千倉書房。
- 松井忠三 (2021)『無印良品の教え「仕組み」を武器にする経営』KADOKAWA。
- 村山元理 (2022)「パーパスは経営理念か — その背景とビジョンの一考察—」『駒大経営研究』第53巻第3/4号, pp.97-119。
- 良品計画 (2018)『MUJIが生まれる「思考」と「言葉」』KADOKAWA。

<Web資料>

- enライトハウス. “良品計画の企業・会社の評判・口コミ”. <https://en-hyouban.com/search/?SearchWords=%E8%89%AF%E5%93%81%E8%A8%88%E7%94%BB>, (参照2022-7-15)
- MUJI無印良品. “小池一子 a life with MUJI”. <https://www.muji.com/jp/flagship/huaihai755/archive/koike.html>, (参照2021-12-18)
- 良品計画. “中期経営計画 (2022年8月期～24年8月期)”. https://ryohin-keikaku.jp/balance/pdf/210721_management_plan.pdf, (参照2021-12-18)
- 良品計画. “良品計画新卒採用 主な事業と広がっている無印良品の活動”. <https://careers.muji.com/jp/recruit/about/businessline/>, (参照2021-12-18)
- 良品計画. “良品計画新卒採用 会社データ”. <https://careers.muji.com/jp/recruit/about/data/>, (参照2021-12-18)
- 良品計画. “良品計画新卒採用 企業理念”. <https://careers.muji.com/jp/recruit/about/vision/>, (参照2021-12-18)
- 良品計画, “Corporate Information / Corporate Purpose”. <https://ryohin-keikaku.jp/eng/corporate/philosophy/>, (参照2022-9-19)

アーリーベンチャーにおける社会インパクト投資の 意思決定と投資先の特徴

Decision-making of Social Impact Investment In Early Ventures and Characteristics of Investees
-A Case Study Approach-

| | |
|-------------------------|----------------|
| 早稲田大学創造理工学部経営システム工学科 助教 | 高田 真也 |
| Waseda University | Shinya Takata |
| 三菱電機株式会社 | 峯藤 健司 |
| Mitsubishi Electric | Kenji Minefuji |
| 早稲田大学創造理工学部経営システム工学科 教授 | 大野 高裕 |
| Waseda University | Takahiro Ohno |

ABSTRACT

This study uses a survey of previous research and case studies to examine the process of social impact evaluation for developing startups in Japan. First, we discuss the characteristics of domestic and international impact investment markets and evaluation methods. Next, we discuss the effects of investment from prior studies, characteristics of impact investment destinations by developmental startups, and their evaluation methods, comparing them with examples from previous studies. The case of Ashirase, Inc. is examined to illustrate whether a social issue can be examined in an exploratory manner. Accordingly, a medium-term goal of supporting the visually impaired is set along with the short-term goal of promoting outings using a navigation system.

Key Words

Social Impact Investments, Case study, Start-up, Venture Capital

1. Research Background

In recent years, due to Sustainable Development Goals (SDGs), corporate and consumer interest in social responsibility has been growing rapidly. These social responsibility considerations are essential to a company's survival and considered important

in marketing and investment strategies. Furthermore, investors also tend to invest in companies that are socially responsible and pursue social value. According to traditional fiduciary responsibility theory, a fiduciary's duty to the trustee is to maximize investment results or economic returns.

Accordingly, incorporating environmental and social considerations into decision-making is considered a breach of this duty. However, a report released by United Nations Environment Programme (UNEP) in 2015 stated that "failure to consider factors that drive long-term corporate value enhancement in investment practice, such as environmental issues, social issues, and corporate governance issues, is contrary to fiduciary responsibility." (Tsukamoto and Seki, 2020). Investments that consider the aforementioned issues are called Environmental, Social, and Governance (ESG) investments and are becoming more common. Conversely, a social impact investment is an investment that takes environmental and social factors into account. ESG investments consider ESG factors along with quantitative financial information, such as financial statements and sales plans, and qualitative information, such as business strategies in investment decisions. They also pursue financial returns by minimizing environmental and social damage, which are business management risks. Impact investments are investments that view the direct resolution of environmental and social challenges brought about by the investment as business opportunities and are strongly intended to maximize these opportunities. The case of Realtech Holdings, Inc., the main focus of this study, is an example of investment in a development-type venture. Given that there has been little research on social impact evaluation of seed-stage ventures, we want to emphasize the significance of utilizing social impact in the absence of other financing options.

2. Research Objectives and Methods

As discussed below, the most significant challenge in social impact markets is the absence of systematic evaluation and management approaches. Accordingly, this study aims to develop a comprehensive systematization that will contribute to this aim in the long term. However, given their novelty, we are yet to measure the effectiveness of such investments. Therefore, we report on the effectiveness of social impact evaluation in the next issue, present the process model of investment decision-making and evaluation using case studies, and discuss about the characteristics of investees.

To achieve these research objectives, the following methods are used. First, the main issues from previous studies are summarized. Second, the characteristics of the investment portfolio of Realtech Holdings, Inc., which report the start of impact investing on their website, are analyzed. Third, the model of investment decision-making is clarified by conducting an interview with a fund manager and representative director of Realtech Holdings. We also compare the characteristics of impact investments of other financial institutions. Fourth, through interviews with Ashirase, Inc., we will clarify how social impact assessment can be applied, for example, by setting outcomes. Finally, we compare our findings with those of other impact investment destinations and discuss the characteristics of their investment processes.

Data sources are extracted using the documents from Real Tech Holdings' press-released portfolio company characteristics

and social impact reports. Realtech Holdings, Inc. is a venture capital company jointly established by Euglena, Leave a Nest, and SMBC Nikko Securities. Their mission is to contribute to social implementation and social issue resolution by supporting startups with innovative technologies.

3. Prior Research

Prior studies on social impact evaluation have discussed the following aspects: (1) characteristics of Social Impact Investment in Japan and abroad, (2) characteristics and methods of evaluation, (3) motives and challenges of impact investment, (4) investment effects, and (5) factors affecting investment effectiveness. Additionally, we present several examples from prior studies.

(1) Characteristics of Social Impact Investment in Japan and abroad

The estimated size of the global impact investment market is approximately 75 trillion yen and has shown remarkable growth in

recent years. In Japan, the market size is 512.6 billion yen and more than 60% provides information on impact measurement and management to investors. Approximately, 77% of impact investors are headquartered in developed countries, with around 45% in North America and 26% in Europe. Around 61% percent of these impact investors are specialized institutions, with the remainder also providing general investments. Investors have an average of 71.4 billion yen in assets under management, with many small investors and some large investors as cornerstones. More than 60% of the investors are asset managers (private equity, venture capital, etc.), 13% are foundations, 3% are international development finance institutions, 4% are family offices, and 5% are banks and credit unions. Next, we examine the timing of companies with respect to investment. The maximum investment is allocated to mature companies, who have the highest average annual growth rate of 37% from 2015 to 2019.

Table 1: the timing of companies with respect to investment

| | 2,015 | 2,019 | Average annual growth rate |
|---------------------------|--------|--------|----------------------------|
| Mature listed companies | 5,993 | 21,278 | 37% |
| Early Stage Companies | 940 | 2,095 | 22% |
| Mature unlisted companies | 7,142 | 11,914 | 14% |
| Reiter Period Enterprises | 6,234 | 10,374 | 14% |
| Seed Phase Companies | 691 | 380 | -14% |
| Sum | 21,001 | 46,040 | 22% |

Source: Sudo (2021)

In selecting and executing investment targets, the rationale and risks of each are evaluated and judged from both economic and social perspectives. The investment targets show a positive correlation between economic and social aspects, instead of a trade-off between the two.

(2) Characteristics and Methods of evaluation

In Japan, social impact assessment has been defined as "social and environmental outcomes resulting from the project or activity in question, including both short-term and long-term changes." (Cabinet Office, 2016)

According to Sudo (2021), the social impact investment process consists of the following four processes: (1) formulating investment strategies, (2) establishing funds, (3) monitoring and engagement, and (4) making decisions on the sale of portfolio stocks and reporting on performance. In the investment strategy formulation stage, it is important to set impact themes and goals and decide whether to focus on financial or social returns. The former often involves considering which path to take to reach the ideal state and how the issue can be resolved through investment. In establishing a fund, the first step is to identify how and which kind of impact the business activities of the potential investment targets will create. This is done mainly using logic models. Next, the extent to which the business will contribute to the outcome and the uncertainty that will arise is analyzed using five basic elements. Furthermore, the indicators representing each of the five basic elements of impact are established, and the most important of these are called KPIs (Key Performance Indicator). Monitoring and engagement involve regularly reviewing the

achievement of predetermined impact indicators to increase the positive impact and decrease the negative impact.

In impact evaluation management, it is common to evaluate businesses and organizations using multiple tools such as logic models. The methods for project evaluation include norms by IMP (Impact Management Project), social impact guidelines, and the IRIS (Impact Reporting and Impact Standards) toolset, while organizational evaluation includes assessments by BLab in the United States. Among these methods, 5dimension by IMP is well-known. The following five dimensions are considered: (1) which social changes will occur, (2) who will be the beneficiaries, (3) what is the scale and duration of the results, (4) what is the contribution compared to a situation without the project, and (5) what is the risk if the project does not achieve the expected results. Each of these five dimensions is evaluated according to which of the following three levels it fits: A (level of damage avoided), B (level of benefits to stakeholders), and C (contribution to solutions). In the BLab assessment, a typical organizational assessment, organizations self-evaluate their performance in the following five areas: governance, workers, community, environment, and customers. Accordingly, they apply to BLab for certification or rejection. Furthermore, these tools include theories of change, logic models, and randomized controlled trials (RCTs). Logic models and theories of change are developed either spontaneously or in collaboration with funders at the request of external parties. However, RCTs and SROIs (social return on investment) are often developed in collaboration

with external parties such as evaluation experts, and outcomes are more important in evaluation.

(3) Motives and Challenges of Impact Investment

Impact evaluation in Japan has only recently begun and is in its experimental stage. Nonetheless, there are some examples that show the motivations and challenges of impact evaluation in Japan compared with other cases of impact evaluation around the world.

For Japanese companies, the motivation for investment in the impact evaluation market is also differently characterized from that of the rest of the world. According to the table, in the rest of the world, the emphasis is on the organization's mission and commitment to investors; however, in Japan, meeting customer demands is greatly emphasized.

Table 2: Motives of Social Impact Investment

| | World | | Japan | |
|---|---------------|----------|---------------|----------|
| | Much Critical | Critical | Much Critical | Critical |
| Pursuing impact is the organization's mission | 87% | 10% | 59% | 41% |
| Pursuing commitment as responsible investors | 87% | 11% | 67% | 33% |
| Effective means of achieving impact | 81% | 15% | 55% | 45% |
| Contribution to SDGs and other global goals | 62% | 30% | 45% | 55% |
| Leads to meeting customer demands | 47% | 38% | 78% | 22% |
| Attractive returns compared to others | 30% | 40% | 44% | 50% |
| Investment opportunities in growth areas | 28% | 44% | 41% | 55% |
| Leads to portfolio diversification | 24% | 33% | 31% | 50% |
| Meet regulatory requirements | 9% | 20% | 17% | 42% |

Source: Global Impact Investing Network, *Annual Impact Investor Survey*, 2020, p.5

Motives solely do not differentiate the situation in Japan from that of the rest of the world. According to Chiappini (2017), the success factors for social impact investing include transparency, measurement instruments, performance, and people and partnerships. However, the current status of issues in Japan and overseas is different. In the world, many investors have cited "impact washing" as a challenge, in which they advocate positive impact but have little positive impact. However, in Japan, impact evaluation and management is not systematized, even though it accounts

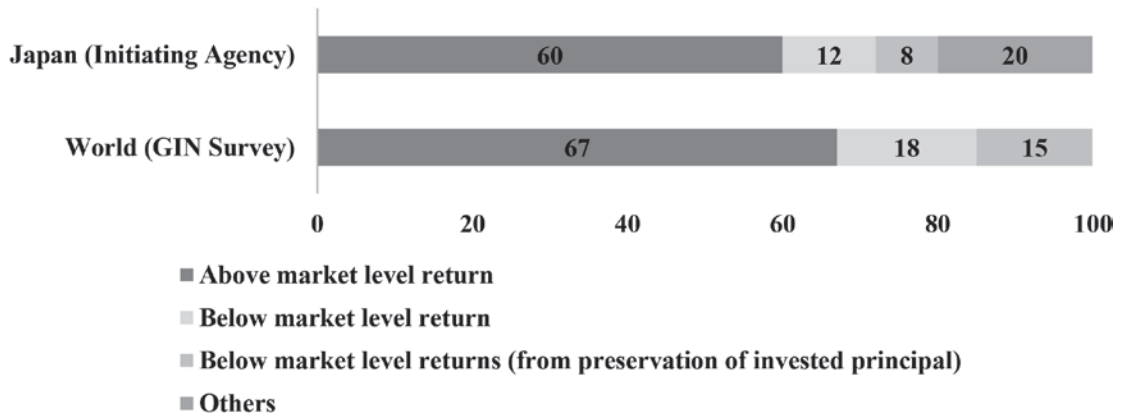
for nearly half of the cases and respondents. This indicates that the social impact market for Japanese companies is in its infancy, and that systematization of methods is desirable from an academic perspective.

(4) investment effects

Next, we examine previous studies and surveys on financial returns from social impact assessments. The aforementioned survey on impact investment reported the level of return expectations and degree to which actual returns are realized by impact investment organizations.

Figure 1: Expected level of financial return

Expected level of financial return



Source: Survey on impact investment

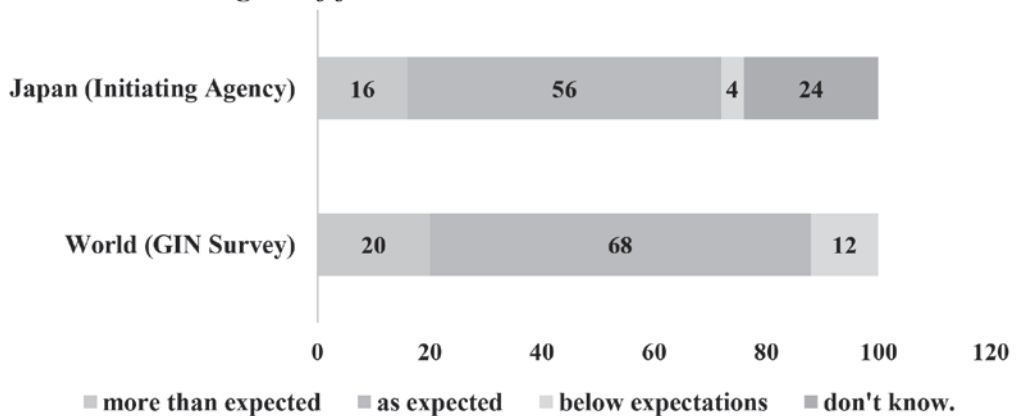
According to the survey, 60% of respondents in Japan expect financial returns from social impact investment to be above the market level. This is not very different from other countries in the world.

However, the percentage of actual

investments that have resulted in higher-than-expected or expected returns is somewhat lower in Japan than in the rest of the world. Around 24% of Japanese firms were unsure, suggesting that they have not accumulated a track record of financial returns.

Figure 2: Degree of financial return realization

Degree of financial return realization



Source: Survey on impact investment

(5) Factors affecting investment effectiveness

Prior studies have shown that traditional funds provide higher internal rates of return than impact investment funds. Even for the latter, differences can be seen depending on the characteristics of the investment portfolio. Additionally, according to Chiappini, Helen (2017), the variables that are significant in terms of factors affecting the effectiveness of social impact investing include fund size, target market, type of assets, and the nature of the social issue. Among these, smaller funds are more profitable than larger funds in terms of impact investing in developed countries.

(6) Some cases in prior studies

From the examples provided by the Social Impact Management Initiative, it can be surmised that previous examples of social impact evaluations have been experimental. For example, the case of the Children's Home Delivered Meals program, which is a consortium of six organizations and local governments that have been working since 2017 to deliver food to the homes of children with difficult living conditions. Here, impact evaluation was applied because of the awareness of "collective impact," in which various entities commit to a common agenda of solving issues to visualize results. Furthermore, the CureApp example is a smoking cessation program that is a social impact bond. It combines a smoking cessation support app with other programs for those who live or work in Toyonaka City. Impact evaluation was applied in this case because the program was found to be a new and cost-effective approach in a context

where smoking cessation outpatient clinics and local efforts encourage smoking cessation faced hurdles such as hospital admission and psychological loneliness. In the next section, we further discuss the case study introduced in Sudo (2021). The example of Carbon Cure Technologies is unique because it demonstrated clear social value goals and also successfully raised significant funding. Noting that around 40% of the world's greenhouse gas emissions are generated by the construction industry, the U.S.-based CarbonCure Technologies developed a technology to enhance concrete performance and reduce emissions by mixing carbon dioxide in the cement manufacturing process. The company's founder, after working in a master's program at a Canadian university on the carbonization of concrete, founded a consulting firm related to this area of expertise. Using his knowledge and network, he founded a company called Carbon Sense Solutions. The company's goal is to reduce the amount of environmentally hazardous substances in the built environment by 500 million tons per year by 2030. Appeal Sciences has developed a new coating technology based on materials science and technology in the field of food spoilage prevention technology, which previously relied on wax coatings. Wax coatings slow fruit respiration and help it stay fresh longer; however, slowing respiration had the disadvantage of ruining the fruit. The company developed an invisible, safe, and edible barrier which makes it possible for fruit to last twice as long as with conventional wax coating. This is expected to reduce food waste and prevent starvation.

4. Characteristics of Investment

The investment decisions by Realtech Holdings were made as follows. Investment decisions were made by a seven-member investment committee. If a majority supported the investment, the investment was made. This investment committee consisted of Realtech Holdings board members and representatives of financial institutions. After 10 years of investment, the profits were earned and principal was returned to the investors. Some funds have longer investment periods than regular venture capital funds, allowing them to focus on longer-term investments. For example, A.D.B. Ventures, which invests in seed-stage startups, has an investment period of 17 years, around 10 years longer than the investment period of a typical venture capital fund. The following table summarizes the impact finance

approach to returns and themes of investments and loans by representative institutions. When compared with Realtech Holdings' and Sumitomo Mitsui Trust Bank's investment, it is similar to ordinary borrowing. The return required from the fund is not necessarily lower just because it is a social impact investment. However, from the perspective of leading investment in the social implementation of ventures with outstanding technology, they tend to invest in companies that other financial institutions find difficult to screen or have not been procured through other means. Note that some foreign impact funds have secured high returns. For example, the Harvard Green Loan Fund, which invests to reduce the environmental impact of campuses, has invested in more than 200 projects and earned an average return of 29.9%.

Table 3: Concept of Return of popular funds

| Institution/Organization | Concept of Return | status of implementation | Target | Investment and Loan Themes |
|-----------------------------------|--|---|---------------------------------------|--|
| Federated Hermes(UK) | Market-level returns + Reduction of negative social impact + Creating Positive Social Impact | Both pre- and post-evaluations are conducted. | Project/Company/Fund | 9 themes (water, food safety, health and wellbeing, education, financial inclusion, mobility, impact enablers, energy transition, circular economy) |
| Partners Group AG(Switzerland) | | | Project/Company/Fund | 6 themes (financial inclusion, Affordable Housing, Improved Access to Energy, Food and Agriculture, Health Care and Education, Small Business Support) |
| Societe Generale (France) | | | Project/Company/Portfolio | 3 themes (climate change/energy transition, waste management/circular economy, economic development in emerging economies) |
| Mitsui Sumitomo Trust Bank(Japan) | Same spread as regular loans + reduction of negative impact + creation of positive impact | | Company/Portfolio (begin to consider) | Not limited (themes that are deemed to have high impact for each company will be targeted) . |
| Daiichi Seimei(Japan) | Earn investment income + social impact | | Project/Company/Fund | A wide range of 3 themes (Quality of life improvement, local development and revitalization, climate change) |

Source: Examples of Investor Impact Investments and Loans (Ministry of the Environment)

5. The Characteristics of investees

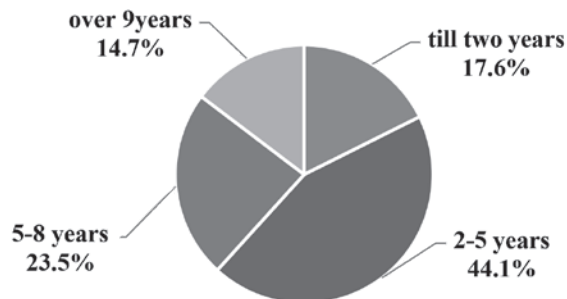
5.1 Trends in Characteristics of Real Tech Fund Investments

In this section, we analyze the characteristics of Realtech Holding's portfolio companies, focusing on the number of years established,

capitalization size, and industry sector.

In Figure 3, the 30% figure of five to eight years is larger than that of a typical VC, indicating that relatively more years have passed before the investment.

Figure 3: Year of establishment until the beginning of investment
Year from establishment until begin of investment

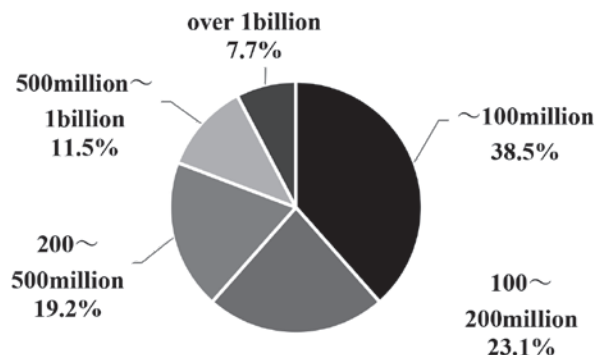


Source: Calculated by the author using data from Realtech Holding's website.

Next, in Figure 4, it can be seen that around 65% of the companies have a capitalization of less than 2 billion yen. Combined with the number of years to invest, the figure suggests that they are small in size and have few other financing options. Finally, we will look at the industries in which Realtech Holding's portfolio

companies operate. The largest number of companies (29.4%) are from the medical and cellular technology sectors, accounting for 10 companies (29.4%). Food manufacturing and production efficiency are notable, accounting for 11.8% and 8.8%, respectively.

Figure 4: capital share of investees
amount of capital of investees



Source: Calculated by the author using data from Realtech Holding's website.

5.2 Case of Ashirase¹⁾

Given that Ashirase is currently the only Real Tech Fund portfolio company that publishes a social impact assessment report, this case study is presented below. The case examines the following aspects: (1) what is their mission, (2) which social issues are they addressing, (3) what products do they provide, (4) what outcomes do they expect, (5) why are they addressing these social issues, and (6) how are they using the social impact assessment.

(1) First, we examine the mission of Ashirase, Inc. The company's mission is to create value through walking. Ashirase, Inc. defines walking as follows. Walking is a fundamental function for people who use all five senses, feel the world realistically, and have mobility to go wherever they want. Walking awakens people's innate curiosity, stimulates their senses, and initiates and accelerates the cycle of human abundance.

(2) Ashirase, Inc. is helping people with low vision to visit the outdoors. It is estimated that there are 1.64 million visually impaired people in Japan and 12 million worldwide. The biggest social challenge for them is not being able to freely leave the house.

The inability to freely leave the house limits their choices of places to live and work and increases the risk of depression. This limits the number of places they can visit and their choice of occupation. Additionally, the inability to freely leave the house has negative psychological effects, such as increased risk of depression and disrupted sleep and eating habits.

However, Ashirase's direct target is not the

entirety of the visually impaired population, but instead those who suffer from low vision. Around 1.44 million people in Japan have low vision, accounting for a majority of the visually impaired population. Although Ashirase initially viewed the visually impaired as "blind," but the company gradually came to believe that people with low vision are their target. First, more than 80% of people with visual impairments have low vision, and appealing to them has a large social impact. Second, although they can leave their house with assistance, they tend to hesitate to do so partly because no easy-to-use means of assistance are available. Ashirase's service helps them go out freely without any special assistance, addressing the social issue of the lack of appropriate services to help people with low vision.

(3) To address these social issues, Ashirase offers several products. In major product, a sensor is attached to the shoe. The shoe can be put on and taken off while the sensor is switched on. This device, once linked to a navigation application, can intuitively point the user in the direction they are walking by means of vibration. Note that it is necessary for people to check the safety by themselves. The program is intended for people who have a certain level of walking cognitive ability.

(4) The short- and medium-term outcomes and outputs presented by Ashirase in its Social Impact Report are as follows. Here, output refers to the services provided by the project, while the outcomes are the changes, benefits, learning, and other effects that directly result from the project or activity. Therefore, improving health QOL (Quality of Life)

is a social value to aim for. However, what constitutes QOL is difficult to discern and difficult to measure, even among intellectuals.

(5) The reason for tackling this social issue is attributed to President Chino’s background and his awareness of the lack of services for people with low vision. President Chino comes from Honda and was previously involved in research and development surrounding automatic driving control. While there are some differences between automated driving and walking navigation, several significant areas can be used as references. However, when it was first established, the technology was developed to show where it is safe to walk. However, because pointing to a safe location is technically difficult and the responsibility to ensure it is heavy, they decided to switch their objective to navigation.

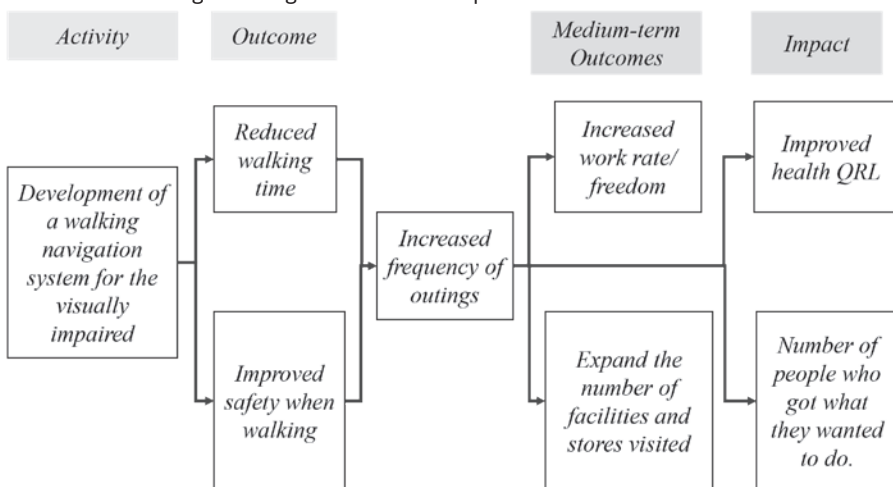
(6) Finally, the benefits and challenges of applying impact evaluation are described. It is said that impact evaluation enables management

to confirm where the business is at the moment and what its goals should be. Even if the long-term goals are clear, the short-term goals are not always clear. The merit of applying impact evaluation is that it enables self-assessment using a logic tree. Accordingly, the application of social impact assessment is not absolute in creating social value, and management are not opposed to investments based on normal risk returns as long as they can provide social value.

5.3 Comparison of Ashirase and other cases from prior studies

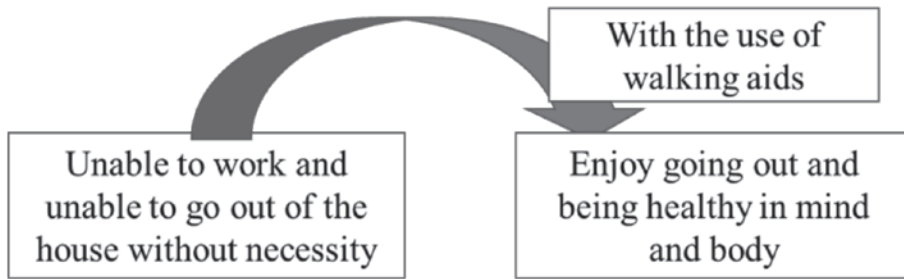
In this section, we compare Ashirase’s case with those of other companies. First, such organizations try to solve social issues through technology, such as Carbon Cure Technologies and Apeal Sciences. However, few companies in Japan receive investment from multiple venture capitalists, as is the case with companies in other countries.

Figure 5: Logic Tree of Social Impact Investment in Ashirase



Source: Ashirase’s Social Impact Report

Figure 6: Theory of change in Ashirase



Source: Described by author

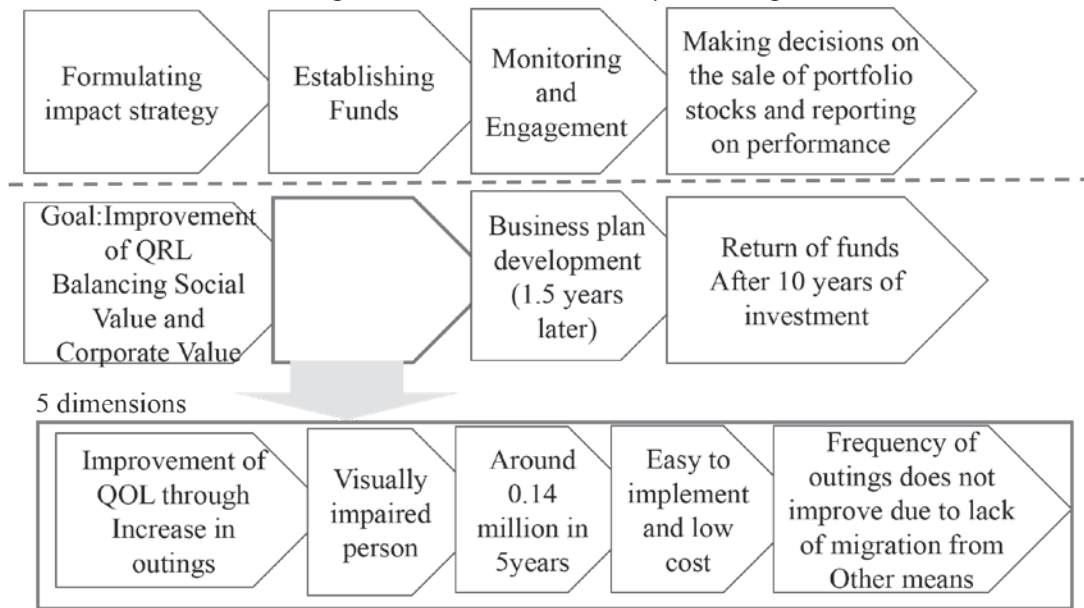
This is because social impact investment is considered immature in Japan. Second, Ashirase primarily targets visually impaired people with low vision, thereby increasing its impact, similar to Carbon Cure Technologies.

6. Conclusion

Social impact investment in Japan is in its infancy. However, it has certain characteristics. First, impact investments are often motivated by client demand than by promises to investors (Table 2). This suggests that to promote the expansion of impact investment in the future, diversifying investment assets and promoting communication with investors through appropriate information disclosure are necessary. Additionally, after the interviews with Ashirase, several findings emerged while applying the impact assessment. First, short-term goals are difficult to set and are determined after medium-term goals are set, and medium-term goals are also determined through dialogue with clients. Second, social

impact is usually measured by multiplying the number of users of a company's services by the effect of the services on solving social problems. However, these figures can be obtained only if companies conduct their own research. Therefore, it is necessary to conduct joint surveys with academia and publish reference information through relevant organizations. Third, companies should consider not whether to apply social impact assessment but whether social value is a byproduct of their operations. Finally, the process of social impact investment was articulated based on a case study. Future research should cover some of the following topics. First, the effectiveness of the investment should be verified from both the social impact and financial benefit perspectives, after a certain period of time has passed from the start of the investment. Second, as more examples of impact evaluation reports are disclosed in the future, we can compare these companies and consider evaluation methods, such as which outcomes should be set for which social issues.

Figure 7: Process model of Social Impact investing



Source: Described by the author based on interview with Ashirase

Acknowledgments

We would like to thank Mr. Fujii, President of Realtech Holding Corporation, for his great cooperation in promoting this research. We would like to express our gratitude.

Appendix

1) The concepts of social impact evaluation are mixed: The social impact investment in which the social/environmental effects are considered before investing, and social impact assessment, in which the social/environmental and other impacts are measured. As described below, some of the funds of Realtech Holdings, the main target of this study, have made social impact investments. However, social impact evaluation has been applied to only a few cases and there are only a dozen or so in Japan. However, investment and evaluation are inseparable, and social value must be measured if social impact investment is to be made.

Therefore, this study deals with both.

2) The interview with Ashirase was conducted via ZOOM with President Chino on July 22, 2022 from 11:00 am to 12:00 pm.

References

- [1]Akane Enatsu (2021). Impact finance essential for achieving a sustainable society Nomura Sustainability Quarterly, 2021 Spring.
- [2]Cambridge Associates and GIN (2015). Introducing the impact investing benchmark. https://thegiin.org/assets/documents/pub/Introducing_the_Impact_InvestingBenchmark.pdf.
- [3]Cabinet Office (2016). Survey on Strengthening Human Resource Development and Organizational Management Capacity through the Practice of Social Impact Assessment.
- [4]Chiappini, Helen (2017). Social Impact Fund: Definition, Assessment and Performance, Cham: Springer International Publishing AG

- [5]Clark, C., J. Emerson, and B.Thorley (2012). A market emerges. The six dynamics of impact investing. <http://www.pacificcommunityventures.org/wp-content/uploads/sites/6/2015/07/The_Six_Dynamics_of_impactAssets.pdf>
- [6]Foley, R. (2011). Harvard University. Green loan fund. Green revolving in action: Case study series. <http://greenbillion.org/wpcontent/uploads/2011/10/Harvard.pdf>.
- [7]Global Impact Investing Network(2021,2022). Annual Impact Investor Survey
- [8]Impact Finance Management (2016). Impact finance fund quarterly newsletter 2Quarter
- [9]Ken Ito, Masatoshi Tamamura, and Jyunta Ueno (2021). Challenges and Possibilities of Social Impact Evaluation as a Type of Program Evaluation
- [10]Ministry of Environment (2020). Basic Approach to Impact Finance.
- [11]Mitsubishi UFJ Research and Consulting (2016). Research and Studies on Social Impact Assessment, <<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-chousa-all.pdf>>
- [12]Nao, Sudo (2021). Introduction to Impact Investing, Nikkei-bunko.
- [13]Ichiro, Tsukamoto and Masao, Seki (2020), Impact Evaluation and Social Innovation, Dai-Ichi Hoki.
- [14]Veronica Vecchi, Luciano Balbo (2016). Principles and Practice of Impact Investing: A Catalytic Revolution, Greenleaf Publishing Limited, (translated by Tetsuo Kitagawa, and Akira Kato, dobunkan 2021)
- [15]Website of Social Impact Management Initiative. <<https://simi.or.jp/>>
- [16]Website of Real Tech Holdings. <<https://www.realtech.holdings.>>

相互監視および内部通報研究に関する文献分析

— 文献データベースを活用したテキストマイニング —

Literature Analysis on Mutual Monitoring and Whistleblowing Studies
— Text mining the journal titles, keywords and abstracts in WoS databases —

神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程
Doctoral Course, Kobe University Graduate School of Business Administration

丁 子 基 彦
Motohiko Choji

同志社大学商学部商学科 助教
Assistant Professor, Faculty of Commerce, Department of Commerce, Doshisha University

澤 田 雄 介
Yusuke Sawada

ABSTRACT

Whistleblowing is often likened to the context of surveillance, and has an over-wrapping research area with mutual monitoring. But their relations are not studied enough yet today. We used a text mining method and “Web of Science”, the databases of academic journals. We find the differences and conceptualized the relationship between the researches of whistleblowing and mutual monitoring.

