

# 日本経営倫理学会誌

第 29 号

2022年3月

Journal of Japan Society for Business Ethics  
March 2022 No.29



日本経営倫理学会

# 目 次

『日本経営倫理学会誌』第29号の発刊によせて	潜道 文子	1
<b>統一論題シンポジウム ニューノーマル時代における経営倫理</b>		
1. 統一論題シンポジウム「ニューノーマル時代における経営倫理」開催概要	文 載皓	5
<b>論 文</b>		
1. 「経営理念」という言葉の原義に関する一考察	野林 晴彦	11
— 「理念」という言葉の誕生・普及から、「経営理念」の始まりまで —		
2. 中間管理者の倫理的志向性と仕事の意味深さ	本橋 潤子	27
— 混合研究方法によるアプローチ —		
3. 中小製造業における定住外国人への高度熟練技能継承の可能性に関する一考察	早川 和幸	41
— 浜松市の日系ブラジル人労働者を中心に —		
4. SDGsビジネス展開におけるキードライバーに関する考察	石田 満恵	55
5. 日本企業のCSV活動の効果測定手法に関する一提案	高田 真也・大野 高裕	69
— 共創パターンによる類型化と、活動の直接・間接効果 —		
6. 日本における女性社外取締役が企業経営に与える影響に関する研究	福田 智美	85
— 日本の上場企業のステイクホルダーを中心に —		
7. 非倫理的行動の類型化	山口久瑠実	103
— 職務怠慢と職務不正の先行条件 —		
8. 国連によるSDGsの策定がCSR活動に及ぼす影響：2014年と2019年の報告書におけるトップ声明の比較分析	田中 敬幸・横田 理宇	117
9. 日本企業に求められる共有価値創造の経営戦略	村瀬 次彦	133
— 製薬企業の事例研究 —		
10. 信用金庫職員のSDGs浸透度に関する属性別分析	石井 彬史・姜 理恵・林 順一	151
— 浜松磐田信用金庫の事例研究 —		
11. 報酬と罰金が非倫理的行動に及ぼす影響	松井 亮太・長瀬 勝彦	165
— アナグラムを用いた実証研究 —		
12. わが国大手製造業に勤務する技術系転職経験者の組織に関する意識調査	絹村 信俊	181
：職種内及び職種間比較に基づいた一考察		
13. 経営理念が人権問題や環境問題への取組みに与える影響についての一考察	林 順一	195
— 日本企業を対象とした分析 —		
14. ステークホルダー・マネジメントの「企業と社会」における課題の考察	中村 貴治	209
— ステークホルダー資本主義を背景として —		
15. 不正な行動選択と行動倫理学	水村 典弘	223
— 不正を読み解く学際融合領域生成の系譜 —		

16. 内部通報制度にかかわる我が国の立法変遷と報奨金制度について：…丁子 基彦・澤田 雄介…… 239  
 通報の奨励と通報者保護の観点から
17. 組織の徳倫理学 ……………杉本 俊介…… 253  
 — 組織不祥事を評価する枠組みの提案 —

#### 研究ノート

1. 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  
 長谷川浩司 …… 269

#### 論 説

1. ニューノーマルがもたらす中小企業の生産性への影響 ……………中嶋 康雄…… 289

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 ……………	307
2021年度研究交流例会報告 ……………	311
第13回（サステナビリティ経営研究発刊記念）経営倫理シンポジウム開催概要 ……………	313
国際シンポジウム概要報告 ……………	317
編集後記	

# CONTENTS

Preface .....	Ayako Sendo .....	1
<b>Symposium “Business Ethics in the age of New Normal”</b>		
1. Summary of Symposium “Business Ethics in the age of New Normal” .....	Jaeho Moon .....	5
<b>Articles</b>		
1. An Examination of the Original Meaning of the Word "KEIEI-RINEN": From the birth and population of “RINEN”, to the beginning of “KEIEI-RINEN” .....	Haruhiko Nobayashi .....	11
2. Supervisors’ Ethical Orientation and Meaningful Work: A Mixed Methods Research Approach .....	Junko Motohashi .....	27
3. A Study on the Possibility of Passing on High Skills to Foreign Resident Workers in the Small and Medium-Sized Manufacturing Industry — Focusing on Japanese Brazilian Workers in Hamamatsu City — .....	Kazuyuki Hayakawa .....	41
4. A Consideration of Key Drivers to Develop SDGs Business .....	Mitsue Ishida .....	55
5. The proposal about measurement method for effect of CSV activities conducted in Japanese firms — The patterns of co-creations with stakeholders and direct and indirect effects of CSV activities — Shinya Takata, Takahiro Ohno.....		69
6. Research on the effect of female outside directors on corporate management in Japan — Focusing on stakeholders of Japanese listed companies — .....	Tomomi Fukuta .....	85
7. Exploring Antecedents of Two Different Types of Unethical Behavior .....	Kurumi Yamaguchi .....	103
8. The impact of the SDGs on CSR activities: A comparative analysis of the top statements in the 2014 and 2019 CSR reports .....	Takayuki Tanaka / Riu Yokota .....	117
9. "Creating Shared Value" Management Strategy required for Japanese Companies Case Studies from the Pharmaceutical Industry Tsugihiko Murase.....		133
10. Attribute-based analysis of SDG penetration level among Shinkin Bank staff: A Case Study of Hamamatsu Iwata Shinkin Bank.....	Akifumi Ishii / Rie H. Kang / Junichi Hayashi .....	151
11. The effect of rewards and fines on unethical behavior — Empirical research using anagrams — .....	Ryota Matsui / Katsuhiko Nagase .....	165
12. An Analysis of the Technical Employees with job-changing Experience at a Major Manufacturing Industry in Japan: A Comparison Study of Employees in the Same and Different Fields .....	Nobutoshi Kinumura .....	181
13. Impacts of Mission Statement on Human Rights and Environment Issues Analysis of Japanese Companies.....	Junichi Hayashi.....	195
14. A Consideration about Issues in Stakeholder Management in regard to Business and Society — From the Context of Stakeholder Capitalism — .....	Takaharu Nakamura .....	209
15. The Study of Behavioral Ethics within Organizations: A Review .....	Norihiro Mizumura .....	223
16. Development of legislations and financial incentives related to whistleblowing in Japan: Perspectives on incentives and safeguards for whistleblowers .....	Motohiko Choji / Yusuke Sawada .....	239

17. Organizational Virtue Ethics: A Framework for Ethical Evaluation of Organizational Scandals ... Shunsuke Sugimoto ..... 253

Research Note

1. A study on the expertise required of directors of Regional banks based on the reform of disclosure of the director expertise in the United States  
Koji Hasegawa..... 269

Essay

1. Impact of the New Normal on the productivity of Small and Medium-sized Enterprises ..... Yasuo Nakashima ..... 289

Others..... 307

# 『日本経営倫理学会誌』第29号の発刊によせて

日本経営倫理学会

会長 潜道文子

本号は、2021年6月19～20日の2日間、常葉大学主催で開催された、第29回日本経営倫理学会研究発表大会での報告をまとめた論文を中心に掲載しております。大会は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、オンラインによる開催となりましたが、27の研究発表が行われ、多くの方々のご参加も頂き、充実した内容の大会となりました。なお、発表のうち4つは本大会から導入された英語による報告でした。

そして、本大会での研究発表からの21本（論文として19本、論説として2本）とCFP（Call for Paper）による4本（論文）が学会誌に投稿されました。審査の結果、論文として、大会発表からの16本とCFPからの1本、研究ノートならびに論説（共に発表から）として、それぞれ1本ずつが掲載されることとなり、合計で19本が本号に掲載されております。

投稿された全ての方々のご執筆へのご努力に敬意を表するとともに、研究発表大会の開催準備、および大会運営の労をとって下さいました、文載皓研究発表委員会委員長はじめ同委員会委員の方々、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下さった先生方の多大なご貢献に深く感謝申し上げます。

第29回研究発表大会は、統一論題を「ニューノーマル時代における経営倫理」とし、基調講演では、ヤマハ発動機株式会社 上席執行役員 人事総務本部長の大谷 到氏、およびサムスン電子株式会社 常務取締役の李 彰洙氏よりパンデミックとの関係も含めて事業についてご講演頂きました。グローバルな活動を行っている両社であり、パンデミックの影響は少なくないと

いうことでしたが、それを自社のチャンスとされ、特に近年のサステナブルな社会構築への貢献という世界的な潮流を踏まえて新たな価値創造に挑んでいらっしゃるなどについてご報告下さいました。

パネリストの村山元理先生（駒澤大学）からは、パンデミックがもたらした世界の激変を背景とした、「人間中心の企業目的」（human-centered corporate objectives）や「共同の優位」（collective advantage）に関する研究をご紹介頂きました。また、静岡と徳川慶喜および渋沢栄一の関係についてもお話し頂きました。

同様にパネリストを務めさせて頂いた潜道（拓殖大学）からは、フィリップ・コトラー（2015）が定義する「ニューノーマル」がもたらす「チャンス」を活かした転換の機会を逃さないこと、中でも従業員がEmployee Happiness（EH）を獲得できるマネジメントを目指すことの重要性について報告させて頂きました。

さらに、モデレーターを務めて下さった加藤裕則氏（朝日新聞）からは、新聞社におけるパンデミックの影響について貴重なご意見を頂きました。

2022年度の研究発表大会は、7月30日（土）～31日（日）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—」を統一論題として拓殖大学で開催される予定です。本大会は第30回記念大会として、30年間の経営倫理の理論と実践の系譜を辿る大会としたいと考えております。なお、新型コロナウイルスの感染状況によってはオンラインでの開催となることをお含みおき頂きたく存じます。皆様のご参加をお願い申し上げます。



**統一論題シンポジウム**  
**ニューノーマル時代における経営倫理**





## 統一論題報告要旨

常葉大学 文 載 皓

第29回研究発表大会の統一論題のテーマは「ニューノーマル時代における経営倫理」であった。本シンポジウムでは、このテーマを中心に、日本と韓国を代表する多国籍企業についての実態を探る貴重な時間となった。

基調講演1では日本を代表するメーカーであるヤマハ発動機株式会社の上席執行役員・人事総務本部長である大谷到氏から「『感性 X 技術』による価値創造～ヤマハの企業経営～」について語られた。大谷氏は、パンデミックが拡散し始めた2020年のヤマハ発動機の動向を中心にその実態を明らかにした。同社の重要な経営ポイントとして「企業ブランド観、企業経営観、価値創造」が取り上げられた。インドネシアやフィリピン、タイなどの一部のアジア地域を除き、欧米での経営実績の好調さをベースに全体的な売上高には前年度と比較してそれほど打撃がなかったことが強調された。

第1の企業ブランド観については、同社が「心躍る豊かな瞬間・最高の感動体験を届ける」ために「発 (innovation)」、「悦 (excitement)」、「信 (confidence)」、「魅 (emotion)」、「結 (tie)」を目指していることを明らかにされた。

第2の企業経営観については、「持続的ある社会への貢献」「将来成長への研究開発・投資の投入」「『損益分岐点』経営の徹底」「強固な経営基盤力の構築」をキーワードにしているこ

とが分かった。特に同社では「強固な経営基盤力の構築」を目指して近年重要なテーマの一つであるDX (digital transformation) に注力していることを明らかにした。

第3の「価値創造」については、「世界市場でお客様価値を」というキャッチフレーズとして「感性 X 技術」を掲げていることが分かった。すなわちこれは消費者の感性に触れながら、優れた技術力を志向する戦略を意味する。具体的には、大自然・海と触れ合う豊かな日常生活の具現化、「理想×仮想」のマーケティングを遂行するものなどがある。

基調講演2は、「グリーン・チップで地球を救う戦略 (Saving the Earth with Green Chips)」というテーマでサムスン電子株式会社の常務取締役である李彰洙氏からの報告があった。李氏はサムスン電子における近年のメモリー部品の技術的発展の動向について明らかにした。具体的には、①パンデミック以後のDX (Digital Transformation after the pandemic)、②メモリーチップ技術のトレンド (Memory Tech Trend)、③技術上の競争優位性 (Competitive Edge in Technology)、④グリーン・チップで地球を救う戦略 (Saving the Earth with Green chips) であった。

第1のパンデミック以後の動きとして、パンデミックの志向するDX (COVID-driven Digital Transformation) があった。これは「IT

の優先順位 (IT Priorities)」の段階から「デジタル・リインベンション (Digital reinvention)」の段階を経て、徐々に「データ爆発 (Data Explosion)」の段階に向かうことであった。このような動向の中でナンド・フラッシュ・メモリーとDRAMメモリーに対する爆発的な需要の増加が見込まれると主張された。

第2のメモリーチップ技術のトレンドについては、「さらなるスピード (higher speed)」「より多い容量 (larger capacity)」「低電力 (lower power)」が語られた。これは「未来を加速しよう (Accelerate the Future)」、「環境に優しく (Eco Friendly)」、「地球を守ろう (Save the Earth)」をキャッチフレーズにしたサムスン電子のビジョンに相当する。

第3の技術上の競争優位性については、データセンター、コンピューター・サーバー、メモリーという3分野での技術的な進展を目指していることが分かった。

最後の「グリーン・チップで地球を救う戦略」については、同社で環境上のサステナビリティを獲得するための4つの重点分野 (Four key areas to achieve environmental sustainability) が遂行されていることが分かった。すなわち①グリーン・チップ、②気候変動対策 (Climate Action)、③資源循環 (Resource Circulation)、④自然保護 (Preserving Nature) という分野であった。

お二人からの基調講演が行われた後、潜道文子 (当学会会長、拓殖大学副学長・商学部教授)、村山元理 (当学会常任理事、駒澤大学教授)、加藤裕則氏 (前朝日新聞静岡総局局長)、文載皓 (第29回全国大会実行委員長、常葉大学准教授) によるパネルディスカッションが行われた。ここでは統一論題について経営倫理学という見地から学際的に触れた潜道氏と村山氏の討論内容を要約すると以下のようであ

る。

1人目のパネリストである潜道氏は以下のように述べられた。『「ニューノーマル時代における経営倫理』』という本シンポジウムのテーマに基づき、フィリップ・コトラー (2015) において、ビジネスの意思決定に巨大なリスクと不確実性を持ち込む2つの原因として、「景気変動」、および自社の業績に影響を与える社内外の環境に予測不可能で急速な変化が起きるといふ、「市場の波乱」があり、この「波乱」が起きることが当たり前になった状態が「ニューノーマル」である。

また、コトラー (2015) では、「波乱」を生み出す7つの主要な要因として、①技術進歩と情報改革、②破壊的技術とイノベーション、③“その他”の台頭、④ハイパーコンペティション、⑤政府系ファンド、⑥環境問題、⑦顧客エンパワーメントがあげられているが、今回のパンデミックのビジネスへの影響は非常に大きいものであり、8番目の要因として、パンデミックもあげることができよう。特に、人々の働き方の変化、および働く人々の労働意識と生活意識の変化は大きい。

内閣府 (2020) は、今回のパンデミック影響下における人々の生活意識・行動について、家族の重要性、社会とのつながり、地方移住、自分自身の生活、ワークライフバランス、ビジネスの勉強や新たなビジネスへの取り組みなどに対する意識や関心が高まったことを指摘している。

また、コトラー (2015) では、ニューノーマルは、「脆さ」と「チャンス」をもたらすことが主張されているが、前述のような人々の生活意識や行動の変化は、危うさと同時に、組織にとってはチャンスに転換することも可能であると考える。つまり、今回のパンデミックを通じて、人々は自分の人生や仕事について振り返

りを行い、「なぜこの組織で働くのか」ということを考えるようになってきている。したがって、組織は、有能な人材のリテンションのためには、どのようにして人材の有する能力を十分に活用できるのかを考えるべきであり、有能な働き手が成長感を感じられるような環境を提供すること、つまり、Employee Happiness (EH) を提供できる環境を整備する必要がある。」

2人目のパネリストの村山氏からは基調講演された2社に対するコメントのほかに、1. 「パンデミックと経営学」、2. 「渋沢栄一と静岡県、合本資本主義」の2つの研究状況が紹介された。紙面の都合で、1だけ紹介する。村山氏が取り上げた内容は以下のようである。

「イタリア人のPiccarozzi et al. (2021) は、2020年のCovid-19が及ぼす甚大な企業活動の影響下、パンデミックが経営学研究にどのような影響を及ぼしたについて体系的なレビューを実施した。利用したデータベースは、Elsevier社のScopusのみであるが、一つの傾向を示すものとして取り上げた。選別された159本の論文が共起度分析された。その中でCSRの視点でトリプル・ボトムラインに加えた第4の柱として人間の健康をあげることが1つの論文から提起されていたことが注目された。

その他、Freeman et al. (2021) の「ステークホルダー経営と人間中心の企業目的の価値」という論文で、競争優位とともに「共同優位」(collective advantage) という概念が提示されていたことが紹介された。この概念は、渋沢の合本資本主義と類似した思想傾向があると評価された。」



# 論 文



# 「経営理念」という言葉の原義に関する一考察

— 「理念」という言葉の誕生・普及から、「経営理念」の始まりまで —

An Examination of the Original Meaning of the Word "KEIEI-RINEN"  
: From the birth and population of "RINEN", to the beginning of "KEIEI-RINEN"

北陸学院大学短期大学部コミュニティ文化学科 教授 **野林 晴彦**  
Professor, Community and Culture Department, Hokuriku Gakuin Junior College **Haruhiko Nobayashi**

## ABSTRACT

In Japan, the term "*rinen*" was created in the early 20th century as a translation of "*Idee*" of German philosophy. The current image of the term "*rinen*" stems from the original meaning of "*Idee*." From the Taisho period to the beginning of the Showa period, as German philosophy was accepted in Japan, the term "*rinen*" also became popular. It was during the Second World War that the term "*rinen*" became more commonly used. The term "Keiei-Rinen (Management Philosophy)" was also born during this period, and the concept came to be used as the "economic and management philosophy of Japan as a whole." Universality, finality, idealism, spirituality and morality, which are images of "*rinen*," were also absorbed into the concept of "Management Philosophy" as they were.