キーワード

相互監視、内部通報・内部告発・公益通報、テキストマイニング、書誌的研究

1. はじめに

2022年6月1日より改正公益通報者保護法が施行された。当初の公益通報者保護法の制定のため2002年国民生活審議会・第18次消費者政策部会専門委員会に検討委員会が設置されてから、20年の歳月を重ねて初めての改正法の施行となる。その間に、内部通報〔告発〕をめぐる企業や組織の制度環境は、組織内の通報窓口の設置状況をはじめ、確かに大きな前進を果たしている。立法や制度環境の整備と相俟って、少なくとも通報者への報復や報復からの保護への懸念については幾分か緩和されることが考えられる。

ところが、我々が内部通報に抱く負の感情には、通報者への報復の問題だけではなく、「監視社会、裏切り、密告といったイメージ」(光前, 2014)や「監視社会ではないが—匿名性を武器にした、告発者側からの復讐という色彩」(角田・小西, 2008)などの「監視」といった、どちらかというとな否定的な社会意識も付きまとう。確かに、学術分野でも内部通報を相互監視⁽¹⁾として捉えた議論が実証研究を含め確認できる。しかしながら、相互監視の語句は、経済学をはじめ様々な学術分野で用いられており、その概念や定義は、必ずしも判然としにくい。そのため、相互監視の観点から内部通報を

検討するためには、分野を横断した一定の概念的整理が望まれる。特に、内部通報の監視の側面に対する否定的な感情を理解するためには、内部通報と相互監視の関係性を正しく捉える必要がある。

そこで本研究は、テキストマイニングによる文献分析で得られた共通点や相違点を手がかりに、内部通報と相互監視についての概念的整理を行うことを目的とする。

2. 用語・概念の整理と先行研究

2.1. 相互監視

〔相互監視〕の語句は、日常生活においても「コロナ禍における自粛と～」、「大国間の～」など報道記事を中心として時折耳目に触れるが、語句自体についての一般的な定義は見当たらない。ただし、その用いられている文脈からは、少なくとも我が国では「集団の成員同士が相互に監視する統制のための仕組み」として一般に理解されているといえる⁽²⁾。

学術的な議論では、経済学の契約理論の一つ、インセンティブ設計を題材としたプリンシパル=エージェント理論に依拠したものが多いが、上記の一般的な理解とは概ね合致する。しかしながら、相互監視自体やその概念について掘り下げたものは乏しい。

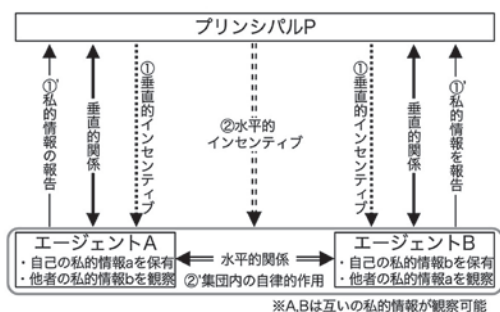
契約理論を所与とした限定的な文脈ながら、澤田(2020)は、文献レビューから会計不正、特に共謀不正への相互監視の有効性を説く中で、プリンシパル=エージェント理論を拡張したMa(1988)の相互監視契約をもとに概念化を試みている。相互監視を「エージェントらの行動を直接観察できないプリンシパルが、相互に観察可能なエージェント同士に対して、自己と相手方の私的情報を報告させる仕組み」とするものである。

Ma(1988)の理論モデルは、プリンシパル

1名[P]、エージェント2名[A・B]からなり、A自身のコストについての報告、Aが観察した他者Bのコスト報告の真偽についてのAによる報告、の2つの報告について正直な行動を促すインセンティブ付けが、Pにとって、エージェントA・Bの監視と問題行動の抑止につながることを想定している。モデルの条件設定では、Bが虚偽の報告をしたとき、Bの虚偽報告をAがプリンシパルに報告(通報)することで自身の利益が最大化される。よって、相互監視下の両エージェントは、どんな嘘でも通報されることを予期して正直な報告を行うことが最適となる。

Towry(2003)のモデル(図1)では、チーム生産における努力水準に与える相互監視と集団への帰属意識[Team identity]影響について、プリンシパルとエージェント間の関係性を垂直的に捉える一方で、集団内の成員同士の協調や共謀を水平的な関係性になぞらえている。相互監視の垂直的インセンティブは、Ma(1988)でいう、プリンシパルが個々のエージェント同士に互いの努力水準を観察、経営陣に報告するインセンティブを付与する直接的なシステムとされる。他方で相互監視の水平的な関係では、プリンシパルは、個のエージェントではなくチーム生産に対して間接的なインセンティブを与え、集団内に存する、個々の努力水準を成員同士が自律的に監視する同調圧力や規範に働きかける仕組みとなる。実験結果では、集団への帰属意識の強度が、水平的インセンティブによる努力水準を高める一方で、垂直的インセンティブは努力水準に対して負に作用することが明らかになっている。この効果は、チームメンバーが個よりも集団の成果に焦点を当てるようになる認知的変化と成員同士のコミュニケーションの増加という2つの影響によるとされる。

図1 相互監視における二軸の関係性



出所：澤田(2020)のMa(1988)・相互監視契約モデル図を Towry(2003)をもとに加筆修正

2.2. 内部通報

通報・告発を表すwhistleblowingは内部通報や内部告発、公益通報などと表わされるが、通報先窓口を組織の内外とするか、外部窓口であれば監督官庁以外の報道機関等も含めるか、通報の対象事実を法律違反のほか非倫理的行為までとするか、論者や文脈により意味は異なる。本研究では、後述の多様な研究領域の文献を通じて概念的整理を行うことが目的であるから、内部通報を広義に取り扱う。そのため、既存研究でしばしば引用されるNear & Miceli (1985)による概念から、不正行為を「違法、非道德、規則違反の実践」とした上で、用語としての内部通報は、「影響力を有する個人や組織に対する不正行為の情報についての組織構成員による開示」として広義に捉え、通報先の内外は問わないものとする。

内部通報をTowry (2003)に同じく垂直・水平の二軸の関係から捉えたTrevino and Victor (1992)は、相互監視 [peer reporting] を「集団の成員による、他の成員の不正についての外部への通報」であるとして、「通報告発 [whistleblowing]」の一類型とするものである。内部通報は、理論上は外部の集団やコントロールをも包含し、集団内の同位者だけでなく、上位者・下位者間の垂直的なコントロールも対象

とする。一方で、相互監視は、「影響力を行使し得る集団外部の権限主体 [行政当局や組織全体の通報窓口] に対して、集団内の不正について同じ集団の成員が暴露する水平的コントロールの試み」に特化し、水平的コントロールの仕組みは、「集団規範の実行プロセス [groupnorm enforcement processes]」を意味する。「不正が集団にとって脅威であり、相互監視が集団の成員の役割責任である」との集団規範が形成された場合には、相互監視や通報者への評価、同僚の不正の通報への受容性に影響を与えるとしている。

2.3. 重なり合う2つの概念

本節のMa (1998)、Towry (2003)、Trevino and Victor (1992)に共通する議論からは、内部通報と相互監視の関係性について、次のことがいえる。まず、集団を取り巻く環境は、①集団の統制者を含まない最小単位としての狭義の [集団]、②狭義の集団の外部に存するが集団と直接の関係性を有するプリンシパルなどの集団の [統制者]、③集団の外部にただでなく、集団と直接の関係を有さない行政当局などの [外部主体] の3つに整理される。すると、相互監視は①の集団内部における水平的関係であり、内部通報は①の集団と、集団の外部にある②の統制者、③の外部主体との垂直的な関係であるといえる。さらに内部通報と相互監視に共通する議論としては、上記の垂直・水平の二軸の関係性のほかにも、Ma (1988)の相互監視モデルには、内部通報における通報意欲と同様に、プレイヤーの通報の意思形成が含まれ、また、Trevino and Victor (1992)も、相互監視を内部通報の一類型としている。

このように、内部通報と相互監視には、それぞれの概念について、共通部分があると考えられる一方で、これまでに両者の関係性について

での整理は行われていない。先行研究レビューのみによっては、分野を横断した概念的整理を行うためには限界がある。そこで、重なり合う2つの概念について、共通点と相違点を全体として明らかにするためには、蓄積されている文献を網羅的に抽出し、定量的に比較検討することが有用であると考えられる。

3. 研究方法

本研究では、後述する原(2014)の研究方法を基にして、文献データベースへの書誌学的研究に依拠したテキストマイニングを実施する。その目的は、内部通報および相互監視の各研究において重要と思われる概念を抽出し、特徴を明らかにすることで両者の関係性を整理することにある。既存の相互監視研究では、前述の会計分野の研究に限定した澤田(2020)による文献レビューがあるほか、内部通報については、体系的な研究としてMiceli, Near & Dworkin(2008)、メタ分析のMesmer-Magnus & Viswesvaraan(2005)が知られている。しかしながら、相互監視、内部通報のいずれの先行研究にも、書誌学的な文献分析は見当たらず、また、テキストマイニングの応用研究も確認できない。それぞれの研究分野はさまざまな領域におよぶところ、書誌学的な文献分析の観点から、文献データベースに対してテキストマイニングを実施することで、重なり合う領域での重要な語句概念の発見や、それぞれに固有の論点の抽出が可能であり、学術的にも意義があると考えられる。

3.1. 書誌学的研究とテキストマイニングによる文献分析

書誌学的研究あるいは文献分析は、図書館情報学を基礎として、文書の公表と利用にみられるパターンを数学的・統計的に分析する技

法である(Diodato, 1994)。一般に、ある分野の既存研究の多面的分析とコード化による検討結果の客観的評価を通じて、当該研究分野に関する全体的傾向を把握する研究手法として研究蓄積や動向を整理できる(吉田ほか2009; Hesford et al. 2007)。従来、紙媒体での発行が一般的だった学術雑誌等が、近年の急速な電子化に伴い後述のWeb of ScienceやScopusといった学術研究データベースとして整備された結果、書誌学的なアプローチを用いた研究が注目を集めつつある(高橋, 2021)。例えば、河合・乙政(2012)は、戦略経営のためのマネジメントシステムであるバランス・スコアカードについて、国内外の主要誌に掲載された研究を対象に文献分析を行い、論文数のトレンド、研究内容、理論ベース、研究方法、研究サイトの5つの観点からバランス・スコアカード研究の蓄積状況を明らかにしている。また、幸田(2017)では、組織研究ならびに人的資源管理研究を中心に海外の代表的な組織研究雑誌を対象に、欧米の組織研究の内容、対象、強調点、方法論、価値観、あるいは方向性などの違いを分析・考察している。

原(2014)は、学術研究の文献データベースであるクラリベイト・アナリティクス社Web of Science (WoS) から文献の[トピック](論題、抄録、著者キーワード)に管理会計研究、サプライチェーンマネジメント研究を表す語句を含む先行研究を検索し、検索結果で得られた文献すべての抄録に対してテキストマイニングによる分析を行っている。この試みは、各文献の抄録中の頻出語句の中で2つの異なる研究分野の両方で出現したものにつき、後述する語句の重要性の指標であるIDF (Inverse Document Frequency) と残差IDF (RIDF: Residual IDF) の各値を算出し、RIDF値の高い語句を抽出、分類して語句の重要性から特徴づけを行ったも

のである。その上で、階層的クラスター分析による単語の類似性測定とグループ化で、両研究分野における論点を抽出し、考察している。つまり、複数の研究群の傾向やトピックの分類を目的としている点において、書誌学的研究に近いアプローチをとりつつ、テキストマイニングを用いたさらなる応用を試みたものである。

3.2. 分析方法・対象

本研究では、WoSの文献データベースを利用し、文献の論題、著者キーワード、Keyword Plus、抄録の各項目のどれかに、内部通報、相互監視を表す語句を含むものを検索対象とした。以下では、内部通報、相互監視にかかるWoSの文献データベースの検索結果である文書集合をそれぞれWB、MMとし、これらの論題 [TTL]、著者キーワード [KW]、キーワードプラス [KP]、抄録 [AB] の各項目にデータ（何らかの文章や語句）をもつWB、MMの部分集合を順に、WBにつき TTL_{WB} 、 KW_{WB} 、 KP_{WB} 、 AB_{WB} として、MMにつき TTL_{MM} 、 KW_{MM} 、 KP_{MM} 、 AB_{MM} と表す。

まず、著者らに既知である内部通報、相互監視を表す語句を示す次の検索式、内部通報につき [whistleblow* OR whistle-blow* OR ((blow* OR blew) AND whistle*)]、相互監視につき [“mutual monitoring” OR “mutual reporting” OR “peer monitoring” OR “peer reporting” OR “coveillance” OR “co-veillance” OR “peer observability” OR “mutual observability”] によってWoSの文献データベースの検索を行った。得られた検索結果であるWB2634件、MM文献310件の各文書集合データベースは、分析対象となる文献のTTL、KW、KP、ABのほか [Web of Science 分野] の各項目を含めてExcel形式にファイル出力した。

なお、本研究は、幅広い文献を通じた相互

監視、内部通報の概念的整理を目的とするから、研究分野、掲載ジャーナル、文献の公表時期の限定は行わなかった。また、原 (2014) は、検索結果のデータベースのうちABが取得できた文献のみを分析に用いているが、本研究では、ABのデータが欠損していても、TTL、KW、KPのどれかが取得できた文献については、これらの項目に重要な語句が含まれているかどうかを検証している。

3.3. テキストマイニングと形態素解析ソフトウェア

前記3.2.のWoSの検索結果で得られた文献データベースのExcel形式ファイルをテキストマイニングの解析対象データとして用いるが、データから語句を抽出し、語句の重要性を分析するテキストマイニングを実施するため、形態素解析ソフトウェアKH Coder⁽³⁾を実行して文章を意味の最小単位である形態素としての語句に分割した。KH Coderでは、抽出対象から除外する語句 [STOP WORD] の標準設定を用いて、冠詞や前置詞など不要な語は分析対象外とした。さらに、相互監視を表す語句は、英語表記“mutual monitoring”など複数の語句の組み合わせからなるため、“mutual”、“monitoring”として別々の語句として抽出されないように、複合語句 [TAG] として強制的に抽出するように前処理において登録をしている。なお、抽出対象は、それ自体が意味を持ち、特定の概念を表す単語である、名詞、形容詞、動詞に限定し、前述のTAGとともに抽出されるように設定した。

次に、WoSの検索結果で得られたWB、MMの各Excelファイル中の、TTL、KW、KP、ABのデータを含む各列に対してKH Coderによる解析を実行し、文書集合中に出現する語句ごとの出現数、および、語句が出現する文書数の解

析結果のデータをExcelファイルに出力した。

3.4. 文書中における語句の重要度

本研究におけるテキストマイニングの手法では、それぞれの語句の重要性を数値化して明らかにするために、文書集合全体における語句の頻出度 (TF: Term Frequency)、その語句が登場する文書の頻度 (DF: Document Frequency) の各数値から得られるRIDF、および、TFとRIDFの積で表されるTF-RIDFの尺度に着目した。また、内部通報、相互監視の別個の文書集合におけるTF-RIDFの乖離を測定するために、各文書集合を母集団としたTF-RIDFの標準偏差と各語句の標準偏差からの乖離となる偏差値 (DV: Deviation Value) を算出した。

3.4.1. TF、DF、IDF、RIDF

文書の中で出現頻度の高い語句は、重要な語として文書の特徴を示す可能性もあるが、単に一般的な語句にすぎないこともある。特に、複数の文書からなる文書集合においては、ある語句が特定の文書中に偏在する場合もある。そのため、語句の出現数TFのみでは、その語句が文書や文書集合を特徴づけるかどうかを推し量ることはできない。文書集合においては、ある語句が出現する文書数についても同様のことが当てはまる。すなわち、重要な語句は、より多くの文書に登場することが考えられると同時に、語句が一般的であればあるほど、多くの文書に出現するともいえる (木村, 2018)。

IDFは、ある語句を含む文書数DFを文書集合の文書総数で除した逆数であり、通常は対数を取って示される。IDFの数値は、文書による語句の偏在性を意味する尺度として用いられるが、一般的な語も多く含まれてしまうという問題がある。そこで、一般的でない語句はポアソン分布から隔たりがちになる特性に着目した

RIDF尺度を用いれば、RIDF値が大きいほど語句と文書の内容の関連性が深いことがわかり、語句が文書集合全体にとって一般的かどうかを峻別することが可能となる (原, 2014; 北ほか, 2009)。

KH Coderの解析結果で得られたExcelファイル中のTF値、DF値を用いて、IDF、RIDFの数値は次のように求められる。まず、IDFは、数値の算出先セルに “=LOG ([文書集合の文書母数] / [DF値])” の数式を入力して求められる。同様に、RIDF値は、算出されたIDF値を用いて、 “= [IDF値] + LOG (1-EXP (-[TF値] / [DF値]))” の数式から得られる。

3.4.2. TF-RIDF、DV

TFが「より多く出現する語は、より重要な語である」、IDFが文書集合中の「ある語に対して、その語の出現回数が少なければ少ないほど、より大きな重みを与える」との考えから、TF-IDFの尺度は、「2種類の重みづけ指標を掛け合わせたもの」としてTF値とIDF値の積によって示される (木村, 2018)。一方で、TF-RIDFは、IDFの「多くの文書で使用される語の値は小さくなり、少ない文書で使用される語の値は大きくなる」性質に、RIDFの「少ない文書で使用され、かつ、出現頻度が多い文書で使用される語の値は大きくなる」特性を加えることで改良を試みたもので、TF値とRIDF値の積で表される (湯本, 2019)。

本研究では、TF-RIDF値が、内部通報と相互監視の各文書集合でどのように異なるかを分析するために、それぞれの母集団である文書集合全体における標準偏差と語句に対するいわゆる偏差値を求めて、語句ごとの両文書集合における偏差値の乖離を算出している。

表2 WoS検索結果：研究領域ごとの文献数

| Rank | WB | | | MM | | |
|------|-------------------------------------|-----|-------------|--|-----|------------|
| | Web of Science 分野 | 文献数 | % (n=2,634) | Web of Science 分野 | 文献数 | % (n= 310) |
| 1 | Law | 321 | 12.19% | Economics | 84 | 27.10% |
| 2 | Business | 309 | 11.73% | Business Finance | 29 | 9.36% |
| 3 | Ethics | 301 | 11.43% | Management | 24 | 7.74% |
| 4 | Management | 260 | 9.87% | Psychology Educational | 18 | 5.81% |
| 5 | Medicine General Internal | 209 | 7.94% | Business | 17 | 5.48% |
| 6 | Multidisciplinary Sciences | 145 | 5.51% | Computer Science Information Systems | 15 | 4.84% |
| 7 | Business Finance | 136 | 5.16% | Engineering Electrical Electronic | 14 | 4.52% |
| 8 | Public Administration | 127 | 4.82% | Psychology Multidisciplinary | 13 | 4.19% |
| 9 | Economics | 116 | 4.40% | Computer Science Theory Methods | 12 | 3.87% |
| 10 | Political Science | 114 | 4.33% | Education Educational Research | 12 | 3.87% |
| 11 | Nursing | 84 | 3.19% | Psychology Clinical | 11 | 3.55% |
| 12 | Communication | 80 | 3.04% | Telecommunications | 11 | 3.55% |
| 13 | Social Sciences Interdisciplinary | 79 | 3.00% | Development Studies | 9 | 2.90% |
| 14 | Philosophy | 68 | 2.58% | Ethics | 9 | 2.90% |
| 15 | Information Science Library Science | 63 | 2.39% | Environmental Studies | 8 | 2.58% |
| 16 | Criminology Penology | 60 | 2.28% | Computer Science Hardware Architecture | 7 | 2.26% |
| 17 | Sociology | 60 | 2.28% | Environmental Sciences | 7 | 2.26% |
| 18 | Engineering Multidisciplinary | 54 | 2.05% | Agricultural Economics Policy | 6 | 1.94% |
| 19 | Industrial Relations Labor | 53 | 2.01% | Education Special | 6 | 1.94% |
| 20 | Psychology Multidisciplinary | 52 | 1.97% | Law | 6 | 1.94% |

4. 分析結果

4.1. WoS文献検索とテキストマイニングの結果

WBは2634件、MMは310件の文献が検索され、研究分野上位20位は表2のとおりである。

次に、WB、MMについて、TTL、KW、KP、ABの各項目の部分集合毎にKH Coderの形態素解析の実行により文書集合中に用いられているすべての語句〔抽出語〕を抽出した。また、WB、MMともに、他に比べて項目が含む文書・語句データが多いABの抽出語数が最も多くなるが、他方では、ABに含まれず、他の項目のみに出現する語句も存在するため、これらの〔項目

固有語〕を抽出した。各項目の文書数、抽出語数、項目固有語の語数とTF、DF値の最大値、平均値、上位3語は表3のとおりである⁽⁴⁾。

既存研究の多くが、出現する文書数が極端に少ない語句は重要性が小さいとの考えからDF値に10以上の閾値を設けているところ、AB以外のTTL、KW、KPの項目固有語については、 TTL_{WB} のpg、 KP_{WB} のsocial-responsibilityのみがTF値、DF値が10以上である。これら2語以外のTF値、DF値が9以下のものについては閾値以下として除外した。ここまでの抽出語は、 AB_{WB} 、 AB_{MM} からの抽出語10200語、4100語に TTL_{WB} 、 KP_{WB} から抽出した前述の2語を

表3 各項目毎の文書数、抽出語数、項目固有語数・TF値・DF値・頻出語句

| | | 文書数 | 抽出語数 | 固有語数 | 固有語TF値 | | 固有語DF値 | | 固有語 頻出3語(TF, DF) |
|----|-----|------|-------|------|--------|-------|--------|-------|---|
| | | | | | 最大 | 平均 | 最大 | 平均 | |
| WB | TTL | 2634 | 2789 | 368 | 17 | 1.317 | 17 | 1.315 | pg(17,17) soviet-union(9,9) kenyan, socialism(7,7) |
| | KW | 1204 | 2012 | 210 | 5 | 1.066 | 5 | 1.061 | wrongdo(5,5) act(4,4) challenger, collegiality, elder, prescribing, psychoanalysis, rent-seeking(2,2), post-2020(2,1) |
| | KP | 1182 | 763 | 137 | 13 | 1.382 | 13 | 1.382 | social-responsibility(13,13) sarbanes-oxley(6,6) civil-disobedience(5,5) |
| | AB | 1649 | 10200 | | | | | | - |
| MM | TTL | 310 | 858 | 82 | 2 | 1.012 | 2 | 1.012 | revisit(2,2) |
| | KW | 215 | 732 | 80 | 2 | 1.062 | 2 | 1.062 | deviance, evasion, rejection, relational, victimization(2,2) |
| | KP | 253 | 331 | 71 | 5 | 1.14 | 5 | 1.14 | whistle-blower(5,5) creativity, doctor, earnings, empirical-analysis, federal-fund, public-health(2,2) |
| | AB | 296 | 4100 | | | | | | - |

加えたものとなるが、これらをWBに固有の語句 [U_{WB}] 7194語、MMに固有の語句 [U_{MM}] 1092語、ならびにWB、MMに共通する語句 [CM]3008語に分類し、計11294語を抽出した。

4.2. 固有語句U_{WB}、U_{MM}と共通語句CM

しかしながら、抽出された語には、research、studyなどの学術文献に一般的な語が依然として多く含まれる。これらの語はTF値、DF値が大きくなりがちであるにもかかわらず、あまり重要な意味的価値を有さないことがほとんどである。そのため、次の手順でこれらの語を抽出して検討対象から除外した。まず、表3のWB、MM文書数の合計2954と同程度の文書集合を得るべく、WoSを検索して、表2のWB、MMのそれぞれの上位3つの研究分野Law、Business、Ethics、Economics、Business Finance、Managementのいずれかに含まれる文献を日付が新しい順に3000取得した。次に、これらのうち抄録を含む2974の文書集合にKHコードの解析を実行し、得られた14597の抽出語をDF値の降べきの順に並び替え、上位5%の730語を学術文献に一般的な語として検討対象から除外した。

最後に、DF値に閾値を設けて検討対象を絞

り込んだ。U_{WB}においては、閾値を10以上として、DF値が9以下の語句を除外した。U_{MM}では、DF値の閾値を10とした場合には、検討対象となる語句が9語のみとなるため、閾値を3まで下げた。CM中の語は、WB、MMいずれにも属するが、AB_{WB}とAB_{MM}の文書数1649、296の約5：1の比から、MMでの閾値10に対して、WBでの閾値を50とした。そして、whistleblowing、mutual monitoring等の文献検索の検索式自体に含まれる語を除外した。最終的に分析対象となったU_{WB}231語、U_{MM}34語、CM23語それぞれのTF-RIDF値を降べきの順に並び、U_{WB}、U_{MM}は上位20語を抜粋し表4、表5を得た⁽⁵⁾。

なお、CM23語の検討にあたって、語の意味するところが同じculture、cultural、および、意味が近いethical、moral、complianceについては、()で一まとめの語群として括り、語群としてのTF、DFをKH Coderにより解析し、個別の語とは別に表5に加えている。また、分析では、各語句のTF値、DF値からIDF、RIDF、TF-RIDFの数値を算出し、CMについては、TF-RIDFのWB、MMを母集団とした偏差値DV_{WB}、DV_{MM}と両者の乖離値DV_{GAP}を求めた。

表4 WB、MM固有語句 (U_{WB}、U_{MM})

| Rank | 抽出語 | U _{WB} | | | | | 抽出語 | U _{MM} | | | | |
|------|-------------|-----------------|-----|-------|---------|--------|----------------------|-----------------|----|-------|---------|-------|
| | | TF | DF | RIDF | TF-RIDF | DV | | TF | DF | RIDF | TF-RIDF | DV |
| 1 | fraud | 449 | 154 | 1.006 | 451.475 | 10.628 | tootle | 23 | 6 | 1.684 | 38.724 | 3.004 |
| 2 | retaliation | 251 | 139 | 0.996 | 250.054 | 5.672 | loan | 30 | 15 | 1.232 | 36.961 | 2.831 |
| 3 | news | 130 | 55 | 1.434 | 186.413 | 4.107 | repayment | 28 | 15 | 1.222 | 34.223 | 2.563 |
| 4 | complaint | 111 | 54 | 1.425 | 158.212 | 3.413 | cwb | 17 | 4 | 1.863 | 31.671 | 2.314 |
| 5 | legislation | 131 | 89 | 1.155 | 151.254 | 3.242 | borrower | 26 | 16 | 1.172 | 30.470 | 2.196 |
| 6 | federal | 117 | 76 | 1.232 | 144.092 | 3.065 | co-ceo | 15 | 3 | 1.991 | 29.869 | 2.137 |
| 7 | speech | 88 | 37 | 1.607 | 141.396 | 2.999 | act ⁶ | 21 | 15 | 1.172 | 24.617 | 1.623 |
| 8 | loyalty | 93 | 49 | 1.457 | 135.455 | 2.853 | microfinance | 15 | 7 | 1.572 | 23.580 | 1.522 |
| 9 | courage | 70 | 26 | 1.772 | 124.025 | 2.572 | lender | 17 | 10 | 1.384 | 23.523 | 1.516 |
| 10 | allegation | 81 | 44 | 1.499 | 121.397 | 2.507 | bonus | 12 | 5 | 1.731 | 20.772 | 1.247 |
| 11 | section | 71 | 32 | 1.662 | 118.007 | 2.424 | teamwork, team-based | 14 | 9 | 1.414 | 19.797 | 1.152 |
| 12 | ring | 54 | 11 | 2.173 | 117.321 | 2.407 | sanitation | 9 | 3 | 1.972 | 17.748 | 0.951 |
| 13 | dissent | 67 | 31 | 1.673 | 112.072 | 2.277 | interbank | 9 | 4 | 1.821 | 16.388 | 0.818 |
| 14 | scandal | 75 | 45 | 1.473 | 110.482 | 2.238 | outside | 8 | 3 | 1.963 | 15.703 | 0.751 |
| 15 | leak | 70 | 38 | 1.562 | 109.375 | 2.211 | joint-liability | 9 | 5 | 1.694 | 15.245 | 0.706 |
| 16 | advocacy | 59 | 22 | 1.844 | 108.797 | 2.197 | default | 10 | 8 | 1.422 | 14.216 | 0.605 |
| 17 | criminal | 78 | 56 | 1.345 | 104.913 | 2.101 | peer-to-peer | 9 | 8 | 1.398 | 12.580 | 0.445 |
| 18 | bribery | 56 | 22 | 1.839 | 103.002 | 2.054 | interdependence | 7 | 4 | 1.786 | 12.504 | 0.438 |
| 19 | scientist | 66 | 38 | 1.553 | 102.519 | 2.042 | collateral | 7 | 4 | 1.786 | 12.504 | 0.438 |
| 20 | harassment | 55 | 24 | 1.791 | 98.490 | 1.943 | profit-sharing | 6 | 3 | 1.931 | 11.586 | 0.348 |

表5 WB、MM共通語句 (CM)

| Rank | 抽出語 | WB | | | | | MM | | | | | DV-GAP |
|------|----------------------------|-----|-----|-------|---------|--------|----|----|-------|---------|-------|--------|
| | | TF | DF | RIDF | TF-RIDF | DV | TF | DF | RIDF | TF-RIDF | DV | |
| 1 | ethical, moral, compliance | 985 | 383 | 0.600 | 590.514 | 14.049 | 73 | 35 | 0.870 | 63.482 | 5.427 | 8.622 |
| 2 | ethical | 550 | 253 | 0.762 | 418.916 | 9.827 | 28 | 10 | 1.444 | 40.433 | 3.171 | 6.656 |
| 3 | moral | 356 | 157 | 0.974 | 346.686 | 8.050 | 29 | 19 | 1.086 | 31.497 | 2.297 | 5.753 |
| 4 | culture, cultural | 347 | 185 | 0.878 | 304.598 | 7.014 | 34 | 18 | 1.145 | 38.923 | 3.023 | 3.991 |
| 5 | patient | 228 | 90 | 1.227 | 279.768 | 6.403 | 33 | 13 | 1.322 | 43.613 | 3.483 | 2.921 |
| 6 | professional | 281 | 171 | 0.891 | 250.346 | 5.680 | 15 | 10 | 1.362 | 20.425 | 1.213 | 4.467 |
| 7 | moral | 356 | 157 | 0.974 | 346.686 | 8.050 | 29 | 19 | 1.086 | 31.497 | 2.297 | 5.753 |
| 8 | care | 201 | 85 | 1.245 | 250.233 | 5.677 | 31 | 19 | 1.098 | 34.038 | 2.545 | 3.131 |
| 9 | norm | 168 | 93 | 1.171 | 196.698 | 4.360 | 30 | 17 | 1.159 | 34.778 | 2.618 | 1.742 |
| 10 | agency | 187 | 129 | 0.990 | 185.221 | 4.077 | 34 | 21 | 1.053 | 35.809 | 2.719 | 1.359 |
| 11 | argue* | 221 | 180 | 0.811 | 179.320 | 3.932 | 21 | 18 | 1.054 | 22.134 | 1.380 | 2.552 |
| 12 | reward | 131 | 64 | 1.351 | 176.980 | 3.874 | 17 | 13 | 1.220 | 20.747 | 1.244 | 2.630 |
| 13 | discussion* | 94 | 82 | 1.137 | 106.908 | 2.150 | 14 | 14 | 1.126 | 15.763 | 0.757 | 1.394 |
| 14 | enforcement | 136 | 78 | 1.242 | 168.863 | 3.675 | 13 | 10 | 1.333 | 17.330 | 0.910 | 2.765 |
| 15 | cultural | 96 | 64 | 1.301 | 124.933 | 2.594 | 18 | 11 | 1.336 | 24.046 | 1.567 | 1.027 |
| 16 | incentive | 138 | 82 | 1.214 | 167.549 | 3.642 | 94 | 46 | 0.748 | 70.337 | 6.098 | -2.456 |
| 17 | worker | 91 | 50 | 1.441 | 131.175 | 2.747 | 55 | 22 | 1.092 | 60.042 | 5.090 | -2.343 |
| 18 | commitment | 93 | 54 | 1.399 | 130.139 | 2.722 | 14 | 10 | 1.348 | 18.876 | 1.061 | 1.661 |
| 19 | authority | 122 | 101 | 1.059 | 129.165 | 2.698 | 25 | 15 | 1.204 | 30.107 | 2.161 | 0.537 |
| 20 | compliance | 88 | 51 | 1.424 | 125.354 | 2.604 | 17 | 10 | 1.384 | 23.523 | 1.516 | 1.088 |
| 21 | pressure | 74 | 50 | 1.406 | 104.049 | 2.080 | 21 | 13 | 1.261 | 26.483 | 1.806 | 0.274 |
| 22 | respond* | 85 | 76 | 1.165 | 98.987 | 1.956 | 21 | 18 | 1.054 | 22.134 | 1.380 | 0.575 |
| 23 | principle* | 72 | 61 | 1.273 | 91.621 | 1.774 | 16 | 10 | 1.373 | 21.974 | 1.365 | 0.410 |
| 24 | turn* | 73 | 67 | 1.213 | 88.554 | 1.699 | 16 | 15 | 1.112 | 17.792 | 0.955 | 0.744 |
| 25 | means* | 71 | 64 | 1.237 | 87.846 | 1.681 | 14 | 12 | 1.230 | 17.221 | 0.899 | 0.782 |

5. 考察

5.1. WB、MMそれぞれの固有語句

分析結果で得られた U_{WB} 、 U_{MM} の語句の多くは、WoS文献検索で判明したWB、MMの各研究分野を象徴する語句であることが一目瞭然にわかると同時に、それぞれの分野で固有の意味合いを有することが確認できる。なお、本研究ではTF-RIDF値による語の重みづけを採用しており、文献数の割合が高まるほどTF-RIDF値も大きくなる傾向にある。そのため、次に示すように U_{WB} 、 U_{MM} の各語は、それぞれの上位の研究分野と紐づきやすい。

5.1.1. 内部通報の固有語句 U_{WB}

U_{WB} における不正fraud、立法legislation、犯罪criminalなどの語は明らかに法律にかかわるものであるところ、WBでのLawの文献数は321と最も文献数の多い研究領域となっている。他方では、相互監視の文脈においては、必ずしも不正や犯罪などの法律違反に対する監視を想定しているわけではないので、MMでの法律分野の文献数は6にとどまる。

U_{WB} の固有語からは、まず、内部通報では、贈収賄briberyなどの犯罪criminalにかかわる法令違反からセクハラ・パワハラharassmentなどの非倫理的行為までを含む広義の不正Fraudについての通報 [訴えcomplaint、申立てallegation、異議dissent] を想定していることがわかる。ただし、直ちには不正とまではいえない生命などの安全性についての科学者scientistによる懸念の訴えや、組織外の消費者などからの警鐘 [bell-] ringはおろか、経営者の私生活の醜聞scandalを通報・告発として捉えることもある。さらには、報道newsによらず、ウィキリークスによる機密情報の漏洩leakなども通報・告発の形態に含むことがあるが、言論speechの自由の限界が問題となることもある。

また、通報に対する報復retaliationへの懸念や組織への忠誠loyaltyの問題から、時として内部通報には不屈の精神courageが求められる。そのため、例えば米国では、連邦法Federal [law] では、ドッド=フランク法 [Dodd-Frank Reform Act of 2010] やSOX法 [Sarbanes-Oxley Act of 2002] などの立法legislationの条文

Sectionに、通報者への報復禁止や通報の奨励を定めているほか、擁護団体advocacyによる支援も行われている。

5.1.2. 相互監視の固有語句U_{MM}

MMの研究分野の文献数上位は、Economics、Business Finance、Management、Educational Psychologyの順に並ぶが、これらの研究分野と概ね対応する形で次の概念が確認できる。

U_{MM}の上位20語からは、まず、いわゆるチーム生産、つまり、集団単位teamwork・team-basedでの生産性における、相互依存性interdependenceや仕事を怠けるフリーライディングなど非生産的行動cwb [counterproductive work behavior]、業績賞与bonusや個人・集団への利益の分配方法profit-sharingによるインセンティブ付けの議論が認められる。また、集団外部outsideの社外取締役や共同経営者CO-CEOによるガバナンス、トイレなどの公衆衛生sanitationにかかわる社会規範としての文脈も確認できる。

次に、相互監視には、教育、金融の各分野独特の概念も存在する。教育分野でtootleは、生徒同士が互いに良いところを観察して、相互に報告する積極的な相互監視 [positive peer reporting] を意味する。金融分野では、融資loan、返済repayment、借主borrower、貸主lender、連帯責任・保証joint-liability、債務不履行default、担保collateralなどが、金融取引の与信管理における相互監視と関連する。これは、マイクロファイナンスmicrofinanceにおける集団単位への与信供与、あるいは、銀行間取引interbankにおける金融機関同士の与信情報の登録・交換などが相互監視として機能していることを意味する。

5.2. 内部通報と相互監視の共通語句CM

まず、incentiveの観点からは、前記2.3.に示した内部通報と相互監視の垂直・水平の二軸インセンティブの関係性によって共通語句CMのいくつかは、下表6のように整理される。

表6 WB、MMの共通語句CMについての二軸の関係性による整理

| | |
|-----------------------------|---|
| 垂直的インセンティブ (集団外部との垂直的關係) | <ul style="list-style-type: none"> ・統制者や外部主体の権威、影響力 agency、enforcement、authority ・対立する水平的インセンティブへの外部からの作用 reward、commitment (組織へのコミットメント) |
| 水平的インセンティブ (集団内の水平的關係) | <ul style="list-style-type: none"> ・集団の規範 norm ・集団内に自律的作用として働く規範による同調圧力 pressure ・規範を構成する基準 ethical、moral、compliance、culture |

水平的インセンティブとの関係の中では、最も意味的価値があると考えられる (ethical、moral、compliance) の語群は、 U_{WB} 、 U_{MM} それぞれの固有語よりもTF-RIDF値は大きく、内部通報と相互監視のいずれもが、倫理、道德、コンプライアンスの重要な手段であり、後述5.3. では相互補完関係にあることがわかる。また、個別の語としてethical、moralがcomplianceよりも上位にあることは、コンプライアンスが倫理、道德に依拠していることを示していると考えられる。

次点の (culture、cultural) については、内部通報の実効性において企業文化や組織風土の問題がしばしば指摘されているところ、相互監視においても同様に議論されているものと理解できるが、normやpressureとともに、文化が規範や同調圧力に対して文化が影響力を有していると考えられる。

垂直的インセンティブ付けの観点からは、agency、enforcement、authorityの語が、組織や集団の外部の通報窓口に存在する、監督官庁や規制当局の強制力や権限を意味する。

また、reward、commitmentは、経済学のインセンティブ設計の議論が多い相互監視だけでなく、内部通報においても通報者に対する動機づけのための金銭報酬が注目されており、組織コミットメントも集団を超えた組織へ忠誠心や帰属意識として垂直的インセンティブにかかわると考えられる。

その他の点では、医療介護に関連したpatient、careは、医療過誤や介護虐待といった社会問題の発覚の端緒の多くが内部通報であること、professionalは、会計士や弁護士などの守秘義務などの職業倫理と内部通報の対立の議論を指すと推察されるが、このような専門的職業における問題とも相互監視は関係を有するといえる。

特筆すべき点としては、これらのCMの語句についてはincentiveとworker以外はすべてWBにおいて意味的価値が大きくなっていることである。相互監視については、表2のとおり経済学分野の研究が27.1%と突出して大きいところ、経済学のインセンティブ付けの議論や、集団生産の担い手としての作業者の語句の重みが内部通報の文脈以上に大きいことを示し、やはり生産性の向上にかかる議論の意味合いが強いと考えられる。これに対して内部通報においては、表6中の語句で表される概念が、垂直・水平の二軸の関係性にプロットされることで、インセンティブ付けの具体的な要素として、相互監視以上に重要な影響を及ぼす可能性がある。

5.3. 相互監視と内部通報の関係性

これまでの考察からわかることは、相互監視は、内部通報とは異なり、不正のみに対象を限定するわけではなく、また、実際に通報にまで至らなくともよいことである。

相互監視は、不正以外にも、フリーライディングなどの非生産的行動や集団単位での生産性向上、金融取引における与信管理をも対象としている点が内部通報と異なる。しかしながら、相互監視においても監視のための基準が存在し、その基準となるのが、前記2.3. で示した集団内の水平的関係の中にある規範である。すると、文化、風土は、いずれも共通語句CMに含まれるところ、内部通報と相互監視はそれぞれ、 U_{WB} 法律やCMの倫理、道德、コンプライアンス、あるいは、文化、風土などから形成される規範を基準として、規範からの逸脱に対する監視や通報を行う仕組みであるといえる。

また、藤川 (2017) によれば、「不正はコントロールが働かないと起こる」として、3つの不正対策「予防、発見・摘発、抑制」が一体となって機能することが不正のコントロールには

必要であるとされる (p.61)。この不正のコントロールの観点からは、内部通報は、主には発見・摘発の役割を担っているのに対して、相互監視は、むしろ、発見・摘発以上に予防、抑制の機能を期待されていると考えられる。相互監視が機能することで不正、あるいは、非生産的な行動、与信管理の問題が発生しなければ、対象となる事象が存在しないため通報にまで至らないことになる。他方では、内部通報と相互監視は、必ずしも別個独立に機能するわけではなく、前記2. で示した垂直・水平の関係の中で相互補完しながら三位一体となって不正のコントロールとして機能すると考えられる。

以上からは、内部通報と相互監視には、前記5. 1. のそれぞれに固有の概念がある一方で、2つの概念の重なり合う関係性については、[集団内の規範からの逸脱に対する予防、発見・摘発、抑制のコントロール手段としての相互補完の関係]にあるといえる。

6. おわりに

本研究では、内部通報および相互監視について文献から抽出された語句を手がかりに両研究の重なり合う領域に共通する、あるいは、それぞれに固有の概念を明らかにして関係性を整理したことにあつた。概念的な整理においては、先行研究レビューとしての文献分析にとどまりがちであるが、本研究では書誌学的研究にテキストマイニングの手法を応用して定量的に分析を行ったことに意義がある。研究方法としては、隣接する概念それぞれの文書集合に共通する語句について、それぞれの母集団におけるTF-RIDFの偏差値を算出して、各概念における語の重みの違いを見出した。テキストマイニングでは、文献データベースの項目のうち、論題や著者キーワードの文書集合に含まれる重要な語句のほとんどは、抄録にも含まれることを示

した。また、研究分野と文書数を同じくする新たな文書集合を用いて、学術文献に一般的な語句を抽出し、除外する試みを行った。

本研究の限界と今後の展望としては、次の視点から考えられる。第1に、本研究の分析視点では、別々の文書集合の母集団における同一語句のTF-RIDF値の差異、つまり、各文書集合における同一語句の重要性の違いに焦点を当てるため、文献データベースの研究分野、出版年などの外部変数の利用を見送っている。また、網羅的に語句を抽出して概念整理を行うことを主眼としたため、共起ネットワークや階層的クラスターなどの分析が未実施である。これらの点を分析手法に加えることで発展的な検討の余地があるといえる。

また、内部通報は、独立した研究テーマである従業員の声・沈黙としての性格を有するが、内部通報や相互監視との関係性は整理されておらず、今後の取り組みとしたい。

【謝辞】 本論文執筆に際しては、3名の匿名レフェリーの先生方、ならびに、学会報告における司会の杉本先生をはじめとした先生方から多くの貴重かつ有益なご助言を頂戴いたしました。また、神戸大学・松尾先生にも個別にご指導を賜りました。ここに記して深く感謝申し上げます。(本研究はJSPS科研費22K13516の研究成果の一部となります。)

注

- (1) 英語圏の海外文献の多くも同様の語句“mutual monitoring” “peer monitoring” “peer reporting”を用いるが、“mutual reporting” “coveillance”なども相互監視に相当する。
- (2) 小学館 (ジャパンナレッジLib電子版)

『日本大百科全書 ニッポニカ』では、地方文書 [五人組帳]、江戸時代、社会統制の説明文において相互監視の語が用いられていることが確認できる。地方文書 [五人組帳] 「五人組帳もこれと並び、その前書きは農民が日常守るべき治安・貢納の義務と、その相互監視の規定、生活規範に関する教訓…」、江戸時代 「…村単位に、…人身支配の台帳がつけられ、五人組制度などによって相互監視、連帯責任が義務づけられた。」、社会統制 「…統制する側とされる側が厳然と区別されているような古い統制形態から、…、むしろ相互監視とよんだほうが良いような新しい形態に変化…」 とある。

- (3) KH Coderは、2001年の公開からアップデートを続け、2019年9月時点でも国内外の研究事例は、論文と学会発表をあわせて3,000件を数える実績がある(樋口, 2021)。
- (4) 各文献は論題を有するが、キーワードや抄録を有せず、WoSのKeyword Plusが自動作成されないものもある。4項目とも欠損データがない文書数は、WB825、MM178であり、AB_{WB}1649、AB_{MM}296よりも文書数が少なく、本研究ではABの項目データを主な分析対象とした。なお、後述のとおりTTL、KW、KPの項目固有語を抽出し、重要な語を含まないことを確認した。
- (5) 表4、5の語で右上に*を付したものについては、これらの語が用いられている文脈を確認した結果、学術文献に一般的な語と判断して後掲5.の考察の対象とはしていない。

参考文献

- Diodato, V. (1994). *Dictionary of Bibliometrics*. NY: Haworth Press [芳鐘冬樹・岸田和明・小野寺夏生訳 (2008) 『計量書誌学辞典』 日本図書館協会)。
- Hesford, J. W., Lee, S. H. S., Van der Stede, W. A., & Young, S. M. (2006) “Management accounting: a bibliographic study”, *Handbooks of management accounting research*, 1, pp.3-26.
- Ma, C. (1988) “Unique Implementation of Incentive Contracts with Many Agents”, *The Review of Economic Studies*, 55-4, pp.555-571.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005) “Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation”. *Journal of business ethics*, 62-3, pp.277-297.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008) *Whistle-blowing in organizations*. NY: Routledge.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985) “Organizational dissidence: The case of whistle-blowing”, *Journal of business ethics*, 4-1, pp.1-16.
- Towry, K. L. (2003) “Control in a Teamwork Environment: The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts”, *The Accounting Review*, 78-4, pp.1069–1095.
- Trevino, L. K., & Victor, B. (1992) “Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective”, *Academy of Management Journal*, 35-1, pp.38-64.
- 河合隆治・乙政佐吉 (2012) 「わが国バランスト・スコアカード研究に関する文献分析：欧米主要会計学術雑誌・実務雑誌との比較を通じて」、『会計プロGRESS』第13号、日本会計研究学会、112-124頁。

- 角田邦重・小西啓文（2008）『内部告発と公益通報者保護法』法律文化社.
- 北研二・津田和彦・獅々堀正幹（2009）『情報検索アルゴリズム』共立出版.
- 木村美紀（2018）「TF-IDFを用いた文書分類の試み」、『文学研究論集』第48号、明治大学大学院文学研究科、1-17頁.
- 光前幸一（2014）「公益通報者保護法と特定秘密保護法：公益通報者保護法の改正視点と参加型民主主義」、『法政理論』第46巻3号、新潟大学法学会、140-158頁.
- 幸田浩文（2017）「経営学関連分野における学術研究文献の計量書誌学的研究—組織研究ならびに人的資源管理研究を中心として」、『経営論集』第89巻、東洋大学経営学部、1-19頁.
- 澤田雄介（2020）「会計不正と相互監視契約—文献レビューに基づく一考察—」、『同志社大学大学院商学論集』第55巻1号、同志社大学大学院商学研究科院生会、1-24頁.
- 高橋大樹（2021）「計量書誌学的アプローチを用いたマネジメント研究の現状」、『武蔵野大学経営研究所紀要 = Musashino University Management Journal』第4号、武蔵野大学経営研究所、53-113頁.
- 原慎之介（2014）「テキストマイニングによる管理会計研究とSCM研究の比較：組織間管理会計への貢献に向けて」、『原価計算研究』第38巻2号、日本原価計算研究学会、136-147頁.
- 樋口耕一（2021）『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して：KH Coder official book（第2版第3刷）』ナカニシヤ出版.
- 藤川信夫（2017）「日本のコーポレート・ガバナンスの転換点とリスクマネジメント—英国型ガバナンスに向けた改革の功罪、真のリスクマネジメントへ原点回帰—」、『危険と管理』第48号、日本リスクマネジメント学会、52-63頁.
- 湯本高行（2019）「非典型性を考慮した情報検索・推薦」、『システム／制御／情報』第63巻9号、一般社団法人システム制御情報学会、371-376頁.
- 吉田栄介・近藤隆史・福島一矩（2009）「わが国管理会計の書誌学的研究—1980-2007」、『産業経理』第69巻3号、産業経理協會、70-81頁.

日中企業におけるCEO強制交代に関する実証研究

— 経済パフォーマンスと社会パフォーマンスの影響について —

An Empirical Study on Forced CEO Turnover in Japanese and Chinese Firms:
The Influence of Economic and Social Performance

東北大学大学院 黎 敏 利
Tohoku University Minli LI

ABSTRACT

This study examines the effect of economic and social performance on CEO forced turnover in Japanese and Chinese firms. The board of directors prioritize performance as a crucial factor in evaluating CEO behavior, leading to replacement of CEOs with poor performance. Previous research has primarily focused on economic performance, such as Return on Assets and Price Earnings Ratio, in relation to CEO forced turnover. This study expands on this by investigating the impact of social performance on CEO forced turnover. The results show that in China, poor social performance does not cause CEO forced turnover, but good social performance reduce it. Conversely, in Japan, poor social performance leads to relatively higher rate of CEO forced turnover.

キーワード

CEOの強制交代、経済パフォーマンス、社会パフォーマンス、CSRの情報開示、日中企業

1. はじめに

2021年1月25日、世界経済フォーラム「ダボス・アジェンダ」対話における特別演説で、中国のチェアマンの習近平は「中国は二酸化炭素排出量を2030年に減少に転じさせ、2060年までにカーボンニュートラルの実現を目指す」と発言した。それから、2021年末に、中国の生態環境部が公布した新版「企業の環境情報開示管理弁法」が2月8日に施行された。このようなCSRの情報開示の制度的な推進がなされたとしても、各企業レベルでは多くの阻害要因にぶつかり得る。その中でも一番重要なのは、企業

の最高意思決定者（Chief Executive Officer、以下CEO）に関わるものと考えられる。CEOは自身の利益を優先させることを可能とする裁量があるかどうか依存して、CSRの情報開示への対応を変え得るということで、CSRの情報開示がCEO個人にもたらす影響について強調し、CEO個人自らがCSRの情報開示に対する注目度を高めなければならない。それゆえ、CEOの強制交代に注目する。

CEOの交代に影響を与える多くの要因の中で、企業業績は最も話題に上がり、また最も研究されている要因の一つである（Berns et al.,

2021)。この分野では、Coughlan & Schmidt (1985) が現在からCEOの交代に与える影響について先駆的に探求しているが、Weisbach (1988) は、株価はCEOの行動に関連する企業パフォーマンスをよく反映していないと主張し、企業パフォーマンスの代わりにROAを用いることを提案している。Weisbach (1988) の研究の枠組みでは、その後の多くの実証研究 (He et.al, 2016; Cao et.al, 2017) によって、企業の業績が悪いほどCEOが交代する可能性が高いことが示されている。これらの研究は、企業業績とCEOの強制交代との関係に関する文献的理解を深める一方で、企業の経済的パフォーマンスが優れているにもかかわらず、なぜ多くのCEOが強制的に交代させられるのかという疑問に対する良い回答を提供することはできなかった (Tang, He & Chen, 2019)。

企業行動理論 (Cyert & March, 1963) は、この問いに応えるための入口を提供した。企業行動のパフォーマンス・フィードバック理論では、絶対的なパフォーマンスは企業のパフォーマンスを正確に定義するための明確な基準にはならず、実際の企業パフォーマンスを判断する過程において、合理的な意思決定者は自分にとって満足できる最低限のアウトプット、すなわちアスピレーション・レベルを企業のパフォーマンスを判断する基準として設定することが示唆されている (Greve, 2003)。少数の研究者は、実際の業績が、期待レベルが達成されなかった場合の経営陣の交代に与える影響に着目しているが (Hubbard, Christensen & Graffin, 2017)、業績期待ギャップの差がCEOの交代に与える影響の観点から検証した文献はほとんどない。

しかも、近年、CEOが従業員や消費者などステークホルダーに対する社会パフォーマンスを生み出す重要な決定要因である (Madsen &

Rodgers, 2015) とする研究が行われている。ステークホルダー自身の利益が保証されない可能性がある時、すなわち、企業のCEOの社会的責任の達成レベルが低い時に、ステークホルダーはCEOの強制交代を要求するようになる。この権利行使は、CSRの情報開示による企業の社会パフォーマンス(社会的責任の達成レベル)にも影響される。

他方、日本のCEOに関する研究は、これまで経営者交代に対するメインバンクの役割にもつぱら注目していたが、バブル崩壊以降、日本企業のコーポレートガバナンスの状況が大きく変わり、取締役会規模の縮小、独立社外取締役の選任が徐々に進展してきた今の日本の状況において、企業業績と経営者の交代の関係についてより探求しようという研究もある (斉藤、宮島 & 小川, 2016)。

そこで、本研究は、取締役会規模、社外取締役規模などをコントロールした上で、2016年以降の日本と中国の企業の業績の期待ギャップの差 (特に、CSRの情報開示に基づく社会パフォーマンスの変化) がCEO交代に与えた影響を明らかにすることを旨とする。

2. 理論と仮説の導出

2-1. パフォーマンス・フィードバック理論

Chun (2016) はアスピレーション・レベル (Aspiration Level、以下AL) を個人レベルと組織レベルに分けている。パフォーマンス・フィードバックの基礎は、ALにあり、個人にとっての願望水準において「意思決定者が満足する最小の成果」 (Schneider, 1992) を意味し、組織のパフォーマンス評価においても参照されてきた (Cyert & March, 1963)。この理論は、絶対的な成功あるいは失敗に注目するのではなく、実際に獲得した企業の業績と事前に設定されたALとの乖離の程度が企業の戦略的行動に

与える効果に注目している。近年では、組織のALを単なる意思決定者の自己評価に用いるのみならず、投資家によるCEOの評価に用いる研究もある (Tang, He & Chen, 2019)。

Cyert & March (1963) 以降の様々な実証研究の蓄積によって、ALは確かに存在し、しかも経済パフォーマンスに通常適用されると同時に、社会パフォーマンスによって期待されるゴールについても言及されてきた (Hubbard, Christensen & Graffin, 2017)。本研究は、そのALよりも低い／高い経済パフォーマンス及び社会パフォーマンスがCEOの強制交代に与える影響に注目する。

2-2. アスピレーション・レベルより低いパフォーマンス

パフォーマンス・フィードバック理論に基づくと、企業の経済或いは社会パフォーマンス（以下企業パフォーマンス）が企業のALよりも低い時、組織を改善させる必要性があり、企業パフォーマンスを高める解決策が求められる。現実では、企業パフォーマンスがALよりも低い時、企業（取締役会）はCEOを強制的に交代させる可能性がある。その理由は、（1）企業は新しいCEOが新しい戦略を立て企業パフォーマンスを高めることを求める、（2）新しいCEOの就任が企業に新たな競争力・技術・知識などの無形資産をもたらす可能性がある、からである。このCEOの強制交代は企業がコアコンピタンスを獲得する重要な方法となる。また、社会的評価（評判）が低いとき、企業は現任のCEOを強制的に交代させることで、（3）企業の健全な発展を社外に伝え、外部からの信頼を高めたりするなどの、刷新した企業イメージを確立することが可能である、という理由も挙げられる。したがって、企業パフォーマンスがALよりも低い時、企業は現状

を改善するために、CEOを強制的に交代させると考えられる。以上のことから、次のような仮説1を立てる。

H1a：企業の社会的パフォーマンスがアスピレーション・レベルより低くなればなるほど、企業CEOを強制的に交代させる可能性が高くなる。

H1b：企業の経済的パフォーマンスがアスピレーション・レベルより低くなればなるほど、企業CEOを強制的に交代させる可能性が高くなる。

2-3. アスピレーション・レベルより高いパフォーマンス

ALより高い社会的パフォーマンスは、ステークホルダーの企業の社会的パフォーマンスに対する将来的な期待値を高める可能性がある (Wang et al., 2022)。ステークホルダーは、現在の経済的パフォーマンスに基づいて期待を高める傾向があるため、現任のCEOを交代させないまま、将来、企業がより良い業績を上げると期待する可能性があるのではないかと考えられる。したがって、ALより高い社会的或いは経済的パフォーマンスが獲得されると、CEOの強制交代を要求する前に、株主などのステークホルダーはCSRを履行することで企業へもたらすメリットを考慮してCEOの強制交代を考え直す可能性が高い。以上のことから、次のような仮説2を立てる。

H2a：企業の社会的パフォーマンスがアスピレーション・レベルより高くなればなるほど、企業CEOを強制的に交代させる可能性が低くなる。

H2b：企業の経済的パフォーマンスがアスピレーション・レベルより高くなればなるほど、企業CEOを強制的に交代させる可能性が低くなる。

2-4. 経済パフォーマンスと社会パフォーマンスの相互作用

本研究は、産業ごとに調整したパフォーマンスと同時に、歴史的な経済及び社会パフォーマンスもCEOの強制交代にポジティブな（正の）影響を与えるのではないかという前提で考察を進める。つまり、仮説1のALより低い社会パフォーマンスは直接CEOの強制交代にポジティブな影響を与えると同時に、モデレーターとして経済パフォーマンスとCEOの強制交代のポジティブな関係を強める相乗効果をもたらすと推測している。何故ならば、CEOがCSRを頻繁に履行しないと、仕事にやり甲斐を求める従業員の離職率を高くし、結果的に、従業員の離職・新たな従業員の雇用に関する費用がかかることから、次のような仮説3aを立てる。

H3a：企業の社会パフォーマンスがアスピレーション・レベルより低い場合、アスピレーション・レベルより低い経済パフォーマンスとCEOの強制交代の間のポジティブな関係を強める。

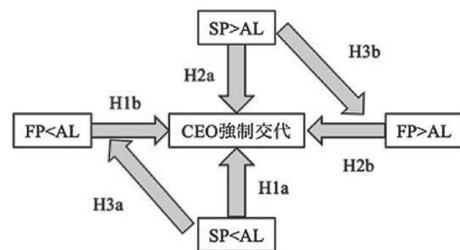
一方、業績がよければ、CEOの資質が高いと評価される。このことがCSRへの高い先行投資と結びついたとき、CEOは経済的リターンを得るという第一目標を達成できただけでなく、他の非財務的ステークホルダーに利益をもたらす社会的責任を果たすという第二目標を達成できたことを示唆している。このようなステークホルダーに対して、CSRへの先行投資を通じて支援することで、これらのステークホルダーはCEOをよりポジティブに見るようになると考えられる。そして、こうしたステークホルダーの可視性と企業の成果に対する影響力により、CEOを維持・解任する立場にある取締役会は、こうした非財務的ステークホルダーから承認された結果、CEOをさらに肯定的に評

価する（強制交代の可能性は下がる）ことになると考えられるから、次のような仮説3bを立てる。

H3b：企業の社会パフォーマンスがアスピレーション・レベルより高い場合、アスピレーション・レベルより高い経済パフォーマンスとCEOの強制交代の間のネガティブな関係を強める。

図1は以上で述べた仮説をまとめたものである。

図1 仮説のまとめ



3. 分析手法

3-1. サンプルとデータ

本節では、前節で提示された仮説を検証するために、日本と中国の上場企業を分析対象として回帰分析を行う。具体的には、中国の上海証券取引所と深圳証券取引所に上場している全てのA株、及び日本の東京証券取引所の市場第一部と市場第二部に上場している全ての企業のうち、2017年から2021までのCEO交代に関するデータ、Sustainability Disclosure Databaseから中国と日本の上場企業が2016年から2020年までGRIスタンダードに従ってCSR情報開示したか否かに関するデータ、及び2016年から2020年までの財務に関するデータの三つが入手可能な企業を分析対象に、2017年から2021年までのCEO強制交代に関する分析を行う。

3-2. 被説明変数

分析に用いられる被説明変数は、CEOの強制交代である。CEOが強制的に交代させられた場合を1、そうではない場合0とした。

CEOは新しい概念として、近年において中国の企業に適用されるようになったが、CEOの定義はまだ統一されていない。本研究では、中国におけるCEOについて総経理、またはチェアマンであるか否か職位名では定義しておらず、チェアマンとして報酬を受け取っているならばCEO、そうでなければCEOではない。つまり、CEOがチェアマンとしてのみ企業から報酬を受け取っているというパターン1、総経理兼チェアマンとして報酬を受け取るパターン2、総経理としてのみ報酬を受け取るパターン3という三つのパターンがある。

本研究の中国におけるCEO交代に関するデータはCSMAR (China Stock Market and Accounting Research Database) を使用している。CSMARはCEOの交代要因を(1) 転職、(2) 退職、(3) 任期完了、(4) 株式転換、(5) 辞任、(6) 解雇、(7) 健康の理由、(8) 個人の理由、(9) コーポレートガバナンス改革、(10) 任期満了、(11) 係争事件、(12) 理由なしに分類している。企業は通常、CEOが交代する真の理由を明らかにしたがることなく、特に中国の文化は、対人関係や社会的関係において、調和と面子を保つことを重視し、明白な解雇は大きな恥とみなされる。それで、先行研究では、ノーマル交代と強制交代について様々な定義が存在する。本研究はCao et al. (2017)の研究に従い、60歳以下で、かつ、転職、代理完了、解雇と理由なしなどを要因とするCEOの交代を強制交代と定義するが、転職と代理完了のCEOを強制交代された前提は、CEOより下位の新役職或いは未上場の中小企業でCEOに就任することである。

日本の法律にはCEOの規定は存在しない。本研究は泉と権(2015)に従い、日本におけるCEOは企業の社長を指すことで定義する。また、日本におけるCEO交代、社長の属性に関する情報は“企業名+歴代社長”というキーワードで役員の状況について掲載するサイトから検索した。把握された社長交代が、通常の社長交代か強制的な交代かを、Parrino(1997)が使用しているアルゴリズムを使って分別した。まず2017年から2021年に観察されたすべての社長交代について日経テレコンを用いてニュース記事を検索し、その記事の内容から社長交代が強制的なものであったかどうか判断した。新聞記事に「経営責任をとって社長を解任した、辞任した」と記載されていれば、強制的に社長が交代したと判断した。ただし、一般的に企業は強制的な社長交代を公にしていなため、強制的に交代させられた可能性が高いケース⁽¹⁾も強制的な社長強制交代のサンプルに含めている。社長が60歳未満であること、辞任の理由が健康上の理由でないこと、ヘッドハンティングや定年前の辞任ではないことを条件に、強制交代とみなした。

3-3. 説明変数とコントロール変数

説明変数は $SP < AL$ 、 $FP < AL$ 、 $SP > AL$ と $FP > AL$ 、またそれらの相互作用に関するものである。経済パフォーマンスと社会パフォーマンスはそれぞれ、前者は企業の総資産利益率(以下ROA)、自己資本利益率(以下ROE)またはTobin's Qであり、後者はCSR情報開示指標である。

CSR情報開示のCSR指標を測定するアプローチはMartin, Yadiati & Pratama(2018)の研究を参照し、二分法を採用した。G4ガイドラインで認められているCSR項目は、開示されている場合は1点が付与され、開示されていない場

合は0点とした。次のステップでは、全ての項目のスコアを合計して、各企業の全体的なスコアを取得した。CSR指標の計算式は次の通りである。

$$CSR_{ij} = \frac{\sum X_{ij}}{91}$$

CSR_{ij} は企業 j のCSR情報開示の指数である。 X_{ij} はダミー変数である（情報開示した場合は1、公開しなかった場合は0）。CSR情報開示指標の最高スコアは1である。つまり、91のG4の指標の全てがCSR報告書またはサステナビリティ報告書に開示されている場合がこれに該当する。最終スコアが1に近いほど、CSRの開示は高くなる。

パフォーマンス・フィードバック理論についての先行研究で用いられているALの算出方法には二つの方法がある。一つ目は、歴史的アスピレーション（Historical Aspiration、以下HA）を用いる方法である。先行研究ではHAは自社の過去数年における企業の業績の加重移動平均で算出される（Rowley, Shipilov & Greve, 2017）。本研究で採用するHAの算出方法は以下の通りである。 i 社の t 年における企業の業績を P_{it} とすると、

$HA_{it} = \alpha PT_{i(t-1)} + (1 - \alpha) HA_{i(t-1)}$ で与えられる。この時の P_{it} は i 社の $t-1$ 年におけるROA、ROE、Tobin's QとCSRのポイントのことである。また α は調整変数であり、 α が高いほど現在に近い業績がより反映され、 α が低いほど過去の業績がより反映されることになる。つまり、環境の変化がダイナミックな産業であれば α は高くなり、安定的な産業であれば α は低くなるはずである（Joseph & Gaba, 2015）。本研究では、 $\alpha = 0.5$ を用いる。つまり、過去の企業の業績とHAが共に重要であると仮定する。二つ目は、他社の企業の業績に基づいた業界的アスピレーション（Social Aspiration、

以下SA）を用いる方法である。SAは同じ業界における他社の業績の平均で算出される（Cyert & March, 1963）。式で表すと SA_{it} は

$$SA_{it} = \sum_{j \neq i} \frac{P_{jt}}{(N-1)}$$

となる。この時、 N はその業界に属する自社を含めた企業数であり、1を引いて自社 i を計算から除く。

既存研究で用いられているALはHAとSAで同時に算出するため（Ref & Shapira, 2017）、 i 社の t 年におけるAL（以下企業のAL）は

$$AL_{it} = G (SA_{it}) + (1 - G) (HA_{it})$$

となる。この時の G はSAを反映する調整変数である。 $G = 0$ の時は、企業のALはHAと同数値となり、 $G = 1$ の時は、企業のALはSAと同数値となる。

また、仮説1～3の検証として次のように説明変数の設定を行っている。

仮説1では、企業のALと比べて、より低い経済パフォーマンス（経済 $P < AL$ ）とより低い社会パフォーマンス（社会 $P < AL$ ）の二つ説明変数、仮説2では、企業のALと比べて、より高い経済パフォーマンス（経済 $P > AL$ ）と社会パフォーマンス（社会 $P > AL$ ）の二つ説明変数、仮説3では、経済パフォーマンスと社会パフォーマンスが企業のALと比べて、より高いパフォーマンス（経済 $P > AL$ * 社会 $P > AL$ ）とより低いパフォーマンス（経済 $P < AL$ * 社会 $P < AL$ ）の相互作用の二つの説明変数、の設定を行っている。

また、代替的な説明を考慮して、以下のコントロール変数をモデルに含めている。まず、基本的な企業特性をコントロールするために、企業の事業年数は企業が設立されてからの年数の対数値をとり、企業の規模は従業員数の対数値とする。次に、CEOの特性の影響を考慮するために、CEOの教育レベル、CEOの年齢（対

数値)、CEO在任期間を含める。そのほかにも、外国人持株比率、金融機関持株比率、企業取締役会規模、企業社外取締役会規模、企業監査役規模も含まれる。なお、すべての説明変数は一年間のラグを取る（表1）。

4. 分析手法

4-1. 基本統計量・相関係数

本節では、まず、日中企業における変数間の基本統計量と相関係数についてまとめ、また、説明変数間の多重共線性の問題を避けるため、説明変数の相関をVIF (Variance Inflation Factor) 検定で確認した結果、日中企業のいずれも、全ての変数間のVIFは10以下であるため、多重共線性の問題はないと言える。

4-2. Pooled logitモデルとランダム効果モデルを用いたLogit分析結果

最終的に、日本と中国のそれぞれのデータを共にPooled logitモデルと固定効果モデル・ランダム効果モデルによるパネルデータ分析を行った。最適なモデルの選択は、F検定とハウスマン検定の結果から見ると、日本のデータはPooled logitを、中国のデータについては固定効果モデルよりランダム効果モデルを採択する⁽²⁾。日本のPooled logitと中国のランダム効果モデルによる推定結果を、表2と表3に示している。表2は仮説1・2に関して、日中企業を分析対象とし、経済PとしてROA、ROEとTobin's Qをとり、情報開示の程度（社会P）⁽³⁾とともにCEO強制交代に与える影響についての回帰分析結果となる⁽⁴⁾。モデル1からモデル5までは日本企業を分析対象とし、モデ

表1 変数の定義

| 被説明変数 | 定義 |
|--|--|
| CEOの強制交代ダミー | CEOの強制交代がある時は1、強制交代がない時は0。 |
| コントロール変数 | |
| CEOの教育レベル | 高校まで (0) ,専門学校 (1) ,大学中退 (2) ,大学卒業 (3) ,修士修了 (4) ,博士 (5) |
| 企業事業年数 (対数値) | 企業が設立されてからの年数の対数値。 |
| 企業の規模 (対数値) | 企業の従業員数の対数値。 |
| CEOの年齢 (対数値) | CEOの年齢の対数値。 |
| 企業取締役会規模 | 企業取締役数の対数値 |
| 企業社外取締役会規模 | 企業社外取締役の対数値 |
| 企業監査役規模 | 企業監査役員の対数値 |
| CEO在任期間 | 就任年から計算 |
| 金融機関持株比率 | |
| 外国人持株比率 | |
| 説明変数 | |
| AL<経済P (HROA, HROE, HTobin's Q) | 企業のアスピレーション・レベルより高い経済パフォーマンス (経済P-ALで計算している) |
| AL>経済P (LROA, LROE, LTobin's Q) | 企業のアスピレーション・レベルより低い経済パフォーマンス (経済P-ALで計算している) |
| AL<社会P (HSP) | 企業のアスピレーション・レベルより高い社会パフォーマンス (社会P-ALで計算している) |
| AL>社会P (LSP) | 企業のアスピレーション・レベルより低い社会パフォーマンス (社会P-ALで計算している) |
| AL<経済P*AL<社会P (HROA#HSP, HROE#HSP, Tobin's Q#HSP) | 企業のアスピレーション・レベルより高い社会と経済パフォーマンスの相互作用 |
| AL>経済P*AL>社会P (LROA#LSP, LROE#LSP, LTobin's Q#LSP) | 企業のアスピレーション・レベルより低い社会と経済パフォーマンスの相互作用 |

ル6からモデル10までは中国企業を分析対象とした結果である。モデル1とモデル6はコントロール変数のみ、モデル2とモデル7はAL>社会PとAL<社会Pを加え、モデル3からモデル5までと、モデル8からモデル10まではAL>経済PとAL<経済Pのモデルである。

モデル2によれば、ALより低い社会パフォーマンスの日本企業においては、ALに近づくほど社会パフォーマンスがCEOの強制交代にネガティブな影響を与え、仮説1aと一致するが、より高い経済パフォーマンスの日本企業においてはALを上回っても社会パフォーマンスがCEOの強制交代に影響を与えることはなく、仮説2bは支持されない。モデル3からは、ALより低いROAの日本企業においては、ALに近づいても離れてもCEOの強制交代に影響を与えず、仮説1bと仮説2bは支持されない。モデル4からは、ALより低いROEの日本企業においては、ALに近づくほどROEがCEOの強制交代にネガティブな影響を与え、仮説1bと一致するが、より高いROEの日本企業においてはALを上回ってもROEはCEOの強制交代に影響を与えず、仮説2bは支持されない。モデル5からは、ALより低いTobin's Qの日本企業においては、ALに近づくほどTobin's QがCEOの強制交代にポジティブな影響を与え、仮説1と逆の結果になったが、より高いTobin's Qの日本企業においてはALから遠ざかるほどTobin's QがCEOの強制交代にネガティブな影響を与え、仮説2bが支持される。それは、短期的に見れば、CEOの役割を評価しにくいものの、経済的な利益最大化を追求する株主の立場からは、業績が悪いと、CEOを強制的に交代させ、業績改善を求める傾向が強い。だが、長期的には、直接CEOを強制的に交代させるよりも、業績の悪化した企業の株式を売却して退出することを選択すると考えられる。

一方、モデル7から、ALより低い社会パフォーマンスの中国企業においては、ALに近づいても社会パフォーマンスはCEOの強制交代に影響を与えず、仮説1aは支持されない。逆に、ALより高い社会パフォーマンスの企業においては、ALから遠ざかるほど社会パフォーマンスがCEOの強制交代にネガティブな影響を与え、仮説2aと一致した。つまり、CSRの情報開示が普及している日本より、中国では、CSRの情報を開示するかどうか、または開示されたCSR情報が高く評価されているのかがより注目されるように見受けられる。しかし、モデル8、モデル9とモデル10からはALより低い経済パフォーマンスの企業においては、経済パフォーマンスがCEOの強制交代に与える影響は指標によって異なる。具体的には、モデル8から、ALより低いROAの企業においては、ALに近づけば近づくほど、CEOの強制交代にポジティブな影響を与えるため、仮説1bは支持されないが、ALより高い場合は、ALを上回れば上回るほどネガティブな影響を与えるため、仮説2bとは一致した。だが、モデル9からは、ALより低い或いは高いROEの企業においては、ALに近づいても離れても、CEOの強制交代に影響を与えず、仮説1bと仮説2bは支持されない。モデル10からは、ALより低いTobin's Qの企業においては、ALに近づくほど、CEOの強制交代に影響を与えず、仮説1bは支持されないが、ALより高いTobin's Qの企業においてはALから離れれば離れるほど、CEOの強制交代にネガティブな影響を与え、仮説2bと一致する結果であった。このことから、中国企業は、株主の利益より、ステークホルダーとの長期的な業績を重視するという示唆が得られるのではないだろうか。もっとも、株主の立場からは、CEOを強制的に交代させるか否かとはあまり関係なく、より高いROEが約束されるの