## キーワード

理念、イデー、経営理念、普遍性・究極性・理想性・精神性・絶対性、経済思想・経営思想

### 1. はじめに

言葉は概念を規定する。人は言葉を通じてその言葉の示す概念を認識するからである。「経営理念」という概念は非常に曖昧であり多様な意味を有するが、その理由は「経営理念」という言葉によると考えられる(野林2019b、2020a、2020c)。

野林(2019b、2020c)では、この「経営理念」という言葉(用語)に着目し、まず「理念」という言葉の誕生から「経営理念」の始まり、普及・一般化までの歴史を振り返った。

カント哲学のIdeeの翻訳語として誕生した「理念」という言葉は、カント哲学の流行とともに普及し、戦時期に「経営理念」という言葉が使用されるようになったことを示した。また、この言葉としての歴史の中で、「経営理念」が主体の異なる3つの概念<sup>(1)</sup>として誕生し、広まっていった可能性を考察した。

しかし、「理念」という言葉の本来の意味や、その普及に関する検討は十分とは言えなかった。また「経営理念」という言葉の始まりに際し、日本全体を主体とした「経済思想・経



営思想としての経営理念」概念としてまず普及した理由も明確にはできなかった。

これらの点を明らかにするために、本稿では野林(2019b、2020c)を大幅に補足・発展させ、わが国における「理念」という言葉の誕生と普及、さらに「経営理念」という言葉の始まりまでの歴史をより深く確認することを目的とする。まず「理念」という言葉の本来の意味を確認し、その言葉が誕生して広まっていく中で、「理念」の本来の意味が拡大し、現在の「経営理念」の意味につながった経緯を考察する。また「経営理念」という言葉が生まれた戦時期に、なぜ日本全体を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念」概念としてまず広まっていったかを考えてみたい。

現在日本においては、パーパス論の流行とともに、経営理念の見直しが盛んに行われるようになってきている。経営理念の意味が問い直されている中で、「経営理念」という言葉の原義についてあらためて振り返り、確認する意義は高いのではないだろうか。

## 2. 「理念」という言葉の誕生ードイツ哲学の「イデー」の翻訳語として

### 2.1 「理念」という言葉が使用された初期の文献

日本語の「理念」という言葉は、いつ、どのように誕生したのであろうか。この言葉は江戸時代には存在していない。「理念」は明治以降に新たに造られた言葉である。

わが国では、「明治初期、先進西欧諸国の文明の言葉を、翻訳語を造語することによって受けとめ(柳父1972、8頁)、日本語の中に取り込んでいった。例えば、「社会」「近代」「美」「恋愛」「存在」「権利」「自由」などは、幕末から明治初期にかけて翻訳語として造られた言葉である(柳父1982)。「理念」もそのような

翻訳語の一つであるが、明治初期ではなく、それ以降の新造語の一つであるとされている(朱2005)。

それでは「理念」はどのような言葉の翻訳語として造られたのであろうか。「理念」という言葉は、ドイツ哲学における「イデー (Idee)」の翻訳語として誕生している。例えば、明治から昭和初期の代表的哲学者の一人である桑木厳翼は、『カントと現代の哲学』(1917年)において、ドイツ哲学、カントのイデー (Idee) を「理性観念」すなわち「理念」として訳している(2020c)。

この桑木(1917)が、「理念」という言葉が使用された最初の文献ではない。朱(2005)によれば、「理念」という言葉の初出文献は、淀野耀淳(1907)『帝國百科全書 認識論』とされている。この中の「第三編 認識の確度及び限界」には、「第三章 超越的理念」として、「概念と理念」「理念と認識」「宇宙的、心理学的および本質的理念」などが記載されている。

ところが、淀野(1907)より先に、「理念」という言葉が使用されている書籍がある。桑木厳翼の最初の著書とされる『哲学概論』(1900)では、カント哲学の記載中には「理念」という言葉は出てこないが、ドイツ観念論の完成者といわれるヘーゲルの哲学の説明で使用されている。

ヘーゲル(自1770至1831)は曰く、哲学は理念の學なり。論理学(則第一哲學)は絶対的理念の學なりと。(『哲学概論』48頁)

筆者が現在確認できた文献において、「理念」という言葉を最初に使用しているのが、この桑木(1900)『哲学概論』である。野林(2020c)では、カントのIdeeの翻訳語として「理念」は

誕生したとしているが、ヘーゲルのIdeeの翻訳語としても同時期に使用されていることがわかる。これらから、「理念」という言葉は、明治期にドイツ哲学であるカントやヘーゲルの「イデー (Idee)」の翻訳語として誕生したと考えられる。また桑木(1917)で記述があるように、「理性観念」を略したものとも推測できる。

## 2.2 「観念」から「理性観念」、「理念」へ

それでは、誰がドイツ語のIdee(イデー)を、「理念」あるいは「理性観念」として翻訳したのだろうか。さらに歴史を遡ってみよう。

幕末から明治初期にかけて、西欧の様々な言葉を日本語に翻訳した人物として、西周(1829-1897)が知られている。西周は、幕末から明治にかけて、数多くの西欧語とその概念を「漢字を組み合わせた新造語」によって日本へ導入した啓蒙思想家である。例えば、「哲学」「倫理学」「主観」「客観」さらに「理性」「悟性」など数多くの翻訳語を作成している。1872年3月稿とされる西周の『尚白筭記』には、「イデー」について、以下のように記されている。

・・・此外に「アイデア」(英)、希臘根源の辭にて、本語「イデア」、拉丁も同じ。(佛)「イデー」、(日)「フオルステルンク」又「イデー」とも、(和蘭)「デンキペールド」。此語本見ルと云ふ語の變化にて、照影、照像の義よりして、何にても物體の印象の心に留存する者を指すを本義と爲し、それより一般の理會、想像をも指す事と成れり。此語は今観念と譯す。(麻生編(1933)『西周哲學著作集』7-8頁)

西周(1872)は、「イデー」やギリシア語の「アイデア」あるいは英語の「アイデア」等をすべて「観念」と訳している。この「観念」と

は、もともと仏教に由来する言葉であり、仏や菩薩の姿、名称、浄土の相、あるいは真理などを対象として観想し、思念することを意味しており、ここから「深く思いをこらす」という意味が生じている(松本2018、中村編『仏教語源散策』、46頁)。

西周の翻訳語が現在までよく使用されているのは、東京帝國大学教授であった井上哲次郎らによる『哲學字彙(初版)』(1881)に多く採用されたことが一因であると言われている(手島2001、朱2002)。この『哲學字彙(初版)』(1881)には、ideaの訳語が「観念」として記されている(『哲學字彙(初版)』41頁)。これらから、「イデー」は当初「観念」と訳されていたと思われる。

また、井上哲次郎の門下生であった蟹江義丸は、1899年発行の『帝國百科全書 西洋哲学史』において、カント哲学およびヘーゲル哲学の「イデー」の意味で「理性の観念」あるいは「観念」を使用している。さらに朝永三三郎(1905)『哲学辞典』では、「理念」の記載はないが、「理性観念」について、単に「観念」(Idee、Idea)と下記のような説明がある。

理性観念 獨 Vernunft Idee

英 Idea of reason

單に「観念」(Idee、Idea)とも書す。カントの用語にして、狹義における理性の対象たる。靈魂、世界、乃神の三者を指さす。(中略)此概念は即ちカントが『理性観念』又は單に「観念」と呼びたるもの也。(『哲学辞典』422-423頁)

西周は、Idee(イデー)、Idea(アイデア)などの類似語を「観念」と訳し、井上哲次郎ら(1881)『哲學字彙』にはIdea=観念と記載され、哲学者に広まっていった。ドイツ哲学の

Idee (イデー) は、当初は「観念」と訳され、その後「理性の観念」(蟹江1899)、さらに「理性観念」(朝永1905)となり、さらに短縮化されて「理念」となった可能性がある。

イデー (Idee) :

観念→理性の観念→理性観念→理念

ドイツ哲学、カントやヘーゲルの「Idee」は、ギリシア哲学におけるプラトンの「idea」に由来している。ドイツ哲学において、カントは、プラトンの「イデア論」を批判的に継承し、新たな「理念論」を形成した。このような由来から、当初はギリシア語のidea (イデア) も、英語のideaもドイツ語のIdeeもすべて同じように明治初～中期には「観念」と訳されたのではないだろうか。

プラトンの「idea」は現実から遠く離れている超感覚的世界において、思考によってとらえられた真実在であり、「ideal」(理想)とすることができる。これに対し、カントの「Idee」も客観的実在から離れているが、「ideal」は「Idee」よりも一層離れている。またヘーゲルの「Idee」は現実性を持ち、カントの「Idee」よりもさらに近い存在である。したがって、カントやヘーゲルは「Idee」と「ideal」をはっきりと区別しているのである。このような理由から、「理念」はドイツ語のIdeeの訳語として、とりわけカントやヘーゲルの思想を翻訳する際に使われたのであろう」(山口2013、『哲学・思想翻訳語事典 増補版』51頁)と言われている。

この「理念」という言葉は、日本におけるドイツ哲学の導入と受容によって大きく広まることとなる。次節でカントとヘーゲルの理念の本来の意味を確認し、その後、日本におけるドイツ哲学受容の歴史を振り返り、「理念」という言葉が普及した歴史を検討する。

### 3. 理念という言葉の本来の意味

#### 3.1 カントにおける理念

カント(1724-1804)は、ドイツ観念論の前提をつくりあげたドイツの哲学者である。人間の理性のおよぶ範囲と限界を見極め、理性の能力を吟味する批判哲学を確立し、デカルトらによる大陸合理論、ベーコンらによるイギリス経験論の2つの立場を統合した。

カントは、この理性を「理論理性」と「実践理性」に分けた。「理論理性」とは、真理を探究する理性であり、「実践理性」とは善悪を判断して善い行為を行う理性である。この「理論理性」は推論する能力であり、究極のもの・完全なものを思い描く能力である。そして、この究極・完全なもの、究極の真理が「理念(イデー)」である。『純粹理性批判』には下記のような記載がある。

・・・理性概念の関係する認識は、およそいかなる経験的認識も(おそらくは可能的経験の全体、或は可能的経験の経験的総合の全体すらも)単にその一部分をなすにすぎないような認識である。

・・・我々は取りあえず純粹理性の概念に新しい名前を与えてこれを理念(イデー)とよび、かかる名称を付した理由を、これから説明しまた弁明したいと思うのである。(カント著・篠田訳(1961)『純粹理性批判 中』29-30頁)

「理論理性」は推論を重ね、究極の真理である「理念」に行きつこうとする、とカントは述べている。このような「理念」とは、魂の不死(心理学的理念)、世界の始まりと終わり(宇宙論的理念)、神の存在(神学的理念)のことを示す。しかしこれら究極の真理である「理念」は、人間の経験では認識することができないも

のである。

一方、「実践理性」とは、善悪を判断して善い行為を行う理性である。この「実践理性」は、先天的に備わったものであり、普遍的な「道徳法則」に基づいて作用し、「善意志」とも言われる。このような「実践理性」が思い描く「理念」（実践的理念）は、「完全なる道徳的世界とそこでの生き方」であり、それをそのまま実践するように命ずるものである。またカントは、道徳的に正しく生きることを支えてくれるのが神への信仰であると述べている。

このように、カントの「理念」には、理論理性に基づく、理論理性概念としての「理念」と、実践理性に基づく実践理性概念（実践的理念）としての「理念」の2つが存在する。

### 3.2 ヘーゲルにおける理念

ヘーゲル（1770-1831）は、フィヒテやシェリングとともにドイツ観念論の哲学者であり、その完成者と言われている。観念論（イデアリズム）とは、精神的なもの（＝理念）を世界の根源な実在とみなす立場であり、物質を根源的な実在とみなす唯物論と対立する。

「理念」とは、ヘーゲル哲学の根本概念である。桑木(1900)が『哲学概論』で述べたように、ヘーゲルにおいて「哲学は理念の学」なのである。主要著書の一つである『大論理学』（1812-16）は、存在論、本質論、概念論の3巻で展開されているが、その概念論に第3編「理念」がまとめられている。

理念は十全な概念であり、客観的な真理であり、あるいは真なるものそのものである。何ものでもあれ、それが真理をもつというときには、そのものはそのものもつ理念によってこれをもつのである。（武市訳『改譯 大論理学 下巻』、257頁）

このヘーゲルの「理念」は、カントの「理念」とは意味が少し異なっている。カントの「理念」とは、ヘーゲルが述べているように、「それに近づいていくものであるが、それ自体はどこまでも彼岸に留まる目標のようなもの」なのである。一方、ヘーゲルの「理念」は現実の彼岸にある到達できない目標ではない。すなわちヘーゲルの「理念」は現実性を有するのである。

### 3.3 カント・ヘーゲルの「理念」とそのイメージ

これまで見てきたように、カントの「理念」、ヘーゲルの「理念」とも一般人には非常に難しい。「理念は言うまでもなく、ヘーゲル哲学において重要な役割を果たしている。それにもかかわらず、理念とは一体何であるか、それを明確に述べることは容易ではない」（川瀬2017、109頁）のである。

「理念」の哲学的な意味は難しいが、その本来の意味から、「理念」という言葉のもつイメージを考えてみよう。ドイツ哲学において、「理念」は理性が追い求めるもの、普遍的な理想であり、「普遍性」や「理想性」のイメージを備えている。また、カントの理論理性において、究極の真理である「理念」は「究極性」を有している。同様に、実践理性における「(実践的)理念」は、「完全なる道徳的世界とそこでの生き方」であり、「道徳性」が重要であることを示している。またカント、ヘーゲルとも精神的なものを世界の根源な実在とみなす立場（観念論）であり、「理念」は「精神性」のイメージを有していると言える。

われわれが現在、「理念」という言葉に持つこれらのイメージ「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」といったものは、この「理念（イデア）」の本来の哲学の意味から生じていることがわかる。

#### 4. 理念という言葉の普及－日本におけるドイツ哲学の受容と展開とともに－

カントやヘーゲルのドイツ哲学の「Idee」の翻訳語として生まれた「理念」という言葉の普及は、わが国におけるドイツ哲学の歴史に重なるものである。野林（2020c）でも触れているが、より詳しく日本におけるドイツ哲学の歴史を確認してみよう。

##### 4.1 大学でのドイツ哲学の受容と発展

わが国においてドイツ哲学をはじめとした西欧哲学が導入されたのは明治期である<sup>(2)</sup>。明治初期に、欧州に留学した西周は、私塾育成舎の講義において西欧哲学を紹介し、その中にドイツ哲学も含まれていた（宮永2014）。

ドイツ哲学が本格的に大学という場で教えられるようになったのは、1878（明治11）年に東京大学に赴任したフェノロサによる。政学（政治学）や理財学（経済学）とともに哲学を教えたが、その中でデカルトからカント、フィヒテ、シェリング、ヘーゲルまでのドイツ哲学の概要を講義している（藤田2018a、2018b）。そして東京大学を中心とした大学が、わが国の西洋哲学の受容の場となっていった。

「過去の日本のアカデミズムの哲学は、ドイツ系に極端に偏っていた」（加藤2015）。大学で教えられる西洋哲学は、イギリスの哲学ではなくドイツ哲学がその中心となり、紹介されていくようになる。その中心的な役割を果たしたのは、ドイツ留学後に東京大学教授となった井上哲次郎であった。井上は、西洋哲学としては主にドイツ哲学を紹介し学生に教え、またドイツへの留学を勧めている（井上1932、『明治哲学界の回顧』）。

明治末期から大正期にかけて、ドイツ哲学の中で中心に論じられるようになったのはカント哲学である。19世紀末の新カント派ブーム

の影響を受け、日本でも新カント派やカント哲学が多く論じられた。『新カント学派』は、明治末期の日本の若い学者にとって、純粋な哲学というだけでなく、当時の西欧の最も現代的で進歩的な社会科学の思想として受け取られた」（大橋2018、131頁）。ドイツへ留学した桑木厳翼は、日本に戻り東京帝國大学教授となり、前述の『カントと現代の哲学』を著し、大正期の日本哲学界に大きな影響を与えた（大橋2017、140頁）。

一方、ヘーゲル哲学の研究はどうであったか。前述のフェノロサはヘーゲル哲学を紹介し、その講義を受講した学生の一人であった三宅雄二郎（雪嶺）は1889年の哲学入門書『哲学涓滴』の中でヘーゲルについて詳しい記述を行っている。その後、「大正の末期から昭和の初頭にかけて、カント哲学に代わってヘーゲル哲学の研究がわが国哲学界の主要な動向を形作るにいたった」（宮川1966、134頁）のである。

ヘーゲル哲学が注目されてきた理由は、一つはヘーゲル没後100年（1931年）での欧州でのヘーゲル哲学復興の動きであり、もう一つは世界のマルクス主義思想の台頭である。19世紀にヘーゲル哲学を学んだマルクスは、やがてヘーゲルの観念論を批判し、唯物史観を形成した。わが国においても、マルクス主義について、ヘーゲル哲学およびその弁証法の解明の点から究明しようとする動きがみられた。例えば、京都大学の田辺元は1932年に『ヘーゲル哲学と弁証法』を出版している。田辺と同じ京都学派であった三木清や戸坂潤はマルクス主義へ傾倒していくこととなる。

マルクス主義が広まる中で、やがてマルクス経済学を反映した経営学、「批判的経営学」がわが国独自の経営学として生まれることとなる。この批判的経営学は、東京帝國大学教授であった中西寅雄による『経営経済学』（1931年）

が始まりとされている。

#### 4.2 旧制高校の「哲学概説」授業を通じた「理念」の普及

日本における「哲学」の教育は、旧制高校における文科の必修授業「哲学概説」によって広く行われた。旧制高校の若きエリート学生たちに、わが国の哲学の主流であったドイツ哲学が教えられ、カント哲学やヘーゲル哲学の説明の中で「理念」という言葉が使用されてきたのである（野林2020c）。

下記表1に旧制高校（旧制第一高等学校）の週別時間数を示す。旧制高校文科3年生必修授業として「哲学概説」の授業が3時間組まれているのがわかる。また高等学校高等科文科の「哲学概説」教授要目（大正12年2月8日文部省訓令第2号）<sup>(3)</sup>を見ると、第3学年の90時間において「1. 哲学ノ概念」から「40. 現代ノ哲学」まで教えることとなっている。そのうち「37. カント哲学」「38. カント以後ノ独逸哲学」であり、カント哲学や、ヘーゲル哲学が教えられた。

表1 旧制第一高等学校 学年別科目別 教授時間数（文科）

計	體操	自然科学	數學	法制及經濟	心理及論理	哲學概説	地理	歴史	第二外國語	第一外國語	國語及漢文	修身	學科目
													學年
二九 (三三)	三	二	三				二	三	(四)	九	六	一	第一學年
二九 (三三)		三		二	二			五	(四)	八	五	一	第二學年
二九 (三二)	三			二	二	三		四	(四)	八	五	一	第三學年

（『第一高等學校一覽 自大正十三年 至大正十四年』第一高等學校、37-38頁）

大正期において、世界および日本の哲学界の影響を受け、旧制高校においてもドイツ哲学の中で特にカント哲学および新カント派の哲学が教えられた。「カントの思想は全体として文科哲学と理解され、その真面目でストイックな生活態度は旧制高校に在籍するエリート予備軍の模範ともなった」（佐藤2005、252頁）という。同時に、ドイツ哲学のイデーから訳された「理念」という言葉は、旧制高校のエリート学生にとって非常に新鮮に響き、好まれ使われ始めることとなった（厚東2010、368頁）のである（野林2020c）。

「理念」という言葉が若者たちに好んで使われるようになったのは、それが「Idee」の翻訳語であったと言う側面が大きい。翻訳語研究者である柳父章（1972）は、この翻訳語が「不透明」な言葉であり、一方で若い知識層に「乱用」される特質について述べている。明治以来、日本においては、西欧先進諸国の外来語を、新たな翻訳語として造語することによって導入することに成功してきた。心理、権利、社会、理性、疎外などといったこれらの翻訳語は、今日私たちの生活に不可欠な言葉となっている。しかしながら、これ

らの言葉は、今日でも「私たちの言葉になりきっていない」と柳父は言う。若者、特に若い知識層にとって、このような翻訳語は魅力的であり、十分理解できないまま、「乱用」するのである。

「イデー (Idee)」はドイツ哲学の用語であり、前述のように本来の意味の理解は難しい。したがって、その翻訳語である「理念」の本来の意味も同様である。旧制高校で哲学をはじめて学んだエリートたちは、哲学自身の難しさとともに、新たな「理念」と言う言葉とその意味の難しさに直面したはずである。しかしそれ以上に、その言葉の魅力に惹かれたのではないだろうか。旧制高校文科の「哲学概説」で哲学を学んだ学生すべてが、理念の本来の哲学的な意味をどれだけ真に理解できたのかはわからない。しかし「理念」という言葉は、その本来の意味から「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」というイメージを持つ非常に魅力的な言葉である。この言葉の魅力に惹かれた学生は、その意味を十分に理解できないまま「丸ごと呑み込み」、そしてさまざまな場面で「乱用」するようになったと考えられる。

このように「理念」という言葉は、知識層の若者、すなわち旧制高校出身のエリートたちに浸透し、さまざまな場面で使用されることとなったのであろう。本来の意味を十分できないまま（丸ごと呑み込んで）使用されるうちに、本来の哲学の意味から、「ある物事についての、こうあるべきだという根本の考え、理想」というようにその意味が拡大していったと考えられる（野林2020c）。

野林（2019b、2020c）では、「理念」という言葉が使用された論文と掲載誌をCiniiで確認している。1920年代の24報から1930年代の111報へと「理念」を使用した論文は増えており、また掲載された学術誌も哲学や史学などが多い

ものの、英文学や民族学など多岐にわたっており、幅広い分野で「理念」という言葉が普及していったことがわかる。

しかし昭和初期までは「理念」という言葉は、旧制高校出身者を中心とした一握りのエリートのものであり、一般にはまだまだ知られていなかった。

## 5. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

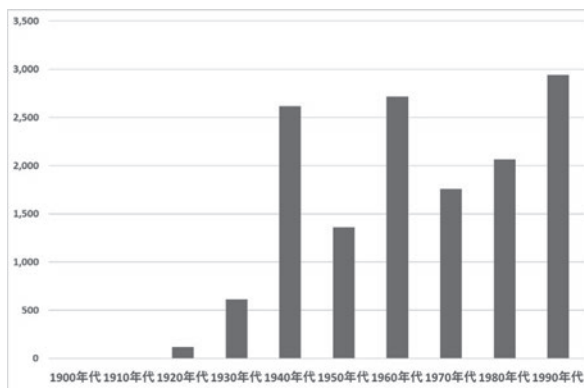
### 5.1 戦時中に多用された「理念」という言葉

「理念」という言葉が、一部のエリートから拡大し、さらに一般に広まっていったのは、戦時中である。下記の図2は国会図書館デジタルコレクションにおいて、図書・雑誌を対象に「理念」という言葉の掲載数を年代別に示したものである。国会図書館においてデジタル化された図書・雑誌のみであるという制約はあるが、一見して1940年代に急激に「理念」という言葉が掲載された回数が増えている。

さらに1935年から1946年の10年間について1年ごとに見ると図3のようになる。「理念」という言葉の掲載数は、1940年から増え、1942年がピークとなり、1945年・1946年には激減していることがわかる。1940年は日中戦争中であり、また日独伊三国同盟を締結した年でもある。また1941年からは太平洋戦争が開戦し、1945年8月には終戦を迎えている。戦時中に「理念」という言葉が多く使われたことがわかる。実際に1940年に発行された図書・雑誌で、「理念」という言葉の使用状況を確認すると、8割程度が「新体制の理念」「東亜協同体の理念」などといった戦時体制に関する使用であった。

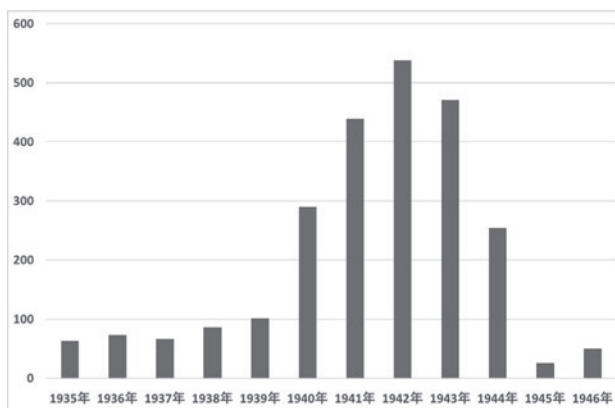
ではなぜ、戦時体制のこの時代に、「理念」という言葉が多く使用されていったのだろうか。ここでは当時の政治および思想の状況を確認しながら、その理由を考えてみたい。

図2 年代別「理念」掲載数（国会図書館デジタルコレクション：図書・雑誌）



(2020年3月12日閲覧)

図3 「理念」掲載数（国会図書館デジタルコレクション：図書・雑誌）1935～1946年



(2020年3月12日閲覧)

## 5.2 戦時体制で「理念」という言葉が用いられた背景－政治と哲学の接近－

大正から昭和に入り、政治・社会・文化の各方面における民主主義の発展、自由主義的な運動が終わりをつげた。1930年代頃からは軍部が台頭し、周辺諸国との衝突が激しくなっていた。1937年7月には日中戦争が勃発し、1938年には日独伊三国同盟を締結、1941年には太平洋戦争が開戦する。

このような中、政権や軍部は哲学に他国侵攻や戦時体制の大義名分・理由を求めることとなる。この時代は「政治と哲学」が近い関係に

あった時代ともいえる。その当時、政治と関わりを持った有名な哲学者が、西田幾多郎らの「京都学派」であった。また「皇国哲学・皇国至上主義」の学者や思想家たちは軍部や政治にさらに強い影響力を持っていた。

1940年頃によく使われていた「新体制の理念」「東亜協同体の理念」という言葉について考えてみよう。新体制運動とは、指導力を失った既成政党に代わって、近衛文麿を押し立て、ドイツのナチスやソ連の共産党のような一国一党の強力な全体主義的国民組織をつくりあげようとする運動である。この運動は1940年



6月ころから活発となり、この運動をもとに、1940年10月には、総理大臣である近衛文麿を総裁に大政翼賛会が発足することとなる。

近衛文麿の政策研究集団である「昭和研究会」は、1935年に正式に発足し、「東亜協同体」の考え方を理論づけていった。京都学派の哲学者である三木清は、1938年に昭和研究会に参加し、その中の文化研究会委員長として1939年に『新日本の思想原理』、『協同主義の哲学的基礎』をまとめた。これは1938年に近衛内閣が出した「東亜新秩序」声明にあるべき具体的内容と方向を示したものであり、協同主義の哲学を理論化したものである。また、この昭和研究会には、三木清の師でもある西田幾多郎も講師として招かれている。

当時の政権や軍部は、新体制や東亜協同体を成し遂げるために、知識層を含む多くの国民の賛同を得る必要があった。そのため、新体制・東亜協同体についての基本的な考え方、精神あるいは目的を全面に打ち立て、大義名分を主張する必要があった。近衛文麿のブレインとなった昭和研究会などの政策集団や、あるいは陸軍・海軍などの軍部は、その理論的な部分を哲学者に求め、哲学者は消極的もしくは積極的に政治に関与をすることとなる。

このような背景から、その基本的な考え方、精神あるいは目的を「理念」という言葉を使用することで、「理念」という言葉の有する普遍性、究極性、理想性、あるいは精神性、道徳性を強調したことが考えられる。西田幾多郎や三木清は哲学者であり、ドイツ哲学に由来する「理念」と言う言葉をその昭和研究会の中でも使用している。例えば、三木清が中心となって作成したと言われる前述の『新日本の思想原理』では「世界史の統一的な理念」「世界史の新しい理念」（3頁）のように使用されている。また西田幾多郎の論文「世界新秩序の原理」

(1943年)では、「我国の八紘為宇の理念」などの言葉が使用されている。

このような中、哲学者以外のアカデミアも、「理念」という言葉を用いるようになった。彼らの多くは大正期から昭和初期にかけて、旧制高校で「哲学」を学んだエリートである。例えば、東京帝国大学経済学部教授から大政翼賛会の経済部長に就任した本位田祥男は、1940年に『新体制下の経済』を著し、その第一部第二に「新体制の理念」をまとめている。京都帝国大学経済学部長であった谷口吉彦は、1940年に『新体制の理念』発行している。また終戦直前の1945年5月には、京都帝国大学法学部長であった牧健二が『いへの理念と世界観』を発行した。「いへ」(家)の理念を国家に結び付け、「日本の世界政策は八紘をして宇(いえ)たらしめるにある」として、日本の侵略戦争を正当化している(南1994、143頁)。

経営学者も「理念」という言葉を多く使用するようになる。神戸商業大学(現神戸大学)教授であった平井泰太郎は、1941年『国防経済講話』では「商業理念」(250頁)という言葉を使用し、1942年『統制経済と経営経済』(日本評論社)では、「イタリアの統制理念」「ドイツの統制理念」をまとめている。

このように、哲学者、また哲学者以外のアカデミアから発信された「理念」という言葉は一般知識層に広まり、「流行語」となっていったと考えられる。

さらに一般大衆層へ「理念」という言葉を普及する要因となった一つが、大政翼賛会の活動である。二次近衛内閣は、1940年に大政翼賛会を発足させ、国民に対しポスターや小冊子を作成することにより、大政翼賛の意味やその考え方を国民に伝達した。その中には「理念」の言葉が使用されている。例えば、有馬頼寧(1940)による小冊子『大政翼賛会の発足に当

りて』では「滅私奉公が新体制の理念」との記述があり、高橋正則（1941）『大東亜共栄圏の指導理念』という小冊子も刊行されている。

このように、「理念」という言葉は知識層から、徐々に一般の国民に対しても広く浸透していったのではないだろうか。そして、「理念」という言葉の持つ普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性のイメージがより強調されていったと推測できる。

もう一つ注目すべきは、この「理念」の主体は、国家（あるいは協同体）であるということである。戦時期における「理念」、すなわち「新体制の理念」「東亜協同体の理念」といったものは、あくまでも個人が主体ではない。その「理念」は、国家全体（あるいは協同体）を対象としているのである。その考え方は、「経営理念」という言葉の最初の概念にも引き継がれていくこととなる。

## 6. 「経営理念」という言葉の始まりとその概念

「経営理念」という言葉も、この戦時下の「理念」流行の中で誕生したと考えられる<sup>(4)</sup>。前述の平井と同じ神戸商業大学（現神戸大学）の教員であった古林喜樂は、1940年4月の論文「ナチス下の経営學」において、「ナチスの経営理念」（219頁および220頁）という言葉を書いた（野林2019b、2020c）。当時ドイツはナチス政権によって、欧州全体に侵攻し、第二次世界大戦がはじまっていた。古林（1940、217頁）は「ナチズム経営學においては経営の國民性－民族性即ちartgemäßとその協同體制が根本的に重要な意味を持つ」と述べ、「ナチスの経営理念」は、「経営協同體の實現」（同、219頁）であるとしている。

この経営理念の主体は個々の企業ではなく、経営協同体である。また経営協同体はナチ

スドイツという国家、国民協同体の一部であり、国民協同体に対して一定の任務を果たすべきとしている。したがって、ナチスの「経営理念」とは、国民協同体、すなわち「国家を主体とした経済思想・経営思想」ということができるであろう。古林（1940）は、「経営は國民から一定の働きを任されたものとして國民に奉仕するために一體となって協力すべきものである」（同、218頁）、「経営は・・・國民のための國民同胞の勤勞場でなくてはならない」（同、218頁）とも述べている。

これらの考え方は、戦時下であり、統制経済へ進もうとしていた日本に対し大きく有益であったのであろう。ドイツも日本も戦時下であり、経営および経営学を取り巻く環境は似ていたと考えられる。戦時経済のもとで、経営学自身も存在意義を問われはじめた時代、ドイツ経営経済学の動向は、当時の日本の経営学者にとって大きな参考になっていた。もちろん古林喜樂もドイツ経済経営学の研究者であった。

古林喜樂は、中西寅雄（1931）『経営経済学』にはじまる「批判的経営学」の経営学者である。批判的経営学とは、「マルクス主義的アプローチを特徴とする批判的企業論、およびそれに連なる一連の流れの学派を指して言われる名称」（片岡2013、107頁）である。前述のように、マルクス主義はヘーゲル哲学やその弁証法を批判的に継承している。古林は当然、ヘーゲル哲学、そしてその「理念」という言葉になじみがあったと思われる。このような古林が「理念」と「経営」と結びつけて「経営理念」という言葉を用いたことは納得性が高い。

また経営学だけでなく、史学においても「経営理念」という言葉が使用された文献がある。『史学』に掲載された、鈴木泰平（1943）による「ジロンドの崩壊」において、「國民公会のベルギー占領地経営理念」（45頁）の表現が使

われている。この事例も「経済思想・経営思想としての経営理念」である（野林2020c）。

これらの「経営理念」の主体は、いずれも個人や一企業を示すのではなく、主体は国家である。さらにそこには、「理念」という言葉の持つ「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」が加味されていると考えることができる。