が当たり前だと思われていると推測される。ただし、ROAとTobin's QがALより高い場合には、CEOの強制交代を緩和させる傾向が見られる。

つぎに、表3は経済パフォーマンスと社会パフォーマンスの相互作用効果の分析結果である。モデル11からモデル22までは、日本企業を分析対象とした分析結果であり、モデル18からは、AL>SPの場合、AL>ROEとCEOの強制交代のポジティブな関係を弱める影響を与え、仮説3aとは逆の分析結果となった。モデル19からはAL>SPの場合AL>Tobin's QとCEOの強制交代のポジティブな関係を強める影響を与え、仮説3aと一致する分析結果となった。だが、AL<SPの場合、日本企業のAL<FPとCEOの強制交代の関係に影響を与えず、仮説3bは支持されない。一方、モデル17からモデル22までは、中国企業を分析対象とした分析結果であり、AL<SP及びAL>SPのいずれの場合も、AL<FP或いはAL>FPとCEOの強制交代の関係に影響を与えず、仮説3aと仮説3bは支持されない。

5. おわりに

本研究の分析結果をまとめると、(1) AL>SP、AL>ROEの日本企業においては、ALに近づくほど、CEOの強制交代が起きにくくなる影響を与え、およびAL<Tobin's Qの企業においては、ALから遠ざかるほど、CEOの強制交代が起きにくくなる影響を与え、仮説1と仮説2に一致する結果であった。一方、AL>Tobin's Qの日本企業においては、ALに近づくほど、CEOの強制交代が発生しやすく、仮説1と逆の結果であった。さらに、AL>SPの場合AL>ROEとCEOの強制交代の関係をむしろ緩和させることから、仮説3aと逆の関係となっている。一方、AL>SPの場合AL>Tobin's QとCEOの

強制交代の関係を強める効果を与え、仮説3aと一致する結果であった。(2) 中国企業において、AL<SP、AL<ROA及びAL<Tobin's Qの場合、ALから遠ざかるほど、CEOの強制交代が起きにくくなる影響を与え、仮説2と一致する結果であった。一方、AL>ROAの場合、ALに近づくほど、CEOの強制交代が発生しやすくなり、仮説1と逆の結果であった。

上述した分析結果については、以下のような解釈が考えられる。

CSRの情報開示が既に普及している日本企業においては、AL<SPが当たり前だと思われているゆえに、AL>SPの場合には、CEOがCSR情報を適切に開示しているのかといった責任が問われCEOの強制交代が起きやすくなる。一方、CSRの情報開示があまり普及しておらず、しかも近年、より積極的にCSRの情報開示を促す施策が相次いで打ち出される中国においては、AL<SPであることがCEO続投の条件として高く評価され、CEOの役割遂行の評価基準の一つとして用いられているのではないだろうか。

また、日本においては、ROAが遥かに低くても、即座にCEOを強制的に交代させるわけではない。権(2015)によれば、(1) 日本企業の場合は、大株主にメインバンクが名を連ねている場合が多い。また主要な取引先が大株主となっている場合もあり、比較的安定的な株主構造となっている。このため、日本企業の取締役会は短期的な利益の最大化、つまり、経済パフォーマンスの最大化を目指しているわけではない。日本企業では企業の存続と雇用の継続という社会的事項対応が優先される。(2) 日本企業で社長の強制交代が起きるのは、企業の存続が問題になり、メインバンクにとって債権の回収に不安が出たとき、また出資した資本の保全が問題になったときが考えられる。さらに、

表2 仮説1・2：アスピレーション・レベルより低い或いは高いパフォーマンスの分析結果

| | Model1 | Model2 | Model3 | Model4 | Model5 | Model6 | Model7 | Model8 | Model9 | Model10 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 企業規模 | 0.31** (0.13) | 0.32** (0.13) | 0.27** (0.13) | 0.32** (0.14) | 0.25* (0.13) | 0.01 (0.07) | 0.01 (0.07) | 0.01 (0.07) | 0.01 (0.07) | -0.03 (0.07) |
| 企業設立年数 | -0.56 (0.35) | -0.50 (0.36) | -0.59* (0.34) | -0.57 (0.36) | -0.53 (0.34) | -0.02 (0.25) | 0.00 (0.25) | -0.01 (0.25) | 0.01 (0.25) | -0.10 (0.25) |
| CEO年齢 | 0.05 (0.04) | 0.05 (0.04) | 0.05 (0.04) | 0.04 (0.04) | 0.05 (0.04) | -0.01 (0.02) | -0.01 (0.02) | -0.01 (0.02) | -0.01 (0.02) | -0.01 (0.02) |
| CEO在任期間 | 0.01 (0.04) | 0.01 (0.04) | 0.01 (0.04) | 0.02 (0.04) | 0.02 (0.04) | -0.12*** (0.02) | -0.12*** (0.02) | -0.12*** (0.02) | -0.12*** (0.02) | -0.12*** (0.02) |
| CEO教育 | 0.40 (0.53) | 0.40 (0.55) | 0.36 (0.51) | 0.40 (0.56) | 0.38 (0.48) | 0.07 (0.11) | 0.08 (0.12) | 0.06 (0.12) | 0.08 (0.12) | 0.05 (0.12) |
| 取締役規模 | -0.01 (0.10) | -0.01 (0.10) | 0.01 (0.10) | 0.03 (0.10) | -0.03 (0.11) | -0.05 (0.07) | -0.03 (0.07) | -0.06 (0.07) | -0.06 (0.07) | -0.05 (0.07) |
| 独立取締役規模 | 0.13 (0.21) | 0.12 (0.19) | 0.12 (0.20) | 0.06 (0.18) | 0.14 (0.21) | 0.22 (0.19) | 0.20 (0.19) | 0.23 (0.19) | 0.23 (0.19) | 0.24 (0.19) |
| 監査役規模 | -0.16 (0.16) | -0.17 (0.16) | -0.14 (0.16) | -0.17 (0.15) | -0.15 (0.15) | 0.17*** (0.07) | 0.18*** (0.07) | 0.19*** (0.07) | 0.18*** (0.07) | 0.18*** (0.07) |
| 金融機関特株比率 | -0.05* (0.03) | -0.05 (0.03) | -0.05 (0.03) | -0.05 (0.03) | -0.05 (0.03) | -0.03** (0.02) | -0.03** (0.02) | -0.03** (0.02) | -0.036** (0.02) | -0.03 (0.02) |
| 外国人持株比率 | 0.00 (0.03) | 0.00 (0.03) | 0.01 (0.02) | -0.00 (0.03) | 0.01 (0.02) | -0.59* (0.31) | -0.62** (0.31) | -0.57* (0.31) | -0.60* (0.31) | -0.54* (0.31) |
| HSP | | -0.55 (1.61) | | | | | -3.19** (1.24) | | | |
| LSP | | -1.87* (1.12) | | | | | 3.04 (1.91) | | | |
| HROA | | | -0.28 (0.30) | | | | | -7.02* (4.11) | | |
| LROA | | | -0.09 (0.30) | | | | | 6.66* (3.99) | | |
| HROE | | | | 0.11 (0.09) | | | | | -0.33 (0.43) | |
| LROE | | | | -0.10** (0.04) | | | | | 2.19 (1.48) | |
| HTobin's Q | | | | | -12.48*** (4.10) | | | | | -0.49* (0.26) |
| LTobin's Q | | | | | 7.65* (4.21) | | | | | -0.43 (0.34) |
| 常数項 | 1145.03 (870.46) | 1095.63 (845.43) | 1172.89 (865.72) | 943.64 (900.35) | 1104.17 (839.47) | -1.02 (1.25) | -1.12 (1.26) | -0.54 (1.28) | -0.86 (1.26) | -0.27 (1.30) |
| Pseudo R ² | 0.099 | 0.114 | 0.105 | 0.134 | 0.141 | 0.08 | 0.09 | 0.09 | 0.09 | 0.09 |

Standard errors are in parentheses. *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1.

表3 仮説3：経済パフォーマンスと社会パフォーマンスの相互作用の分析結果

| | Model11 | Model12 | Model13 | Model14 | Model15 | Model16 | Model17 | Model18 | Model19 | Model20 | Model21 | Model22 |
|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| HSP | -0.66 (1.66) | -0.56 (1.65) | -0.69 (1.58) | -0.08 (1.67) | -0.67 (1.91) | -0.83 (1.52) | -3.21** (1.25) | -3.24*** (1.25) | -3.20*** (1.23) | -3.14** (1.45) | -2.70* (1.39) | -3.01** (1.24) |
| LSP | 0.03 (1.57) | -1.14 (1.23) | -3.72*** (1.23) | -1.81 (1.10) | -2.06* (1.09) | -1.82* (1.08) | 3.89* (2.13) | 2.83 (2.04) | 5.62** (2.71) | 3.21* (1.92) | 3.01 (1.93) | 3.34* (1.93) |
| HROA | -0.35 (0.31) | | | -0.16 (0.28) | | | -6.40 (4.11) | | | -6.31 (4.62) | | |
| LROA | 0.31 (0.30) | | | -0.09 (0.27) | | | 9.18* (5.06) | | | 7.16* (4.01) | | |
| HROE | | 0.13 (0.09) | | | 0.11 (0.09) | | | -0.26 (0.39) | | | -0.18 (0.33) | |
| LROE | | -0.06 (0.05) | | | -0.10*** (0.04) | | | 2.14 (1.60) | | | 2.38 (1.50) | |
| HTobin's | | | -13.48*** (3.80) | | | -13.04*** (4.07) | | | -0.51* (0.26) | | | -0.39 (0.27) |
| LTobin's Q | | | 2.78 (3.44) | | | 7.74* (4.22) | | | -0.10 (0.45) | | | -0.48 (0.34) |
| LSP#LROA | 1.481* (0.85) | | | | | | 64.44 (86.59) | | | | | |
| LSP#LROE | | 0.411* (0.25) | | | | | | -9.71 (37.82) | | | | |
| LSP#LTobin's Q | | | -39.11* (23.46) | | | | | | 8.95 (6.79) | | | |
| HSP#HROA | | | | -2.79 (2.93) | | | | | | -2.72 (50.20) | | |
| HSP#HROE | | | | | -0.05 (0.36) | | | | | | -14.31 (20.93) | |
| HSP#HTobin's Q | | | | | | 5.54 (19.60) | | | | | | -5.82 (7.06) |
| 常数項 | 1147.79 (890.22) | 929.22 (998.19) | 1323.79 (842.00) | 1136.43 (861.11) | 912.86 (906.28) | 1146.64 (823.53) | -0.66 (1.29) | -0.98 (1.27) | -0.29 (1.31) | -0.66 (1.29) | -0.89 (1.27) | -0.39 (1.31) |
| サンプル | 810 | 810 | 810 | 810 | 810 | 810 | 854 | 854 | 854 | 854 | 854 | 854 |
| Pseudo R ² | 0.14 | 0.17 | 0.17 | 0.12 | 0.15 | 0.16 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 |

Tobin's QがALより低い場合は、低くなればなるほどむしろCEOの強制交代を緩和させる。それは、企業の業績が同業他社及び自社の過去の業績の両方の水準に照らしてより低下する場合、経営者を強制的に交代させるというVoice

を発するより、業績の悪化した企業の株式を売却して退出することを選択するからであると考えられる。

一方、中国においては、AL < ROA及びAL < Tobin's Qの場合のみ、CEOの強制交代を

緩和させ、AL<ROEの場合には、CEOの強制交代を緩和させない。それは、中国企業においては、株主利益の最大化がより重要視され、AL<ROEが当たり前だと思われており、ひとたびAL>ROA、AL>ROEとなった場合、経営者を強制的に交代させるというVoiceのオプションを選択せず、企業の株式を売却して退出することを選択するからであると考えられる。

最後に、本研究は理論的、実務的にいくつか貢献を果たしたとも言える。まず理論面の貢献として、これまで、パフォーマンス・フィードバック理論に関する実証研究の多くは、単一の業績目標、主にROAなど財務業績目標の適応的な意味合いに焦点を合わせてきた。本研究は、財務業績目標の他、社会業績とCEOの強制交代にも焦点を当て、パフォーマンス・フィードバック理論に関する研究の発展も進歩させたのではないだろうか。また、実務面については、日本企業のCEOにとって、CSRの情報開示がCEOの強制交代を弱める影響を与え、良いパフォーマンスがCEOの強制交代を緩和させる。他方、中国のCEOにとっても、より高レベルのCSRの情報開示がCEOの強制交代を弱める影響を与えるという分析結果が得られたことから、CEO強制交代に関する意思決定をする際に、SPがFPと同様に大きな役割を果たすことがわかった。これにより、CSR情報開示に関する注目度を高め、CSR情報開示の推進にも良い影響をもたらすのではないかと考えられる。

以上のような貢献がある一方、本研究には、まだいくつか課題も残されている。一つ目は、データに関する課題である。ALを計算する際に、先行研究(Rowley, Shipilov & Greve, 2016)に従い、 $AL_{it} = G(SA_{it}) + (1 - G)(HA_{it})$ ($G_{fp}=0.3$ $G_{sp}=1$) で計算したが、ALはSAとHAに影響されるこ

とから、両者の相対的な重要性はまだ不明である。また、SPはGRIガイドラインに従っているか否かCSR情報開示の程度で計算したが、今後ESGに関する各種ランキングをとって分析することも考えられる。二つ目は、CEO強制交代を行った効果についてである。業績が悪くなり、業績を改善するためCEOを強制的に交代させたとして、CEOを強制的に交代した結果、業績が予想通り良くなったのかどうかについては追加分析が必要だと考えられる。

謝辞

本研究は、JST次世代研究者挑戦的研究プログラムJPMJSP2114の支援を受けたものです。心より感謝を申し上げます。

注

- (1) 社長の名前で検索し、セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、業績不正など原因で社長が交代させられた場合、日経テレコンには出てこなくても他の一般紙に掲載されていれば社長が強制的に交代させられたとする。
- (2) プロビット回帰分析をベースにランダム効果モデルを用いても分析したが、その結果についてあまり変わらなかったため、ここではロジット回帰分析をベースにランダム効果モデルを用いた分析結果のみ開示する。
- (3) 厳密には、ROA、ROE、Tobin's Qを基にした経済PのALとの差分、CSRの情報開示の程度をもとにした社会PのALとの差分、を説明変数にとっている。
- (4) 日本企業における各変数の基本統計量では、CEOの強制交代の平均値は0.02であり、CEOの強制交代が占める割合は相当

低く、レアイベント (rare event) の可能性が考えられたため、レアイベントバイアス (rare event bias) を排除するためにcloglogを追加した。その結果、モデルの特徴はほぼ似通っていたことから、日本企業におけるCEOの強制交代は極端なレアイベントではないと言える。

参考文献

Berns, J. P., et al. (2021). Chief executive officer dismissal: a multidisciplinary integration and critical analysis. *Group & Organization Management*, 46 (2), 362-398.

Cao, X., et al. (2017). Political capital and CEO entrenchment: Evidence from CEO turnover in Chinese non-SOEs. *Journal of Corporate Finance*, 42, 1-14.

Chun, D. (2016). Exploring connections: aspiration levels, culture and the resource based view. *Journal of Strategy and Management*.

Coughlan, A. T. & Schmidt, R. M. (1985). Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 7 (1-3), 43-66.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*.

Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 685-702.

Hubbard, T. D., Christensen, D. M. & Graffin, S. D. (2017). Higher highs and lower lows: The role of corporate social responsibility in CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 38 (11), 2255-2265.

泉敦子・権赫旭 (2015) 「社長交代と企業パフォーマンス：日米比較分析」, 『RIETI Discussion Paper Series』 15-J-032.

Joseph, J. & Gaba, V. (2015). The fog of feedback: Ambiguity and firm responses to multiple aspiration levels. *Strategic Management Journal*, 36 (13), 1960-1978.

Madsen, P. M. & Rodgers, Z. J. (2015). Looking good by doing good: The antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief. *Strategic Management Journal*, 36 (5), 776-794.

Martin, R., Yadiati, W. & Pratama, A. (2018). corporate social responsibility disclosure and company financial performance: do high and low profile industry moderate the result? *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 2 (1), 15-24.

Parrino, R. (1997). CEO turnover and outside succession a cross-sectional analysis. *Journal of Financial Economics*, 46 (2), 165-197.

Ref, O. & Shapira, Z. (2017). Entering new markets: The effect of performance feedback near aspiration and well below and above it. *Strategic Management Journal*, 38 (7), 1416-1434.

Rowley, T. J., Shipilov, A. V. & Greve, H. R. (2017). Board reform versus profits: The impact of ratings on the adoption of governance practices. *Strategic Management Journal*, 38 (4), 815-833.

齋藤卓爾・宮島英昭・小川亮 (2016) 「企業統治制度の変容と経営者交代」 『RIETI Discussion Paper Series』 16-J-039.

Schneider, S. L. (1992). Framing and conflict: aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice. *Journal*

of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 18 (5), 1040-1057.

Tang, He & Chen (2019). Performance-aspiration loss and CEO turnover: an empirical study on China's listed company (in Chinese). *Science-Technology and Management*, 21 (2), 74-82.

Wang, H., et al (2022). Social performance feedback and firm communication strategy. *Journal of Management*, 48 (8), 2382-2420.

Weisbach, M.S. (1988). CEO turnover and the firm's investment decisions. *Journal of Financial Economics*. 37 (2), 159-188.

2022年のILO総会において「安全で健康的な労働環境」が 中核的労働基準に組み入れられたことの意味

Implication of the Inclusion of a Safe and Healthy Working Environment in ILO Declaration on
Fundamental Principles and Rights at Work

創価大学大学院経済学研究科博士後期課程 辻塚 秀幸
Ph.D. candidate, Doctoral course at graduate school, Soka University Hideyuki Tsujitsuka

ABSTRACT

This study clarifies the implication of the inclusion of “a safe and healthy working environment,” in the International Labour Organization (ILO) Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. At its 110th session, the International Labour Conference decided to include “a safe and healthy working environment” as a new fundamental principle and right at work. The new category related to occupational safety and health is characterized by “active participation of government, employers and workers” and differs from other existing fundamental principles and rights at work. It indicates the ILO’s intention to promote the declaration through the active participation in initiatives regarding occupational safety and health.

キーワード

中核的労働基準、労働安全衛生、三者の積極的な参加

1. はじめに：背景と目的

国際労働機関（ILO）が設定した中核的労働基準は、他の国際労働基準の適用を推進する基準として、また人権として位置づけられており、これまで同基準の適用推進に向けた取り組みが様々な形で展開されてきた。しかしながら、同基準の中でも特に重要とされる結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認に関する条約の批准率が最も低く、政労使の共通の課題となっている。一方、労使の対立が比較的少ない労働安全衛生分野においてもILOの活動が展開されており、2022年のILO総会で、同分野が新

たな中核的労働基準として追加された。このことにより、加盟国はこれまで以上に同分野に関するILOへの報告機会が増え、労使も中核的労働基準を人権の一部として参照するビジネスと人権に関する取り組み等において対応を迫られることとなるが、この新たな動向に関する研究は不足している。そのため、本研究では、ILOでの議論及び事例の研究を通じ、これまでの中核的労働基準とは異なる特徴を持つ労働安全衛生分野の追加が、同分野での取り組みを通じて、他の中核的労働基準、特に結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用を推進してい

こうとするILOの方向性を示している」と捉えることができる点について検討する。

以下では、まず2章において、中核的労働基準と労働安全衛生に関する先行研究を整理し、同基準の中でも特に結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認が政労使の共通の課題となっている一方、労働安全衛生に関する取り組みが、この課題を持つ国々でも展開されてきたことを整理する。3章では、ILOの理事会及び総会での議論を通じ、労働安全衛生分野がこれまでの中核的労働基準とは異なる「三者の積極的な参加」との特徴を持ち、この分野での取り組みを通じて、上述の課題に対応していこうとするILOの方向性が見られることを整理する。4章では、この方向性を裏付ける事例としてVZF及びベタワークを取り上げ、5章では、今後の課題について整理する。

2. 先行研究レビュー

2.1 中核的労働基準の2つの特徴(enabling rights and conditions、人権)

中核的労働基準はILOが設定した基本的条約のことを指し、労働における基本的原則及び権利として把握される分野を網羅している (ILO, 2019d : 18)。労働における基本的原則及び権利は、これまで4つの分野 (1. 結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認、2. 強制労働の廃止、3. 児童労働の撤廃、4. 雇用及び職業における差別の排除) が設定され、各分野について対応する条約 (それぞれ、1. 第87号及び第98号、2. 第29号及び第105号、3. 第138号及び第182号、4. 第100号及び第111号) が設定されていたが、2022年の第110回ILO総会において新たな分野として、5. 安全で健康的な労働環境 (対応する条約は第155号及び第187号) が追加された (ILO, 2022a : 6)。

この中核的労働基準は、主に2つの特徴を

持つ。1つ目は、enabling rights and conditions との特徴である (ILO, 2021a : 6)。これは、中核的労働基準の批准及び適用が実現することで、他の国際労働基準の批准及び適用が推進されることを意味している。中でも結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認は、これらが担保されなければ、他の労働基準に関する対話や協議ができないことから、特に重要な基準として認識されている (吾郷, 1999 : 29)。実際、ILO創立100周年記念宣言において、両項目はenabling rightsとして位置づけられ、ILO駐日事務所の日本語訳では「他の権利を確保することを可能にする権利」と記載されている (ILO, 2019a : 4)。

2つ目の特徴は、人権として位置づけられている点である。中核的労働基準は、制裁的な要素を含意する公正労働基準としてではなく、普遍的な労働基準として設定されており (栗山, 2005 : 28)、すべてのILO加盟国は、上述の対応する条約を批准していない場合においても、加盟の事実によって、これらの労働における基本的原則及び権利の尊重、促進、実現に向けた義務を負うとされている (ILO, 2022a : 6)。

2.2 適用推進に掛かる国際的な取り組み

こうした特徴を持つ中核的労働基準は、様々な場での参照点となり (栗山, 2005 : 28)、適用の推進が進められてきた。例えば、2000年7月に発足された国連グローバル・コンパクトは、事業活動における、人権、労働、環境、腐敗防止に関する普遍的原則の適用推進を目指しており (UNGC, 2021 : 4)、特に、労働に関する原則には中核的労働基準の4分野が全て盛り込まれている。

OECDが1976年に採択したOECD多国籍企業行動指針においても中核的労働基準への言及がなされている。この行動指針は多国籍企業に対

し、法的な拘束力を伴わない原則と基準を定めており（OECD, 2011：3）、5章で中核的労働基準に言及している。実効性を高めるために連絡窓口（NCP：National Contact Point）の設置を定めており、主に労働組合やNGOが各国のNCPを利用している（辻塚、栗山、2021：84）。

また、近年、中核的労働基準に関する労働条項を含む貿易協定の件数が増加傾向にある。労働条項を盛り込んだ貿易協定のほぼ半数が2008年以降に成立しており、2013年以降に発効した協定の80%以上に労働条項が含まれる（ILO, 2016a：22-23）。幅広い地域、国々において労働条項の導入の広がりが見られ、多くの事例において中核的労働基準が原則的な指針として参照されている（ILO, 2016a：19, 21）。

他にも、多国籍企業と労働者代表間における協定であるグローバル枠組み協定（国際枠組み協定）や、国際規格であるISOといった取り組みにおいても、中核的労働基準が参照点となっている（ILO, 2016b：8, ISO, 2018：12）。

2.3 中核的労働基準の批准及び適用の課題

2.3.1 批准及び適用の課題

こうした中核的労働基準の適用推進を目指した取り組みが展開される一方、課題も存在する。まず、批准の課題として、カーチス（2018：47-48）は、2018年4月時点のILO全加盟国における中核的労働基準の批准状況について、結社の自由及び団体交渉権に関する条約（第87号及び第98号）の批准率が最も低い状況にあり、アジア太平洋地域にその傾向が強く見られることを指摘している。また、ITUCが作成する労働に関する権利の侵害状況についての報告書によると、アジア太平洋地域は、中東及び北アフリカに続いて侵害度が高い地域となっており（ITUC, 2021：16）、結社の自由の

侵害度合い及び組合活動の権利の侵害状況の指数がそれぞれ91%となっている（ITUC, 2021：19）。

また、第87号及び第98号の批准の課題が指摘されているアジア太平洋地域では、次のような適用の課題が指摘されている。まず、ILOの基準は普遍的基準であり地域の特殊性に依存しない一方、西洋的な法制度のためアジアでは馴染みのない点が批准を妨げる要因となっていると指摘がある（吾郷、2009：40-41, 46）。加えて、インフォーマルセクターでの従事者が多いアジア諸国においては労働法の適用範囲に限界がある点（香川、2013：2）や、非正規労働者や外国人労働者の組織化も課題として指摘されている（香川、2010：18-19）。また、インドネシアを除いた東南アジアでは強制登録制度が採用されており、政府の影響により組合の自主的な活動が困難となる可能性があるとの課題が指摘されている（香川、2013：5-6）。他にも、組合が政治的に利用されるリスク（香川、2010：16-17）や、政治体制に起因すると考えられる結社の自由の制限（寺本、2021：17）、労働組合の組織率の低さ（香川、2010：15）、小規模な労働組合の乱立に関する課題（香川、2013：5）、企業内に複数の労働組合が存在することで、どの組合と交渉を行うかという代表制に関する課題（香川、2010：16）等が指摘されている。

2.3.2 中核的労働基準の課題と人権デューデリジェンス

こうした中核的労働基準の適用の課題は、使用者にとっても重要性が増している。実際、グローバルサプライチェーンにおける人権デューデリジェンス（人権DD）への注目の高まりの中、近年、使用者は、人権の一部として位置づけられる（UN, 2011：原則12）中核的

労働基準への配慮を強く求められている。特に人権DDの実施においては、労働者側の関与が重要視されており（UN, 2011：原則18 (b) 及び原則20 (b)）、関与がない場合、適切な人権DDが実施されていないとみなされる可能性がある。そのため、結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用が困難である国々で事業を展開する企業は、労働者代表との対話や協議が困難であることから人権DDのプロセスを満たせず、人権対応が十分になされていないと評価されるリスクを抱えている。

このように、中核的労働基準、特に結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認は、政労使の共通の課題、すなわち、政府や労働者にとっては労働者の権利を守ろうとする観点から、使用者にとっては人権DDの実施の観点から重要な課題となっている。

2.4 ILOの労働安全衛生に関する取り組み

他方、労働安全衛生分野においてもILOの活動が展開されてきた。労働安全衛生は比較的、労使の協力が得やすい分野であるとともに、労働条件として最も重要な要件の一つであることから、ILOの設立当初から力点が置かれてきた（小木, 1999：193-194）。

労働安全衛生の確保へのアプローチには、法規準拠型と自主対応型（参加型とも呼ばれる（Yoshikawa, Kogi, 2019））の2つアプローチが存在する。前者のアプローチは、法令や規制によって基準を遵守させようとするものである。しかしながら、変化が常態であり複雑化が進む労働・職場環境においては、多様な要因が複合的に作用することで課題が生じており、それらの課題に対し十分に機能し切れないとの問題点が指摘されてきた（川上, 2002：4）。そして、この問題点に対応する形で生み出されたのが後者の自主対応型アプローチである。自主対

応型アプローチは法規準拠型と異なり、1. 労使の自主的活動を支援するための枠組み・方向性としての法規、2. 使用者の責任の明確化、3. 労働者の参加機会の促進、4. 現場ごとの優先順位と迅速な対応等の特徴がある（川上, 2002：4）。

自主対応型アプローチは、1972年にローベンス卿を委員長とするローベンス委員会がイギリス雇用省に提出した「労働における安全と保健」（ローベンス報告）の影響を受けており（川上, 2002：4）、イギリスを中心に作成されたOHSAS18001やILOの労働安全衛生マネジメントシステムに係るガイドライン（ILO-OSH2001）、日本における労働安全衛生に関する基準にも影響を与えている（小畑, 2002：15）。また、ILO条約においても、1981年に採択された第155号条約（職業上の安全及び健康）が労働安全衛生におけるILO条約のあり方の転換点となっており、第155号条約以降、特定の要因に対する規制ではなく、包括的責任基準を取り上げるといった自主対応型の方向性が見られる（川上, 2002：4）。

栗山（2003：90-91）は、自主対応型アプローチの拡大について、1. 先進国と途上国の利害対立がなく、協力して改善に取り組むことができる、2. 労働安全衛生に係る協力が、健全な労使関係、ひいては中核的労働基準の遵守に向けた素地の構築につながる、3. 民間とのパートナーシップを促進し、結果として活動の効率化を促すと指摘している。実際、ILOは、インドネシアやミャンマー、フィリピン等、上述の結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用の課題が存在する国々においても、労働安全衛生の向上に向けたプロジェクトを展開している（ILO, 2021f：6, 18）。

また、政労使の三者は労働安全衛生に対し近年も継続的な関心を寄せている。ILOビジ

ネスのためのヘルプデスクは、ILOの多国籍企業局管轄で2009年に開始された取り組みであり、企業活動への国際労働基準の適応に向けた個々の質問に対し、ILO専門家チームが無料で情報提供を行うサービスである。サービス開始時から2022年2月までの累計データによると（ILO, 2022b：4）、全1558のサービス利用者の内、最も多い利用者は多国籍企業（998）で、続いて労働者及び労働組合（156）、研究者またはジャーナリスト（101）、政府（100）となっている。問い合わせの内容については、少なくとも直近の3年間（2019年3月から2022年2月まで）、労働安全衛生への照会件数が最も多く（ILO, 2020a：7, ILO, 2021b：7, ILO, 2022b：7）、全期間の累計においても労働安全衛生への照会が最大となっている（ILO, 2022b：7）。

2.5 先行研究の課題

以上の通り、中核的労働基準はenabling rights and conditionsと人権の特徴を持ち、この基準の適用を推進する国際的な取り組みが展開されてきた。しかしながら、特に重要な結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用がアジア太平洋地域で困難な状況にあり、人権DDに関する取り組みの中で、政府や労働者だけでなく、使用者もこの課題への関心を高めている。一方、労働安全衛生については、ILOが法規準拠型から自主対応型へアプローチを変化させながら活動を展開しており、関連する取り組みが、結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用に課題がある国々においても実施されてきた。

こうした状況の中、2022年のILO総会において、中核的労働基準に新たな分野として労働安全衛生が追加された。吾郷（2022：2, 5-6）は、ILO自体の活動だけでなく、世界的に広まるビ

ジネスと人権への対応、および貿易協定への社会基準の導入にとっても影響が大きいとして、この動きの重要性を指摘しており、特に、労働安全衛生分野が人権に位置づけられるものであることが確認された点、及びこれまで中核的労働基準を参照していた国際的文章等への影響について言及している。一方、この中核的労働基準への労働安全衛生の追加に関するILO理事会や総会での議論の経緯や関連する事例を分析した研究は不足している。こうした研究は、中核的労働基準や労働安全衛生に関する学術的研究の蓄積につながるとともに、政労使の共通の課題となっている結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認への対応に向けての一つの視点となり得ると考えられる。

以上を踏まえ、以下では、中核的労働基準への労働安全衛生分野の追加の経緯及び、近年の労働安全衛生分野の取り組みを整理する。

3. 労働安全衛生分野の中核的労働基準への追加経緯とその特徴（三者の積極的な参加）

3.1 中核的労働基準への労働安全衛生分野の組み入れの経緯

本章では、労働安全衛生分野が中核的労働基準に追加されるまでのILO理事会及びILO総会での議論を振り返り、労働者と使用者の間で労働安全衛生分野に対する認識の相違が存在する中、最終的に政労使の三者の積極的な関与の重要性が確認された点を整理した上で、この動向の意味を検討する。

3.1.1 反復討議（2017年6月開催）

労働安全衛生は基本的原則及び権利に位置づけられるものであり、中核的労働基準とすべきであるとの考えは、1998年の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言とフォ

ローアップ」(ILO新宣言)採択時にすでに存在していたが、初めて公式な形で提案がなされたのは、2017年の労働における基本的原則及び権利に関する反復討議 (recurrent discussion) においてであった (ILO, 2022d : 6)。同反復討議では、第106回ILO総会 (2017年開催) に提出する決議案が討議されており、その中で、ILO新宣言と労働安全衛生についての項目が検討されていた。

この項目について、EU代表は、安全で健康的な労働条件に対する権利を、労働における基本的原則及び権利に追加することを検討する、との趣旨の一文を決議案に追加すべきであると発言した (ILO, 2017a : para 331)。このEUの発言に対し、労働者代表は強い支持と、引き続きこの問題への対応に協力することを望む姿勢を示しつつも、すでに長時間に渡り討議が続いていたため、この点についてさらなる議論を始めるべきではないと発言した (ILO, 2017a : para 332)。また、使用者代表からも、今回のところはさらなる議論を始めるべきではないとの発言があり、修正案は取り下げられた (ILO, 2017a : para 333-334)。そして、最終的には、「ILO新宣言と安全で健康的な労働条件の関係性を探る」との文言を含んだ決議案が総会に提出され、採択された (ILO, 2017b : 5)。

3.1.2 第108回ILO総会 (2019年6月開催)

その後、2019年の第108回ILO総会に向けた準備において、労働安全衛生を中核的労働基準に位置づけることについての議論が再浮上した (ILO, 2022d : 6)。総会に向けILO事務局が準備したILO創設100周年記念宣言 (以下、記念宣言) の草案を元に、全体委員会 (Committee of the Whole) において議論が行われ、最終的に、「安全で健康的な労働条件はディーセント・ワークの基盤 (fundamental) である」と

の一文が記念宣言の決議案に含まれることとなった (この決議案は、第108回ILO総会で採択された)。

全体委員会での議論で特筆すべき点は、使用者代表が反対の立場を主張し、その主張をラテンアメリカ及びカリブ海諸国グループ代表としてブラジルが支持していた点である (ILO, 2019c : para 988, 991)。使用者代表は、労働安全衛生の促進がディーセント・ワークの重要な要素であるとしつつも、労働安全衛生は他の中核的労働基準のような基本的原則及び権利ではなく、ルールや技術的な基準の尊重に関わるものであると主張している (ILO, 2019c : para 988)。そのため、もともとEUや労働者代表の決議案では、安全と健康的な労働条件 (または労働安全衛生) は基本的原則及び権利であり (として認識されるべきであり)、ILO新宣言に追加されるとの文言が記載されていたが、労働安全衛生が基本的原則及び権利であるという位置づけや、ILO新宣言に追加するとの部分は削除され、最終的には「ディーセント・ワークの基盤」との表現になった。この結果について、使用者側は最も挑戦的な議論の一つであったと発言している一方、労働者側は、使用者側と加盟国の懸念と労働安全衛生を中核的労働基準とするものの緊急性のバランスをとった妥協の末の結論であったと発言している (ILO, 2019c : para 1327, 1328)。

3.1.3 第337回理事会 (2019年10月～11月開催)

第108回ILO総会での決議内容を受け、第337回理事会において、安全で健康的な労働条件に関する項目の中核的労働基準への追加に向けた提案に関する検討が行われた。ここでは主に、今後のロードマップについての議論がなされた。具体的には、3回の理事会 (第338回、第

340回、第341回)で議論を行い成果報告を作成し、この報告を最速で第110回の総会で取り上げるという約2年間にわたる段階的なアプローチ案(ILO, 2019b: para 20-21)を理事会として承認するかどうかについて議論がなされ、修正の後、承認された。

特筆すべき点は、この時点においても使用者代表が労働安全衛生を中核的労働基準に含めることに関し否定的な意見を述べ、それに賛同する政府(ILO, 2020b: para 87, 93, 95)が存在していた点である。使用者代表からは、安全で健康的な労働条件は、共有される責任(shared responsibility)に関する議論であり(ILO, 2020b: para 79)、このロードマップ案を承認するのは時期尚早で、そもそも提案された案は、三者の合意がなされていることを前提としているが、この前提は正しくないとの意見が述べられた(ILO, 2020b: para 82)。

一方、労働者代表からは、理事会は記念宣言及び、労働安全衛生に関する総会での決議をフォローアップしなければならないと述べた上で、使用者案に対し、なぜ理事会において労働安全衛生を基本的原則及び権利としないとする可能性がある議論をすべきなのか理解し兼ねる、そうすることは総会での決議に反するものであると発言し、事務局のロードマップ案を承認するとした(ILO, 2020b: para 84, 86)。アフリカグループや先進工業・市場経済諸国グループ(IMEC)、EU、スイスが同様に事務局案を支持し、ASEANは中核的労働基準に労働安全衛生を含めることを支持した(ILO, 2020b: para 89-92,96)。

その後、使用者代表から新たな修正案が提出され、労働者代表及びその他政府の修正案を反映した上で、最終案が承認された。承認された文言は、使用者代表が当初提案していた「労働安全衛生を基本的原則及び権利として含む可

能性について」との文言は削除され、「労働安全衛生を基本的原則及び権利として含むための提案を検討する」となった(ILO, 2020b: para 115)。

3.1.4 第341回理事会(2021年3月開催)

当初予定されていた第338回理事会の開催が新型コロナウイルスの影響で中止となり、また第340回理事会において扱われる議題の削減があったことから、第341回理事会において上述のロードマップの修正案が検討され、承認された(ILO, 2022d: para 13, ILO, 2021c: para 195)。

3.1.5 第343回理事会(2021年11月開催)

第343回理事会では、主に、①安全で健康的な労働条件を労働における基本的原則及び権利の枠組みへ追加する場合、既存の宣言に追加する形をとるか、または新たな宣言を採択するか、②名称、③その他の宣言等の修正の必要性、④貿易協定への影響、⑤安全で健康的な労働条件を労働における基本的原則及び権利の枠組みへ追加することを、第110回ILO総会の議題とするか、⑥労働における基本的原則及び権利の枠組みへ追加する場合の条約の選定について議論が行われた。

本理事会において、ようやく、安全で健康的な労働条件を基本的原則及び権利の枠組みへ追加することを、第110回ILO総会の議題とすることが決定した(ILO, 2021d: para 217)。①については、ILO新宣言の第2項の修正を通じて追加されることとなったが、事務局は会議資料において、修正を通じて追加する場合、新たに追加される項目が既存の4項目と強い関連性があることを強調できる他、修正が簡潔になる点や既存のフォローアップの仕組みが適用されることとなる点についても言及してい

る (ILO, 2021e : para 13-15)。ただし、使用者側は、本理事会においても、労働安全衛生は労働における基本的原則及び権利に適合するものではなく、それ故に1998年時点では中核的労働基準に含まれなかったとの発言をしている (ILO, 2021d : para 179)。

3.1.6 第344回理事会 (2022年3月開催)、 インフォーマルでの協議 (2022年 4月開催)

第344回理事会では、主に、①名称、②労働における基本的原則及び権利の枠組みへ労働安全衛生分野を追加する場合の条約の選定、③ saving clause (今回の新たな分野の追加が自動的に、中核的労働基準を参照とする既存の貿易協定に反映されるわけではないことを示す条項) の記載 (ILO, 2022d : 12-13)、④ shared responsibility の記載について議論がなされた。本理事会においては、①～④の議題について結論が出ず、第110回総会において議論されることとなった。なお、総会決議案作成のため、本理事会に加え、三者によるインフォーマルでの協議が2回実施されている (ILO, 2022d : 9)。

本理事会では、労働者代表が、安全で健康的な労働環境は、労働者の権利である一方、政府と使用者が相互に関係を持つ基本的な義務と責任であるとの認識を示すとともに、使用者側が提案した、「労働安全衛生を守ることは政労使で共有される責任 (shared responsibility) である」との文言を含む項目を、総会決議案へ追加することに強く反発している (ILO, 2022c : para 215)。この点についてILO事務局長代理は、労働安全衛生に関するILO条約が、健全な労働安全衛生マネジメントのための共同の責任 (collective responsibility) を求めており、企業レベルにおいては、労使の協力が求められている点に言及している (ILO, 2022c : para 233)。

3.1.7 第110回ILO総会 (2022年5月～6 月開催)

第110回ILO総会では、主に、第344回理事会で未解決であった4つの論点について議論がなされ、以下の内容が採択された。まず、新しく追加される分野の名称については「安全で健康的な労働環境」との表現が使用されることとなった。また、対応する条約については、第155号及び第187号が選定された。saving clause と shared responsibility については、関連する内容が、労働安全衛生分野の中核的労働基準への追加に関する総会決議案に記載されることとなった (ILO, 2022f : 1-2)。

特筆すべき点は、shared responsibility に関する議論において、使用者側が、労働安全衛生は補足的な (complementary) 権利であるとの認識を示しているのに対し (ILO, 2022e : para 90)、労働者側は、第344回理事会時同様、労働安全衛生は労働者の権利であり、その保護は政府と使用者の義務と責任である (ILO, 2022e : para 16) と主張している点である。最終的には、労働者代表だけでなく、各国の賛同を得られなかったため (ILO, 2022e : para 102)、shared responsibility との文言を使用せず、第187号条約から引用する形で、「安全で健康的な労働環境は政府、使用者、労働者の積極的な参加を必要とする」 (ILO, 2022f : 1) との文言が、総会決議案に記載され、採択された。

3.2 労働安全衛生が組み入れられたことの意味

以上の通り、労働安全衛生に対する労使の認識の相違が存在したものの、最終的に労働安全衛生分野が中核的労働基準の新たな分野として追加されるとともに、三者の合意点として、「安全で健康的な労働環境は政府、使用者、労

働者の積極的な参加を必要とする」との内容が総会で採択された。議論の中で、労働者側は、労働安全衛生は労働者の権利であり、その保護は政府と使用者の義務と責任であると認識していた。これは、労働安全衛生はあくまでも労働者の権利であり、政労使の責任と位置づけた場合、解釈の仕方によってこの点が薄れることを懸念していたと考えられる。一方、使用者側は、労働安全衛生に対し、ルールや技術的な基準の尊重に関わるもの、政労使で共有される責任、補足的な権利との認識を示していた。

こうした認識の相違があったにも関わらず、「政労使の三者の積極的な関与」が合意された背景には、先行研究で整理した政労使の共通の課題、すなわち、結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用の課題の存在があったと考えられる。労働者（及び政府）側にとっては、これまでの中核的労働基準の4分野は、政労使の三者で合意された、他の権利を可能とする普遍的な人権であり、その推進が多様な形で進められてきたにも関わらず、アジア太平洋地域で適用が困難な状況が続いていた。一方、使用者側は、グローバルサプライチェーンにおける人権DDの実施において、労働者代表との対話や協議が必須となるが、結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用が満たされていない国々において、人権DDのプロセスを十分に満たせないとの課題を抱えていた。

そして、この三者に共通する課題を乗り越える一つの方法として、これまでとは異なる特徴を持つ労働安全衛生分野が中核的労働基準に追加されたと捉えることができる。先行研究で整理したように、労働安全衛生には労使が協力しやすいといった自主対応型の特徴があり、この点はこれまでの4つの中核的労働基準とは異なると言える。そして、「三者の積極的な参加」はこのアプローチをより一層強化していく方向

性を確認したものであると捉えられる。言い換えれば、ILO総会において、この議論を取り上げ、三者の合意形成を行ったことは、労働安全衛生に関する政労使の協力をより一層強化することを通じて（起点として）、結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用推進という中核的労働基準の課題を克服していこうとするILOの方向性を示しているとも捉えることができる。実際、次章で取り上げるように、すでに労働安全衛生に関するプロジェクトにおいて、政労使の協力が見られるとともに、労働者グループが設立されるなど小規模ではあるが、労働安全衛生の活動を通じた中核的労働基準の適用の推進が見られる。

4. 事例：ILOの労働安全衛生に関する取り組み

本章では、労働安全衛生分野に関連する2つの事例を取り上げる。ミャンマーにおけるVZFプロジェクトでは、その取り組みの中で労働者グループが設立されており、小規模ではあるが労働安全衛生分野での取り組みを通じ、結社の自由の適用が推進されていると捉えられる。また、カンボジアのベターワークプロジェクトでは、プロジェクトの実施において政労使の関与が見られるとともに、労働安全衛生についての効果が高いとの報告がなされており、労働安全衛生に関連する三者の積極的な関与が見られる事例として捉えることができる。

4.1 ミャンマーにおけるVision Zero Fund (VZF)

Vision Zero Fund (VZF) は、G7のイニシアティブにより2015に設立された基金で、グローバル・サプライチェーンにおける労働災害の防止を目的とし、労働安全衛生の向上に向けた活動を促進することを主たる目標として

いる (ILO, 2017c : 1)。2019年時点では、同基金のドナーに欧州委員会、ドイツ、フランス、スウェーデン、ノルウェー、イギリス、アメリカの他、民間セクターからの初のドナーとしてシーメンスが参加している (ILO, 2019e : 1)。ミャンマーは、2016年にVZFにおける最初のパイロット国として承認され、生姜の生産及び縫製の2つのバリュー・チェーンにおけるプロジェクトが実施されている。

特に、生姜の生産に係るバリューチェーンにおけるVZFプロジェクトでは、訓練や周知活動を通じた農業薬品・労働安全衛生ハザード・管理方法に関する意識の向上、農業薬品の安全な使用に関する効果的な情報共有のための能力開発、農業者グループの組織化と能力開発、危険の防止やリスク低減に向けた評価プロセスに関する訓練、OSHマネジメントシステムと労働災害を防ぐ工場デザインの促進等の活動が実施された (ILO, 2021g : 11)。その結果、農業従事者の労働安全衛生に関する知識や姿勢の向上 (ILO, 2021g : 21-29) や、農業従事者自身による各農家のリスク評価の実施 (ILO, 2021g : 25)、プロジェクトを通じた農業者グループの設立 (ILO, 2021g : 44) 等の成果が見られた。

4.2 カンボジアにおけるベターワーク

ベターワークはILOと国際金融公社 (IFC) によるパートナーシッププログラムで、縫製産業の労働環境の改善と競争力強化を目的に、世界レベル、国レベル、工場レベルの3つの異なるレベルでのアプローチを展開している (Better Work, 2020 : 2, 6)。特に、工場レベルでは労働者と使用者の協力関係を促進するための監査や訓練、助言等を行う。各工場に対する監査では、児童労働、差別、強制労働、結社の自由と団体交渉、報酬、契約と人的資源、労働

安全衛生、労働時間の8テーマに関する200以上の項目についての評価が実施される (Better Work, 2020 : 6)。

Gobel (2010) は、ベターワークのカンボジアにおけるプログラムであるBetter Factories Cambodia (BFC) の効果について、現地調査を踏まえ、詳しい考察を行っている。これは、米国との多国間繊維協定 (MFA) に端を発するもので、協定による労働基準遵守を目的とするものであったが、2005年の再出発にあたり、より企業に支援的なサービスを提供することを目的とするものとなった。実行にあたっては、諮問委員会Project Advisory Committee (PAC) を設け、カンボジア政府のほか、使用者側の衣服製造業協会、全国的労働組合の代表で構成される三者構成で運営される。Gobel (2010 : 83-84) は、このプログラムは労働基準遵守を直接求めるものでなく、関係者の行動変容を促すものであると指摘している。すなわち、同プロジェクトを通じ関係者の能力構築 (Capacity Building) を促進し、サプライチェーンを通じた教育・訓練により、労働条件の状況改善を図ろうとするものであると言える。

Gobel (2010 : 86-94) の効果分析によると、中核的労働基準のうち、強制労働、児童労働の基準遵守には大きな影響を与え、差別撤廃や結社の自由・団体交渉権に関しては、労使関係の政治化などの未成熟によりそれほど効果が高くないと考察している。そのほかの労働条件について、労働安全衛生 (OSH) は効果が高く、時間外労働もそれに続く効果を持つが、競争力に直結する賃金への効果は高くないとしている (Gobel, 2010 : 95-98)。

5. おわりに：今後の研究課題

今後の研究課題としては、まず、VZFで実施されているその他のプロジェクトの研究が挙げ

られる。VZFではミャンマーの他、ラオスやベトナム等においてもプロジェクトが実施されている。そのため、これらのプロジェクトにおいても、労働者を代表する組織の設立や政労使の協力が見られるかどうかについて研究が必要となる。また、人権DDにおける労働安全衛生分野の扱いについての研究も今後の課題となる。人権DDにおいて、労働安全衛生分野に関する取り組みがどのように扱われていくのか、またそうした取り組みがどのような影響を及ぼしていくか（結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認の適用推進につながるような動きが見られるか）について研究が必要と考えられる。

(参考文献)

【欧文文献】

Better work (2020) “Better Work Vietnam Annual Report 2020”.

Etsuko Yoshikawa, Kazutaka Kogi (2019) “Outcomes for facilitators of workplace environment improvement applying a participatory approach”, *Journal of Occupational Health*, 2019 Sep; 61 (5) : 415–425.

Gobel T. (2010) *Decent work and Transnational Governance: Multi-stakeholder initiatives' impact on labour rights in global supply chains*, Nomos Verlagsgesellschaft.

ILO (2016a) “Assessment of Labour Provisions in Trade and Investment Arrangements”.

——— (2016b) “Global framework agreements Achieving decent work in global supply chains”

——— (2017a) “Reports of the Committee for Fundamental Principles and Rights at Work, Summary of Proceedings, Provisional

Record 11-2 (Rev.)”.

——— (2017b) “Resolution concerning the second recurrent discussion on fundamental principles and rights at work”.

——— (2017c) “Vision Zero Fund achieving a world without occupational accidents and diseases”.

——— (2019a) “ILO Centenary Declaration for the Future of Work”.

——— (2019b) “Matters arising out of the work of the 108th Session (2019) of the International Labour Conference. Follow-up to the resolution on the ILO Centenary Declaration for the Future of Work: Proposals for including safe and healthy working conditions in the ILO’s framework of fundamental principles and rights at work”, GB.337/INS/3/2.

——— (2019c) “Provisional Record 6B (Rev.)”, ILC108-PR6B (Rev.).

——— (2019d) “Rules of the Game: An introduction to the standards-related work of the International Labour Organization (Centenary edition 2019)”.

——— (2019e) “Vision Zero Fund Strategy 2019-2023”.

——— (2020a) “ILO Helpdesk for Business Update report on the expert advice service and web site March 2020”.

——— (2020b) “MINUTES Institutional Section”, GB.337/INS/PV.

——— (2021a) “Follow-up to the resolution on the ILO Centenary Declaration for the Future of Work Proposals for including safe and healthy working conditions in the ILO’s framework of fundamental principles and rights at work”, GB.341/INS/6.

- (2021b) “ILO Helpdesk for Business Update report on the expert advice service and web site March 2021”.
- (2021c) “Minutes of the Institutional Section”, GB.341/INS/PV.
- (2021d) “Minutes of the Institutional Section”, GB.343/INS/PV.
- (2021e) “Proposals for including safe and healthy working conditions in the ILO’s framework of fundamental principles and rights at work”, GB.343/INS/6.
- (2021f) “The ILO Flagship Programmes”.
- (2021g) “VISION ZERO FUND MYANMAR: Outcomes and Practices Assessment 2017-2020”.
- (2022a) “ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work”.
- (2022b) “ILO Helpdesk for Business Update report on the expert advice service and web site March 2022”.
- (2022c) “Minutes of the Institutional Section”, GB344/INS/PV.
- (2022d) “Report VII Inclusion of safe and health working conditions in the ILO’s framework of fundamental principles and rights at work”.
- (2022e) “Record of Proceedings”, ILC.110/Record No.1D.
- (2022f) “Resolution on the inclusion of a safe and healthy working environment in the ILO’s framework of fundamental principles and rights at work”.
- ISO (2018) “Discovering ISO 26000”.
- ITUC (2021) “2021 ITUC Global Rights Index”.
- OECD (2011) “OECD Guidelines for Multinational Enterprises Recommendations for Responsible Business Conduct in a Global Context”, OECD Publishing.
- UN (2011) “GUIDING PRINCIPLES ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework”.
- UNGC (2021) “UN Global Compact Strategy 2021–2023”.

【邦文文献】

- 吾郷眞一 (1999) 「第1章 基本的人権」, 『講座ILO (国際労働機関)・(下) 社会正義の実現を目指して』, 日本ILO協会, 27-58頁。
- (2009) 「アジアにおけるILO基準の推進」, 『世界の労働』, 2009-4, 40-46頁。
- (2022) 「ILO基本権条約 (中核的労働基準) が持つ意味」, 『Work & life』, 2022年4号, 2-7頁。
- 小畑史子 (2002) 「安全労働衛生マネジメントシステムとローベンス報告」, 『上智法学論集』, 45 (4), 226-211頁。
- 香川孝三 (2010) 「アセアン諸国の労働運動—低い組織率、分立する組織—」, 『世界の労働』, 2010-7, 14-23頁。
- (2013) 「アジア労働法の最近の動向」, 『Work & life』, 2013年2号, 2-7頁。
- カレン・カーチス (2018) 「中核的労働基準の重要性と批准の影響力」, 『Work & life』, 2018年3号, 47-49頁。
- 川上剛 (2002) 「参加型安全衛生活動の国際展開」, 『安全センター情報』, 11月号, 第292号, 2-9頁。
- 栗山直樹 (2003) 『グローバリゼーションにと「労働」に関する研究—アジアからの視点を中心として—』 創価大学アジア研究所。
- (2005) 「CSRとILO国際労働基準の関

連とその方向性」,『季刊労働法』, 208号,
23-35頁。

小木和孝(1999)「第7章 労働条件(2) 労働安全衛生」,『講座ILO(国際労働機関)・(下) 社会正義の実現を目指して』, 日本ILO協会, 193-224頁。

辻塚秀幸・栗山直樹(2021)「研究ノート:貿易協定における労働条項の遵守への取り組みについて—ステークホルダーとの協働アプローチの展開—」,『創価経営論集』, 第45巻第1号, 79-92頁。

寺本隆信(2021)「結社の自由委員会報告書から見える世界の労働」,『Work & life』, 2021年5号, 10-19頁。

論 說

公益通報制度の現状と今後への提言

Current Status of the Whistleblower System and Recommendations for the Future

中央大学政策文化総合研究所 客員研究員 河 口 洋 徳
CHUO UNIVERSITY Policy Culture Research Institute Visiting Researcher Hironori Kawaguchi

ABSTRACT

By confirming the current problems of the "Revised Whistleblower Protection Act", confirm and verify the ideal "whistleblower system", which is the purpose of this law, and points to be improved, and make proposals. aimed at

キーワード

公益通報者保護法、内部通報制度、内部通報制度認証制度、
消費者庁 公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会、
内閣府 消費者委員会 公益通報者保護専門調査会

1. はじめに

公益通報制度がわが国で具体的な制度としてスタートして約16年が経過した。“具体的な制度”と書いたのは、法が施行された時を基準としてという意味である。

この法制度が整備された背景は一般にいくつかの考え方があるが、「2000年代初頭に、国民の利益を損なう不祥事が多発し、こうした不祥事をどのようになくしていくのか政府において検討されました。そして不祥事の多くが事業者内部の者からの情報提供に基づき明らかになったという事情を踏まえ、事業者内部の者からの公益通報を促し、その内容を活用することが、法令順守に資すると考えられました。このような経緯で公益通報を容易にし、公益通報を

促すためのルールを定める法律として、2004年に公益通報者保護法が制定され、2006年から施行されています⁽¹⁾。」とまとめることが出来る。

この法律では、その附則第二条（検討）において「政府は、この法律の施行後五年を目途として、この法律の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。」との事が決められており、本来であれば2010年もしくは11年には改正に関する調査や検討が行われることになっていたが、実際にその検討会が発足し検討に入ったのは2015年6月16日であり、国の対応にはすでに遅れが生じていたといわざるを得ない。問題がなかったとしても、少なくとも調査・検討に入

るべきところ何らかの事情で遅れたと評されても仕方ないところである。

今回筆者がこの問題を取り上げるに至ったのもこの検討会発足にあたり、消費者庁担当官より意見の聴取を受け、これに対し委員を推薦したことに加え、2015年6月より計10回にわたって開催された検討会のほぼすべてを傍聴し、一度は委員の代理として検討会で発言したことに由来するものである。

こうしたプロセスを通じて、2020年6月に改正法が成立し、2022年6月には施行されることとなった。本論考においてはこうしたプロセスを積み重ねて施行に至った本法律「改正公益通報者保護法」の現在の問題点を確認することを通して、この法律の目的でもある、「公益通報制度」のあるべき姿、改善すべき点を確認・検証の上、提言することを目的とした。

2. 制度検討のプロセスと改正法について

この項では、本法改正に向けての国の検討プロセスと成立し施行された、改正法についてみてゆくこととする。

2-1. 消費者庁における検討会「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会」

この検討会は2015年6月～2016年12月まで、10回に渡り概ね以下の内容について意見が交わされ、2016年12月の報告書発行で一通りのプロセスが進んだ⁽²⁾。

- ①検討会の進め方、制度全般についての意見交換
- ②事業者の取組の促進
- ③事業者の通報対応体制の整備促進のための方策
- ④事業者のとりべき措置
- ⑤行政機関の取組の促進
 - ・行政機関の取組みの改善のための方策

・行政機関のとりべき措置

⑥～⑧通報者保護に係る要件・効果等

- ・通報者の範囲
- ・通報対象事実の範囲
- ・通報先の範囲
- ・保護の要件
- ・保護の効果等

⑨～⑩とりまとめ

この検討会では、主幹もと（消費者庁）の真意は不承知ながら、「事業者を代表する委員」、「労働者を代表する委員」、「消費者を代表する委員」に加え、いわば中間的な立場で「企業の社会的責任を推進する団体からの委員」、「公益通報により被害を被った経験を持つ立場の委員」、さらには「マスコミを代表（いわゆる3号通報対応）する委員」等幅広い立場の委員が参加しており、各立場に軸足を置きながらもこの法令の目的とするところを真剣に考えての議論意見交換が行われたと筆者は感じている。

2-2. 内部通報制度に関する認証制度検討会

上記に続いて開催されたこの検討会では、前述の検討会を経て、一つの提言にあった、「内部通報制度に関する認証制度」の導入について意見が交わされ、結果として2018年4月に「内部通報制度に関する認証制度の導入について」を報告しその後この制度が実施されるに至った。

その概要は、『「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」（平成28年12月9日消費者庁）を踏まえ内部通報制度を適切に整備・運用している事業者が高く評価され、消費者・取引先からの信頼、企業ブランドの向上、金融市場からの評価、公共調達における評価、優秀な人材の確保等につなげていくことができる社会経済環境を醸成し、事業者のインセンティブ

を高め、その取組を促進することによって内部通報制度の質の向上を図り、もって国民生活の安全・安心を確保するため、最終報告書及び消費者基本計画工程表等を前提に、認証制度の導入に係る事項を検討したものである⁽³⁾。』と結論付け消費者庁もこの報告に基づいて、制度認証の方向性を理解し、所管の元、まず“内部通報制度に関する認証制度の導入について”が発表され運営先を公募し、この制度の入り口としてまず、所謂“自己宣言”を発足させた。

認証制度とは言うものの「自己適合宣言」という限定的でかつ第三者認証ではない制度における、当初の一部心配とは別に2018年7月の制度導入から4年間弱で129社が自己認証宣言を行ったという事実を筆者は重く受け止めている。

2-3. 当該制度（内部通報制度認証制度）について

「内部通報制度」と呼ぶのは、「公益通報者保護法」の精神を背景とした、企業（営利企業に限らず、法人格を持つ非営利組織や、官公庁等の組織などを含む）等における内部通報制度をいい、一般には公益通報に当たるものを取り扱うが、最近の傾向としては必ずしも公益とは限らない、相談・通報の類も包含して受け付ける場合も増えている。

内部通報に関する制度はすでにいわゆる大企業群においては、大半が何らかの形で実施しており、近時は中堅、中小の企業に対しても制度の整備が課題となっていたものであった。

こうした活動をより幅広く実現して行く事が促され、中堅・中小企業においても、個別に、または業界団体ぐるみで、取り組みが議論されてきた。特に人手の少ない小規模経営の場合には、内部通報の外部窓口（弁護士事務所やその他の窓口請負企業等の活用）の設定で、こ

うした事柄への対応を強化していた現実があった。

このような中、本法改正に向けて前述の検討会の中で、所謂ソフトローの側面を持つ「内部通報制度についての認証制度の創設」についての提案が行われた。これを受けて新たに「認証制度に関する検討会」が設置され2018年にこの制度は設置され前述の通り4年間制度が継続運営された。

これが改正法の施行に伴い2022年6月を前に急遽休止が発表されたのである。曰く『前・中略・・・常時使用する労働者数が300人を超える事業者内部公益通報対応体制整備義務が新たに課されたこと等を踏まえ、今般、内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）を見直すこととしました。今後、改正法の施行状況や事業者の要望等も踏まえつつ新たな制度を検討することとし、内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）については、当面、休止します。なお、令和4年1月31日時点において内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）に登録されている事業者については、指定登録機関との契約開始日（登録日）または更新登録日から1年間、引き続き同制度の登録事業者として積極的な宣伝活動を継続できることとし、またWCMSマークを使用できることといたします。以下略⁽⁴⁾。』との数行の案内で終了という事実には少々啞然としたものである。

私見ではあるが、一つの法律改正について同じ行政府の別の省庁で前後して類似の検討会を開催し、類似するものの別の解を導き、しかも一方の検討会の答申でスタートした制度そのものを僅か4年間で休止という表現の廃止を行うことに疑問を持たざるを得ないのである。行政の無駄排除が語られる今日の一つの事例であろうか。

2-4. 内閣府消費者委員会での検討

消費者庁（検討会発足時は内閣府も参加、継続審議中はほぼ出席はなかった）での検討会と前後して、『「2018年（平成30年）1月内閣総理大臣から消費者委員会に対し、「同法の施行状況を踏まえ、事業者におけるコンプライアンス経営、国民の安全・安心の確保に向けた取組の重要性の高まりを始めとした社会経済状況の変化への対応等の観点から、公益通報者の保護及び国民の生命、身体、財産その他の利益の保護に関わる法令の規定の遵守を図るため、規律の在り方や行政の果たすべき役割等に係る方策を検討すること」について諮問がなされたことを受け、消費者委員会は、公益通報者保護専門調査会（以下「本専門調査会」という。）の再開を決定した。」⁽⁵⁾』

この流れをどのように解釈すべきなのか、個人的には少々気になったものである。本法律の所管官庁である消費者庁が、制度改正に向けて長時間をかけて検討し、改正の機運が高まっていたところ、今度は内閣府所管の消費者委員会に対し検討を指示したのは内閣総理大臣（臨時代理）であり、筆者にとっては、いわば青天の霹靂であった。また小事ではあるが、個人的には当該諮問書の提出時内閣総理大臣は国内におられたので臨時代理という呼称は不在時でなくとも使用されることをはじめて知ったことを付記する。

雑談は兎も角、総理大臣のご下命で一気に法改正の動きが加速したのは、それはそれでよかったと評価すべきかもしれない。

報告書の内容は概ね以下の構成でできている⁽⁶⁾。

<報告書 目次>

はじめに

I 公益通報の現状等

II 個別論点

- 1 不利益取扱いから保護する通報者の範囲
 - (1) 退職者
 - (2) 役員等
 - (3) 取引先等事業者
 - (4) 役員等であった者、取引先等事業者であった者
 - (5) その他の通報者
- 2 通報対象事実の範囲
 - (1) 刑事罰の担保による限定
 - (2) 法目的による限定
 - (3) 規定の方式
 - (4) 条例
- 3 外部通報の保護要件
 - (1) 2号通報の保護要件
 - (2) 3号通報の保護要件
 - (3) 不利益取扱いから保護する通報者の範囲の拡大と外部通報の保護要件
- 4 通報を裏付ける資料の収集行為に関する責任
- 5 切迫性の要件
- 6 通報体制の整備
 - (1) 内部通報体制
 - (2) 外部通報対応体制
- 7 守秘義務
 - (1) 1号通報先
 - (2) 2号通報先
 - (3) 3号通報先
- 8 行政通報の一元的窓口の設置
- 9 2号通報として保護の対象となる通報先の拡張
 - (1) 一元的窓口への通報、誤って権限

- のない行政機関になされた通報
- (2) 権限を有する行政機関が指定した者への拡張
- 10 不利益取扱いをした事業者に対する行政措置、刑事罰
- (1) 行政措置
- (2) 刑事罰
- 11 不利益取扱いに関する紛争解決手続
- 12 不利益取扱いが通報を理由とするこの立証責任の緩和
- (1) 解雇
- (2) その他の不利益取扱い
- 13 通報行為に伴う損害賠償責任
- 14 通報行為に伴う刑事責任
- 15 その他の論点
- (1) 行政による調査措置義務の対象となる通報者の範囲
- (2) 通報者の探索及び通報妨害
- (3) 通報者へのフィードバック

おわりに

(参考資料1) 諮問書

(参考資料2) 消費者委員会 公益通報者保護専門調査会設置・運営規程

(参考資料3) 審議経過

(参考資料4) 委員名簿

(参考資料5) 関係法令

となっており、2018年12月に報告書が提出されている。

2-5. 改正法における残存した問題点（筆者の見解）

①公益通報者の保護主体

退職者、役員への追加は妥当であるが、退職者の範囲（退職後1年）については現場感覚としては狭くなった。実態として1年では様々な利益喪失も懸念されるた

め、3年～5年にすべきとの声も多かった。実際の通報現場では、5年程度まで認める規定化を図る企業も多かった。

→内部規定を5年から1年に変更した企業もあると聞く。（個人的には更なる課題と思料）

②通報事実の範囲

「刑事罰」での担保から、「過料・・・行政罰」に広げたことは評価。

③保護要件の緩和

総じてみれば更なる要望もあるが、特に2号通報、3号通報の要件緩和は一定の評価ができる。

④保護の内容

新たに保護主体を拡大したことともなう保護内容が明示されたことは評価できるが、前述の通り退職者の範囲を一年以内としたため退職金の不支給を追加せざるを得なかったか。

⑤事業者がとるべき措置

常時使用の労働者が300人以上の事業者に対し、内部通報体制（制度）を義務付けたことは、大きな前進と評価できる。

但し、現場は協力会社、子会社、持分法会社等、従業員規模が300人ぎりぎりの企業グループへの対応で困惑しているのも事実である。関係会社の規模の流動性との観点。

⑥守秘義務

従来（消費者庁における検討会等）から、強く求められた通報者の個人情報等の機密保持について明確化されたことは評価すべきと考えるが、この項が現場で通報窓口を担当するスタッフ、管理者にとっては、極めて厳しい変更にとらえられている。彼らの論理は以下の通りである。

自身が十分に配慮しても、調査段階その他のプロセスで意図せず情報または情報の一部が漏洩するリスクは常に存在するが、結果として罰則を受けるのは個人であることに納得がゆかないというのが偽らざる、感想であり、中には現在の仕事を返上したいというものも存在した。(30万円以下の罰金)

例えばではあるが、罰則は事業者が受け、結果として自らは事業者からのペナルティを受けるとというのが、筋ではないかとの疑念が多くあった。

※当初の検討会の委員の中には、本来従業員がこれに当たるべきではないとの強い主張をされた、元大企業の経営者のお顔を思い出している。

⑦行政機関の取るべき措置

このことは、所謂たらいまわしがなくなるであろうとの期待が、大である。

一方行政機関内部の村度行政は、徹底して排除頂くことを期待する。

⑧義務の履行を確保するための措置

事業者の報告懈怠について、20万円以下の料金は上記の個人への罰金30万円以下と比して事業者甘いものになったと批判されても仕方ないと思うのは筆者だけであろうか。

3. 企業等における内部通報への取り組み状況

3-1. 制度の概括的検証

公益通報制度が実業の世界で具体的に進んできた歴史を概括的に示すと以下のような経過をとってきたものと考えられる。

<制度の概括的レビュー>

公益通報制度が体系化もしくは実体化した経過・経緯について以下簡単にレビューを行

う。ここでは制度の名称として比較的一般に認知度の高いヘルプライン制度と呼ばれる制度について詳述した。もちろん企業により様々な呼称が使用されているので、併せて一部を紹介しておく。“ホットライン制度”“スピークアップ制度”、“内部通報デスク”、“なんでも相談室”等々いろいろな名称が使用されるが、名は体を表すとの言葉通りそれぞれにおいて受付案件による相違がみられることもある。つまり組織（及び名称）によって、所謂“公益通報”に特化した内容の受付をする部門であったり、“困り事なんでも相談”を担当する部門であったり、各社各様である。企業によっては、ハラスメントを含む人現関係に関する通報窓口は人事部門が受け、それ以外の“公益通報”を受け付ける窓口であることを明示しているところもある。（こうした窓口では、極端な場合、通報に当たって“私益通報”は受けない！といったストレートな対応をされるところもあると聞く）

<制度の具体的概要>

1. ヘルプライン（内部通報窓口）について

1. ヘルプラインの一般的定義

ヘルプラインの現状と課題検討を行うにあたって、その定義あるいは意味するところについてはいくつかの定義があるが、ここではそのいくつかを参考紹介する。

曰く、help・line 悩み事などの電話相談窓口。内部で倫理問題に直接、間接に情報をえた社員が、いつでも社内のしかるべき機関に相談できるようにする仕組み。電話やインターネットによる相談窓口などがある。

本論考における定義として「ヘルプライン」とは、組織における内部通報制度の受付窓口業務を実施また管理する組織内の受付担当部門及びその仕組み全体を指すものであり、内部通報窓口は、社内のみならず社外に置くこともでき、近時大企業等にあつては、概ね外部にこれ

を並行して設置することも一般的であるとした。

なお、この外部窓口は一般に弁護士事務所（顧問弁護士以外を選定することが多くまたそれがあるべき姿とされつつある）やそれ以外のコンサルティングファーム、コールセンター運営会社等が行う事が増えている。

2. ヘルプラインの設置目的

ヘルプラインの設置目的には発足当時から継続した目的と、一定期間を経過した現在のそれでは一定の変化が生じている。例えば、電機F社における1997年当時のヘルプラインは「企業倫理相談窓口」との呼称が使われており、その内容も主として当時作成された「社員行動規範」の教育徹底や啓発活動の推進を目的として設置された。その後2003年には「企業倫理ヘルプライン」とその呼称が変更され、①行動規範や倫理・コンプライアンス上の相談窓口に加えて②内部通報の受け皿であることが明確にされている。また、③利用対象を当社及び国内関連会社の全従業員と一部のサプライヤーに拡大している。更に④受付の一部を外部に開設、窓口を増やすとともに、安心して相談や通報ができる体制を新たに実施している⁽⁷⁾。

上記のとおり、1997年前後のヘルプライン窓口の設置目的は、「企業行動規範」や「企業行動基準」、「コードオブコンダクト」など企業倫理の向上のための教育普及活動推進の役割に始まった。そしてその後は所謂公益通報、不祥事通報等、会社そのものやその構成員の不正に対する内部告発の受付といった新しい企業経営上の目的即ち企業不祥事の抑制や防止さらには発生時の速やかな対応がその設置目的となってきた。

3. ヘルプラインの具体的役割

次に現在の多く企業におけるヘルプライン窓口の具体的役割について筆者の見解に言及する。一言でいえば、前項の設置目的達成の為、

①社員行動基準や規範に対する確認・相談窓口機能、②会社企業としての組織的または個人的不正行為、不祥事等についての通報・相談受付窓口機能が主な役割、③「ハラスメントを含むあらゆる相談」を受け付ける企業がかなり多くなってきている。

更にヘルプラインの役割として重要な役割は通報事実に対する④調査機能と⑤調整機能（解決提案機能）がもう一つの大きな役割となっている。

4. 実名通報と匿名通報について

ヘルプラインの設置当初においては、「通報は実名のみ」受け付けることとし、匿名通報は受け付けないという基本方針をもつ企業が大半であった。しかし上記の役割（機能）についての記述にもある通り、受け付けるべき内容の多様化と公益通報者保護法の施行に伴い、各社とも「原則として実名で受け付けるものとするが、内容により匿名通報も可とする」や「実名・匿名それぞれ受け付けるが匿名の場合対処の遅れあるいは対処不能場合があるので注意する事」などの条件つき受付を表記するところなど現在の取組にはまだ多少の幅が存在する。（筆者作成のヘルプラインに関する個人的見解）

5. 法令との関係

これら大手企業全体の動きに対し、政府においてもこうした内部通報者の人権を守るという観点で、法制化が審議され、その成果として2004年には「公益通報者保護法」が成立を見、2006年施行となったのである。更に現在は施行後16年を経過しようとしている。消費者庁及び内閣府による同法への検討委員会<公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会>等（このほか内閣府消費者委員会でも審議）が開催され、これらの結果2020年6月には本法の改正案が国会を通過し、2022年6月の施行を目指し、指針の開示・説明会等の準備が進んで