同様にアカデミア以外でも、戦時下での経営のあり方として「経営理念」という言葉が用いられるようになってきた。1940年に発行された『我社の江風會運動』には『新経営理念と其の實踐』のサブタイトルがつけられている。これはグリコ株式会社支配人の吉武顯による非売品の小冊子であり、1938年に社員の自主的活動として誕生した「江風會運動」を紹介している。江風會運動とは、江崎社長の事業精神「どうすればより一層国家、国民の利益の増進に役立つか」を社員全員が共有して、より強い会社組織となろうとする活動である。またこの事業精神は、当時の国民精神総動員運動や、産業報国の考え方とも合致すると記している。この事業精神は江崎社長、そしてグリコ株式会社の経営理念であるが、戦時下の企業全体に当てはまる経営理念とも言える。すなわちこの「経営理念」概念も、国家を主体とした「経済思想、経営思想」と言えるであろう。

また、工業新聞編集局長であった佐々木周雄（1943）は『兵器工業の指標』の第六章で「兵器工業の経営理念」について著している。その中で軍の「軍需工業経営指導要綱」において新しい経営理念を確立するように要請があったことを述べている。戦争経済の下、自らの利潤追求ではなく、国の利益増進を目的とした「新しい経営理念」を確立する必要性を述べている（野林2019b、2020c）。

また、このような戦時下での新たな「経営理念」について、詳細に記載された書籍として、

中西勉（1943）『新訂 経営必携』がある。ここで中西は、日本の経済思想の基本を皇国職分、報徳思想にあると述べている。この思想の中で、企業や個人それぞれに与えられた役割、すなわち「職分」があり、その「分」を最大化することが経営理念であるとしている（野林2020b）。

これらはいずれも、戦時下における企業経営の価値観として、新たな経営理念を徹底することの重要性を訴えているものと言える。

第二次大戦の経済統制下において、営利追求というこれまでの企業の経営理念が適応しなくなり、その社会体制における企業の「新しい」経営理念の必要性が高まり、経営理念という言葉とともにその概念が使われるようになった。このように「経営理念」という言葉の概念として、最初に登場したのは、国家を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念」と言うことができる<sup>(5)</sup>。

戦時中の「理念」という言葉の流行の中で「経営理念」という言葉が誕生し、アカデミアやアカデミア以外から一般に発信されることによって、徐々にその言葉が広まっていった。そしてその「経営理念」の主体は、当時の「理念」と同様に国家であり、「経済思想・経営思想としての経営理念概念」として受け入れられていったと考えられる。またその根底には、理念の言葉の持つ「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」のイメージを有していた。

## 7. おわりに

「理念」という言葉の原義と、わが国における「理念」という言葉の普及と一般化、そして「経営理念」という言葉のはじまりを歴史的に確認した<sup>(6)</sup>。ドイツ哲学由来の「理念」という言葉は、旧制高校での哲学授業を通じてエリート達に広まるとともに、その言葉の原義に

基づく「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」といったイメージを有した。それが戦時期に、海外侵攻などの大義名分として、「新体制の理念」「東亜協同体の理念」のような形で一般知識層からさらに一般大衆層へ普及することになった。「理念」という言葉の持つイメージが戦時中に政治や軍部に多用され、理念の主体は必然的に国家という形になっていったと考えられる。同時期に誕生した「経営理念」という言葉も、主体を国家とした、「経済思想・経営思想」として広まることとなる。あわせて理念という言葉に基づく「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」のイメージもこの「経営理念」という言葉に引き継がれている。またこのイメージが、経営理念は普遍的であり、企業の本質であるという、現在の「経営理念本質論」(野林2020a)につながっていると考えられる。

戦後は様々な価値観が一変し、経営理念の概念においても大きなパラダイム変換が起こることになる。それまで日本という国家を主体としてきた「経営理念」の概念も、経営者主体、あるいは企業組織自体を主体とした概念に変わっていくのも、この戦後での価値観の変化に基づくものである。そして戦後直後に経営者主体の「経営理念」概念を訴えたのは、日本楽器製造の社長であった川上嘉市であり(野林2021)、経済同友会の1956年決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」であった(野林2019b、2020a、2020c)。

この決議(1956年)以降、「経営理念」という言葉と、企業組織を主体とした「経営理念」概念が一般に広く普及する。さらにビジョン・ミッション・バリューやCSRといった、欧米からの影響を受け、経営理念はさらに幅広い概念への変わっていく(野林2019a、2020a、2020c)。最近では欧米由来の「パーパス」流

行が日本(企業)の経営理念にも影響を与えつつある。

今後は、戦後の「経営理念」という言葉と概念の歴史についてより深く確認を行い、多義性多様性を有する経営理念概念をさらに整理し、今後の経営理念の実証研究を進める一助としたい。

#### 【謝辞】

本稿の執筆にあたり、3名の匿名レフェリーの先生方より、大変有益な多くのコメントを賜りました。ここに記し、深謝いたします。

#### <注>

(1) 野林(2019b、2020a、2020c)においては、「理念」および「経営理念」という言葉の変遷を確認し、それに伴い「経営理念」の概念がどのように誕生、変化してきたかを整理している。その概念は、主体が異なる3つに分けられる。

《概念1》経済思想・経営思想としての経営理念【主体】日本全体、日本の産業全体

《概念2》経営者の哲学としての経営理念(経営者理念)【主体】経営者

《概念3》企業組織の経営理念【主体】企業組織

戦時期に「経営理念」はまず、日本全体すなわち国家を主体とした「経済思想・経営思想」《概念1》としてスタートする。戦後、経済同友会の1956年決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」により、社会的責任論とともに経営者を主体とした「経営者の哲学としての経営理念(経営者理念)」《概念2》として経営理念は捉えられるようになる。この「新し

い経営理念」ブームにより、企業は社是社訓のように文書化した企業の価値観を「経営理念」として呼ぶようになり、それが大きく全国に広まっていった。これは企業組織が主体となる「企業組織の経営理念」《概念3》である。

- (2) 日本では16世紀、日本に訪れた宣教師の神父が西洋哲学（スコラ哲学）を教えている。
- (3) 旧制高等学校資料保存会編纂（1981）『資料集成 旧制高等学校全書 第3巻教育編』に掲載されている大正11（1922）年～昭和11（1936）年の教授要目による（127-129頁）。
- (4) 実は1930年代には、学級教育における学級経営の理念、「学級経営理念」という言葉が使用されている。しかし、いわゆるビジネスに関する「経営理念」という言葉が誕生するのは、戦時中である（野林2019b、2020c）。
- (5) 査読者の先生より、「江戸時代からの経営思想やその流れを汲む社は、家法などに「経営理念」という言葉が与えられたとは言えないか」との指摘をいただいた。「江戸時代にはじめて本格的商業経営者と経営理念が生まれた」（土屋1964、64頁）とあるように、「経営理念」の概念の始まりは、江戸時代である。越後屋創業者の経営理念や、石田梅岩の著述に現れた経営理念が江戸時代の「経営理念」概念である（土屋1964）。これらが、日本の経営理念概念の始まりであることには間違いない。

しかし、「経営理念」という言葉が生まれた戦時期の「経営理念」という言葉には、もっぱら国における「経済思想・経営思想」として用いられた部分が多い

ように思われる。すなわち、「経営理念」という言葉の概念として最初に登場したのが、「経済思想・経営思想としての経営理念概念」であるということである。

戦後、経済同友会による「新しい経営理念ブーム」（1956年～1960年代）により、「経営理念」が注目され、一般に広く言葉と概念が広まっていった。その際に、それまで「経営思想」や「経営者精神」と呼ばれていた概念が「経営理念」として捉えられるようになったのではないだろうか。この点については、今後より研究をすすめて確認していきたい。

- (6) 査読者の先生より、江戸時代の経営思想と経済統制下の思想との連続性について指摘をいただいた。この点について、野林（2020c）においては、浅野（1991）に基づき、土屋（1964・1967）などを参考にしながら追加を行うことで、「経済思想・経営思想」としての経営理念概念の歴史的経緯を以下のようにまとめている。すなわち、家業維持の理念（江戸時代）／実業の思想（明治初期・中期）／経営ナショナリズム（明治初期・中期）／経営家族主義（明治末期・大正）／経済統制下における経営理念（戦時期）／新しい経営理念（1950-60年代）である。江戸時代の経営思想（家業維持の理念）が、直接、「経済統制下の経営理念」に変わったわけではなく、環境変化に伴い上記のように変遷していったと考えている。

#### <参考文献>

- 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社。
- 麻生義輝編（1933）『西周哲学著作集』、岩波

- 書店.
- 伊藤隆 (1983) 『近衛新体制－大政翼賛会への道』、中公新書.
- 井上哲次郎 (1881) 『哲學字彙』、東京大學三學部印行.
- 井上哲次郎 (1932) 「明治哲学界の回顧」、下村寅太郎・古田光編 (1965) 『現代日本思想大系24 哲学思想』、筑摩書房、53-71頁. (初出は岩波講座『哲学』の一冊として公刊)
- 大島良介 (2001) 『京都学派と日本海軍－新資料「大島メモ」をめぐる』、PHP新書、PHP研究所.
- 大橋容一郎 (2015) 「桑木巖翼による「新」カント主義と「新カント学派」－リアルとヴィンデルバントによる心理主義の超克－」、『思想』、1126号、岩波書店、105-126頁.
- 大橋容一郎 (2017) 「新カント学派と近代日本－桑木巖翼と三木清を手がかりとして」、『思想』、1118号、岩波書店、130-147頁.
- 片岡信之編著 (2013) 『日本の経営学説II』文眞堂.
- 加藤尚武 (2015) 「明治期日本におけるドイツ哲学の選択」、日本哲学史フォーラム編『日本の哲学 第16号 (特集 ドイツの哲学と日本の哲学)』、昭和堂、3-10頁.
- 蟹江義丸 (1899) 『帝国百科全書 西洋哲学史』、博文館.
- 川瀬和也 (2017) 「ヘーゲル『大論理学』における絶対的理念と哲学の方法」『哲学』68巻、日本哲学会、109-123頁.
- カント著・篠田英雄訳 (1961) 『純粹理性批判 中』、岩波文庫.
- 桑木巖翼 (1900) 『哲学概論』、東京専門学校出版部.
- 桑木巖翼 (1917) 『カントと現代の哲學』、岩波書店.
- 桑木巖翼 (1924) 『カント雑考』、岩波書店.
- 桑木巖翼 (2008) 『日本哲学の黎明期』、書肆心水.
- 古林喜樂 (1940) 「ナチス下の經營學」、『經營學論集』、第14巻、日本経営学会、213-220頁.
- 古林喜樂 (1980) 『ドイツ経営経済学』、(古林喜樂著作集 (第3巻)、千倉書房.
- 厚東偉介 (2010) 「経営哲学の諸領域と基礎概念」、『早稲田商学』、423巻、早稲田大学、357-380頁.
- 佐々木周雄 (1943) 『兵器工業の指標』、兵器工業新聞出版部.
- 佐藤弘夫編著 (2005) 『概説日本思想史』、ミネルヴァ書房.
- 朱京偉 (2002) 「明治期における近代哲学用語の成立：哲学辞典類による検証」、『日本語科学』、第12巻、国立国語研究所、96-127頁.
- 朱京偉 (2005) 「明治初期以降の哲学と論理学の新出語」、『日本語科学』、第18巻、国立国語研究所、71-93頁.
- 鈴木泰平 (1943) 「ジロンドの崩壊」、『史学』、三田史学会、第21巻第2号、慶應義塾大学、43-76頁.
- 第一高等學校 (1924) 『第一高等學校一覽 自大正十三年 至大正十四年』、第一高等學校.
- 谷口吉彦 (1941) 『新體制の理念』、千倉書房.
- 土屋喬雄 (1964) 『日本経営理念史』、日本経済新聞社.
- 土屋喬雄 (1967) 『続日本経営理念史』日本経済新聞社.
- 手島邦夫 (2001) 「西周の訳語の定着とその要因」、『國語學』第52巻第3号、日本語学会、91頁.
- 中西勉 (1943) 『新訂 経営必携』、凶南書房.
- 野林晴彦 (2019a) 「日本における経営理念概念の変遷と機能変化」、『経営哲学』第16巻第1号、経営哲学学会、5-21頁.
- 野林晴彦 (2019b) 「日本の経営理念概念に関

- する一試論：経営理念という用語の歴史の変遷から」、『経営哲学』第16巻第2号、経営哲学学会、128-136頁。
- 野林晴彦 (2020a) 「経営理念2つの視座：経営理念機能論と経営理念本質論」、『経営哲学』第17巻第1号、経営哲学学会、17-25頁。
- 野林晴彦 (2020b) 「戦時期の経営理念－中西勉 (1943) 『新訂 経営必携』を手掛かりに－」、『北陸学院大学・北陸学院大学短期大学部研究紀要』、第13号、北陸学院大学・北陸学院大学短期大学部、115-125頁。
- 野林晴彦 (2020c) 『日本の経営理念の歴史の変遷－概念の誕生・変容と普及－』(博士論文) 滋賀大学経済学研究科、2020年3月26日、滋賀大学学術情報リポジトリ (nii.ac.jp)
- 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、日本経営倫理学会、35-50頁。
- 早瀬明 (2014) 「理念 (Idee)」、加藤尚武ら編 (2014) 『縮刷版 ヘーゲル事典』、弘文堂、521-522頁。
- 波多野精一 (1901) 『西洋哲学史要』、大日本図書。
- ヘーゲル著、武市健人訳 (1961) 『改譯 大論理学 下巻』、岩波書店。
- 平井泰太郎 (1941) 『国防経済講話』、千倉書房。
- 平井泰太郎 (1942) 『統制経済と経営経済』、日本評論社。
- 藤田正勝 (2018a) 「日本におけるドイツ観念論の受容」、『理想』、700号、26-48、理想社。
- 藤田正勝 (2018b) 『日本哲学史』、昭和堂。
- 本位田祥男 (1940) 『新体制下の経済』、日本評論社。
- 松本照敬 (2018) 「観念」、中村元編著『仏教語源散策』、角川ソフィア文庫、KADOKAWA、44-46頁。
- 牧健二 (1945) 『いへの理念と世界観』、星野書店。
- 南博 (1994) 『日本人論 明治から今日まで』、岩波書店。
- 宮川透 (1966) 『日本の精神史への序論』、紀伊国屋書店。
- 宮永孝 (2014) 「明治・大正期のヘーゲル」『社会志林』、法政大学社会学部学会、324-172頁。
- 柳父章 (1972) 『翻訳語の論理－言語にみる日本文化の構造－』、法政大学出版局。
- 柳父章 (1982) 『翻訳語成立事情』、岩波新書、岩波書店。
- 山口誠一 (2013)、「観念・アイデア・理念・理想」、石塚正英・柴田隆之監修『哲学・思想翻訳語事典 増補版』、論創社、50頁。
- 吉武顯 (1940) 『我社の江風會運動－新経営理念と其の實踐』、グリコ株式会社 (非売品)。
- 淀野耀淳 (1907) 『帝国百科全書 認識論』、博文館。

# 中間管理者の倫理的志向性と仕事の意味深さ

## — 混合研究方法によるアプローチ —

Supervisors' Ethical Orientation and Meaningful Work :  
A Mixed Methods Research Approach

産業能率大学 本橋 潤子  
Sanno University Junko Motohashi

### ABSTRACT

This study argues that employees' ethical orientation contributes to making their work more meaningful. I reviewed previous studies and focused on Japanese supervisors' ethical reasoning to propose several hypotheses about the effect of their pluralistic ethical orientation on making work meaningful. To verify the hypotheses, I conducted two empirical investigations—a questionnaire survey and qualitative interviews—using the mixed methods research approach. I collected (1) 1,030 valid responses from Japanese supervisors from an Internet survey and (2) 14 valid responses from the supervisors of a Japanese company using semi-structured interviews. The results demonstrate that a pluralistic ethical orientation and tough thinking contribute to fostering meaningful work. I also discuss the role of the top management and supervisors in the context of ethics management.