いる。これらの検討会には、消費者庁・内閣府の2省庁関係者のほか、民間委員として、労働組合出身者、消費者団体出身者、企業団体出身者、内部通報外部窓口運営会社代表、過去の公益通報者の代表、専門分野の大学教授、専門分野の有識者（BERCアドバイザー等）、企業サイドの弁護士、労働サイドの弁護士、マスコミ出身者等が委員として参加し議論が行われた。検討会においては、先ず改正云々の前に、より国民的浸透を如何に図って行くのかという点及び、徹底した通報者の匿名性の確保と人権保護の観点などが議論されていた。（議事録は開示公表済み⁽⁸⁾）

3-2. 内部通報制度の現状

前段でも一部記載したが、現状は大手企業及び官公庁、大学等には、その大多数が認知度も高く各事業者において設置を済ませていることが分った。（H26年消費者庁調査⁽⁹⁾）

1. 民間事業者の認知度（法及びガイドライン）

- ①民間事業者全体では、61.5%が法を認知
- ②業種別にみると、「金融・保険業」（94.6%）が最も高く、「建設業」（47.2%）が低い。

2. 労働者の認知度（法及びガイドライン）

- ①労働者全体では、30.9%が法を認知していた
- ②雇用形態別にみると、「役員」（47.4%）・「管理職」（39.6%）は、「パート・アルバイト」（23.3%）などに比べて高い。

3. 内部通報制度の整備・運用状況（民間事業者）

民間事業者全体では46.3%が導入している。従業員数別にみると、従業員数が多い事業者ほど、導入している割合が高い。（「3000人超」では約96.8%が、「101人～300人」では約40.0%が導入済み）

4. 認知度別にみると法・ガイドラインの認知度が高いほど導入している割合が高い、業種別にみると「金融・保険業」（95.1%）が最も高く「建設業」（29.6%）が低い。

5. 通報窓口の設置場所

①導入事業者に設置場所を尋ねたところ、「社内・社外いずれにも設置」（55.5%）の割合が最も高く、次いで「社内のみ設置」（38.0%）「社外9のみ設置」（6.1%）であった。

②社外に通報窓口を設置していない

理由を尋ねたところ「社内窓口があれば十分である」（48.3%）の割合が最も高く、「適当な設置先がない」（22.3%）「コストがかかる」（21.5%）が続く。

③ガイドラインの認知度別にみると“いずれも知っている”と回答した事業者では、社内外の両方に通報受付窓口を設置している割合が“いずれも知らない”と回答した事業者に比べて高い。

④通報窓口を社外に設置していると回答した事業者に対し、社外のどこに設置しているかを尋ねたところ、「法律事務所（顧問弁護士）」の割合が58.0%で最も高く、「親会社や関連会社」（19.0%）、「通報受付の専門会社」（14.1%）が続く。

3-3. 内部通報制度の課題

1. 組織形態（コーポレートガバナンスコード対応を含む）

現状の各社における組織体制は概ねコンプライアンス推進部門に設置されるケースが多く組織の体制は概ね社長に直結する仕組みとなっているものが大多数である。本年導入のコーポレートガバナンス・コード「原

則2-5. 内部通報」同補充原則2-5①に謳われる経営陣から独立した窓口の設置に関する原則との関連を議論するさなか、T社におけるトップの不祥事が発生したことにより、ヘルプラインの組織形態についての再考が喫緊の課題となり対応が進んでいる。

2. 人員構成と課題

ヘルプライン組織の人員は各社とも毎年若干の変動（増減）している。（アンケート結果に基づく）これは各社のコンプライアンス、CSRへの取り組みについての変化や、外注（社外窓口の設置）等様々な理由によるものである。

ある会社では、外部窓口の拡大により大幅な人員削減を企図するところもある。また、海外対応窓口の展開により一旦絞った人員を若干名戻すなどの対応をする企業もあるが、全体としては落ち着いた推移と言える。課題としては外部窓口の設置充実、海外対応に対する取組が課題で有る。

3. 外部通報窓口の設置と役割分担

前項に記載の通り各社とも外部窓口の強化充実を検討、あるいは実施している。外部窓口の設置に当たっては、弁護士事務所、コールセンター請負会社等に分かれる。弁護士事務所への外注は、当初所謂顧問弁護士への依頼が多かったが、近時は通報者との利害対立の懸念払しょくのためあえて通常法律相談窓口（顧問弁護士）とは別の弁護士事務所との契約に切り替える所が増加している。

弁護士以外の外注先としては、「インテグレーション」、「ダイヤルサービス」「クレア」ほかが多く利用されている。

これら窓口の役割の中心は通報者からの通報内容を詳細に聞き取り①通報者の要求

の詳細確認、②実名の開示非開示確認、③回答の方法等の確認などを可能な限りの確に把握し、その情報を依頼元企業のヘルプラインに正確に伝えることである。ケースによって、回答代行を行う事もあるが、基本的に対応策、回答などは各企業の責任で実施することとするのが一般的。外部の窓口でも電話対応は行わず、メール（WEB）のみの対応とするところもある。

最近では海外展開の為、グローバル対応（20か国語以上）を実施する世界規模の外部窓口専門会社を活用する企業も増えている。

4. 記録と保管

各企業におけるヘルプラインの課題として、記録と保管に関するテーマも表面化している。設置当初より電子化（記録をデータとしてのみ保管）している企業はわずかであり（当初は通報自体が少なかったことも原因）、大半が紙ベースの記録としていたようである。現在は、匿名、ハラスメント案件も含めた対応、内部通報制度の認知向上もあり、窓口設置当初の数倍から数十倍となる企業もある為、今後の記録の正確な記載と、保管が各社とも課題となっている。

5. 海外展開への課題

海外展開については、全体に取組開始、取組検討、未着手、不必要の4グループになっている。別紙参照（説明会場・例会）

上記3. でも一部記載したが、一部のグローバル企業では、全ての地域をカバーする外部窓口会社と提携しているところも出始めている。特にいわゆる外資系会社の多く（欧米が本社）は取り組みが進んでいる。

一方海外展開上の課題、悩みは多く、例えば①中国などでは、食事への不満、待遇での不満、人間関係での不満が多く、本来の目的である不祥等の未然防止とは無関係

な訴えが数多くあり、その対応が問題となっているところもある。

課題の中心は言語の問題、地域特性の把握の問題等が大きい。また各国に窓口事態を任せている企業も多いが、この場合現地での本質的な経営リスクが見逃される（通報自体が揉み消される）可能性も高く、本来の設置の意味が喪失するリスクもある為、こうしたことへの取組即ち、本社一括受け窓口の必要性も大きな課題となりつつある。

もう一つ現在の海外関連の大きな課題は、所謂「海外公務員贈賄罪」（FCPAやUKBA）、「国際カルテル」等のグローバルコンプライアンスへの対応も大きな課題となっている。

6. 人権保護のための継続フォロー

内部通報でのもう一つの大きな課題は、通報者の保護である。

各社とも①通報2週間以内の一次回答や3か月経過時の確認・報告、6か月経過時点の確認・報告はほぼ徹底されている。

但し多くのヘルプライン関係者の証言では、その後の動静を確認出来ていないことがリスクの1つと感じている。なぜならその後（事態終息後）、一定期間を経て、人事上の不当な取り扱い等がありその確認が出来ていないことに起因した第2の事案発生（特に外部通報・・・内部通報の外部窓口ではない、官公署やマスコミへの通報）に対するリスク回避が課題となっている。

4. 法改正を受けての留意事項と次への課題

今回の法改正並びに、その後の「指針」開示、さらに法律の施行により、事業者（組織経営に携わるもの）及び対応窓口の担当者さらに公益通報者となるものにとってそれぞれの観点

から課題を整理する。

4-1. 事業者に対する従事者指定義務

ここで現場が最も困惑していると思われることは、個々の案件による従事者の指定義務の履行方法にあると考える。すなわち継続してその任に当たる組織を保持することの困難な事業者への配慮対応が課題となる。

4-2. 事業者に対する体制整備義務

次に組織体制整備上の課題として“サプライチェーン上の関連企業”に対する対応策である。具体的には子会社等のグループ企業への体制整備の責任範疇の考え方である。事業者が責任を取る範囲の議論は必ず拡大する。

4-3. 従事者に対する守秘義務

今回の法改正で目玉となった大きな点は、従事者個人への刑事責任、民事責任の問題であり、これまでヘルプラインに関わってきた多くの、組織及び個人にとって大きな壁にぶつかることが予想されることと理解している。場合によっては当該の従事者の専門家化と、その報酬の考え方や、保険制度なども課題となろう。

4-4. 通報者に対する保護義務

改正前の検討会でも多く議論された点であるが、如何にその権利を守るかという点が実際上の問題点として大きいのしかかる。

労働側の主張と雇用側の主張の相違点が、必ずしも明確に決着しておらず、それぞれの、良いとこ取りで、本質として通報者保護がどこまで徹底できるか？という点である。

4-5. 内部通報制度認証の中止について

更に筆者が問題と考えるのは、消費者庁が鳴り物入りで開始した“内部通報制度認証”が

3年で宙づりのまま中止となったことである。2年や3年で宙づりにする制度は一部の団体の一時の利益補填のための制度か？と問いたくなるのである。制度に本質的問題点があれば、そもそも制度化すべきではないし、いったん制度化したのであれば、不備を修正してきちんと継続すべきであろう。

この指摘に対しては、法制化が出来たのだから制度認証は不要という議論がある。しかし現実には仕組みの未整備な事業者に対する罰則規定もない現状では、現場における実態はおのずと差が出てくるのが一般的であり、真剣に取り組む事業者のコスト負担は増加し、ほどほどに対応する事業者はそのコスト負担率が少なくなることから、規制の効果は様々に開くことが予想される。そのため、例えば法制度が確立したからと言って、トップランナーとして対応を進めることが世間からは見えにくく、対応が不十分になることは予想に難くない。

4-6. その他の課題

そのほか以下の点も今後の体制作りにおいて大変重要と考えるので、ここで列挙する。

・部門間連携体制の構築

近時の動向をみるとさまざまな事案に如何に適時的確に対応できるかという事が大きな課題と認識する。したがってヘルプラインの在り方の一つとして社内外（弁護士や窓口委託先も含む）の部門間連携の強化された組織が期待される。

・企業活動のグローバル化対応

前各項に記載の通りグローバル化、グループ対応（海外・国内の子会社を含むグループ対応が充実しないと親子会社の責任対応が取れなくなるため）の仕組み構築のできた組織が期待される。

・対応組織の要員教育の充実

企業組織は常に流動化し、またそのことで停滞を除去できる。したがってヘルプライン組織もまた、こうした変化への対応と、人員の入れ替わりへの対応が重要となる。ヘルプライン要員の教育体制の充実は今後の組織の在り方として大いに期待される。

5. まとめと提言

この制度がスタートした背景には、当時多くの企業において、またそれぞれの企業活動においていわゆる不祥事や、不法行為が頻発したことが大きなきっかけとなったことは冒頭にも記載した。

現実の社会は、こうした法制度の発足から、時間の経過とともにさらに大きく変化してきた。

企業の生産現場における、検査結果の偽装問題、通報の無視による長期間にわたる表示偽装の発生と継続、国内レベルの談合はそれなりに鎮静化が認められるが、官を巻き込んでのいわば官製談合の横行と大規模化、表には出ない忖度の増大と、これに対しての告発者の圧殺等に対して、公益とはいったい何なのかとの疑問、憤りは語るべくもないというのが筆者の偽らざる心境である。

企業であれ、地方公共団体であれ、中央政府であれこうした問題は山積しているように見えてしまう。一方目を海外に転じると20世紀までになくなったと信じていた、国家権力という暴力機関による政策目的の遂行などが表面化した。こうした現実を目の当たりにすると、公益通報の何たるものか、ややむなしくなるともいえる。

しかし、そうした現実を改めて強く且つ冷静に見つめることで、身近にある組織の不正や不祥事から脱却し、文字通り持続可能な社会を、あらゆる事業活動を通じて実行し、積み上

げて行くという事を、真摯に推し進めて行くことが、我々経営倫理を志す者の大きな目的であることを明示してこの論考を閉じる。

以上

意味を問う』（日本経済新聞社）

6. 日経CSRプロジェクト(2008)『「つながり」を生かす経営』（日本経済新聞社）

7. 菱山隆二(2015)『倫理・コンプライアンスとCSR』（経済法令）

<引用>

- (1) 中野真(2022)「公益通報者保護法に基づく事業者等の義務」(商事法務)
- (2) 「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会報告」(2016)
- (3) 内部通報制度に関する認証制度検討会報告(2018)
- (4) 内部通報制度(自己適合宣言認証制度)の見直しについて(消費者庁P2022.2.1)
- (5) 内閣総理大臣臨時代理 諮問書(2018)
- (6) 内閣府 消費者委員会 公益通報者保護専門調査会報告(2018)
- (7) 久保田潤一郎(2005)(事例 富士ゼロックス 企業倫理ヘルプラインについて—企業倫理・コンプライアンス活動への反映)
- (8) 「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会議事録」(2016)
- (9) 消費者庁調査報告(2014)

<参考文献>

1. 井上泉(2015)『企業不祥事の研究』(文真堂)
2. 今井祐(2015)『コーポレートガバナンス・コード作成ハンドブック』(文真堂)
3. 久保田潤一郎(2005)『企業倫理ヘルプラインの仕組みと運営状況について—富士ゼロックス株式会社—』(関西経協)
4. 中野真(2022)『公益通報者保護法に基づく事業者等の義務への実務対応』
5. 日経CSRプロジェクト(2007)『CSR働く

なぜ不正不祥事はなくならないか： 心の負因子に注目

Why corporate wrongdoings continue?: A View on Negative Factors of Person's Heart

北カリフォルニアジャパンソサエティ バイスチェア **秋山 隆英**
Vice Chair, Japan Society of Northern California Takahide Akiyama

ABSTRACT

We are observing continuous occurring of corporate wrongdoings and seeing no sign of decreasing despite all the efforts to analyze the causes and provide solutions by strengthening compliance and governance structures as well as changing laws and regulations as necessary. This paper attempts to take a step further to focus on certain negative factors of person's heart and mind in order to identify root causes of corporate wrongdoings. It will examine the research papers that looked at individual's thinking and behaviors and then discuss various aspects that would affect one's heart and mind that possibly lead to wrongdoings. In doing so, the role of top executives, particularly that of CEOs, will be highlighted as critically important in an effort to tackle the corporate wrongdoings. Finally, this paper will make some recommendations for companies to take to reduce the number and magnitude of corporate wrongdoings, if not to entirely eliminate them.

キーワード

不正・不祥事、企業倫理、心のあり方、経営者、ガバナンス

1. はじめに：本稿の背景と課題認識

世界を震撼させたエンロンとワールドコムの大不祥事から20年以上が経過した。当時は、日本もバブルのあとの金融危機が続き、また不祥事が相次いだ。その金融業界では、バブル崩壊と金融システム不安の中で金融検査は厳しさを増し、邦銀、外銀を問わず業務改善命令が続いた。

そうした状況の中で、27年勤務した邦銀を自発的に去り、米国企業に転じ、複数の米国大手上場企業の日本法人責任者として勤務した。

営業推進と共に経営全般を見る中で本社からコンプライアンスへの取組みを求められたことは私に大きな学びとなった。その過程で、コンプライアンス体制もさることながら、もっと根本的な課題があるのではないかと、法律や規制の仕組み以上に重要なことがあるのではないかと、という意識が強くなった。その後日本の電力自由化における新会社経営にも携わる経験を得、そのような思いが更に強くなった。

不正や不祥事が起こると、当然のことながら原因解明と再発防止のために法律や規則の改

正、社内的には処分とコンプライアンス研修・規定改訂などを行うのが常だ。再発防止は経営者の責任として取組み、行政や立法側も真剣に取り組むが、不正、不祥事はどのように潰そうとしても、形や手段を変えて次から次へと発生する。

不正・不祥事の真の原因追及と不正・不祥事を減少させていくためには、不正会計、資産流用、データ改竄といった分類等よく行われる主としてメカニズムに焦点をあてた原因追及を更に深く踏み込み、真の根源的理由を理解していかないと事態は本質的には改善していかないのではないかと考えている。即ち、個人の心のレベルに目を向ける必要があるのではないか、ということが著者の考えであり、実務経験を踏まえて、本稿においては心の負因子に焦点をあてた質的議論を展開していきたい。

2. 先行研究

経営倫理に関してはこれまで幅広い視点から様々な研究がなされているが、個人の具体的な心のあり方(特に著者が命名した心の負因子)にフォーカスした研究は著者が調査した限り見当たらない。

従来の研究の多くはコンプライアンス、ガバナンス、チェックアンドバランス、行動規範、懲罰を含む組織体制、制度等に焦点をあてた不正・不祥事の原因探求と改善を目指した議論であり、理論的には、規範倫理学として義務論と目的論のアプローチに加えて、最近では行動倫理学としてより個人の行動に目を向けた研究が見られる。

ベイザーマン、テンブランセル(2011、邦訳2014)は、その研究著書『Blind Spots』において、人はなぜ非倫理的な行動を起こすのか、倫理的行動をとっている人がなぜ非倫理的行動を起こすのか、また悪意無しで意図せずに

非倫理的行動をとってしまうのはなぜか、を中心テーマに据え、「限定された倫理性(bounded ethicality)」という行動倫理的視点の重要性を提起した。一番危険なのは、「自分でも気づかずに非倫理的行動をとっている場合」と警告し、「無意識のうちに非倫理的行動を取ってしまう心理的なプロセス」を、「内集団びいき」、潜在意識レベルの「日常的偏見」、「自己中心主義のバイアス」(過大な自己評価)、「将来価値の過剰な割引」(現在価値志向)を聡明で正直な人々が非倫理的行動を生み出してしまう「限定された倫理性」の落とし穴であるとしている。更に、人間の意志決定プロセスとして、「したい」と「すべき」のギャップの存在を指摘する。しばしば「したい」自分が「すべき」の自分に勝ち、非倫理的行動になってしまうというのだ。そのようなことは誰にでも起こりうるわけだが、そこでは心のあり方が行動を左右していることになる。

ベイザーマン、テンブランセルの「限定された倫理性」については、山本靖・内田亨による『「限定された倫理性」から考察されるコーポレート・ガバナンス』(2018)においてレビュー・整理がなされており、また、鈴木貴大(2018)は、「個人に焦点を当てた経営理念研究の意義」において、人間の動機や性格に焦点をあてた徳倫理を取り上げて、組織倫理と個人倫理との間に相互依存性があるので、個人に焦点を当てた研究を進めることの意義を説いている。水村典弘(2022)は、「不正な行動選択と行動倫理学」の中で、行動倫理学の論点としてなぜ人は不正を働くのかについて、個人内要因と個人間・対人関係要因に区分して議論展開し、実務的に不正予防策の処方箋を検討することが重要であり今後の課題であることを指摘している。柴田好則(2019)は「組織における行動倫理の研究動向と課題」において、2000

年代に入ってから「直観的アプローチ」を取り上げ、倫理的決定や行動は合理的な思考や判断に基づいて行われるのではなく、多くは「直観的かつ自動的な反応」、自動的・無意識的な心理的反応によって引き起こされるものであるとのHuang et al(2018)の研究を引用している。この点は「限定された倫理性」における無意識のうちに非倫理的行動がとられるとの分析と共通するものである。このように、近年では、個人の心理的側面に目が向けられはじめていることがうかがえ、この点では著者の方向性と合致するが、心理的側面のどのような要因によってそのような行動を生み出してしまうのかという更なる深堀が必要ではないだろうか。

ジェームズ(2014)は、人が非倫理的行動を起こす原因を理解するためには、まず人間を理解することが必要であるが、それ自体複雑な要素を含んでいることも確かであるとした上で、人間には私利私欲(self-interest)があり、又人間の認知力に限界があり(“bounded rationality”)、更に人間は他の人を自分に有利になるようさまざまな手段で誘導する傾向がある(“opportunism”)、という3つの要素によって非倫理的行動を説明している。

企業不正・不祥事を研究したものではないが、殺人や凶悪犯罪者に焦点をあて、その原因を「サイコパス(Psychopaths)」「(精神病質)」という観点から研究しているロバート・ヘア(1993)の“Without Conscience”(邦訳、2000)の分析は、企業犯罪の原因探求にも役立つ視点を提供していると思われる。サイコパスは、精神異常者というよりは、人格障害を有する人たちであって、それは「ほかのたいていの精神障害を特徴づけている妄想や、幻想や、強烈な主観的悩みを経験しているわけでもない。。理性的で自分がなにを、なぜしているのかちゃんと把握している。彼らの行動は選択の

結果であり、自由に実行されている。」と説明している(P61)。自己中心的、傲慢、冷酷、人を騙すのがうまい、良心の呵責がない、といった特徴を有するという。サイコパスが原因になって不祥事を起こすという可能性は、先に述べた心の負因子を抱えていて、何らかの形でそれが顕在化して企業不正を起こすのではないか、という考え方にも合致するように思える。

以上三つの研究内容をまとめると、①ベイザーマン、テンブランセルは、意図せず非倫理的行動を起こしてしまう「限定的倫理性」を、②ヘアは、サイコパス、良心の欠如という観点から非倫理的行動を理解する糸口を提供し、③ジェームズは、人間の私利私欲、認知する限界、他人を有利に利用とする性癖という3つの観点から非倫理的行動を説明しようとしている。非倫理的行為は、意図して行われる場合と、善良な人が意図せずに行ってしまう場合に分けられるが、②は前者を、①は後者を中心に議論し、③は両者に関わる三つの内面を議論しており、それぞれに心のあり方に関して有益な視点を提供している。

トレビーノ他(2000)は、企業倫理の議論においては、経営トップの倫理面で果たす役割が重要であるとして、[モラル人間+モラルマネジャー=倫理的リーダーシップと企業の評価を高める]という図式を示している。モラルマネジャーとしての素質として、正直・信頼性・インテグリティといった心の在り方や人格面、正しいことをアクションで示す行動力、及び公平・無私・客観性等倫理的な意思決定力の3点セットを上げているが、そのような倫理的な人間がリーダーとして機能するために自らが正しいことを正しく行うことと、そのことを正しく社内に伝えるべくコミュニケーションをしっかりと行うことの2点を強調している。又非倫理的ではないが倫理的に強いということでもない、

いわば中立的な人が多く存在していることを指摘している点は興味深い。そのような多くの人たちに心のあり方と倫理の重要性について伝えていくことが必要であることはいうまでもない。

企業不正・不祥事の日本での過去事例の調査報告書（本稿では、オリンパス（2012）、東芝（2015）、三菱電機（2022）、SMBC日興証券（2022）及びグレイステクノロジー（2022）を参照した）を調べてみると、事実関係と原因究明及び法令違反があったかどうかの法的側面の調査検討と再発防止策の提案が中心である。しかし、調査報告書を読むと、「なぜ」当事者が事故を起こしてしまったかを追求したい、すべきではないか、また更なる「なぜ」と問いたい渴望が出てくる。深堀していくことによって、根源的原因を心のあり方、心の負因子の分析に踏み込んでいくことになる。次章ではこれらの点について考察していきたい。

3. 不正の原因となる心の負因子と考慮すべきその他諸要因の考察

上記でみた先行研究における「限定された倫理性」（バイザーマン他）の中で最も危険な行動として認識されている無意識のうちに非倫理的行動をとってしまうこと（即ち無意識のうちに心の負因子が幅を利かせている）、良心の欠如（即ち心の負因子が活発化している）による非倫理的行動（ヘア）、人間のエゴ（即ちエゴによって心の負因子が優勢になる）に基づく非倫理的行動（ジェームズ）は、いずれも心のあり方に関わる問題であり、それらを意識しつつ、非倫理的行動を引き出す心のあり方を負因子として捉え、いくつかの視点から検討したい。

3.1 心の負因子の定義と個別要因

不正、不祥事の原因を更に掘り下げ、即ち根源的な原因となる当事者の心に潜む要因をみると、「隠す」「偽る」「盗む」「欲」「驕り」「姦淫・男女関係」という人間の心の奥深くにある目に見えない負の側面が浮かび上がる。他にも悪い心の思い（例えば、妬む、憎む）は存在するが、根源的原因という観点からは上記の6つの思いに集約してよいのではないかと考える。

著者が調べた範囲では、上記の如くの心に潜むネガティブな要因を示す表現・用語は見当たらないので、これらを「心の負因子」と名付け、「善行に反する行為に導く心の中の一つ一つの思い」と定義しておきたい。ここで「一つ一つの思い」とは、隠す、偽る、盗む、欲望、傲り、姦淫（問題となる男女関係）を指す。念のため確認しておきたいが、ここで言う隠す、偽る、盗む等は行動としての現象ではなく、程度の差はあれ、隠してもいい、偽ってもいい、盗んでもいいという心に潜む思いを指している。

次にこれら心の負因子がどのような不正行為を引き起こしているかを整理する。表1は類型化した不正行為がどのような一つ一つの心の負因子によって引き起こされうるかをまとめたものである。

表1：不正と心の負因子

| 心の負因子 不正種類 | 隠す | 偽る | 盗む | 欲望 | 驕り | 姦淫・男女関係 |
|---------------|----|----|----|----|----|---------|
| 不正会計 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 資産流用 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 情報データ改竄 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 虚偽申告 | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| 汚職 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 法規則違反 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ハラスメント | | | | ✓ | ✓ | ✓ |

不正行為が発生するにあたっては、一つの個別負因子が強く働くこともあれば、例えば、資産流用のように盗む、隠す、金欲といった複数の負因子が相乗不効果を生む場合もある。欲の思いが次第に大きくなり、実現のために盗む、隠す、という思いがそれに乗り計画的犯行になる。ひとりの心の思いであったものが複数の人間に伝搬することもある。心の負因子は感染力があることも認識しておきたい。意外と盲点なのが男女関係に関わる負因子である。このような心の中の思いが行為として顕在化するにおいて、人間誰もが持っている「エゴ」という自己中心の考え方・行動が関わっており、「エゴ」が心の負因子の働きを活発化し、更に正当化しようとする。また、一つずつに分解された心の負因子はそれ自体複雑なものではなくシンプルであるが、それぞれの心の中での働きは外からでは捉えにくく、更にそれらが絡み合っているために、様々な不正・不祥事発生が可能となり続発していると考えられる。

3.2 意図的、非意図的の分類

不正の意図・動機の観点からの整理も重要である。非倫理的行動は、それが①意図的であるか、或いは②非意図的乃至無意識的であるかに分けられる。意図的な非倫理的行為においては、行為を起こした人の心に悪意が存在し、心の負因子が活発に活動している。意識的非倫理的行動は、自発的なものと、非自発的即ち他発的なものに分けることができる。非意図的乃至非意識的な非倫理的行為は、倫理的か非倫理的かという考えを持たずに、また多くは直観的に行われる場合と、当該行為が非倫理的行為であるという認識がない、或いは法律やルールの存在を知らずに疑いもせずに非倫理的行為を行ってしまう場合がある。法律やルールを知らなくても、人間として行ってはいけないという意識

は、無意識であっても心のどこかに存在しているはずであるが、そうした「心の正因子」が隠されてチェック機能が働かないという状況によって非倫理的行為が顕在化してしまう。

不正・不祥事の意図の観点から見ると、

- 1) 意図的（悪意の存在、心の負因子活発）
- 2) 非意図的（考えもしない）、直観的（咄嗟の判断へ）
- 3) 無知（法・規則を知らない）

となるが、2) 3) の場合には、心の負因子が影を潜めていたが、待ち構えていたとばかりに動き出すのである。

このほか、いわゆる「魔が差す」という事象がある。非倫理的であることを認知しており、非倫理的行動を抑制していたが、「魔が差して」非倫理的行動をとってしまう。また、全く意図していない状況において、「魔が差して」非倫理的行動をとってしまうこともありうる。「魔が差す」という非論理的な事象は、一人一人が意を強めてガードを固めて心の負因子を抑えていかざるを得ない。

3.3 外的要因の認識

次に、意図的又は非意図的・無意識的な心の状態において（認識段階）、不正の原因として個人の心の因子だけが作用しているのではなく、心のあり方に影響を与える外的要因の存在にも留意しておかなければならない。不正・不祥事にいたる外的要因をまとめると以下のようなになる。

- 1) 市場での競争

業界における他社との激しい競争と社内部門間競争などさまざまな競争要因によるプレッシャーは特に経営陣に対して強く働き、それが組織内に伝搬していく。

- 2) 社内プレッシャー

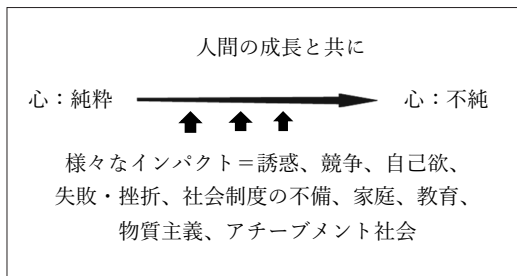
これらの要因による目標達成や経営トップ

や上司からの強い、時には非倫理的な要請は、嘘や隠匿という心の負因子を活性化させ、更には、プレッシャーをかけてくる上司や会社への怖れという心理的圧迫に屈服し不正に導かれてしまう。

3) さまざまな誘惑

「誘惑」という仕業はやっかいであり、「この位なら問題ないよ」等の誘惑が心の負因子に働きかけて活性化させ、非倫理的行動に導くものであるが、その巧妙なやり口は千差万別であり、人間として意識的に注意すべき課題である。

図1：心の変化：純粋から不純へ



4) 物質主義、目標達成主義の影響

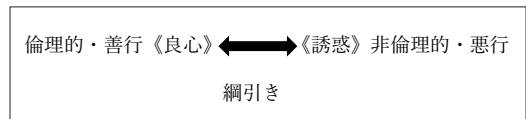
かつては、道徳教育がしっかり行われ、物ごとの良し悪しを様々な角度や先達の事例を通じて学び、身に着ける機会があったが、過去数十年において「物質中心」の世界になり、何かを獲得することを重視する「アチーブメント志向（目標達成主義）」が強まった。教育もそれに倣って実現のためのスキルを与えることが主眼になった。他人や周囲への配慮は二の次になり、自分中心の考え方になったことにより、心の負因子が活発化したことは否めない。

3.4 人間の良心と悪魔の戦い

心の負因子が複数の形で存在し、外的要因や社会環境の変化などが絡み合って不正行動に結びつくのだが、他方で、人間は心の負因子を抑制しようという心も持ち合わせている。悪を押

しやり、良いことをしようという「良心」であり、ヘアの指摘している「良心の呵責」の存在に関わるものである。別の言い方をすれば、人間が持つ良心とエゴのせめぎ合いと言える。善行の実践を脅かし、善行に反する行為に導く心の負因子はそれぞれ強力であるとともに、複数の負因子が協力して人間に巧妙に、時には魅力的な外見を装って襲い掛かってくる。科学的に検証するのは難しい対象ではあるが、先に述べたとおり、この世に存在する「誘惑」というかなり巧妙で賢い敵と強い意志をもって戦わなければならないことを認識しておく必要がある。

図2：良心と誘惑の綱引き



この綱引きを戦えるようにしてくれるのが良心の存在であり、知恵や英知である。良心というプラスの心の正因子は、生まれながらに持ち合わせている面もあるが、後の環境や教育によって、知恵・英知が養われ良心を強くし、戦う意志を強くしていく面があるのではないかと考えられる。逆に良心が失われていくこともある。良心については、心理学や哲学の研究対象だが、倫理を考える上でも欠かせない。良心は、善悪を知り、善を実践できるという人間誰にも与えられた貴重なものである。同時に成長の過程で発達させることができるものであり、また発達させていくべきものであろう。良心の健全な発達によって善悪を見極める力が増し、善行が増加することになる。

3.5 不正予防と心の鍛錬

企業不正・不祥事をどのように予防できるかについて考察してみると、人間として生きて

行く上で何が大事かを考え実践する、そしてそのことについて学ぶ機会と鍛錬が必要である。不正・不祥事は心の負因子の存在ゆえに企業社会から恐らくなくならないであろうが、減らすことはできるし予防はできるはずである。魔が差したり悪魔との闘いも含めて不正予防に役立つのが、心の負因子を願わくば撲滅させるための心の鍛錬であろう。昨今、ヘルスケア分野において、予知医学・予防医学によって健康を増進し、更に医療コストを削減させることが社会の重要課題となっているが、これと同様に、不正・不祥事の予防・早期発見を推進することは非常に重要ではないだろうか。

人間の身体は加齢と共に衰えていくが、人間の心も生まれた時は純粹だが、生きて行く過程で蝕まれていく側面がある。エゴの芽生えと共に、競争社会に出ると受験競争、他者との比較、外からの様々な刺激などによって心の内面が変化し、誘惑も手伝って欲という負因子が増殖し、他方良心の位置づけが低下して先にあげた心の負因子が心の中で幅を利かすことになる。

特に「アチーブメント社会」では、達成するためにその手段を選ばない状況が進み益々その傾向が強まる。「これくらいならいいだろう、だれにもわからないだろう」とのちょっとした思いが、次第に大きくなり不正・不祥事に繋がってしまう。

3.6 「心」のあり方における日本的DNAの再認識

心のあり方とその鍛錬に関しては、日本人の伝統的な考え方に触れておく必要がある。即ち、心の問題に関し、また道徳倫理については昔から語られてきているものであり、更に日本の優れた代表的な経営者によって重視されてきたものであるが、それらの教えは今でも有効で

あって、実務面からみても理解しておくことは有益である。

近代でいえば、18世紀前半に生きた石田梅岩は、「心学」として商人が利益をあげることの正当性を説くとともに倫理を重んじることを啓蒙した。日本の資本主義を築いた渋沢栄一、戦後の代表的日本企業を興し成長させた松下幸之助とその影響を受けた稲盛和夫は、企業人として目には見えない心のあり方を重視していたことで共通している。石田梅岩(1739)は、「人と生まれたかぎり、仁・義・礼・智の性は昔から今まで続いていてかわりません」(p182)、更に「心を知れば、みずからの行いを慎み、みずからの行いを慎めば礼に合致し、したがって心が安らかです。」(P118)と説き、文字による学問ではなく「心」を知ることの重要性を教えたが、誠に当を得た教えである。渋沢栄一(1923)が、「仁義道徳と生産殖利とは元来共に進むべきもの」であり、「利義合一は東西両洋に通じる不易の原理であると信じます。」と述べ、国を富ますには科学を進め合本組織によって商工業を発展させる必要があるが、「合本組織を以て会社を経営するには、完全にして鞏固なる道理に依らねばならぬ。」(渋沢栄一演説)と明言している。松下幸之助(2009編)は、経営において戦術・戦略も大事だがそれ以上に何が正しいかを忘れてはならない、それは道徳に忠実であること、素直な心を持つことであると教えているが、この点に関して「まあ本質がわかる。そういう(素直な)心を養っていくと、正しくものを見られる。」(p18)のだと心の働きについて説いている。稲盛和夫(1999)は、「私は人間のあるべき姿を追求することにより、経営のよって立つべき座標軸も明らかになると信じている。経営というものは、経営者の人格の投影でしかあり得ない。そのため人間として正しい判断基準を持てば、それは必ず経

営の実践の場においても有効に機能するはずである。」(p23)と述べ、他を思いやる「利他の心」「動機善なりや、私心なかりしか」(p138)を問い続け、心のあり方を基本にした経営を実践してきたことは広く知られているところである。

これらの教えを要約すれば、心を正しくせよ、そうすればものの本質が見え、正しい判断ができるようになる、心を正しくすることが基本である、ということになる。そのためには心の負因子を弱め、正因子を強めていくことが必要である。

このように明治初頭から現在に至る日本を代表する実業家が、まぎれもなく心のあり方を重視していることは、私たちに大きな示唆を与えてくれている。日本には伝統的に利益優先主義ではなく、目に見えない心や倫理的考えを重視した企業経営、経済運営が存在していたのである。まさに日本の良きDNAであり、その存在を再認識すべきではないだろうか。しかし、こうした一部の実業家によって受け継がれ実践されてきた考え方は、残念ながら過去50年の株主第一主義における儲け主義の中に埋もれてしまったようだ。

株主第一主義を中心に据えた戦後日本経済、即ち高度成長から、バブル期、そしてバブル崩壊後の時代においては、欧米の影響も手伝って「物質中心」と「達成主義」が世の中を席卷し、心の状態を振り返る機会を失ってきた。その資本主義が作りだした様々な問題に直面した結果、株主第一主義への反省によって資本主義経済と企業経営のあり方に変化の兆しが見えてきた。そこでは、何がより大切なことかを見直す機運が生まれてきたということである。その見直しにおいては、精神的なことに注意が払われることが求められている。その精神的な面においては心のあり方が重要な役割を果