### キーワード

中間管理者、倫理的志向性、仕事の意味深さ、Meaningful Work、混合研究方法

## 1. はじめに

経営倫理において、中間管理者の倫理的な志向性は重要なテーマの一つである。組織の中で一定の権限と影響力を持つ中間管理者が、どのような倫理的価値観を持ち理由づけをするのかは、組織における倫理の実現のみならず、その中間管理者自身の職業人としてのあり方や自らの職業人生への評価にも関わり得る。そして、組織の一員である中間管理者の倫理的な志向性は、経営者のあり方や、組織の価値観や風土からの影響を受けると共に、職場のメン

バーには大きな影響を及ぼし得ることから、経営倫理の実践における重要な課題でもある。

本研究はこうした問題意識の下、職務に係る倫理的ジレンマ状況における倫理的理由づけのあり方、及びその背後にある倫理的価値観を倫理的志向性として捉え、これと本人自身が知覚する「仕事の意味深さ」との関係について、混合研究方法に基づく分析と考察を行う。具体的には、まず先行研究に基づき仮説を導出した上で、量的データによる演繹的な分析を行い、さらに質的データによる帰納的な分析を行っ



て、両者を統合する。これにより、本研究のリサーチクエスチョン「中間管理者の倫理的志向性のあり方は、自身の仕事の意味深さに、いかに作用するのか」に応答する。

## 2. 先行研究

### 2.1.1. 倫理的意思決定に係る研究の潮流と本研究の位置づけ

経営倫理学における、中間管理者のような従業員個人の倫理的志向性に係る研究領域としては、まず、倫理的意思決定への探究が挙げられる。組織における個人の倫理的意思決定モデルの基盤はRest (1986) の4ステップモデルであり、そこでは、個人の倫理的意思決定と行動は、①道徳的課題の認知、②道徳的な判断、③道徳的意思の確立、④道徳的な行動、の4つのステップを経て表出すると説明される。経営倫理学における倫理的意思決定研究は、これを起点にJones (1991) 等を経て展開してきた<sup>(1)</sup>。

ただし近年は、倫理的意思決定という「判断」と実際の「行動」との乖離に着目し、倫理的「行動」(特に、非倫理的「行動」)に係る影響要因に着目する研究が、経営倫理学に隣接する領域で台頭している。これには例えば、Greene et al. (2001) による、ジレンマ問題に対する脳の反応への分析から「情動 (emotion)」の影響を指摘するもの、Haidt (2001) 等による「直観 (intuition)」の重要性を主張するものがある。こうした状況についてDeTienne et al. (2021) は、カント的義務論の考え方を発達心理学に援用した上で理由づけを重視するKohlberg (1969) の道徳性発達段階説、及びこれを展開させたRest (1974) らによる潮流と、道徳性は合理的な認識によるというよりは自動的 (automatic) な思考プロセスの影響によるとする、Haidt (2001) 等の主張を汲む潮流とに分類している (DeTienne et al. 2021, pp.430-

432)。

経営倫理学に依拠する本研究は、以下の理由により、大きくはKohlberg (1969) に始まりRest (1974) らにより築かれた潮流の中に位置づけられる。まず本研究では、倫理的な「行動」という表出された行為ではなく、これを引き起こす内面の精神的「態度」が、本人の「仕事の意味深さ」に与える影響を探究することを目的としている点である<sup>(2)</sup>。また、本研究は倫理的であることを非倫理的行動の有無からではなく、より「善い」こと、アリストテレス的な「徳」に係る概念として捉えることを志向している点である。そして、本研究で対象とする中間管理者には、その立場にある者の役割として、自らの判断について周囲の関係者からの納得と共感を得るに足る「理由づけ」を行い説明をすることが求められるためである。

### 2.1.2. 中間管理者と倫理的志向性

リーダーとしての中間管理者のあり方と倫理的志向性との関係については、Turner et al. (2002) やSimola et al. (2010) による、変革型 (transformational) リーダーシップと倫理的理由づけに係る研究が示唆に富む。変革型リーダーシップは、Burns (1978) とBass (1985, 1998) により提示された概念であり、端的に言えば、フォロワーの価値観に働きかけて影響力を及ぼすリーダーシップスタイルとされ、何らかの報酬と引き換えに影響力を及ぼす交換型 (transactional) リーダーシップと対比される。Turner et al. (2002) は、中間管理者とそのフォロワーを対象とした実証により、Kohlberg (1969) の道徳性発達段階説に係る倫理的理由づけと変革型リーダーシップとの間には、部分的にはあるが関係があることを見出した。これを発展させた、Simola et al. (2010) は、Kohlberg (1986) の道徳性発達段階説にお

ける、より高次の段階（脱慣習的水準）が基盤とする（カント的）正義に基づく倫理的志向性は交換型リーダーシップと、ケアの倫理に基づく倫理的志向性は変革型リーダーシップと、各々より明確に関連があることを明らかにしている。

こうした研究から、倫理的志向性は中間管理者のあり方やこれに対するフォロワーの受け止め作用していること、一方で、Kohlberg (1969) からRest (1986) らに受け継がれてきた潮流における段階的な道德観、すなわち、（カント的）正義を最高次と想定し道德（性）を直線的に順位づけする見方には、疑問が呈されていることが指摘できる。

### 2.1.3. 倫理的志向性の測定と倫理的理由づけ

本研究における倫理的志向性の測定に係る先行研究としては、Colby & Kohlberg (1987) による、道德的ジレンマ状況を提示しての半構造化インタビューが挙げられる。これは、提示された状況における判断の理由づけに着目し、その背後にある倫理的価値観を把握しようとするものと理解される。しかしこの方法は安定的な実施が難しい等の問題があり、これを解決すべくRest et al. (1974) が客観的な質問紙法であるDIT (Defining Issues Test) を開発し、後には改訂版のDIT-2が提示され、これらは多くの実証研究で用いられてきた。DITは、日本では山岸 (1980) が日本の実情に合わせた翻訳と質問紙の作成を行い、櫻井 (2011) がこれを修正して大規模な調査を行っているが、いずれも主な対象は小学生から大学生である。

一方、この潮流では、道德性の尺度をKohlberg (1969) の道德性発達段階説による3水準・6段階に依拠するものが多い。ここではカント的義務論に基づく倫理的価値観に依

る「脱慣習的水準」（さらにはその中の「普遍的倫理原則への志向」段階）が最高次とされ、ケアの倫理や功利主義に基づく倫理的価値観と親和性が高い「慣習的水準」はその下に、利己主義的価値観に基づくと想定される「前慣習的水準」はさらにその下に位置づけられる。ただしMarti-Vilar et al. (2021) によれば、道德性の尺度をこのように想定する研究が主流ではあるものの、社会志向性に基づくことを志向するもの（例えば、Gibbs et al. (1992) によるSociomoral Reflection Measure Short Form; SRM-SFなど）や、道德性発達段階説からは離れたところで既存のジレンマ問題を用いるもの、といった流派も見出されるという。

先に2.1.2. でも、道德性発達段階説が示す（直線的な）道德性の順序化には疑問が呈されていることを指摘した。これも踏まえ、ビジネスの場を念頭に置く本研究では、倫理的価値観や倫理原則を直線的に順序化するよりも、Paine (1997) が「目的」「原則」「人間」のバランスという言葉で象徴的に示したように、多様な倫理的価値観を多元的に統合し、より「善い」ビジネスを行っていかうとする志向性を、倫理的志向性と考えることにする。ただし、山田ら (2015) や本橋 (2020) が示唆したように、日本企業では、組織や集団の範囲内への博愛・善行が特徴的な倫理風土が見出されることから、組織の風土の影響を免れることが難しい従業員の倫理的志向性においても、その関心が身近な職場の範囲内に留まるものと、社会などより広い他者への貢献と規範の遵守との両方を多元的に尊重しようとするものが存在すると予見される。そこで本研究では、前者を職場志向性、後者を倫理多元性と呼び、区別しておく。また、その測定方法としては、量的調査では倫理的価値観を直接的にたずねる質問紙調査を、質的調査ではColby & Kohlberg (1987) の

方法をビジネスに応用した面接調査を、各々採用し実施する。

ここまで、本研究において説明変数となる倫理的志向性に係る先行研究を概観し、その概念と測定方法を整理した。以下では、これに対する結果変数となる「仕事の意味深さ」について、これに影響する要因を中心に先行研究を検討し、仮説を導出する。

### 2.2.1. 「仕事の意味深さ」の定義

本研究の結果変数である「仕事の意味深さ」は、Meaningful Workの訳語である。ただし、その定義については今のところ定説があるとは言いがたい。例えばRosso et al. (2010) は、その語義から演繹的に「個人にとってより肯定的な意味を有し、特別な重要性を帯びたものとして経験された仕事」とし (Rosso et al. 2010, p.95)、Both-Nwabume et al. (2017) は既存研究から帰納的に「個人と仕事の適合に由来する、実存的な重要さへの主観的な経験」とすることを提唱している (Both-Nwabume et al. 2017, p.7)。本研究では、こうした議論及び本橋 (2019, 2021) の検討を踏まえ、「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、特別な意義と重要さを伴う、肯定的な感覚」として捉えることにする。

### 2.2.2. 「仕事の意味深さ」に影響する要因

「仕事の意味深さ」への影響要因に関しては、Rosso et al. (2010) が体系的なレビューを行い、「仕事の意味深さ」の源泉を「自己」「他者や集団」「職務のコンテキストや環境」「スピリチュアリティ」の4つに分類している。近年では、Bailey et al. (2019) が人的資源開発の観点から整理を行っており、「仕事の意味深さ」を生み出す要因を「個人特性」と「組織活動」

に大別した上で、後者は「職務設計」「リーダーシップ/マネジメント」「組織レベルの要因」「職場における(人間)関係」の4つに分類できるとしている。また、包括的な文献レビューを行ったLysova et al. (2019) は、「個人」「職務」「組織」「社会」の4つのレベル各々における要因を整理し、相互の影響関係を図式化している。

これら及び筆者の渉猟した先行研究をまとめると、「仕事の意味深さ」に影響を及ぼす要因として、既に40近い概念が指摘されている。特に「向社会的」と「貢献」は、多くの先行研究で重視されているが、社会的な階層や性別などの属性は、今のところ、強い影響を有するとは考えられていない。こうした中、近年の研究ではHackman & Oldham (1975, 1976) が提示した職務特性モデルにおいて「タスク重要性」が「仕事の有意味性の知覚」に影響することに着目するものが少なくない。Hackman & Oldham (1976) の記述<sup>(3)</sup>を解釈すると、「タスク重要性」の根底にあるのは「他者に」与える影響度の大きさへの知覚であり、これは先に2.1.3. で検討した、本研究における倫理的志向性に通底する。そこで、本研究では中間管理者を対象とし、先に検討したように倫理的志向性は職場志向性と倫理多元性とに分かれ得ることを踏まえ、以下の仮説を設定する。

仮説1 中間管理者の職場志向性は、本人の仕事の意味深さに、正の影響を及ぼす。

仮説2 中間管理者の倫理多元性は、本人の仕事の意味深さに、正の影響を及ぼす。

## 3. 研究デザイン

本研究では実証にあたり混合研究法を採用し、Creswell & Plano Clark (2007) が示唆す

るトライアングレーションデザイン（収斂モデル）による分析を行う。具体的には、質問紙調査による量的データを用いた分析により仮説の検証を行い、インタビュー中心の面接調査による質的データを用いた分析により考察を深める。量的及び質的データの両方を収集する理由は、本研究が対象とする（多元的な）倫理的価値観及び「仕事の意味深さ」を把握するには、クローズドクエスチョンが中心の質問紙調査によるデータの分析と、オープンエンドな面接調査によるデータの分析とを統合し、両者の強みを生かす考察を行うのが望ましいと考えるためである。

## 4. 実証分析

まず、前述の仮説に対する量的データによる分析を行い、さらに、質的データによる分析を行って、得られた結果への理解を深める。

### 4.1.1. 量的分析：インターネットリサーチによる質問紙調査

従業員数300人以上の民間企業の正規従業員（株式会社マクロミルのモニタ会員）を対象に、株式会社マクロミルを実施機関としてインターネットリサーチを行った<sup>(4)</sup>。実施期間は2018年4月27日－5月1日、有効サンプル数は2,060であった。調査にあたっては中間管理者層（部長、課長・次長クラス）と一般社員層の2層に分けてデータを収集し、結果、有効サンプル数は各々1,030であった。本研究においては、中間管理者層の1,030を対象サンプルとして分析する。

対象サンプルの現在の勤務先への勤続年数は、10年未満：11.5%、10年以上20年未満：17.0%、20年以上：71.5%であり、担当部門は、管理系：36.8%、営業系（店舗販売含む）29.1%、社内情報システム系：5.7%、研究開

発系：12.3%、製造現場系：7.7%、その他：8.4%であった。また、勤務先の業種は、製造業：36.4%、建設業：6.1%、卸売・小売業：9.3%、金融・保険業：12.6%、電気・ガス・通信等：4.4%、サービス業：25.4%、その他：5.8%であり、その企業規模は、従業員数300人以上1,000人未満：30%、1,000人以上5,000人未満：30%、5,000人以上：40%であった。以上により、対象サンプルに偏りはないと判断した。

### 4.1.2. 調査の内容とデータの分析

当調査においては、基本属性、職務遂行に係る倫理的価値観、自らの仕事に対する意識等に関し、回答者自身の認知について、6件法で回答を求めた。質問文は、職務遂行に係る倫理的価値観に関しては前述の考え方にに基づき独自の質問文を作成して用いた。「仕事の意味深さ」に関しては、Steger et al. (2012) が開発したWAMI尺度の質問文を和訳して用いた。

得られたデータについて、統計解析ソフトSPSS ver.27及びAmos ver.27を使用して分析を行った。まず、全ての質問項目について回答の分布の形状を確認し、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）を行って3つの因子を確認し、各々の $\alpha$ 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、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て3つの尺度とし、変数間の相関係数<sup>(5)</sup>を求めた（表1）。

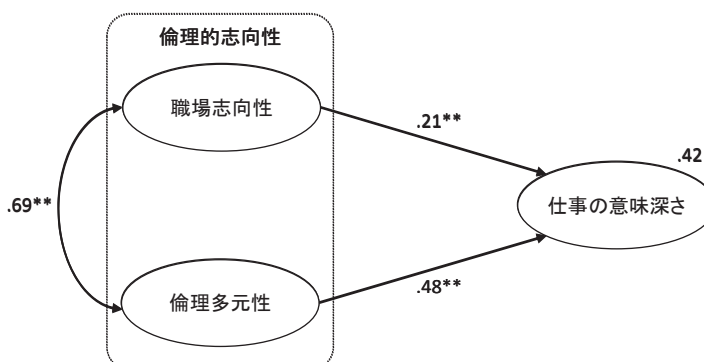
続いて、仮説に基づいて、構造方程式モデリング（SEM）による分析とモデルの構築を、観測変数を投入して行った。その結果、「職場志向性」及び「倫理多元性」から「仕事の意味深さ」へのパスはいずれも5%水準で有意であった。モデルの主な適合度指標は、 $\chi^2$  (167,

表1 3つの尺度の $\alpha$ 信頼性係数と変数間の相関係数

尺度	質問項目数				相関係数	
		$\alpha$ 信頼性係数	平均	標準偏差	1.	2.
1. 職場志向性	3	0.808	4.193	0.957	—	—
2. 倫理多元性	8	0.864	4.535	0.795	.579*	—
3. 仕事の意味深さ	9	0.932	4.147	0.967	.471*	.579*

\* 5%水準で有意

図1 構造方程式モデリング (SEM) によるモデル



\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $\chi^2(167, N=1,030) = 1369.6$ ,  $GFI = .876$ ,  $AGFI = .844$ ,  $NFI = .887$ ,  $CFI = .899$ ,  $RMSEA = .084$

$N=1030$ ) =1369.6,  $GFI=0.876$ ,  $AGFI=0.844$ ,  $NFI=0.887$ ,  $CFI=0.899$ ,  $RMSEA=0.084$ 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。

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共通・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3つの因子が抽出された。それら3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61.65%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44.13%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、本研究における共通・メソッド・バイアスの問題は深刻ではないと判断した。

#### 4.1.3. 結果 (量的分析)

構築したモデルが示すように、「職場志向性」から「仕事の意味深さ」へのパス係数は0.21、「倫理多元性」から「仕事の意味深さ」へのパス係数は0.48であり、いずれも5%水準で有意であることから、仮説1及び仮説2は共に支持された。また、「職場志向性」と「倫理多元性」には比較的強い正の相関がみられる (パス係数0.69) こと、及び、両者から「仕事の意味深さ」へのパス係数の値を比較すると後者の方がより数値が大きいことから「倫理多元性」の方が相対的に強い正の影響を及ぼすことが示唆された。

#### 4.2.1. 質的分析：製造業A社の中間管理者を対象とした面接調査

東証一部上場企業A社の協力を得て、同社正規従業員の間接管理者（部長、課長）を対象に、面接調査を行った。A社は創業80年超の製造業であり、法人と一般消費者を顧客とし、従業員数は約3,500人（連結、2020年3月現在）である<sup>(6)</sup>。調査は2019年11月から12月にかけて、A社内の会議室にて個別面談方式で1名につき約45分間行った。調査にあたってはA社の担当者及び対象者各々に対し書面及び口頭で、調査の趣旨、確認プロセス、録音の実施について事前に説明し同意を得た。調査は24名を対象に実施したが、一部の話題のみで終始した対象者や録音の不具合等があり、分析に必要なデータが揃ったのは14名であった。14名の役職は、部長クラス5名、課長クラス9名であり、担当部門は、企画開発系4名、生産管理系2名、営業系5名、スタッフ系（業務推進系を含む）3名であったことから、A社の組織及び事業内容を鑑みて偏りはないと判断し、この14名のデータについて分析を行った。

#### 4.2.2. 調査の内容とデータの分析

調査は半構造化インタビューにより実施した。まずキャリア等を伺ってラポールを形成し、その後、「仕事の意味深さ」に係る経験をたずねた。これにあたっては「これまでの仕事の中で、自分にとって非常に意味深く、重要な出来事だったと感じられる経験、例えばリタイアした後、若い人や子供たちに自分はこんな仕事をしたと語りたくなるような経験」を語るよう教示した。続いて、独自に作成した「倫理的ジレンマケース」<sup>(7)</sup>（付録2）を提示して大きめのラベル2枚を渡し、ケースを読み、自分が主人公だったらとるであろう行動をラベルの1枚目に、その理由を2枚目に記述するよう教示し

た。対象者がケースを読み回答を記述している間は様子を観察して記録し、回答終了後はその記述内容を基に問いかけ、理由づけの内容がより具体的に語られるよう努めた。ケースとラベルは回収し分析の補助資料とした。