たすことになり、個人の鍛錬によってそのレベルアップを図ることができる。

3.7 「企業倫理」と「倫理」

私たちは「企業倫理」という括りで議論をしているが、企業倫理とはいえ根本にある倫理観は、企業や企業人だけに適応される特別なものではなく、人生のどの段階であっても同じ「倫理」が適応されるということを指摘しておきたい。即ち、会社用と個人用の別々のセットがあるわけではないということである（特に経営トップの社外での愚行が出る限りこのようなことを言わざるを得ない）。心の負因子は個人や状況に関わらず存在・活動しており、企業だけでなく公私の場を問わずそれを抑制させなければならないし、そのためには自制心を強める必要があるということである。

3.8 決定的に重要な経営トップの心のあり方

経営トップの倫理面で果たすべき役割の重大さについては、先行研究でトレビーノ他が指摘し、又成功した日本の代表的企業人が指摘している通りであるが、ここでいくつかの著者としての論点を示したい。

1) 企業倫理の最終責任は経営トップにある

不正、不祥事がひとたび発生すると、その処理に関わる時間とコストは膨大なものになることも改めて認識すべきであろう。損益計算書に現れる事件の直接的影響に加え、社内外調査費用、当局関連費用、経営陣や幹部の対応（本来業務に支障をきたす機会損失も含め）、従業員への精神的影響、顧客や社会への対応コストなどを忘れてはならない。更に失った信用を回復させるコストは計り知れない。その責任は経営トップにあることを忘れてはならない。

2) 自らが心の負因子を払拭すること

究極的には不正を働く個人の心の問題であ

り（組織的不祥事であっても、その構成員たる個人に辿り着く）、不正の根に対して立ち向かう心の強さが問題となるのであるが、最終責任者としての経営トップが正しい心をもって臨まない限り社内の統制はとれない。例えば、企業や組織の目標達成へのプレッシャーや上司の非倫理的な考えに基づく指示は典型的な例である。目標達成へのプレッシャーは、最終的には経営トップの経営姿勢の問題であり、経営トップが心を正さなければそれを適切にマネージすることはできない。

3) 「心理的安全性」の確保

内部通報制度（「公益通報者保護法」）が制定され、また、時には勇気あるウィスルブローワーが出てくるようになってきたが、著者も経験したことではあるが、実際には社員・関係者が通報することに逡巡があることは否めず、それらが有効に働くためには、社員に対して「心理的安全性」を確保しなければならない。そのためには経営トップがこれを強く意識し、「心理的安全性」の状態を常に確認していかなければならないが、経営トップ自身が自ら心を正してその必要性を理解しなければ上手く機能しない。

4) 二つの「CEO」の役割を自覚する

経営トップには、経営者の規律づけたるコーポレート・ガバナンスを機能させ、社内的に倫理を経営のトップアジェンダとすること、モラルマネジメントを徹底させることが求められる（トレビーノ他が指摘した倫理的に中立な人が多い状況では殊更に必要であろう）。そのためには、社長・CEOが自ら襟を正して先頭を走らなければならない。ついてくる役職員には、社長・CEOの訓示や形式的な言葉ではなく、心の負因子を払拭して善行を實踐して示すことが最も有効であるからだ。頭に叩き込むだけでなく、心の底から実感して身体の一部と

して日々精進しなければならない。経営トップ自身もプレッシャーや誘惑に負けない心の強さを持つことがとりわけ重要である。CEOは、Chief Executive Officerのことであるが、「Chief Ethics Officer」（トレビーノ他、2000、p128）のタイトルを併せ持ち、倫理を重要アジェンダとして掲げて、ダブルCEOとして企業を牽引してもらいたいものだ。前述3.6のとおり、日本には心のあり方を重視した経営、正しい倫理的判断が行われる土壌・DNAが存在しており、これこそが日本的な経営を復活させ長期的な企業価値を高め、今後の日本経済を牽引していくことになるのではないかと。

4. 提案

不正・不祥事の根源的原因となる心の負因子の存在とその作用を踏まえ、実践的な観点からいくつかの提案を行いたい。これらは、科学的な実証によってその有効性を裏付けることには困難を伴うが、経済的及び非経済的な負担が大きい企業の不正・不祥事を少しでも削減していくために、先行研究で取り上げた指摘事項とその延長としての本稿での検討、又これまでに実践されてきた普遍的な真理等を踏まえて、不正防止策の処方箋として必要なことを今できることから実施してはどうか、という観点で提案するものである。

4.1 企業でできる心に焦点をあてた倫理教育の再構築

経営トップの役割の重要性は上記のとおりであるが、ここで、提起したいことは、法律や体制の改良に加えて、教育・鍛錬という側面を重視して、企業は経営トップが先頭に立ってこれら両面で取り組むべきではないかということである。日本では多くの人が正しい心を持っているとはいえ、社会に出ると欲に負け、良心が唆

されることが多いので、それへの適切な対応が必要である。経営トップは、倫理を重要アジェンダとしてとらえ、社内外で積極的に学ぶ機会を作り訴えていくことが求められる。その教育も何か難しいことを始めるのではなく、「隠す、偽る、盗む、欲、驕り、姦淫・男女関係」等の心の負因子について、当たり前であるが、しかし、それが大変重要なことを改めて一人ひとりの心に浸透させ、一人ひとりが実践できるような手助けとなる仕組みを作るということである。企業は率先してこれを行い、学校とも連携し、又従業員が家庭で子供たちとの倫理観を醸成する対話を行うよう推奨していくことも企業の役割として重要である。社会をよりよくしていくという企業の社会的責任は、立派な人格を創り一人ひとりが幸せに、そして社会と正しい関わりをもち社会に役立つ人生を送れるようにするという家庭と学校の目的とも一致するものである。

先行研究でも指摘されているように、誤った認識に基づく非倫理的行動も存在するので、それも教育を行うべきことの根拠になる。例えば、「正しいことをすると損をする」や「会社のために」という考え方があるが、これらは人の正しい行動を妨げ、むしろ会社を破綻に導くことになるケースもある。「アチーブメント志向」の競争社会では、自己が優先され、心の負因子を刺激して過ちの発端となることが多い。隠匿は必ずどこかで明るみにでるという真実を知り心の正因子を強くして、問題を起こしてしまったりすぐに事実を隠さず明らかにしていたら、大事にいたらずに済んだであろうというケースは多いはずだ。

ある中堅企業の部長クラスの人たちと社員教育の在り方について議論した際、彼らの中に、倫理的なことも含めて人を育てる教育は学校で行われてきたはずであり、なぜ企業が時間

と金を使って再教育しなければならないのか、会社では業務に必要なスキルを教えればよい、という意見があった。これは前述の倫理的中立という部類に入るのかもしれないが、こうした考え方が多いのではないかと懸念される。無意識的にまた無知故に非倫理的行動が行われている以上、倫理と心のあり方にフォーカスした社内教育は必要であり、ひいては会社の評判や実績向上につながることを広く伝搬していくことが求められているのではないかと断っておきたいが、「教育」という言葉を使うが、心に関することは教育すれば身につくというものではなく、一人一人が自ら身に着けていくものである。押しつけでは上手くいかない。まずは知らないことを知ってもらう、またあまり意識していなかったことを語り合う機会や場を提供することが狙いであることを記しておきたい。

以下は、倫理に関する意識を高めることを念頭においた具体的提案である。

1) 倫理観チェックの実施

すぐ実践可能なこととして、人事評価の参考事項として、倫理観の醸成・実践に関する項目を入れることが考えられる。いわば「倫理感チェック」であり、「あなたは、自身の倫理観は高いと思っていますか。1から10のスケールで見るとどの位置にありますか」「あなたは、会社にいる時と、私生活とでは、別の倫理観をもって行動していますか」と質問することは、倫理観の気づきや醸成になる。また、リモートワークを含む新しい働き方が進んでいく中で、社員の倫理観チェックや倫理に関する対話の場を設けることは、社員、幹部、会社の三方に有益であろう。社員の倫理観へのエンゲージメントを高める施策をとっているのがジョンソンエンドジョンソン社(2020)で、社員の「Credo Challenge Session」の実施を含めそのクレドマネジメントの手法は参考になると考えられる。

2) 倫理面を意識した教育投資で新しい「ROE」の視点

企業が行う各種投資のうち、心のあり方と倫理を意識した人への投資は、長期的なリターンをもたらす最も有効な投資の一つと考えられる。ESGやSDGsへの取組においても人への投資が注目されているが、心の負因子との闘いに資することを念頭に置いた教育や場の提供が望まれる。

ROEは、自己資本に対する利益率、Return on Equityであるが、ROE=Return on Ethics、という新しいROEを考え方として導入してはどうだろうか。即ち、倫理的活動に対するリターンを計らんとするものであるが、投資額に何を含めるかについては、直接的に倫理面の強化につながる事項のほか、すぐに直接利益には繋がらないが、倫理的観点からみて中長期的に企業の評判や価値を高めると思われる活動も含めることが考えられる。しかし、非財務情報に属するものが多く、現段階では概念の域にとどまっており更なる検討が必要と考えている。

3) 予防的チェック機能の仕組みの構築

先に「魔が差す」ことに触れたが、咄嗟的に起こるもあり、これへの対処法はなかなか難しい面があるが、「魔が差した」場合でも、悪行に導かれていくことを妨げる仕組みを考えていくことが必要であろう。例えば会計処理の仕組みがあるが、この点で参考になるのは、京セラを創業し世界的企業に育てた稲盛和夫氏の実践的教えである(2009)。「人間、誰しも出来心ということがある。そのような心のすきを書いてしまったがために、その人に罪を犯させてしまったのなら、これはマネジメントの責任ではないか。不正をしようと思ってもできないシステムにしておけば、人を罪人に陥れることにならなかったはずだ。」(p593)と経営者の役割として示唆に富む言葉を残している。

4) 不正・不祥事調査の更なる深堀

これまでの調査報告書の報告内容に鑑み、不正・不祥事の調査においては、当事者がなぜ不祥事を起こしてしまったのか、心の負因子にまで突っ込んで調査乃至対話を深めることを浸透させてはどうか。根源的原因説明のため当事者インタビューの中でなぜ?なぜ?を増やしていくことによって真の原因説明につながるものとする。

5) 倫理項目をガバナンスコードに

改定を重ねているコーポレートガバナンスコードであるが、経営トップの倫理に対する認識や取組状況に関する具体的な記述を求めることにしてはどうか。新社長・CEO就任にあたって、当人の倫理観を表明させることも一案である。更に、社外取締役・監査役の機能を十分に発揮させるためには、役員会を構成するメンバーが高い倫理観を持つことが重要であり、取締役会スキルマトリックスの項目として倫理観を示す事項を入れることも考えられる。尤も、倫理観はスキルとは異なるので表示の仕方に工夫は必要であろうが、重要な項目ではないだろうか。取締役になるほどの人だから倫理観が高いだろうと考えるのは当然であるが、そこは謙虚さをもって検討してはどうかと考えるものである。

以上の提案事項に共通して強調したいことは、継続する、ということである。教育は、学校だけではなく、家庭、会社、社会のあらゆる場所で連携し継続していくべきことであり、大事なことは何度繰り返しても足りないということだ。スポーツや楽器演奏では日々の鍛錬で上達していくように、心のあり方も鍛錬でよくなっていく。個人差があるので一律に効果があるとは限らないが、どのように推進していくかが今後の課題ではないだろうか。

4.2 スタートアップ企業への視点

もう一つの視点は、スタートアップ企業に対して、倫理の重要性を創業初期の段階から伝えることではないかというものだ。イノベーションの果たす役割は誰も疑わないが、それを担うのは、多くは新しい企業である。彼らが開発するテクノロジーやビジネスモデルが成功し、企業として成長していくことが期待されているが、その過程で、不正・不祥事の種が生まれないとは限らず、早いうちから経営者や社員に徹底して倫理と心のあり方の重要性を訴えていくことが大切であろう。スタートアップ企業は、当初はテクノロジーやビジネスモデルの構築に集中してそれ以外のことを意識する余裕がないことは理解できるが、であるからこそ、周囲から倫理観の醸成が重要であることを伝えていくことが求められるのではないか。企業においても若いうちから土台をしっかりと作っておくことが、将来のあらゆる状況に備える強さが得られることに繋がる。企業発展のあらゆる段階において倫理観を重視する企業風土・企業文化は大きな意味を持つ（企業風土は一朝一夕にできるものではない）。技術・スキル面での取り組みと共に倫理観・道徳観を高めていく両面作戦、二刀流の取組みが重要である。

この点については、スタートアップ企業を支えるベンチャーファンドなどの投資家も役割を担える。ベンチャー投資家は資金を提供しリターンを求めるだけでなく、様々な面で経営者を支え会社をよい方向に導いていく役割を担っているものだが、スタートアップ企業が成長していく過程で、倫理的にしっかりした土台を築いていくよう指導してもらいたいものである。投資の条件として、経営トップが倫理面でのコミットメントを約することを求めることも一案と思料する。但し、投資家自身が倫理面の高い意識を持つことが前提になり、一石二鳥

であろう。

先にあげた石田梅岩（1739）は、200年以上前の時代に、「今の世の中には間違いと不正が多い。だから教えというものがある。」（p86）と述べているが、教えと学びがいつの時代にも重要であることに変わりはない。

5. まとめと今後の研究の方向性

頭で理屈を理解し、心で認識しても、行動に現れなければ意味がない。心と頭と手足が一体となって、正しい倫理観を持って仕事に取り組めるよう私たちは日々学び鍛錬していくことが求められている。どんな人にも良心があるが、他方で程度の差はあれ誘惑に負ける弱さがある。心の弱さをどう克服していくか、一人ではできないので、スポーツでいうコーチも必要であり、応援団も必要だ。正しい心のあり方に基づく倫理観の醸成は企業文化の根幹、土台であることを改めて認識したい。

今後の研究課題としては、

- 1) 倫理学と心理学の関わりと連携、こころの在り方と脳の働きの関係を理解するための医学との連携の可能性
 - 2) ステークホルダー資本主義・ステークホルダーガバナンスにおける新たな経営での倫理的課題の検討
- をあげておきたい。

1) については、不正・不祥事の根源的追及を心の在り方との関係を考えていくにつれ、心理学の領域の理解を深め両者連携した更なる研究が必要であることを感じている。また脳の機能については、脳の神経可塑性に着目し脳の働きを常に活性化して健全に保つことが、究極的には良心を強め、それによって善悪を見極める力を強め発揮できるようになり、従ってより正しい倫理的判断ができるようになるのではないかと、との考えに基づくものである。

2) については、これまでのような短期的な利益追求ではなく、株主に加え、顧客、従業員、取引先、地域社会、更に自然・環境といった必ずしも利害が一致しない多方面のステークホルダーの利益を考慮しなければならない。そこでは、倫理的な考慮がより重要になり良心の果たす役割が増えてくるので、心のあり方を強く意識し心の負因子を退けて正因子を強めていくことが求められるのではないだろうか。

株主第一主義を脱却するに当たり、企業における倫理教育のあり方を見直す時がきていると強く感じるものであり、技術や経営に必要なスキル向上と高い倫理観・人格は、企業経営と人生における両輪であることを改めて強く認識したい。日本企業が倫理を含めた正しい経営判断によって企業価値を高めて日本経済の更なる発展に寄与し、世界のリーダーとして貢献していくことが重要だと考える次第である。以上

尚、本稿は、所属先とは関係なく、全て個人としての考え、意見です。

《参考文献》

Bagley, Constance E., Cova, Bruno, Augsburg Lee, D. (2017) How Boards Can Reduce Corporate Misbehavior: Harvard Business Review.

Bazerman, Max H., Tenbrunsel, Ann E. (2011) *BLIND SPOTS: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*, Princeton University Press (ベイザーマン、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) 谷本寛治(解説)、NTT出版)。

Blanchard, Kenneth and Peale, Norman Vincent

(1988) *The Power of Ethical Management*, William Morrow and Company.

James Jr., Harvey S (2014) *Why Do Good People Do Bad Things in Business? Lessons from Research for Responsible Business Managers: In International Business Ethics and Growth Opportunities*, Hersey

Hare, Dr. Robert D. (1993) *Without Conscience* Pocket Books (ヘア、ロバート・D. (2000) 『診断名：サイコパス』小林宏明訳 早川書房)。

Maxwell, John C (2003) *There is No Such Thing As "Business Ethics"*, Warner Business Books.

Park, Andrew (2017) "The endless cycle of corporate crime and why it is so hard to stop", *Duke University School of Law*.

Trevino, Linda K., Hartman, Laura P., Brown, Michael (2000) "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", *California Management Review* Vol.42. No.4, pp.1-21.

Waikar, Sachin (2019) "Businesses Behaving Badly: The State of Corporate Scandal in 2019", *Stanford Graduate School of Business*.

石田梅岩 (1739) 『都鄙問答』加藤周一訳・解説 中公文庫 (2021)。

稲盛和夫 (1997) 『敬天愛人』PHP研究所。

稲盛和夫 (2009) 『京セラフィロソフィ』盛和塾。

勝田和行 (2020) 「最近の企業不祥事に関する一考察」, 『日本経営倫理学会誌』第27号, 35-48頁。

神吉直人 (2018) 「組織不祥事と倫理性に関する考察」, 『成熟社会研究所紀要』, 追手門学院大学, 第2号, 1-8頁。

柴田好則 (2019) 「組織における行動倫理の研究動向と課題」, 『国民経済雑誌』第220巻第

- 1号, 65-78頁。
- 渋沢栄一 (1923) 「演説 道徳経済合一説」 渋沢資料館。
- 渋沢栄一 (1927) 『渋沢栄一「青淵論叢」道徳経済合一説』 鹿島茂編訳 (2020) 講談社。
- ジョンソンエンドジョンソン (2020) 『クレド経営レポート2020』 Credo Institute of Japan
- 杉本俊介 (2022) 「組織の徳倫理学」 『日本経営倫理学会誌』 第29号, 253-265頁。
- 鈴木貴大 (2018) 「個人に焦点を当てた経営倫理研究の意義 - 徳倫理と従来の規範倫理学アプローチとの比較を中心に」 『日本経営倫理学会誌』 第25号, 49-60頁。
- 樋口晴彦 (2015) 『なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか』 日刊工業新聞社。
- 田中一弘 (2014) 『「良心」から企業統治を考える』 東洋経済新報社。
- 松下幸之助 (述)、松下政経塾 (編) (2009) 『リーダーになる人に知っておいてほしいこと』 PHP研究所。
- 水村典弘 (2021) 「企業不正の実態分析」 『日本経営倫理学会誌』 第28号, 225-250頁。
- 水村典弘 (2022) 「不正な行動選択と行動倫理学」, 『日本経営倫理学会誌』 第29号, 223-238頁。
- 村上元英・村山元理 (1994) 「日米の企業倫理研究—その理論構成と教育の方向づけ」, 『千葉大学経済研究』 第9巻第1号, 109-128頁。
- 山田敏之、中野千秋、福永晶彦 (2020年) 「組織の倫理風土と非倫理的行為：日本企業における実証研究」, 『日本経営倫理学会誌』 第27号, 187-203頁。
- 山本 靖、内田 亨 (2018) 『「限定された倫理性」から考察されるコーポレート・ガバナンス」, 新潟国際情報大学経営情報学部紀要, 84-93頁。

脱炭素社会実現にむけた機関投資家の可能性

— ESG投資と受託者責任の考察 —

Potential for institutional investors to realize a decarbonized society
— Fiduciary duty related to ESG investment —

日本経営倫理学会 ガバナンス研究部会 中嶋 康雄
Japan Society for Business Ethics Organizational Governance SIG Yasuo Nakashima

ABSTRACT

Abnormal weather caused by recent global warming threatens our daily lives and the existence of ecosystems. Importantly, it also affects the survival of companies.

Institutional investors aim to maximize investment performance, but for companies, there is a trade-off between economic development and environmental protection at least in the short term. This paper is centered around the reconciliation of institutional investors to this contradiction.

I have not found evidence suggesting that ESG investment undermines fiduciary duty.

However, ESG investment has been receiving social significance. Moreover, the fact many main institutional investors are members of the UN Principles for Responsible Investment indicates that ESG investment does not violate fiduciary duty.

More than anything, this is because ESG factors are deeply related to the two major aspects that enable institutional investors to fulfill their fiduciary duty, i.e., creation of business opportunities and elimination of risks in the long run.

キーワード

地球温暖化、ESG投資、機関投資家、スチュアードシップ・コード、受託者責任

1. はじめに

昨今の地球温暖化による異常気象は、我々の日常生活やあらゆる生態系の生存を脅かし企業の存続にも影響を及ぼしており、その危機感の高まりは、過日のパリで開かれたCOP26の緊迫した議論からも窺える。

このような中で筆者が注目したのが、ESG投資を仕掛ける機関投資家の動きだ。

いうまでもなく企業の社会的責任は、経営

者だけに取らせるものではない。企業に投資する人、企業が供給する商品を買う人、企業で働く人等、皆で責任を負う必要がある（堂目卓生・2022）（日本経済新聞朝刊、2022.3.18、37面、Analysis）。

これまで、株主総会において、温暖化問題を議題に提起してきたのは、NGOやNPOの環境団体を中心であった。だが、彼らの提案は、必ずしも、株主総会で多数の賛同を得るまでに

は至らなかつた。しかしながら、ESG投資の増加とともに、昨今は、機関投資家が、彼らに変わって、株主総会において企業の温暖化対策に影響を与えつつある。

そこで、筆者は、いくつかの疑問と向き合うことになる。それは、機関投資家の受託者責任の問題である。機関投資家のミッションは、投資パフォーマンスの最大化である。ところが、企業にとっては、経済的な発展と環境保全は、短期的には少なくともトレードオフの関係にある。機関投資家は、この矛盾とどのように整合性を図るのだろうか。筆者の考える、機関投資家の受託者責任とは、それは専ら委託者の利益を図るよう行動することである。それは、法的には、他人の資産の委託を受けて資産運用するものの責任を意味し、忠実義務（受託者は職務を遂行する際には専ら受益者の利益を考慮すべきであり、自分自身や第三者の利益を図ってはならない・信託法30条）と、善管注意義務（ある地位や職責にあるものは、社会通念上期待される合理的な注意をはらって職務を遂行しなければならない・信託法・29条）を果たさねばならないと記されている。

まず、先行研究からESG投資の持つ社会的意義について掴んでおくことにする。そして、ESG投資がどのような歴史的変遷を経て今日に至ったのか、受託者責任の解釈の変化と合わせて理解したい。また、受託者責任と深く関わる、ESG投資の投資パフォーマンスはどのように評価されているのかに触れる。さらに最近の株主総会のESGに係る機関投資家の様々な動き、国連責任投資原則（PRI）、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の投資スタンス、スチュアードシップ・コード、等々を通して、ESG投資と受託者責任との関係を筆者なりに整理を試み、機関投資家が脱炭素社会にどのような役割を担っていくべきかについて言及していきたい。

2. 先行研究

ESG投資の受託者責任の議論に入る前に、ESG投資の意義を、小方信幸（2018・2020）の研究から理解しておきたい。彼は、ESG投資のそもそもの起源である英国での発生の所以をひも解いている。それによると、ESG投資の萌芽は、18世紀英国のメジスト創設者ジョン・ウエスレーの1760年の説教集に収められている「金銭の使い方」にあるとその起源に触れ、ウエスレーは、お金は「大いに獲得し、大いに節約し、大いに捧げなさい」という三つの原則を示して、金銭の執着を戒めつつもなお、金銭はあらゆる善を行う道具であると教えている。そして、小方は、2000年の英国における年金法改正に際して、当時の年金担当大臣スティーブン・ティムスが、「金銭の使い方」は、ウエスレー時代の人々よりも、子供や孫達に残す環境の管理者でありながら環境破壊を始めた我々の世代の心により響くものであらうと述べたことを紹介し、「キリスト教教会の倫理的投資には、聖書の原理の一つであるスチュアードシップに基づく“企業と社会の変革”という投資哲学が備わっており、ESG投資の根底には、その投資哲学が一貫して流れている」と語っている。

小野美和（2018）は、ESG投資の起りとなった、SRIに関する英国とその後の米国における受託者責任に関する解釈の変化を次のように説明している。英国では、1960年代、SRIは宗教的価値追求が投資利益を損ねるとして、ファンド組成が許可されていない。米国でも、1974年のERISA法（従業員退職所有保険法）が制定され、SRIはERISA法の受託者責任に反すると判断されていた。しかし、その後イギリスでも、米国においても、その解釈に変化が生まれた。2014年のイギリスの法制委員会は、「ESG要因も財務面で重要ととらえる場合には、考慮すべきだ」とし、オバマ政権下の2015年の米

国労働省のERISA法解釈指針では「受託者責任の観点から、非財務要因としてのESG要因は、財務的利害を損ねない限りは考慮してよい」とされた⁽¹⁾。小野は、これらの変化を受けて、ESG投資への取り組みを行わないことこそ、受託者責任に反するという解釈もでてくるとさらに一步踏み込んでいる。

国連責任投資原則（PRI）は、アナン事務総長のもと、国連グローバルコンパクトと国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）により2006年に共同で発足された。そこには、機関投資家の立場から企業のESG活動をサポートするために、ESG課題を投資の意思決定と分析に組み込むこと等の6原則が定められている。一方で、国連は、PRIが受託者責任に抵触しないかと法的な分析を試みており、その結果「財務情報で先に投資候補企業を抽出し、その後ESGを考慮して投資先企業を絞り込む投資戦略は、受託者責任に違反しないばかりか必要である」との判断を明らかにしている（夫馬賢治・2021）。また、水口剛（2017）は、欧米を中心に多くの機関が責任投資に署名している事実は、彼らがそれを受託者責任違反と考えていないことの表れであるとの解釈を示している。

この2006年の国連投資責任原則（PRI）とその後の2019年の国連環境計画金融イニシアティブの責任銀行原則（PRB）は、これまでは企業にESGに対する直接自主的な責任を促していたが、機関投資家と銀行という、企業にとっては、財務的側面で意識をせざるを得ない主体を介しての圧力へとパラダイム転換を招く結果となった（朴恩芝・2021）。

では、ESG投資の受託者責任を論じる上で鍵となるESG投資パフォーマンスの評価についてみてみたい。ESG投資に関する過去の多くの研究結果から、林順一（2019）は、ESG要素と企業のパフォーマンスには正の

関係が多く見られるとし、その一例として、Friede et al.（2015）の報告を挙げている。それは、1970年代の初めにさかのぼって2000以上の実証研究の結果を調べ、約90%がESGと企業パフォーマンスにnonnegativeの関係があり、しかも大多数の実証研究がpositiveであると報告している。

ところが、同じくESG投資のパフォーマンスについて多数の先行研究を俯瞰している湯山智教(2019)は、少し異なった見方をしている。それによると、総じていえば、ESG投資パフォーマンスの現状は、どちらかというポジティブとする研究が多いものの、一方で通常投資と有意な差はない（もしくはネガティブ）として相反する結果を示す研究も見られ、その見方に統一的な見解を見いだせていないとしている。そして、特に筆者が注目した点は、次の点である。ESG投資により投資効果がポジティブとする研究が多いとしても、そのパフォーマンスの要因分析は理論的にも実証的にも謎（パズル）のままである。特に、ESGの何がパフォーマンスの可否と関連性があるのか、そのESG要因の因果関係の抽出が難しいとする指摘である。

それでも、湯山は、ESG投資の投資パフォーマンスが、明確にポジティブではないにしても、逆に有意にマイナスともいえないことから、ESG投資に意義を認め、特にエンゲージメントを通じて、市場全体のリターンを向上させることは社会的にも意味があると結んでいる。

また、今日のESG投資の急速な普及について、北川哲雄（2019）は、ケインズの「美人投票」論を例に挙げて、社会・政治の関心が高いことでESGへの方向性についての蓋然性が高まってきたこと、（あるいは高まってきそうなこと）を銘柄選別に反映しようとする手法は有

効かかもしれないと株式投資においてしばしばみられがちな一面を指摘している。ただ、パフォーマンスを度外視することは現実的にはありえないだろうから、インテグレーションというESGのグレーディングを行う一方で、業績予想を行い、そこから魅力的な銘柄で、両方のグレードの高いものでポートフォリオを構成するという受託者責任を意識した投資行動になることを示唆している。同時に、北川は、このファンドには、パフォーマンス分析がしにくいという問題点があり、運用成績が良好だとして、その良好さがどのファクターによるものかは恐らく分析不能であると、湯山と同様の趣旨を述べている。

この様に、ESG投資による投資効果とESG要因の因果関係の抽出の難しさが存在する中で、そもそも“ESG格付けの評価は企業の正しいESGの取り組み、つまりESGパフォーマンス⁽²⁾の実態を正しく表しているのだろうか”という疑問が湧いてくる。

湯山はこの点についても触れ、使用しているESG情報評価機関のスコア（ウエイト付け）の差、パフォーマンスの定義の違い、何をもって優れたESGの取り組みとするのか（ESGパフォーマンスか、ESG開示か等）、分析手法の違い、因果関係の特定の困難性、統計技術的な要因などをあげて、ESGパフォーマンスの評価結果に評価機関によって差が存在していることを指摘している。

その適例として、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が2017年にESGインデックスとして採用した2つの指数の構成銘柄（FTSEとMSCI）のESGスコアをプロットしたところ、ほとんど無相関であり、すなわち、一方で高いESGスコアを得た銘柄が、もう一方の指数では必ずしも高評価ではないという事例を紹介している。

また、林寿和（2019）は、企業の開示情報のみに基づくESG評価が、企業の真の姿（実態）をどこまで正確に映し出しているかという疑問も呈している。その根拠の一つとして、評価に必要な情報が開示されていなければ、実力はどうかであれ評価に加味されず、実力は同程度であったとしても、開示している情報量に差があれば、評価結果にも差がついてしまう可能性は否定できないとし、二つには、企業が開示する際、望ましい情報を強調したり、都合の悪い情報をあいまいに表現したり、あるいは開示する情報を取捨選択する等を挙げている。

このように評価機関のESGパフォーマンスの評価に課題が残る一方で、さらに、ESGの何が投資パフォーマンスの可否と関連性があるかその因果関係の抽出が難しいとなると、ESG投資を、ESG評価機関のESGパフォーマンスの評価でもって運用を実践している機関投資家は、本当に、受託者責任を果たしているのかという疑問が膨らんでいく。

ただ、この問題は、ESG評価の報告基準の統一性の欠如による比較可能性がないこととも少なからず関わっており、国内外ですでに様々な動きがみられる。

金融庁のサステナブルファイナンス有識者会議は企業のESGの取り組みを評価する機関を対象に「行動規範」をまとめている。それは、評価機関に、評価手法や評価方針などの開示を求めるもので、開示の検討項目として、「測定目的」「使用する基準」「定性・定量情報の主な情報源」などが例示されている。格付けは企業への投資に直結するため、評価の開示等、透明性や公平性を確保する6項目を提示、2022年度中に賛同機関をリスト化し公表することだ（日本経済新聞朝刊、2022.3.9、9面、2022.6.28、7面）。

また、気候変動リスクの情報開示で、IFRS

(国際会計基準)財団は、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) を設立し、2022年6月をめぐりにTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言をもとに各国共通のルールの取りまとめを試みている (日本経済新聞朝刊、2021.11.4、1面)。ISSB副議長のスー・ロイドは、財務情報を扱うIASB (国際会計基準審議会) とのコネクティビティー (接続性) を重視し、気候リスクなどの非財務情報の開示基準を明確にすることによって、経済から少しでも不透明性を取り除くことが企業への投資判断に資するとして、企業のリスクを可視化し投資家がそれを評価できるようにしたいと語っている (日本経済新聞朝刊、2022.7.6、16面)。

3. 脱炭素の流れに目を向け始めた機関投資家

一般的に、機関投資家とは、保険会社、銀行、年金基金、共済組合、農協、政府系金融機関等、大量の資金を使って株式や債券で運用を行う大口の投資家のことといわれているが、投資運用会社、ヘッジファンド等も加えて、金融商品取引法で定める「適格機関投資家」(有価証券に対する投資に係る専門的知識及び経験を有する者として内閣府令で定める者・金商法2条3項1号) のことを呼ぶようである。

金融関係者の間では、機関投資家といえば「年金基金」と「保険会社」を指しているようだが実際には、資産運用をプロに任せていることが多く、このプロが担う企業が「投資運用会社」と呼ばれる業態で、機関投資家という場合には、年金基金と保険会社に加え「投資運用会社」を機関投資家に含めるようである (夫馬賢治・2021)。これらの機関投資家は、サステナビリティに着目し、脱炭素化も含めたESG投資に目を向け始めた。

3.1 投資運用会社

世界の投資運用会社の2020年度末の運用資産残高は、103兆ドル (約1京2000兆円) ともいわれるように桁外れに巨額である。ちなみに、最大手のブラックロックのウェブサイトから、ESG投資への彼らのスタンスを知ることが出来る。それによると、「脱炭素社会の実現について、ネットゼロへの移行の見通しは極めて不透明だが、今やネットゼロへの移行が生じるか否かではなく、それがどのような形で生じ、投資ポートフォリオにおいてどのような意味を持つかが重要になる」として、どのような形でネットゼロが実現していくかを理解することに常に重きを置いているのは、受託者責任の責務である。それ故、気候変動の物理的リスクおよび実体経済のネットゼロへの移行により生じるポートフォリオへの影響を勘案すべきであり、こうした要因を考慮することにより、より一層しっかりとリスクを管理し、新たな投資機会を捉え、優れた長期リターンを達成できるようになると確信している」と、ネットゼロに向けての彼らの受託者責任に向き合う姿勢を明快に語っている。

ブラックロックの例からもわかる様に、大手投資運用会社の基本投資スタンスは、受託者責任を基本に置きつつも、ESGへの配慮により社会とのかかわりに目を向けた長期運用を基本とし、大半の大手投資運用会社は、PRIに加盟しており (表1)、後述のヘッジファンドとは一線を画すものであろう。

表1. 世界の運用機関資産ランキング（上位20社）2017/12/31時点

| 順位 | 運用機関 | 資産残高（US\$:millions） | PRI署名状況 |
|----|-----------------------------|---------------------|---------|
| 1 | BlackRock（BLK） | 6,288.195 | 2008 |
| 2 | Vanguard Group | 4,940.350 | 2014 |
| 3 | State Street Global | 2,781.693 | 2012 |
| 4 | Fidelity investments | 2,448.807 | 2017 |
| 5 | Allianz Group | 2,358.037 | |
| 6 | J.P.Morgan Chase | 2,034.000 | 2007 |
| 7 | Bank of New York Mellon（BK） | 1,892.941 | |
| 8 | Capital Group | 1,778.134 | 2010 |
| 9 | AXA Group | 1,731.232 | 2012 |
| 10 | Amundi | 1,709.475 | 2006 |

出典：アセマネ業界研究 2022.1.13 <https://note.com/asema1/n/n5fb64fncdccc>
（参照2022.3.1）

PRI署名状況は、United Nations PRI Associations ホームページより筆者が参照

3.2 年金基金

3.2.1 GPIFの投資スタンス

2015年にわが国のGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRIに署名した。さらにGPIFは、その運用に関して「ESG指数」を採用するとともに、2017年10月に投資運用原則を改正し、すべての資産でESGの要素を考慮した投資を進めることを表明した。一方で、GPIFがESG指数を公募した際に、「ESGの効果により、中期的にリスク低減効果や超過収益の獲得が期待される指数であり、かつ過去のパフォーマンスやバックテストの結果がおおむねそれを裏付けるものであることが必要である」との条件をつけている（GPIF「環境株式指数の公募」、2017.11.1）。これは、ESG要素を考慮した投資といえども、投資パフォーマンスへの配慮が重要であると受託者責任を意識していることをGPIFは示唆している。

一方で、GPIFは、彼らのウェブサイトの中で、GPIFがESG投資を行う理由について、「資本市場は長期で見ると環境問題や社会問題の影響から逃れられず、こうした問題が資本市場に与える負の影響を減らすことが、投資リターン

を持続的に追及するうえでは不可欠である」と説明しており、長期運用を手掛けるGPIFの投資基本スタンスを知ることが出来る。

3.2.2 年金基金のユニバーサル・オーナーシップ

年金基金などの機関投資家をユニバーサル・オーナーと呼ぶ。彼らは、巨額の資金を擁し、幅広い企業に分散投資をしている。国連責任投資原則（PRI）に署名している世界のアセットオーナーの資産残高の順位を見てみると、圧倒的にユニバーサル投資家といわれる年金基金がその上位を占めている（表2）。彼らは、早々にPRIに署名している。年金基金の運用スタンスは、長期運用により、マーケット全体のリターンを上回るリターン（これを β と呼ぶ）を目指し、安定した年金財源の確保による次世代への年金の安定的支給を目的としている。それは、GPIFの投資の基本スタンスとおおむね変わらないだろう。