調査実施後は、録音データをトランスクリプトに起こした上で読み込み、コード化を行った。具体的には、①「倫理的ジレンマケース」における「理由」及び「(観察された)姿勢」に係る情報、②「仕事の意味深さ」経験の「内容」に係る情報を各々コード化した。②「仕事の意味深さ」については、経験に基づく個別的な表現を抽象化する2段階のコード化を行った。その上で帰納的に分析を進めた結果、①については「理由の多元性」「ジレンマの知覚度」「より優れた解決策を探すタフネス」の3項目が、②については「内容の豊かさ」「描写の生々しさ」の2項目が、①②各々における分析の指標となり得ることが見出された。そこで、これらを評価項目として追加し、再度、各事例について分析し「○：顕著に認められる」「△：やや認められる」「×：全く認められない」の3段階で評価して追記した。以上の分析結果を、付録3に示す。

#### 4.2.3. 結果（質的分析）

質的分析から、「倫理的ジレンマケース」への回答の理由づけを通じて、より多元的な倫理的志向性を有すると判断される事例（インタビューイ）は、「仕事の意味深さ」経験についても豊かに、具体的に記憶し、生き生きと語るができることが示唆された。例えば事例03は、判断の理由として顧客からの信用という原則を重視すると共に、風評等のリスク、後々のビジネスの展開等の帰結主義的思考も巡らせており、多元的な倫理的志向性が認められること、それゆえジレンマも強く感じている

様子が観察されたが、「仕事の意味深さ」に関しても、顧客との信頼関係と双方の長期的な維持発展に係る経験が豊かに生々しく語られた。同様に事例06も、ジレンマにおける判断では顧客との人間関係をまずは重視しつつも、「大口の契約」という利益、すなわち自らの目的や帰結と、クレームへの誠実な対応を「どうにかして両立」できないか逡巡し検討しており、多元的な倫理的志向性の発露が見出されたが、その「仕事の意味深さ」経験も、当初はネガティブな対応をされていた取引先と信頼関係を築いて得意先とし後輩への道を開いたというものであり、これもまた鮮明な記憶として語られていた。逆に、事例09及び事例12のように、ジレンマに対し単一の理由（予定が最優先、利益が大きいものが最優先）のみで判断し、他の理由への広がりがない、すなわち多元的な倫理的志向性が弱いと観察された事例では、「仕事の意味深さ」経験も業務上の留学経験や失敗経験を短く語るにとどまっていた。

こうしたことから、質的分析においても量的分析と同様に多元的な倫理的志向性と「仕事の意味深さ」の間には関係が見出され、特に仮説2は支持されたと判断した。また、「倫理的ジレンマケース」への反応においては、先行研究から予見された「倫理的理由づけの多元性」や「ジレンマへの知覚」の他に、「より優れた解決策を探すタフネス」を示す事例が「仕事の意味深さ」経験も豊かに有する傾向が見出された（事例04、事例13等）。

#### 4.3.1. 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。

①多元的な倫理的志向性は、「仕事の意味深さ」に影響を与える

量的分析の結果から、身近な職場への貢献

と関係性を重視する「職場志向性」と、貢献の対象を社会などより広く考え、かつ理念や法等の規範も重視する「倫理多元性」は、共に「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼすが、後者の影響力がより強いことが示唆された。また、質的分析からも、その理由づけに見出される倫理的価値観が多元的であるほど、「仕事の意味深さ」経験を豊かに有し語り得る傾向が見出された。

このことは、経営倫理における従業員個人の倫理性を考えるにあたり示唆に富む。経営倫理において、特に違反や不祥事の防止に焦点が当たる文脈では、法令等の遵守が強調されやすい。これも一つの倫理的価値であり、決して否定されるものではない。しかし、従業員の「仕事の意味深さ」や、組織における「優れた」意思決定という観点からは、多元的な倫理的価値観を持つことの重要性もまた、着目に値するのである。これは、水谷（1995）のいう「ジレンマの知覚」（水谷 1995, p.95）に通じ、心理的な困難も伴い得るが、単一の価値観だけに基づいたり、反射的に情報を処理したりしていくような思考様式では得られない、仕事における人間らしい幸福や「徳のある、優れた」職業人生を従業員が獲得していくことに寄与するといえよう。

②ジレンマ状況の中でより優れた解決策を考え抜く、「思考のタフネス」の重要性

質的分析においては、ジレンマの知覚や倫理的な多元性だけではなく、「より優れた解決策を探し考え抜こうとする、思考のタフネス（頑強さ）」が「仕事の意味深さ」経験と関係することが見出された。ビジネスの現場では、問題を発見して課題を形成し、解決策を創出することが、「判断」と同等か、時にはそれ以上に重要である。倫理的ジレンマ状況においても判断の「理由」と共に優れた「策」が求められ、

これは「卓越した」判断には不可欠な要素である。こうした「策」の創出から逃げない意思の強さ、創造性の豊かさと、倫理的志向性との関係、そして仕事の意味深さへの作用は、新たな探究の対象にも値すると思われる。

## 5. 本研究の意義と限界、今後に向けて

本研究は、中間管理者の倫理的志向性に焦点を当て、これが「仕事の意味深さ」に与える影響を混合研究法により分析し考察した。

その学術的なインプリケーションとしては、多元的な倫理的志向性が「仕事の意味深さ」に影響するという関係を見出した点が挙げられる。これは、経営倫理学における従業員の倫理性に係る議論にも、「仕事の意味深さ」とこれへの影響要因についての研究にも、貢献し得るものと考えられる。また、その方法として量的分析と質的分析の両者による混合研究法を用いたことも、新たなアプローチの可能性を提示した点で意義を有する。

一方、実務的なインプリケーションとしては、中間管理者を含む従業員の倫理的志向性のあり方として多元性の重要性を示唆し、望まれる人材像や求められる学習への視座を提供した点が挙げられる。経営倫理においては、利益の追求も規範の遵守もステークホルダーへの貢献も、いずれにも倫理的な価値があり、その「どれをも」生かそうとする倫理的志向性を、さまざまな学習を通じて育てていくことが望まれる。

しかし、本研究には以下のような限界もある。まず、量的データの収集にあたり用いた、倫理的志向性に係る質問項目は独自性が高く、信頼性の確保にあたっては更なる検証を要する。また「仕事の意味深さ」に係る質問項目も、日本の文化に合わせ改善する余地が残されている。そして、質的データの収集において

は、その対象が同一企業内の14名と限られており、調査の方法も試行的な部分がある。

こうした点を省みつつ、今後は、量的分析と質的分析の両者において、より精緻な測定方法を検討し倫理的志向性への理解を深めていきたい。また、本研究では中間管理者を対象としたが、これと一般社員とでは「仕事の意味深さ」に係る影響関係に差異があるのかなど、階層による違いについても探究していきたいと思う。

## 注

- (1) 倫理的意思決定に係る実証研究の成果について、1996年-2003年はO'Fallon & Butterfield (2005) が、2004年-2011年はCraft (2013) がレビューしており、ここでの見解はこれらに基づいている。
- (2) 心理学（特に社会心理学）では、「行動 (behavior)」とこれを引き起こす精神的な準備状態である「態度 (attitude)」を区別する考え方が見られることを念頭に置いている。
- (3) Hackman & Oldhan (1976) pp.256-257 を参照。
- (4) データの収集は、個人情報を特定しない方法で行った。
- (5) ここでは、Pearsonの相関係数を求めた。
- (6) A社の正規従業員の間接管理者を調査対象としたのは、A社が東証一部上場の製造業であることから企業として一定の要件を満たし業種も特異なものではないと判断されたこと、また、A社の顧客が法人と一般消費者であることから当社の間接管理者は広範なステークホルダーを日常的に意識していると予見されたことによる。
- (7) 当ケースについては事前に国内のMBA



学生十数名を対象に予備調査を行い、倫理的ジレンマを知覚し得ること、回答の内容と理由づけが多岐に渡ることを確認している。

#### 参考文献

- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies*, 56 (3), 481-499.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Both-Nwabuwe, J., 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: 1658.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Colby, A., & Kohlberg, L. (1987). *The measurement of moral judgment*. Cambridge University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods approach*. Sage Publication Inc.. 大谷順子訳 (2010)『人間科学のための混合研究法：質的・量的アプローチをつなぐ研究デザイン』北大路書房。
- DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M. C., Dudley, W. R. (2021). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique, *Journal of Business Ethics*, 170 (3) : 429-448.
- Gibbs, J. C., Basinger, K. S., & Fuller, D. (1992). *Moral maturity: Measuring the development of sociomoral reflection*. Lawrence Erlbaum Associates Inc..
- Grant, A. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions, *Journal of Applied Psychology*, 93 (1) : 108-124.
- Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment, *SCIENCE*, 293 (5537) : 2105-2108.
- 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.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16 (2), 366-395.
- 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.
- Marti-Vilar, M., Escrig-Espuig, J. M., Merino-Soto, C. (2021). A systematic review of moral reasoning measures, *Current Psychology*, DOI: 10.1007/s12144-021-01519-8.
- Michaelson, C., Michael, G. P., Adam, M. G., & Crang, P. D., (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies, *Journal of Business Ethics*, *121*: 77-90.
- Paine, L. S. (1997). *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*. New York: McGraw-Hill. 梅津光弘・柴柳英二訳 (1999)『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理：組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会。
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: advances in research and theory*. Praeger.
- Rest, J., Cooper, D., Coder, R., Masanz, J., & Anderson, D. (1974). Judging the important issues in moral dilemmas: Objective measure of development. *Developmental Psychology*, *10* (4), 491-501.
- Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J. (1999). DIT2: Devising and testing a revised instrument of moral judgment. *Journal of Educational Psychology*, *91* (4), 644-659.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, *Vol 30*, *30*, 91-127.
- Simola, S. K., Barling, J., Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care, *Leadership Quarterly*, *21* (1): 179-188.
- Steger, M.F., Dik, B. J., & Duffy R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI), *Journal of Career Assessment*, *20*: 322-337.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, *87* (2), 304-311.
- 梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善。  
小野寺孝義・山本嘉一郎編 (2004)『SPSS事典－BASE編－』ナカニシヤ出版。  
櫻井育夫 (2011)「Defining Issue Testを用いた道徳判断の発達分析」『教育心理学研究』第59巻、155-167頁。  
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。  
水谷雅一 (1998)『経営倫理学のすすめ』[丸善ライブラリー；270] 丸善。  
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 (2020)「日本企業における組織の倫理風土と仕事の意味深さ－組織の視点からの実証と考察－」『日本経営倫理学会誌』第27号、61-74頁。  
本橋潤子 (2021)「上司の倫理的リーダーシップ

プと仕事の意味深さ－個人の視点からの実証と考察－』『日本経営倫理学会誌』第28号、65-77頁.

山岸明子（1980）「青年の道德判断の発達測定のための質問紙の作成とその検討」『心理学研究』第51巻第2号、92-95頁.

山田敏之・中野千秋・福永晶彦（2015）「組織の倫理風土の定量的測定：Ethical Climate Questionnaireの日本企業への適用可能性の検討」『日本経営倫理学会誌』第22号、237-251頁.

**謝辞：**本論文は、2017年度慶應義塾大学学事振興資金及び2018年度慶應義塾大学学事振興資金の補助を受けた研究成果の一部である。調査の実施にあたっては、製造業A社様の多大なご協力を賜った。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とコメントをいただいた。記して御礼を申し上げる。

付録1 探索的因子分析の結果及び3つの因子の質問文（量的分析）

因子名	質問文	3.	2.	1.
3.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。	0.911	-0.194	0.038
	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。	0.863	-0.088	0.025
	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。	0.846	-0.057	0.045
	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。	0.759	0.092	-0.062
	私は、意味のあるキャリアを歩んできたと思う。	0.743	-0.028	0.018
	私は、仕事を通じて成長していると思う。	0.734	0.083	0.037
	私は、どうい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。	0.711	0.104	-0.044
	私の仕事は、大きな意味をもっている。	0.689	0.136	-0.028
	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。	0.599	0.195	-0.049
2.倫理多元性	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。	-0.073	0.85	-0.074
	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。	-0.024	0.8	-0.059
	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。	0.104	0.71	-0.081
	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。	-0.068	0.685	0.047
	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。	-0.016	0.634	0.131
	私は、仕事において、法律や社内規則になっていなくても、人として守りたいことがある。	0.027	0.536	0.029
	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。	0.169	0.436	-0.025
	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。	0.176	0.43	0.16
1.職場志向性	私は、仕事において最も大切なのは、職場のメンバーに認められることだと思う。	0.028	-0.039	0.823
	私は、仕事において最も大切なのは、職場のメンバーと仲良くやっっていくことだと思う。	-0.002	-0.04	0.79
	私は、仕事において最も大切なのは、職場の役に立つことだと思う。	-0.038	0.323	0.547

付録2 面接調査で用いた「倫理的ジレンマケース」

(ケース)

ある日の午後、精密機器メーカーX社の技術開発部のAさんは、規模は小さいが長年の得意先であるY社の担当者B氏から、次のようなクレームの電話を受けた。

「先日納品された製品Qを使用したところ、Qが予想外の動作をして、軽いケガをした人がいる。至急当社に来て、原因を調べてほしい」。

製品Qは、X社の標準製品PをY社向けに仕様変更したもので、その設計開発を担当したのがAさんである。慌ててAさんが確認したところ、どうも取扱説明書以外の使い方をした可能性も高そうだ。しかし先方は技術的な専門知識があるわけではなく、電話ではなかなか要領を得ない。

一方、Aさんはこの日、大企業T社に大型の提案をするため、営業担当者と遠方に行く予定である。Y社に行くとするれば、営業担当者だけでプレゼンをするか、T社に予定を変更してもらわなければならない。いずれにしてもT社の大型案件が受注できなくなる可能性は大いに高くなる。

事務所を見渡したところ、上司は出張中ですぐには連絡がとれず、周囲にいるのは若手ばかりで、Aさん同様の専門技術をもつようなメンバーに代わりを頼むのは難しい状況である。

(問い)

あなたがAさんだったら、Y社に対してどう行動しますか。

それはなぜですか。

付録3 面接調査による質的データの分析結果

事例	「倫理的ジレンマケース」への回答のコード		帰納的に見出された評価項目※		「仕事の意味深さ」経験への回答のコード①		コード②	帰納的に見出された評価項目				
	理由と《観察された》姿勢	《想像力乏しい》	理由の多元性	ジレンマタフネス				※①の抽象化	豊富さ	生々しさ		
01	信用失墜のリスク	後々の事象 長期志向	△	△	社内での知見がない 中での仕事	互いにリスベクト した関係	優良顧客と協働 大変だった	他ではできないアイデアを出す	社内内の多様な部署 との連動で成果	社内連携 アイデア	△	○
02	怪我が最優先	役割分担	×	△	撤退作業を一人で 全部					信頼構築 大変	×	△
03	既存顧客優先	信頼 信用関係	○	△	顧客と協働で成果 顧客と協働で成果	相手のアイデアで 信頼	自分のアイデアで 成果が出た	今後の競となった	新規商品開発で売 り上げ向上	一流承 認 アイデア 開拓者	○	○
04	トラブルリスク	後々の事象 長期志向	○	△	顧客と協働で成果	新しい、挑戦的な こと	自分のアイデアで 成果が出た		フロー状態	アイデア フロー	○	○
05	対応の順番	約束を守る	△	○	逆席に負けずに やってきた	密な人間関係作り				人間関 係	×	△
06	人間関係	クレーム優先	○	○	初めての取引先を 開拓	不信な相手から信 頼を得る	大きな成果	道を走った	苦言を言われても 負けない	高成果 不屈	○	○
07	怪我 = 最優先	原因究明	×	△	新商品を開発、育 てた	大変だった			社内の関係	活躍 大変	△	△
08	他者危害	顧客志向	△	△	大失敗をして大事 なことを学んだ	社内の知見がない ことへの挑戦				一皮経 験 挑戦	△	△
09	予定優先	《想像力乏しい》	×	×	海外留学でいい経 験	社内ポジショ ン				自己向 上 社内立 場	×	△
10	製造物責任	専門性	○	△	定番商品の開発	市場の中で存在価 値のあるもの	すべて日本で完結			存在価 値	△	○
11	製品のリスク	《都合のいい 見通しつけ》	△	△	環境変化への対応	パティとの連携	一人で全部			挑戦 パティ	△	△
12	利益優先	《調査への警 戒心》	△	×	失敗経験	会社に大きな損害				会社大 損	×	△
13	両立	あらゆる可能 性	○	△	大規模・新規性の 高い業務改善	試行錯誤				業務改 善	○	△
14	合理性	利益優先	×	△	逆境の地で売上げ 大幅増	顧客、販売員との 信頼関係				信頼関 係	△	△

※「帰納的に見出された評価項目」の記号 ○：顕著に認められる △：やや認められる ×：全く認められない

# 中小製造業における定住外国人への 高度熟練技能継承の可能性に関する一考察

— 浜松市の日系ブラジル人労働者を中心に —

A Study on the Possibility of Passing on High Skills to Foreign Resident Workers in the  
Small and Medium-Sized Manufacturing Industry  
— Focusing on Japanese Brazilian Workers in Hamamatsu City —

法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程 早川和幸

Doctoral Course, Graduate School of Regional Policy Design, Hosei University Kazuyuki Hayakawa

## ABSTRACT

For small- and medium-sized manufacturing companies, the advanced skills that they have cultivated over the years are a valuable asset, and how to pass down such skills is one of the most important management challenges for these companies. In recent years, such manufacturers have been replacing humans with machines by mechanizing part of their manufacturing process and adopting IT amid a labor shortage as younger Japanese people shun the manufacturing industry.

However, the replacement of advanced human skills requires large capital investment. Thus, mechanization and the use of IT may not be feasible for small- and medium-sized manufacturing companies with a weak management base. Moreover, the transfer of skills from person to person has not progressed because hiring younger Japanese workers is becoming difficult.

Thus, this study discusses the possibility of transferring advanced skills to Japanese-Brazilian Workers. The study is based on interviews with small- and medium-size companies in Hamamatsu City, where many Japanese-Brazilian workers live and where such companies cluster. About 70% of the Brazilian people in the city work for such companies.

## キーワード

中小製造業、高度熟練技能、日本人若手人材、定住外国人、日系ブラジル人

### 1. はじめに

中小製造業における貴重な資産ともいうべき技術や高度熟練技能の継承問題は、それを担ってきた団塊の世代<sup>(1)</sup>が一斉に定年退職を迎えた2007年以降、いわゆる「2007年問題」<sup>(2)</sup>

と言われ、2003年頃から本格的に議論されるようになった。

一般的に職人と言われるベテラン社員が有する高度熟練技能の継承問題を議論する場合は、技術と技能に分けて考え、その差異を明

確にするべきである。三好（1998）、久保田（2004）、宗（2007）、海野（2015）らによれば、技能は言語や数値で表すことが困難な「非言語系」で「暗黙知」であり、技術は言語や数値で表すことが可能な「言語系」で「形式知」であると定義している。

また、海野（2015）は、厚生労働省が1996年の高度熟練技能委員会において定義した、「機械では代替できない高度な技能を駆使して、高精度・高品質の製品を作り出すことのできる技能者」を高度熟練技能者と定義していることから、本稿では、海野（2015）らを引用して、技能継承を機械化やIT化では代替することができない技能を「高度熟練技能」と表現する。

当初、「2007年問題」は、機械化・IT化によって克服できるとの判断から、IT分野における技能継承問題として注視されていた。確かに技術は機械化・IT化によって「人から人」への継承に替わる代替継承が可能であるが、高度熟練技能は「人から人」への継承でなければ実現しない。

「2007年問題」から約15年が経過した今日、製造業における高度熟練技能の継承問題は解決されているのだろうか。労働政策研究・研修機構（2019）<sup>(3)</sup>によれば、9割以上の製造業は高度熟練技能継承の重要性を認識しているものの、うち5割以上の企業では継承がうまく行われていないと回答している。

その理由として、中小企業金融公庫総合研究所（2006）は、多くの中小製造業が高度熟練技能の継承を企業の重要な存続課題の一つとして認識し、その課題解決に取り組もうとしている。一方で、日本人若手人材の採用が困難な状況であることに加えて社員の高齢化が進み、それが円滑に進まない一因であると指摘している。

中小製造業における製造工程は、高度熟練技能を必要とする製品化工程が多く、中でも零

細規模の製造業ほど生産規模が少量多品種生産というケースが多いことから、大規模製造業の多くに見られる大量生産に比べて高度熟練技能を必要とする傾向がある。

中小製造業の一部には、高度熟練技能の一部を機械化やIT化し、高度熟練技能を有する職人に依存した生産体制から脱却しようとする事例が見られる。一方、中小製造業の中でも零細規模の製造業では、若手人材の採用難、社員の高齢化といった人材問題に加えて、機械化等に必要な設備投資力の脆弱さが高度熟練技能の継承進展を一層阻害する要因にもなっている。

中小製造業で働く定住外国人労働者（以下、「日系ブラジル人労働者」という。）の多くは、後述するように、派遣・請負社員などの不安定就業層が多く、五賀（1988, 1999, 2007a, 2007b）の一連の研究によれば、彼らは「正規雇用」と「失業者」の間に位置付けられ、失業者のなかで部分的に就労する部分就労者、すなわち半失業者であるとしている。さらに植木（2012）は今日でも彼らの多くは、「必要な時に、必要な人材を、必要な量だけ調達する企業の雇用体制」（雇用のジャスト・イン・システム）に組み込まれていると論じ、このような位置付けでの雇用が企業の雇用の在り方という視点からすれば、決して本来の雇用形態ではないことを示唆している。

日系ブラジル人労働者への高度熟練技能の継承は、彼らの正規雇用が前提であることから、雇用の在り方の是正に貢献するものである。

そこで本稿では、製造現場の労働力として依存度の高い日系ブラジル人労働者への高度熟練技能の継承という着眼点で、彼らが多く就労する浜松市の中小製造業へのヒアリング調査をもとに、その可能性について考察した。

## 2. 研究の背景と問題意識

### 2.1 研究の背景

総務省（2015）の「労働力調査」によれば、日本の全就業者に占める製造業就業者率は約16.2%である。また、厚生労働省（2019）の「外国人雇用状況」によれば、外国人労働者の産業別就業割合は、製造業が29.1%、次いでサービス業が16.1%、そして卸売業・小売業が12.8%となっており、製造業における外国人労働者への依存度の高さが分かる。

このことから、製造業では製造現場を中心にして、外国人労働者の労働力に支えられている部分が大いと言わざるを得ない。特に製造業の中でも零細規模の製造業では、日本人社員の採用難が続いており、今後も一層外国人労働者への依存度は高まるものと推察できる。これは、中小製造業が経営課題の一つとして抱える「高度熟練技能」の継承問題を、現実として日本人若手人材の採用難が続く中で、継承の対象者として外国人労働者に視点をあてるべきであることを示唆している。

浜松市への日系ブラジル人集住は、1990年の「出入国管理及び難民認定法(以下、「入管法」という。)」改正まで遡る。当時、日本の製造業は好景気を背景にして、増産に増産を重ねる状況が続き、労働力不足が慢性化していた。「入管法」改正は、製造業における労働力不足の解

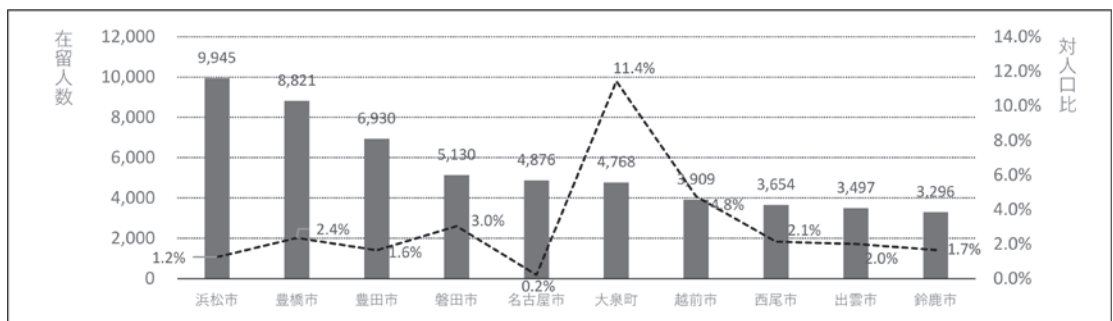
決策の一端として、日系人を活用しようとする狙いで、経済界からの強い要請もあり、「定住者<sup>(4)</sup>」という日系3世とその配偶者等に就労制限のない在留資格が設けられたことによる。

これを契機に、ブラジルを中心とする中南米諸国から、母国では到底得ることのできない高収入を求めて「デカセギ<sup>(5)</sup>」を目的に来日するようになり、その多くが派遣・請負会社に雇用され、日本各地の製造業集積地で単純労働力として働くようになった。彼らにとって浜松市は容易に就労の場を得ることのできる適地であり、在住者は急激に増加して2008年には約2万人に達し、浜松市の製造業を支える貴重な戦力となった。

しかし、2008年のリーマンショックは、連鎖的に中小製造業にも景気低迷を招き、自動車業界を中心に業績を悪化させた。これは日系ブラジル人労働者の雇用にダイレクトに結び付き、彼らの多くが解雇される結果を招いた。いわゆる「派遣切り」である。

翌年の政府による帰国支援事業もあって、2008年以降、浜松市での日系ブラジル人は急激に減少したものの、製造業の景気回復による労働需要の増加などから、2016年以降増加に転じ、今日でも日本の都市で最も多く集住する都市である（図1）。

図1 日系ブラジル人集住10都市



出所：総務省（2020）をもとに筆者作成



浜松市（2015）の製造業就業者率は、全就業者の内、約26.3%が製造業に従事しており、前述した全国の製造業就業者率に比べて高く、浜松市が製造業の都市であることを示している。

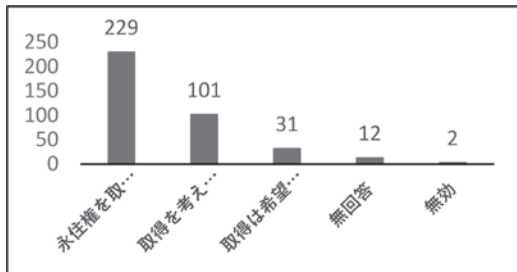
筆者が2017年に浜松市在住の日系ブラジル人375名に対して行った質問紙調査結果では、約61.1%が既に永住権を取得し、約26.9%が取得希望と回答している結果から、彼らは確実に「デカセギ」から「日本永住」へと変化していた。そのような中で特に注目すべき点として、彼らの70.4%が製造業に従事していることであ

る（図2・図3）。これは企業規模の大小を問わず、浜松市の製造業全般が日系ブラジル人の労働力に依存し支えられているとも言える。

彼らの永住権の取得状況から見て、確実に日本での永住志向が高まっていると推察される中で、景気の変動による解雇の不安のない正社員での雇用を希望する者が多いと言われている。

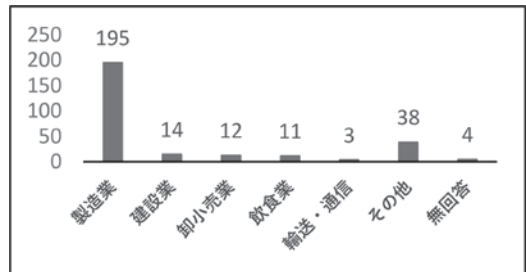
しかし、雇用形態の実態は派遣・請負などの間接雇用とパート・アルバイトなどの非正規雇用が61.8%を占めるなど、浜松市の中小製造業が彼らの労働力に依存している一方で、一時的な雇用に偏重していることがわかる（図4）。

図2 永住権の取得と取得意識 n=375



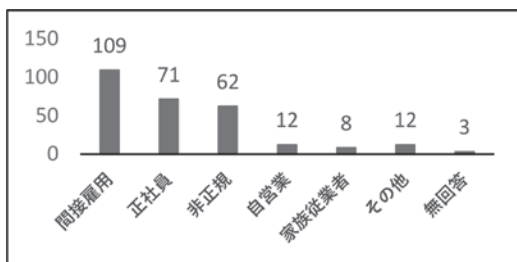
出所：調査結果をもとに筆者作成

図3 就労先の業種 n=277



出所：調査結果をもとに筆者作成

図4 浜松市在住ブラジル人労働者の雇用形態



出所：調査結果をもとに筆者作成

## 2.2 問題意識

日本における単純労働を可能にした外国人材の受入れ制度は、主には1990年の「入管法」改正によって制度化された「身分に基づく在留資格<sup>(6)</sup>」と1993年に導入された「技能実習制度

及び技能研修制度」である。前者については単純労働力の確保が目的であり、後者については開発途上地域等への技術移転という国際貢献を建前としたものである。

近隣諸国における外国人材受け入れ政策を

見ると、韓国では2004年に日本の技能実習制度を参考にして導入された「雇用許可制<sup>(7)</sup>」がILO、世界銀行等から高い評価を得ている。台湾では外国人労働者を雇用する雇用主に「就業安定費（雇用税）」を納入させ、それを台湾人の職業訓練、就業情報に活用することで、外国人労働者の受け入れが排他的にならないようにし、外国人材の受入れで一定の成果を上げて運用されている。

一方、日本の受入れ政策では、技能実習生に対する長時間労働、賃金未払い、最低賃金違反、不況時の「派遣切り」など、多くの問題点を抱えてきたことなどが、厚生労働省（2019）の「技能実習生の実習実施者に対する指導監督、送検等の状況」でも指摘されている。

これらの問題の解決に向けて政府は、2019年4月に「入管法」の一部を改正し、「特定技能1号・2号」制度を設けて今日に至っている。

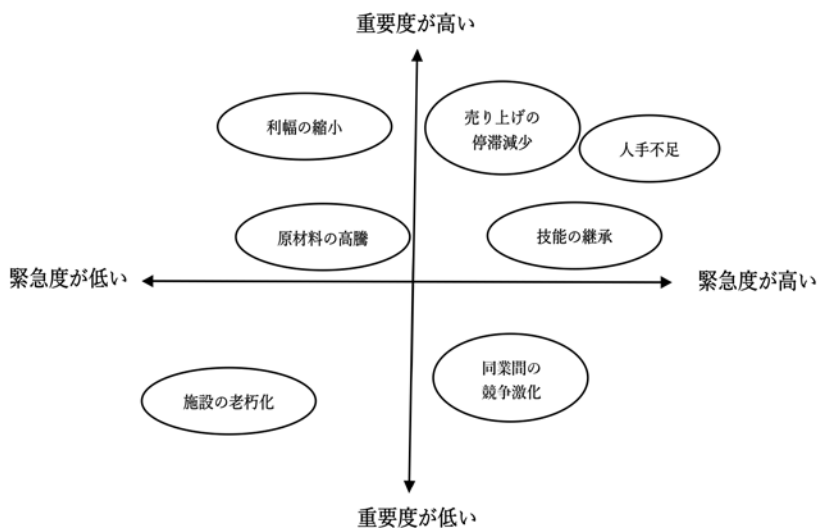
しかし、出入国在留管理庁（2021）によれば、この制度による特定技能在留者は22,567人と、技能実習生の7.4%に過ぎず、この制度が十分機能しているとは言い難い。

問題の根本は、外国人技能実習の制度設計そのものと、製造業だけに限らず企業全般における「現行制度を利用した低賃金での雇用」などに起因するものである。特に日本人若手人材の確保が困難で、人手不足と言われている中小製造業は、外国人労働者への依存度が高いからこそ、積極的な雇用姿勢が一層求められるべきである。

後述する日系ブラジル人労働者の「間接雇用」偏重や「派遣切り」などを含めて、外国人労働者に対する雇用意識を見直さない限り問題は解決しないであろう。

しんきん経済研究所（2021）「景気動向調査」によれば、浜松市の中小製造業は、経営上の課題として、第1に売り上げの停滞・減少を上げている。これは新型コロナウイルス感染症等の影響を反映しているものと推察され、一過性の現象とも言える。次に多い課題は、人手不足と回答している。特に新卒者を中心とする日本人若手人材の採用が困難であることを示しているもので、中小製造業の恒久的で深刻な経営上の課題として捉えなければならない（図5）。

図5 浜松市の製造業における課題



出所：しんきん経済研究所（2021）をもとに筆者作成

人手不足は、中小製造業の中でも零細規模の製造業ほど顕著であり、社員の高齢化による年齢構造のアンバランス化も目立っている。このような状況下で、人手の充足を技能実習生（近年、浜松の中小製造業ではベトナム人が多い）や日系ブラジル人労働者を中心とする南米系日系外国人の派遣・請負雇用に依存している企業が多く、企業の課題である高度熟練技能の継承問題の進展度は低い。

そこで外国人労働者を高度熟練技能継承の対象者とする事への可能性はないだろうか。技能実習生は、技術移転による国際貢献が目的であり、在留期間が3年～5年といった一時的な期間での受け入れであることから、高度熟練技能継承の対象者にはならない。中小製造業は、在留資格上、就労制限のない日系ブラジル人労働者の雇用形態を間接雇用に偏重することを改め、正社員として直接雇用し、高度熟練技能の継承対象者として育成することで、高度熟練技能継承問題を解決する可能性の一助となり得るのではないかとということが本稿の問題意識である。

### 3. 先行研究レビュー

製造業における高度熟練技能の継承問題に関しては、これまでも多くの研究者によって考察

されてきた。また、外国人労働者についても「政府の政策面からの研究」「外国人労働者の受入れがもたらす問題点に関する研究」「外国人労働者の実態」「技能実習制度や問題点に関する研究」など様々な視点から研究がなされている。

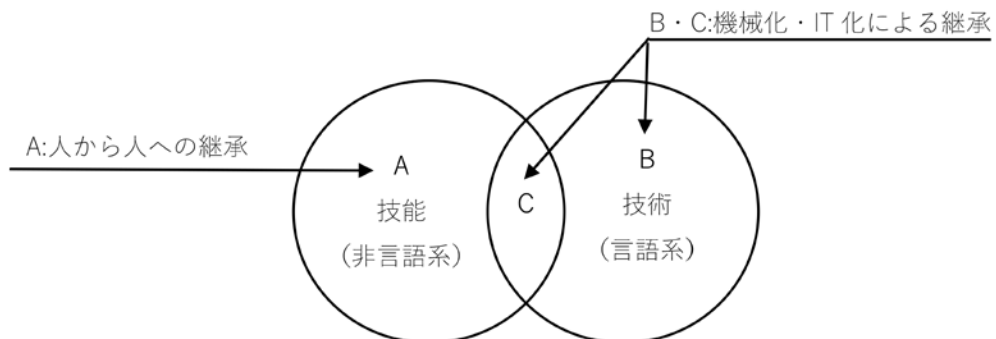
しかし、本稿が問題意識とする日系ブラジル人労働者へ高度熟練技能継承をする事例や可能性について関連付けた先行研究は少ない。