年金基金は、保有資産額の大きさから、投資によって社会を変える力を持っている。彼らの投資行動は、朴（2021）が指摘したように、企業の温暖化対策への財務的圧力となりうる。

表2. 世界のアセットオーナー順位とPRI署名状況（太字・年金基金）

| 順位 | 名称 | 国 | 資産総額(100万\$) | 署名状況 |
|----|---|--------|--------------|--------|
| 1 | GPIF | 日本 | 1,163,203 | 2015.9 |
| 2 | ノルウェー政府年金基金 | ノルウェー | 865,943 | 2006.7 |
| 3 | Federal Retirement Thrift | 米国 | 443,328 | — |
| 4 | National Pension (Korean National Pension Service, NPS) | 韓国 | 435,405 | 2009.6 |
| 5 | ABP | オランダ | 384,271 | 2006.4 |
| 6 | National Social Security | 中国 | 294,939 | — |
| 7 | CALPERS | 米国 | 285,774 | 2006.4 |
| 8 | Central Provident Fund | シンガポール | 211,373 | — |
| 9 | Canada Pension Plan Investment Board | カナダ | 201,871 | 2006.4 |
| 10 | PFZW | オランダ | 186,471 | 2006.4 |

出典：水口剛（2017）「ESG投資」より、署名状況は、2017年3月末時点

また、ESGインデクスへの採用の公表は、企業には選ばれたいというインセンティブが働く。小方（2020）の言う、“投資による企業と社会の変革”というESG投資を実践するに最も適した機関投資家ということが出来る。ひいては、その結果が、すでにPRIに署名し巨額の運用資産を抱える大手投資運用会社のESG投資のパフォーマンスにもポジティブな相乗効果をもたらすに違いない。年金基金と他の機関投資家の投資行動が企業と共に社会の変革に寄与していくことを期待したい。

3.3 ヘッジファンド

機関投資家の中で、運用方針や運用手段において、他の機関投資家と異なるヘッジファンドについても簡単に触れておきたい。ヘッジファンドは、もともと50人未満の少数投資家から私募という形で投資資金を集め、株式、債券、為替などから派生して誕生したデリバティブといわれる金融派生商品を分散化して高い運用益を上げていくことを目指しており、ヘッジと呼ばれる通りリスクを避けながら相場状況にかかわらず収益を追求する、いわゆる“絶対的収益”を実現することを目的としている。この為、小さな市場の歪みから大きなリターンを挙

げようとするために基本的には短期売買が中心と言われている。小方信幸（2018）は、わが国の株式市場におけるショートターミズム（短期志向）のもたらす弊害を挙げ、投資を通して社会を変革する精神と合意がなければいかに優れたESG投資推進の施策も効果は限定的であるとその懸念を表しており、ヘッジファンドは、ESG投資とは、親和性が乏しい投資手法と言える。

また、ESGガイドラインを作成している国連責任投資では、ヘッジファンドに関して議論の遡上に上がっているもののまだ結論は出ていないとのことである（2013年3月の「Discussion paper on Responsible Investment and Hedge Funds」）。

3.3.1 アクティビスト（物言う株主）

新聞紙上をしばしば賑わす、アクティビストについても簡単に触れておきたい。2000年代に入って米国において、ヘッジファンドの中から株主アクティビストが台頭するようになったといわれている。彼らの運営は、少数のファンド・マネジャーに委ねられ、彼らにはパフォーマンスベースの運用手数料が支払われる。それは通常、ファンド資産の1～2%、運用収益の20%といわれており、この手数料イ

ンセンチブが、彼らに高い絶対的なリターンを求める構造を生んでいる（三和裕美子・2016）。

彼らは、特定の会社に集中投資して、保有比率を高め、その後、経営者と対話し、株価重視の経営政策の実現を迫っていく。レバレッジを用いることで、元手の何10倍もの取引を可能にし、大量の株式の購入を可能ならしめる。さらに、デリバティブの利用でヘッジファンドの売買高は飛躍的に向上し、株式市場で常にアクティブな行動を取るようになる。ただ、ほとんどのヘッジファンドは、積極的に株主アクティビズムを追求することはなく、ヘッジファンドの業界の4%程度がアクティビストとしてその行動に専念するだけのものである（中井誠・2011）。このように、彼らの投資目的は、増配、自社株買い、事業売却等を経営陣に要求し、あくまで株価の上昇を期待することであり、いわんや、彼らの投資行動から、脱炭素社会の実現の役割の一端を期待することはできない。ただ、後に触れることになるが、物言う株主と言え、その行動様式は様々であり、ESG要因と絡めた行動をとる場合も見られる。

3.3.2 株主総会から見えてくる機関投資家の動き

3.3.2.1 ダノン株主総会でのCEO解任決議

ダノンのESG経営を主導してきたファーベル会長兼CEOが株主総会（2021.4.）で解任された。評価機関MSCIによるとダノンのESG評価は世界の最高レベルに評価されていたにもかかわらずだ。解任を求めた機関投資家は、ESG経営を直接批判はしなかったが、「ほぼすべての業績の指標でダノンは競合（英ユニバー、スイス・ネスレ）に見劣りするとその解任理由を説明している（日本経済新聞朝刊、ESG光と影、2021.5.18、9面）。解任を求めたのは、いわゆる物言う株主（アクティビスト）ではあるが、

ESG投資だからといって投資パフォーマンスは無視できないという彼らの主張に、他の株主も賛同したということであろう。

3.3.2.2 エクソンモービル株主総会

新興アクティビスト「エンジン・ナンバーワン」が米国の巨大石油大手エクソンモービルの株主総会（2021.5）で、エクソン株への投資収益率はこの10年を見ると石油大手5社で唯一のマイナスだったとし、時代遅れの石油ガスにこだわり続け、投資効率は下がり、負債総額も過去最大に膨れ上がったとし、新たな経営陣のもとで気候変動にかじを切り、脱炭素に向けた投資を本格化させるべきと訴えた。結果、エンジンが推薦する二人の環境派の取締役が株主総会で選任された（日本経済新聞朝刊、ESG光と影、2021.5.20、9面）。

彼らは、エクソンに対して、「環境のため」を前面に出してはいない。しかし、石油需要の不確実性が高いときに、コスト高の油田開発投資は株主の利益になるのかと問い、エネルギー源の転換が起きているとき、手元に戦略カードがないと市場から評価されないと主張している。カーボンゼロ時代を踏まえ、株主の利益最大化のために資本をどう配分すべきかを提案している（日本経済新聞朝刊、一目均衡、2021.6.29、16面）。これは、明らかに温暖化に対する脱炭素化への潮流を、巨大石油資本がどのように対処していくか、そのサステナビリティを問いかけており、カリフォルニア州のカルパースとカルスターズといった年金基金も賛同しているところを見ても、アクティビストの提案といえども、その主張に理があることを物語っている。

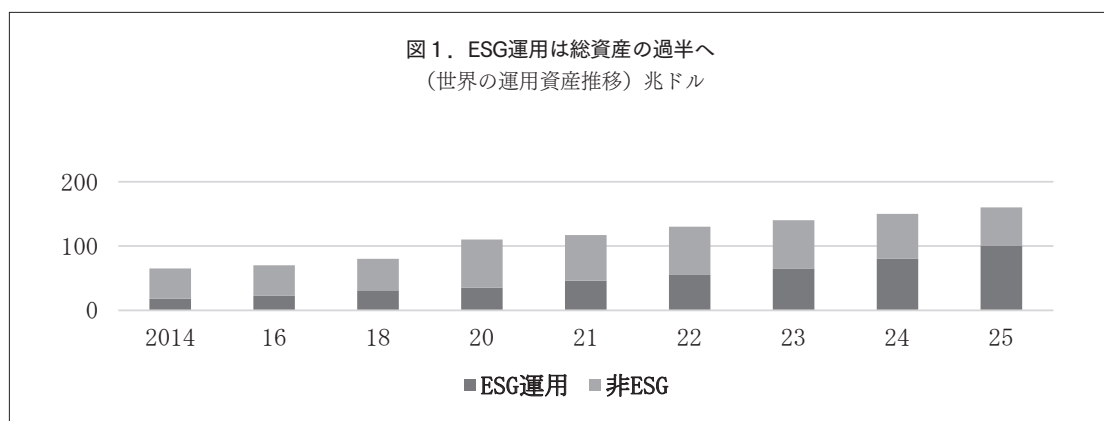
経営陣に反対したり、要求したりすると「アクティビスト」だといわれやすいが、目先の利益のために株主還元を要求するような短期的なアクティビストと、中長期的な観点から企

業経営の改善を促すエンゲージメントは区別して考える必要があり、経営陣へ要求するという行為は同じでも、目的が違う場合があり（水口剛・2017）、このエジソンの行動は後者にあたりそうだ。

4. 脱炭素社会の実現を促す機関投資家のESG投資への広がり

少なくとも3章までに見てきた様々な事実からは、ESG投資が受託者責任を毀損するといった見方はほとんど見られず、むしろ、ESG投資の社会的意義が認められている。このことは、年金基金や大手投資運用会社の大半がPRIに署名している事実が物語っている。また、ESG投資は、着実な広がりを見せており、世界の投資運用残高は21年時点で117兆ドルに達するが、そのうち4割がESGに配慮した投資運用戦略を謳っており、デロイトによると、2025年には、世界の総資産運用額の7割を占めるのではとの見方を示しており社会的認知が進んでいることを裏付けている（図1）（日本経済新聞朝刊、2022.5.11、8面）。

GRIFの投資スタンスからもわかる様に、ESG要素を考慮することは、長い目で見ると、企業価値向上や、事業機会の創出、リスクの排除といった、機関投資家が受託者責任を果たすうえで必要となる投資パフォーマンスに係る二大要因“リスクとリターン”と深く関わった要素である。ESG投資が長期的なリターンに繋がるとの機関投資家の判断は、昨今の地球規模の水害、干ばつ、渇水、山火事といった異常気象がもたらす企業活動への影響が、企業にとっても投資家にとっても看過できないリスクであるとする一方で、太陽光、洋上風力発電、次世代型原子力発電、送電網の整備、蓄電池、EV革命、水素戦略、アンモニアとの混焼、といった様々なイノベーションの胎動は、企業にとって新たな事業機会であり投資家には投資機会であるとの考えに因るものであろう。



出典：日本経済新聞朝刊、2022.5.11、8面より、筆者が作成

5. 脱炭素社会実現に向けたESG投資と 受託者責任の関係を日本版スチュ ワードシップ・コードから読み解く

日本版スチュワードシップ・コードは、コーポレートガバナンス改革の実効性を高めるために金融庁と東京証券取引所に設置された「フォローアップ会議」の意見書を受けて、「有識者検討会」にて提言され、いわゆるソフトローとして、2014年に初版が発効されている。その経緯と背景を見てみると、当時の安倍内閣の「三本の矢」としての「日本再興戦略」において、「機関投資家が、対話を通じて“企業の中長期的な成長を促す”など、“受託者責任を果たす”ための原則」とした閣議決定から始まっている。

初版以降、【本コードの目的】には、「本コードは、機関投資家が、顧客・受益者と投資先企業の双方を視野に入れ、“責任ある機関投資家”として当該“スチュワードシップ責任”を果たすに有用と考えられる諸原則を定めるものとする」と記されており、機関投資家に、受託者責任に応えるとともに企業価値向上への貢献を期待している。

そして2014年の初版以降、その後の2017年、そして2020年と改訂が重ねられてきた。その柱となる基本原則ともいべき冒頭の【責任ある機関投資家の諸原則】は、初版、第二版、ともに変わらず、2020年度の第三版において下記の下線の部分が追記された。

そこには、「スチュワードシップ責任とは、機関投資家が、投資先の日本企業やその事業環境等に関する深い理解のほか“運用戦略に応じたサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮”に基づく建設的な“目的を持った対話”（エンゲージメント）などを通じて、当該企業価値向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図ることを意味する。」と記さ

れている。

第三版改訂にあたっての背景を知るうえで、有識者会議においてなされた次のような議論が参考になる。それは、“ESG要素を考慮することは、事業におけるリスクの減少のみならず収益機会にもつながるものであり、昨今の世界におけるESGをめぐる動きの急速な変化に鑑みれば、こうした変化自体がリスクや収益機会に影響を及ぼしうるとして、ESG要素を含むサステナビリティに関する課題についても、投資プロセスに組み込むことが有益ではないか”、というものである。

ところで、スチュワードシップ・コードは、8項目の原則を備えている（初版と第二版は7原則）。その中の【原則3】は、初版から第三版まで変わらずに、「機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである」と規定し、その【指針3-3】において、「把握する内容としては、例えば、投資先企業のガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、事業におけるリスク・収益機会（社会・環境に関連するものを含む）及びそうしたリスク・収益機会への対応など、非財務諸表の事項を含む様々な事項が想定されるが、特にどのような事項に着目するかについては、機関投資家ごとに運用戦略に違いがあり、また、投資企業ごとに把握すべき事項の重要性も異なることから、機関投資家は、自らのスチュワードシップ責任に照らし、自ら判断を行うべきである。・・・」と記述している。つまり、ESG要素の取捨選択は、機関投資家に委ねられており、“サステナビリティ・ESG要素”が【責任ある機関投資家の諸原則】において、考慮に入れる要素に加えられたものの、必ずしもそのことが受託者責任の必要条件であるとまでは言っていない。また、ESG要因を考慮しさえす

れば、スチュアードシップ責任を果たしているとも言っているわけでもない。つまり十分条件とも言っていない。もっと端的な言い方をすると、仮に、環境や社会への取り組みであるESG投資を行うとして、環境や社会の改善のために、委託者の経済的利益を犠牲にしてしまう投資方法は、自らのスチュアードシップ責任を果たしているとは言えず、受託者責任が問われることを意味している。

ところで、スチュアードシップ・コードは、機関投資家取るべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」（細則主義）ではなく、機関投資家が各々の置かれた状況に応じて、自らのスチュアードシップ責任をその実質において適切に果たすよう、いわゆる「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）を採用している。それは、機関投資家の規模や運用方針（長期運用であるか短期運用であるか、アクティブ運用であるかパッシブ運用であるか）等により異なることに鑑み、「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）を採用していると説明している。とすると、どのような事項に着目するかは、自ら判断を行うべきであるとするこの【指針3-3】の規定に、特に違和感を覚えない。なぜなら、そこには、スチュアードシップ・コードが、ソフトローといえども、信託法の忠実義務である「専ら受益者の利益を考慮すべき」とする受託者責任に対する基本的な考えとの整合性を図ろうとする意図がうかがえるからである。

とすると、先行研究において小野（2018）が述べた、「ESG投資への取り組みを行わないことこそ受託者責任に反するという解釈も出てくる」との見方は、スチュアードシップ・コードの【原則3】からは読み取れない。

ここで、スチュアードシップ・コードが、「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主

義）を採用している意味を、ESG投資と受託者責任を理解する上で今一度、吟味してみたい。有識者検討会は、初版において、「プリンシプルベース・アプローチ」を採用した意味を、「一見、抽象的で大掴みな原則（プリンシプル）について、関係者がその主旨・精神を確認し、互いに共有したうえで、各自・自らの活動が、形式的な文言ではなく、その主旨・精神に照らして真に適切か否か判断することにある」と記している。

つまり、スチュアードシップ・コードの第三版において、あえて、新たに【スチュアードシップ責任】として、“サステナビリティの考慮”が追記されたその主旨と精神を汲み取るとするならば、コードは、【原則3】の規定をそのまま残しつつも、機関投資家がスチュアードシップ責任を果たすには、言い換えれば受託者責任を果たすには、“サステナビリティの考慮”が、重要な要素であるという強いメッセージが込められている。受託者責任はあくまで投資パフォーマンスによって評価されるものではあるが、改訂コードが求めるサステナビリティの考慮、つまり本稿では、脱炭素社会の実現は、機関投資家にとっても企業にとっても、長期的にはリスクとリターンに深く関わる課題であり、機関投資家の受託責任にも直結する問題であることを想起させる意図が含まれている。

生命保険会社・日本生命のESG REPORT 2021によると、彼らは、創業以来の、「共存共栄」「相互扶助」の基本精神にのっとり、収益性、安全性に加え、公共性にも資する投融資を実現することで、持続可能な社会の実現への貢献と、長期安定的な運用収益の確保の両立を目指そうとしている。つまり、サステナビリティの考慮と彼らの受託者責任は、彼らの投融資戦略において矛盾するものではなく両立するものであり、このことは、コードが希求するところ

と整合している。

スチュワードシップ・コードの改定は、地球温暖化対策への待ったなしの対応、そして現代社会が直面する資本主義に突き付けられた様々な課題に、機関投資家が真摯に向き合うことによって、その解決の為の社会的役割の一端を担いうる可能性があることを示唆している。これは、今日の資本主義の在り方を問う重要な働きかけでもあろう。

6. おわりに

今日の地球温暖化の問題は、単なる企業の存続だけの問題ではなく、人類共通の深刻な課題である。

「今、年金に加入した若者の年金受給が始まる2075年の社会において、彼らが、将来どういう社会で暮らすか、公的年金基金の投資行動がそのことを左右する」と語った水口(2017)、また、「我々はクリーンな地球を未来世代に残せるか」と、次世代に向けた世代間の公平性を語った今井祐(2021)のように、機関投資家が脱炭素社会実現に向けて果たし得る役割とその可能性は限りなく大きい。

2050年までの30年間に、企業が低炭素化実現の為の設備投資や研究開発には、いわゆる脱炭素社会への移行(トランジション)には、世界で累計122兆ドル(約1京4000兆円)と莫大な資金が必要といわれている(日本経済新聞朝刊、2022.1.27、8面)。

日本生命のESG REPORT 2021が述べているが如く、機関投資家は、持続可能な社会の実現への貢献、本稿では脱炭素社会の実現への貢献と、長期安定的な運用収益の確保、つまり受託者責任との両立を図りながら、脱炭素社会へのトランジション(移行)に必要とされる膨大な資金の出し手たり得る可能性を担っている。温暖化という地球的規模の難題解決に、小方の

言う「投資による企業と社会の変革」を実践して欲しい。

以上

注

- (1) トランプ政権下の2018年になって米国労働省は、この見解を一部修正し、「ESGを考慮する必要があるとするまでは述べていないと注意を喚起し、過度なESG要素を重視してはならず経済的リターンを犠牲にすることに慎重であるべきとした。しかし、その後のバイデン政権になって、2021年10月に、企業年金の投資先について、投資収益だけではなくESG要因も考慮して投資先を選択できるとする規則案を発表しており、政権が変わるごとにその解釈が変更されている。
- (2) ESGパフォーマンスと、ESG投資パフォーマンスは異なる。前者は、企業のESGに対する取り組みやその効果の度合いを意味し、後者は、ESG投資としての財務的リターンなどの投資パフォーマンスを意味している(湯山・2020)。

参考文献

書籍

- 北川哲雄編著・林順一・小方信彦・林 寿和、他(2019)『バックキャスト思考とSDGs/ESG投資』、同文館出版、8頁、70頁、119頁、124-125頁
- 夫馬賢治(2021)『ESG思考』講談社+α新書、51-53頁、55-56頁、71-72頁
- 水口 剛(2017)『ESG投資』日本経済新聞社、20-21頁、32頁、41-42頁、206頁
- 湯山智教(2020)『ESG投資とパフォーマンス』金融財政事情研究会、40頁、48頁、50-51頁、55頁、82-87頁、90-91頁、99頁

論文

- 今井 祐 (2021) 「我々はクリーンな地球を未来世代に残せるか」、経営倫理学会、サステナビリティ研究、2022.1.25、2-3頁、11-15頁
- 小方信幸 (2018) 「我が国におけるESG投資の現状と展望」、日本リアルオプション学会機関紙第10巻第3号、11頁、15-17頁
- 小方信幸 (2020) 「ESG投資の社会的意義と今後の課題」、季刊 個人金融 2020秋、67-68頁、70頁、72頁
- 小野美和 (2018) 「ESG投資と受託責任の解釈—市場における合理性と共感—」、立教DBAジャーナル第9号、64-68頁
- 中井 誠 (2011) 「株主アクティズムとガバナンス構造」、四天王寺大学紀要 第51号 (2011年3月)、386-387頁
- 朴 恩芝 (2021) 「ESG投資の拡大と受託者責任」、香川大学経済論叢、第93巻第4号、112頁
- 三和裕美子 (2016) 「経済の金融化とファンドによる企業支配」、経営学会誌論集86集、91頁
- 湯山智教 (2019) 「ESG投資のパフォーマンス評価をめぐる現状と課題」、東京大学公共政策大学院ワーキング・ペーパーシリーズ、3頁、14頁、16頁
- Fe.Fu (2020) 「株主アクティズムの意義と問題 short-termismをめぐる」北大法政ジャーナル、No.27、57-90頁
- Fried, G. Busch, T. Bassen, A. (2015) 「ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies.」 *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 2015 Vol.5, No4, Page210

その他資料・WEB資料

- スチュアードシップ・コードに関する有識者検討会 (令和元年度) 「責任ある機関投資家」の諸原則≪日本版スチュアードシップ・コード≫2020.3.24
- 信託協会 「企業のESGへの取り組み促進に関する研究会中間報告書」 2021.9.16
- GPIF 「グローバル環境株式指標の公募 (2017.11.01)」 (参照2021.1.27)
https://www.gpif.go.jp/topics/2017/pdf/1101_global_koubo.pdf
- GPIF 「なぜGPIFがESG投資をするのか」 (参照2022.1.17)
<https://www.gpif.go.jp/lp/moreadvanced/>
- 夫馬賢治 (2015) 「ヘッジファンドとESG投資は両立可能? ~国連責任投資原則 (UNPRI) での議論~」、<https://sustainablejapan.jp/2015/12/06/esg-investing-and-hedge-fund/19999> (参照2020.3.17)
- Blackrockホームページ
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja>、(参照2022.4.18)
- United Nations PRI Associations
<https://www.unpri.org/signatories/signatory-resources/signatory-director> (参照2022.4.10)
- 日本生命ESG REPORT 2021
https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/shisan_unyou/esg_report_2021.pdf (参照2021.12.1)

研究発表大会および学会誌の企画運営と論文審査に関する規程

第1条（目的）

本規程は、研究発表大会の企画運営、学会誌の企画編集、論文審査を適正かつ効率的に行うことを目的とする。

第2条（委員会の設置と役割）

- 1, 理事会の下部機構として、次にかかげる二つの委員会を置く。
 - (1) 研究発表大会実行委員会
 - (2) 学会誌編集・論文審査委員会
- 2, 研究発表大会実行委員会は、研究発表大会の企画および運営を行う。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌の企画および編集を行う。
- 4, 学会誌編集・論文審査委員会は、次にかかげる事項の審査を行い、理事会に報告する。
 - (1) 研究発表大会の「発表要旨」、「予稿原稿」等および研究発表大会での報告の適否
 - (2) 「学会誌掲載候補原稿」および学会誌への掲載の適否

第3条（研究発表大会の企画運営と審査）

- 1, 研究発表大会実行委員会は、研究発表大会を企画し、大会のプログラム、発表予定者数、発表候補者と「発表要旨」、「予稿原稿」等を学会誌編集・論文審査委員会に提出し、学会誌編集・論文審査委員会に審査を依頼する。
- 2, 学会誌編集・論文審査委員会は、第5条に定める「研究発表大会での「発表要旨」および「予稿原稿」の審査基準」に基づき、「発表要旨」、「予稿原稿」等を審査し、研究発表大会での報告の適否について審査し、理事会に報告する。
- 3, 理事会は、学会誌編集・論文審査委員会の報告に基づき、会議を開きまたは持ち回りで必要な審査を行い、報告の適否について最終決定し、研究発表大会実行委員会に指示する。
- 4, 研究発表大会実行委員会は、採否の決定を、遅滞なく、本人に通知する。

第4条（学会誌の企画編集と審査）

- 1, 学会誌編集・論文審査委員会は、第6条に定める「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、学会誌掲載候補原稿を審査し、学会誌への掲載の適否について審査し、理事会に報告する。
- 2, 理事会は、学会誌編集・論文審査委員会の報告に基づき、会議を開きまたは持ち回りで必要な審査を行い、学会誌への掲載の適否について最終決定し、学会誌編集・論文審査委員会に指示する。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は、採否の決定を、遅滞なく、本人に通知する。

第5条（研究発表大会での「発表要旨」および「予稿原稿」の審査基準）

- 1, 研究発表大会での報告の適否については、次にかかげる事項を総合的に考慮のうえ、報告の適否を決定する。
 - ①経営倫理に関わるテーマであること

- ②統一論題または社会の関心にこたえるものであること
 - ③学会の研究水準の維持・向上に資するものであること
 - ④著作権、プライバシーもしくは営業秘密を侵害せず、また法令に違反するものでないこと
 - ⑤新規研究者の発掘、育成に資するものであること
 - ⑥その他理事会が定める当該年度の特別の条件を具備していること
- 2, 学会からの発表依頼者、研究部会からの発表推薦者、一般発表希望者の数、学会の会場と日程とスケジュール等を考慮して決定した当該年度の大会発表者総数枠の範囲におさまるよう研究発表者の数、発表時間等を調整するものとする。

第6条（学会誌掲載論文審査基準）

- 1, 研究発表大会での報告者は、学会誌掲載候補者となり、研究報告内容を「学術論文」として取り纏め（学会誌掲載候補原稿という）、学会誌への掲載を申請することができる。
- 2, 学会誌編集・論文審査委員会は、必要に応じて、コール・フォー・ペーパー（CFP）方式で、学会員に対して学会誌掲載論文を公募することができる。CFP方式の運用については、別途定められた「CFP方式での論文募集に関する内規」に従うものとする。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は学会誌掲載候補原稿について、次にかかげる事項を総合的に考慮のうえ、学会誌への掲載の適否を決定する。
 - ①経営倫理に関わるテーマであること
 - ②学術専門誌である学会誌に掲載する学会報告として適切なものであること
 - ③学会の研究水準の維持・向上に資するものであること
 - ④学術論文としての形式（学会誌論文執筆基準をいう）と内容（独創性、証明・論理性、実践性をいう）を具備していること
 - ⑤学会誌編集・論文審査委員会が必要と認め、特定の掲載候補論文に関し、学会内外の専門家2ないし3名をレフェリーとして指名し審査させたときは、その査読にもとづく助言・指導による訂正を受け入れること。
 - ⑥著作権、プライバシーもしくは営業秘密を侵害せず、また法令に違反するものでないこと
 - ⑦その他、理事会が定める当該年度の特別の条件を具備していること
- 4, 学会誌編集・論文審査委員会は、研究発表大会報告者、学会からの投稿依頼者の数、学会誌の許容総頁数および許容費用等を総合的に考慮して決定した学会誌の総頁枠の範囲におさまるよう、学会誌の掲載論文の数および頁数を調整するものとする。
- 5, 投稿論文は未発表論文に限る。
- 6, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌掲載を適当と認められた論文のうち、学術論文とは性格を異にするが、政策的もしくは実践的に意義のある主張や提言等がなされているものを、学会誌の「論説」欄に掲載することにつき、理事会に諮ることができる。
- 7, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌掲載を適当と認められた論文のうち、学術的論文としては未完成の研究覚書、調査研究継続中の考察、資料的価値の高いもの等を学会誌の「研究ノート」欄に掲載することにつき、理事会に諮ることができる。

2022年度研究交流例会報告

研究交流例会委員長 古谷由紀子

2022年4月23日（土）オンライン開催 13時～15時30分

報告1 JABES中部地区研究部会

部会活動報告：蕎麦谷茂氏（名古屋外国語大学名誉教授）

研究報告：「企業における「記憶」の活用に関する考察～事故・不祥事の再発防止に向けて～」

杉原成幸氏（経営倫理士、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程、当学会会員）

報告2 「製品表現・広告表示の倫理」

水村典弘氏（埼玉大学大学院人文社会科学部研究科経済系教授、当学会理事）

2022年9月17日（土）オンライン開催 13時～15時30分

報告1 「社外取締役の効用と限界」

井上泉氏（(株) ジャパンリスクソリューション取締役社長、当学会常任理事兼ガバナンス研究部会長）

報告2 「組織の徳倫理学——組織不祥事を評価する枠組みの提案」

杉本俊介氏（慶應義塾大学商学部准教授、当学会理事）

2022年11月19日（土）オンライン開催 13時～15時30分

報告1 「リモートワーク時代の企業倫理確立に関する研究」

福永晶彦氏（国土舘大学経営学部教授、実証調査研究部会部会長）、山田敏之氏（大東文化大学経営学部教授）

報告2 「ダイバーシティ&インクルージョンの実現—ダイバーシティの深層的・内面的差異にどう取り組むか—」

斎藤悦子氏（お茶の水女子大学 ジェンダード・イノベーション研究所教授、当学会理事）

2023年2月4日（土）オンライン開催 13時～15時30分

報告1 「サラヤエスピーエスが目指すSDGsへの貢献」

吉松道朗氏（サラヤエスピーエス株式会社TQM推進室、一般社団法人SDGs支援機構 SDGsビジネスコンサルタント、慶應MCC 客員コンサルタント、一般社団法人 金融検定協会 事業再生／事業承継アドバイザー）

報告2 「日本経営倫理学会創立30周年記念シンポジウム・同記念誌発行について」

今井祐氏（30周年記念事業委員会委員長、当学会常任理事）、井上泉氏（同委員会30周年記念誌編集委員長、当学会常任理事）

日本経営倫理学会(JABES)・立命館アジア太平洋大学(APU) 国際会議 「サステナビリティとビジネス」開催報告

副会長・国際交流委員長

淑徳大学教授 **葉山彩蘭**

日本経営倫理学会 (Japan Society for Business Ethics ; JABES) と立命館アジア太平洋大学 (Ritsumeikan Asia Pacific University ; APU) 共催の「サステナビリティとビジネス (Sustainability and Business)」国際会議が、2022年11月5日(土)に開催された。APU大学の国際会議場では、国際経営学部長のアルカンタラ (Dr. Lailani L. Alcantara) 教授をはじめ、12名の教員・大学院生が出席し、日本経営倫理学会側から13名、合計25名が参加した。APU大学の教員3名および本学会会員3名が研究成果を発表した。特別講演会として、大分銀行地域創造部の矢野雄士氏が、同銀行が取り組んでいる横断的連携による持続可能な産業創出について語ってくれた。

新型コロナウイルス (COVID-19) 感染拡大によって、海外研究者や海外大学との交流がなかなか実施できない中、スーパーグローバル大学であるAPUとの国際会議を対面で開催できたことに大きな意義があった。APU大学の多くの教員と学生から熱烈な歓迎を受けたことに心から感謝している。

当日のプログラムは次の通りである。

記

日本経営倫理学会 (JABES)・立命館アジア太平洋大学 (APU) 国際交流会議プログラム

【テーマ：サステナビリティとビジネス】

日 時：2022年11月5日(土) 10:00-17:10 (対面)

参加対象者：日本経営倫理学会会員、APU教員、学部・大学院学生

会 議 場：立命館アジア太平洋大学国際会議場 (大分県別府市)

スケジュール：

| | 時間 (日本) | 内容 | 備考 |
|---------------|-------------|--|-------------------------------------|
| | 10:00- | 受付 | |
| 歓迎挨拶 | 10:30-10:50 | 国際経営学部長：アルカンタラ ライラニ氏 日本経営倫理学会：潜道文子会長 | |
| | 10:50- | インターバル | |
| 研究発表 (午前1) | 11:00-11:30 | Presentation 1 Does Corporate Governance Influence Carbon Emission? Different Roles of Institutional Investors Pengda FAN, Ritsumeikan Asia Pacific University | Presentation (20min) Q&A (10min) |

| | | | |
|---------------|-------------|---|-------------------------------------|
| 研究発表 (午前2) | 11:30-12:00 | Presentation 2 ESG Investments in Japan : Challenges and Success Factors Nobuyuki OGATA, Hosei University | Presentation (20min) Q&A (10min) |
| | 12:00- | 昼食 | |
| 特別講演 | 13:30-14:50 | 「地域金融機関が取組む横断的連携による持続可能な産業創出」 Shaping of Sustainable Industries through Cross- Sectional Collaboration Among Regional Financial Institutions 大分銀行 地域創造部 地域活性化推進グループ 矢野雄士様 (日本語講演、英語通訳) | |
| 研究発表 (午後1) | 14:50-15:20 | Presentation 3 Sustainability and Principles of Ethics Nader GHOTBI, Ritsumeikan Asia Pacific University | Presentation (20min) Q&A (10min) |
| 研究発表 (午後2) | 15:20-15:50 | Presentation 4 Teleworking and Business Ethics Jaeho MOON, Tokoha University | Presentation (20min) Q&A (10min) |
| | 15:50- | インターバル | |
| 研究発表 (午後3) | 16:00-16:30 | Presentation 5 Politicisation and Public Service Ethic : Reflections on Two and A Half Decades of Studies on Local Government Managers in Selected Westminster Democracies Ali Haidar, Ritsumeikan Asia Pacific University | Presentation (20min) Q&A (10min) |
| 研究発表 (午後4) | 16:30-17:00 | Presentation 6 Progress of Circular Economy and Possibility of Changing the Garbage Disposal Flow Yasushi YOKOZAWA, Doctoral Course, Graduate School of Commerce, Takushoku University | Presentation (20min) Q&A (10min) |
| 閉会式 | 17:00-17:10 | JABES側実行委員長：葉山彩蘭 教授 (淑徳大学) APU側実行委員長：篠原欣貴 准教授 | 記念撮影 |

17:30-19:00 (懇親交流会、APUカフェテリア)

編集後記

本学会の第30回記念研究発表大会は、本学会会長の潜道文子氏の「発刊によせて」の通り、2022年7月30日～31日に拓殖大学文京キャンパスで開催されました。ハイブリッド参加も併用して、今大会は3年ぶりの対面開催となりました。本誌は、この研究発表大会での発表者から寄せられた学会誌掲載候補原稿論文22本（論文21本、論説1本）から、公正かつ厳正な審査を経て選ばれた17本（論文11本、論説3本、研究ノート3本）と、CFP論文6本からは4本（論文2本、研究ノート2本）の合計21本を本誌で掲載するものです。

第30回記念研究発表大会の統一論題は、記念大会にふさわしく「経営倫理30年の歴史と展望 ―グローバル時代の理論と実践―」であり、そのテーマに関する4つの講演とシンポジウムについては、大会実行委員長でもある潜道文子会長（拓殖大学副学長）に執筆していただきました。これは本誌の冒頭を飾るものです。

本誌の末尾には、投稿規程のほか、「2022年度研究例会報告」（古谷由紀子）、「国際シンポジウム概要報告」（葉山彩蘭）をご寄稿していただきました。

論文審査にあたっては、本学会の「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、それぞれの候補原稿について3名の匿名の委員が第一次審査を行い、その審査結果を集約し、論文審査・学会誌編集委員会が学会誌への掲載の可否を最終判断したうえで、理事会に報告しました。論文審査の過程で、論文審査・学会誌編集委員のほか、研究発表大会の会場別司会者や学会理事、学会会員の先生方に査読のご協力をいただきましたことに、心より御礼申し上げます。

本誌の編集作業は学会創設以来、内田玲子さんが長年勤めてきましたが、前号からは事務局の河口洋徳（常任理事）氏と論文審査・学会誌編集委員会が担当することになりました。

中々慣れませんが、内田さんの支援なくして、第2回目の編集作業を終えることが出来ました。この間、第31回研究発表大会の予稿審査が同時に進行中です。校正は例年通り、第一印刷株式会社様のお世話になりました。厚く御礼申し上げます。

なお本号からはデジタル版のみの出版となりました。

村山 元理

論文審査・学会誌編集委員会：

村山 元理（委員長）、高浦 康有、小方 信幸、岡部 幸徳、狩俣 正雄、高野 一彦、高田 一樹、谷口 勇仁、斎藤 悦子、水村 典弘、杉本 俊介

日本経営倫理学会誌 第30号

2023年3月30日

編集・発行 日本経営倫理学会

事務局：〒112-0012 東京都文京区大塚5-3-13

一般社団法人学会支援機構内

連絡先：info@jabes1993.org

ホームページ：https://www.jabes1993.org