#### 3.1 技能継承の定義に関する先行研究

村上（2021）は、浅井（2002）、中小企業庁（2006）、稲田（2007）などを引用して、技能の定義を技術と技能に区分し、技術とは、自動化できる能力や知識のことであり、言葉や数値で伝達ができるとしている。そして企業・組織がその担い手であることが特性であると、一方、技能とは、自動化できない能力や知識で、言葉や数値では伝達できず、個人が担い手であることが特徴であると論じ、技術と技能の違いを述べている。

また、久保田（2004）は、海野（1995）を引用して、技術を言語系、技能を非言語系と表現し、技術は機械化・IT化によって継承可能であるが、技能は教育訓練による継承であると論じている（図6）。さらに、宗（2007）は、三好（1998）を引用し、技能とは自動化できな

図6 技能と技術の区分



出所：海野（1995）より作成

い作業能力、知識で言語や数値で表現できないこととしている。

すなわち、広義に技能継承と言われているが、これらの先行研究で共通していることは、機械化・IT化できるものを技術、機械化・IT化できない暗黙知を含む高度熟練技能を技能とし、基本的には「人から人」へ継承されるものと論じていることである。

### 3.2 高度熟練技能の継承に対する企業意識に関する先行研究

松永（2006）は、中小製造業における高度熟練技能継承に関する先行研究の調査結果をもとに、中小製造業における高度熟練技能継承が重要な課題となっていることを明らかにしている。高度熟練技能継承の重要性や実態については、労働政策研究・研修機構（2019）の「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査」をもとに、高度熟練技能継承の重要性を製造業は認識しているとし、また、中小企業金融公庫総合研究所（2006）が行った調査結果をもとに、これらの継承問題を6割の製造業が企業存続の重要なポイントであると指摘している。

### 3.3 高度熟練技能継承の進捗実態と機械化・IT化に関する先行研究

松井（2020）は、高度熟練技能継承の進捗実態について、継承がうまくいっている企業は、比較的規模の大きな製造業が前提であるが、ベテラン社員の持つ技術の継承を機械やITで代替することで、従業員間で継承する技術分野を少なくし、また難しいとされる高度熟練技能の一部を標準化・マニュアル化、データベース化して、ノウハウの一部を社内共有することで、若手でも作業が容易にできるようにしているとし、これが結果として少ない分野では

あるが、高度熟練技能の継承を促しているとしている。

また、中西・木戸（2017）は、製造業にあまり縁のない水先運航業務の高度熟練技能を事例に、暗黙知の表出化と形式知化によって、この業種では高度熟練技能の継承が可能であると指摘するなど、高度熟練技能が必ずしも形式知化できないものではないことを論じている。しかし、この研究は製造業には適さず、また、高度熟練技能の一部にすぎない。

### 3.4 高度熟練技能継承に関する人材確保を論点とした先行研究

久保田（2006）は、2007年からの団塊の世代の引退に伴う高度熟練技能継承問題と、それが企業の雇用戦略や人材育成に与える影響について、技能を伝える側、伝えられる側、伝え方の3つの視点から検証し、結果として、伝えられる側すなわち「若年層の採用が困難」であり、中小製造業の人材確保の深刻さが、高度熟練技能の継承問題において課題となっていると論じている。

江頭（2013）は、岡山県倉敷市の繊維産業での調査をもとに、渡辺（1999）を引用し、大企業と中小企業の高度熟練技能継承の違いを論じ、大企業の高度熟練技能継承が高度な技能の継承が中心である一方、中小企業での高度熟練技能継承は、比較的容易な内容が対象になっているものの、継承が円滑に行われていないとしている。その理由として、後継者（高度熟練技能を継承する人材）となる若手人材の確保難が存在する点を上げるとともに、育成費用や時間的余裕と言った問題点も指摘している。

遠原（2010）は、熟練技能を基幹技術と表現し、大阪信用金庫（2006）が行ったアンケート調査を引用して、製造業における基幹技術の実に9割弱が団塊の世代に偏在しているという

結果を以て、彼らの退職による高度熟練技能継承の深刻さが容易に理解できると論じている。

### 3.5 経営基盤が技能継承に及ぼす影響を論点とした先行研究

加藤（2008）は、中小製造業が技能継承問題への意識が希薄であるように見えるとしながらも、「企業規模別業況判断ID」から、将来課題としての技能継承に取組む余裕など、厳しい経営環境にさらされ続けてきた中小製造業、とりわけ小規模企業にはなかったと論じ、経営基盤の脆弱さが技能継承の重要性に勝っていると指摘している。

また、江頭（2013）も同様に高度熟練技能の継承には、経営基盤の強弱が影響するなど、関連性を指摘している。

## 4. 先行研究の限界とリサーチクエスト

先行研究では、ベテラン社員が担ってきた高度熟練技能をどのように維持・継承するかを多くの視点から論じている。

技術については、中小製造業の中でも比較的規模が大きく、経営基盤の強固な中小製造業では、機械化・IT化によって人に替わる継承の代替が進んでいると論じている。一方、規模の小さな中小製造業では、経営基盤が脆弱な企業が多く、機械化・IT化も実現できないなど、経営基盤と継承との関連を指摘している。

これらのことから、先行研究では技術は企業規模によって異なるものの、人から機械・IT等一定の代替継承は実現しているが、中小製造業では「人から人への継承」に頼らざるを得ない高度熟練技能の継承は進捗していないと論じている。そして、レビューした先行研究で共通して論じていることは、高度熟練技能を継承する側及び継承される側の人材問題である。

しかし、具体的に継承される側の日本人若手人材をどのように確保すべきか、また、なぜ中小製造業を若手人材が敬遠するのかなど、問題の所在と課題の解決を図る方法については論じていないこと、また、日本人若手人材の採用難が招く人材不足の中で、日系ブラジル人労働者や外国人労働者を高度熟練技能継承対象者とした研究はなされていない。

よって、以下のリサーチクエストを設定して考察する。

[リサーチクエスト]

「日系ブラジル人労働者の雇用は、新卒者採用が困難な日本人若手人材の代替になり高度熟練技能継承に繋がるか」

## 5. 調査

### 5.1 調査の方法

本稿では、浜松市は日系ブラジル人数が日本最多の都市であることに加え、ヤマハ、ホンダ、スズキなどの世界的輸送機器メーカーと、それを取り巻く中小下請製造業が集積し、日系ブラジル人労働者が、それらの製造業に約7割が就労していることなどから、浜松市の中小製造業を本稿での研究対象として最適であると判断し調査を行った。

調査は、浜松市商工会議所会員企業の内、金属機械商工部会に属する中小製造業の中から、無作為に抽出した社員数50人前後の零細規模の製造業を3社、社員数が200人前後の中堅規模の製造業3社を対象に、半構造化面接法によるヒアリング調査を行った。

調査期間は2020年10月13日～11月16日にかけて行った。調査対象の中小製造業における属性等については、表1に示した通りである。

なお、調査企業の社名、代表者名、所在地などの企業情報を特定できる情報の公開について

ては、「日本経営倫理学会誌」への投稿を前提に、ヒアリングを実施した際及び論文完成後に

原稿を確認し、公表することについて承諾を得ている。

表1 ヒアリング企業の属性等

ヒアリング先企業	代表者	所在地	従業員数	創業	資本金	主な事業内容	調査日	
零細規模	(株)TRC 高田	高田修平	浜松市西区	52名	1965年	1,000万円	四輪部品・二輪部品 次世代型バッテリー	2020.10.13
	三豊工業(株)	岡田啓子	浜松市西区	54名	1964年	1,000万円	プレス金型設計・制作 スポット溶接加工など	2020.10.20
	(株)浅沼技研	浅沼 進	浜松市西区	70名	1977年	3.1億円	自動車部品・産業機械部品試作 精密アルミ砂型鑄造など	2020.11.6
中堅規模	イハラ製作所	滑原利之	浜松市北区	180名	1961年	4,000万円	四輪部品・二輪部品の開発製造 アルミダイカスト部品製造	2020.11.13
	エヌイー(株)	中村宗明	浜松市東区	180名	1948年	4,000万円	冷間・熱間鍛造による 自動車部品製造など	2020.11.16 (リモート調査)
	やまと興業	小杉昌弘	浜松市浜北区	290名	1944年	6,000万円	二輪車用コントロールケーブル LEDペンライトなど	2020.10.27

出所：調査結果をもとに筆者作成

## 5.2 調査結果から判明した発見事実

6社のうち、零細規模の製造業は、調査した企業のすべてが社員の充足度が低く、特に新卒者を中心とする若手人材の確保が困難な状況が継続していると回答している。高度熟練技能継承の必要性については強く認識しているものの、これら零細規模の製造業の場合、日本人による若手人材の確保が困難であることから、それに代わる課題の解決方法として、2社では日本人継承者の代替要員として、29才～38才の日系ブラジル人労働者を正社員として直接雇用（2名が1社、1名が1社）し、彼らに高度熟練技能を継承する取り組みを行っていた。

日系ブラジル人を正社員として雇用している2社では、「彼らは真面目に仕事に取り組み、仕事の覚えも早い」と彼らの仕事ぶりを高く評価し、高度熟練技能継承者として問題はないと期待を寄せていた。また、日系ブラジル人労働者を正社員として雇用していない1社でも、今後は彼らを正社員として雇用したいという考えを持っていた（表2）。

一方、中小製造業の中でも中堅規模の製造業は、零細規模の製造業に比べて、社員の充足度はやや不足ではあるものの、日本人若手人材を含めた人材の確保はできていた。

不足する人材については、ベトナム人技能実習生と一定規模でのブラジル人労働者を雇用はしているものの、日系ブラジル人労働者の雇用形態は、間接雇用や非正規雇用がほとんどであり、中小製造業の中でも零細規模の製造業の一部に見られるように、ブラジル人労働者を直接雇用して高度熟練技能の継承者として育成しようとする考えはなかった。

これらの企業すべてが技術部分の多くと、高度熟練技能の一部を機械化・IT化しているものの、高度熟練技能の大半を占める「人から人への継承」をせざるを得ない部分については、伝える側の社員の高齢化が進んでおり、定年延長や定年後の再雇用などによって、日本人若手人材へ高度熟練技能の継承がなされている（表3）。

表2 ヒアリングの回答内容（零細規模の製造業）

規模	主な質問事項	ヒアリングを実施した中小製造業		
		TRC 高田	三豊工業	浅沼技研
零細規模の製造業	①社員の充足度	・不足	・不足	・不足
	②新卒者の採用	・困難	・困難	・困難
	③社員の平均年齢（才）	・48	・49	・46
	④技能継承に対する認識度	・認識（非常に）	・認識（非常に）	・認識（かなり）
	⑤技能継承の取り組み状況	・やや進捗（外国人）	・やや進捗（外国人）	・進捗なし
	⑥外国人の雇用状況	・雇用	・雇用	・雇用
	⑦外国人の雇用形態	・正社員・派遣・非正規	・正社員・技能実習生	・技能実習生
	⑧外国人の正社員雇用意識	・必要	・必要	・検討の要あり
	⑨外国人社員熟練工育成	・可能	・可能	・不明
	⑩機械化・IT化の進捗	・遅れ	・遅れ	・順次進捗
	⑪その他	・外国人正社員は30才台	・外国人社員は20才台	・外国人の正社員を検討

出所：調査結果をもとに筆者作成

表3 ヒアリングの回答内容（中堅規模の製造業）

規模	主な質問事項	ヒアリングを実施した中小製造業		
		イハラ製作所	エヌイー	やまと興業
中堅規模の製造業	①社員の充足度	・ほぼ充足	・やや充足	・充足
	②新卒者の採用	・困難	・困難	・採用実現
	③社員の平均年齢（才）	・39	・41	・37
	④技能継承に対する認識度	・認識（非常に）	・認識	・認識
	⑤技能継承の取り組み状況	・進捗	・進捗なし	・進捗
	⑥外国人の雇用状況	・雇用	・雇用	・雇用
	⑦外国人の雇用形態	・派遣・非正規・技能実習生	・派遣・非正規	・派遣・非正規・技能実習生
	⑧外国人の正社員雇用意識	・必要（派遣・技能実習生）	・必要（派遣・技能実習生）	・必要（技能実習生で）
	⑨外国人社員熟練工育成	・分からない	・困難	・困難
	⑩機械化・IT化の進捗	・機械化順次	・積極的	・積極的
	⑪その他	・新卒者5名採用目標	・新卒者採用に重点	・新卒者採用実績10名前後

出所：調査結果をもとに筆者作成

## 6. 考察

今回調査した中小製造業では、企業規模に関わらず高度熟練技能継承の重要性は認識しているものの、企業規模によって対応が異なっていた。中堅規模の製造業では、ヒアリングを行った3社のすべてが十分とは言えないまでも、零細規模の製造業に比べれば、日本人若手人材採用の実現度は高く、高度熟練技能を継承される側の人材問題の深刻度は低いものの、必ずしも楽観できる状況ではない。

また、高度熟練技能を伝える側の高齢化の

問題を抱えており、中堅規模の製造業でも高度熟練技能の継承については、課題があることが分かった。

一方、零細規模の製造業は、若手人材を採用できない状況が続いていることから、人手不足は深刻な状況であり、高度熟練技能継承に関する深刻度も高い。そのような中で一部（2社）ではあるが、技能を継承される側の人材として、日系ブラジル人労働者を日本人若手人材の代替者として直接雇用し、将来の熟練工として育成することで、高度熟練技能継承問題の解

決の糸口としている事例が見られた。

このような取り組み方について、ヒアリングした企業では、日本人の採用が困難であるがゆえの対応だが、少ない事例とは言え、特に日本人若手人材の採用が厳しい状況下で日系ブラジル人労働者を正社員として直接雇用し、将来の熟練工として育成しようとしていることは、中小製造業における雇用の在り方という面においても注目できる。

以上の考察結果から、「日系ブラジル人労働者の雇用は、新卒者採用が困難な日本人若手人材の代替になり高度熟練技能継承に繋がるか」というリサーチクエスチョンについては、すでに一部の中小製造業において取り組みがなされている事例もあり、日系ブラジル人労働者への高度熟練技能継承の可能性はある。

## 7. 今後の課題

本稿では、中小製造業の課題と言われ続けてきた「技能継承」問題、中でもベテラン社員が有する高度熟練技能をどのように継承すべきかということを考察した。中小製造業では日本人若手人材の採用が困難な状況が続き、一方で高度熟練技能保有者の高齢化など、人材のアンバランス化が顕著となっている中で、中小製造業の製造現場を支えてきた日系ブラジル人労働者への高度熟練技能の継承は可能かという問題意識で考察した。

結果として「考察」で述べた通り、中小製造業の一部で、すでに取り組んでいることを明らかにできたことは、可能性という点で一定の成果を得ることができた。

しかし、今回の調査は、浜松市の中小製造業を対象にしたものであり、必ずしもその他の都市における中小製造業に共通するものではないことが推察されることから、他の日系ブラジル人労働者集住都市での調査を実施する必要が

ある。また、日系ブラジル人労働者を高度熟練技能の継承候補者とする可能性以前の問題として、中小製造業の多くが彼らを間接雇用に偏重した雇用をしていることも事実であり、雇用の在り方と高度熟練技能継承問題を関連付けて今後の研究課題として、これらの点について深堀して行きたい。

## 注

- (1) 第一次ベビーブームが起きた時期（1947年～1949年）に生まれた世代。
- (2) 「団塊の世代」が大量に定年退職を迎え、技術やノウハウの継承が追いつかず、生産性の低下が懸念された問題。
- (3) この調査では技術・技能を区別せず、これらの継承を一括して「技能継承」として調査している。以下、中小企業金融公庫総合研究所の調査も同様である。
- (4) 本稿では入管法別表2に定める「定住者」の内、日系ブラジル人をいう。
- (5) カタカナでの表記は、ポルトガル語辞典にも「decassegui」と表記されていることを根拠とする（現代ポルトガル語辞典、2012）。
- (6) 「入管法」別表第二に定める在留資格の一つで、日系3世とその配偶者、第三国難民など。
- (7) 2004年の日本の技能実習制度を参考に取り入れられた制度で、国際的に評価の高い制度。この制度での外国人労働者数は、2020年現在約24万人。

## 参考文献

- ・赤松雄二（2018）「国内楽器産業の技術の伝承と生産戦略—フルート製造業を事例とした考察—」『関西ベンチャー学会誌』第10



- 号, pp.81-91。
- ・浅井紀子 (2002) 『スキルの競争力・強いモノづくり継承のために』中央経済社。
  - ・稲田勝幸 (2007) 「2007年問題と技能伝承：具体的企業調査を通して」広島修道大学『修道商学』47 (2), pp.1-54。
  - ・遠原智文 (2018) 「2017年問題と技能継承」『福岡大学商学論叢』2018, pp.297-314。
  - ・太田総一 (2006) 「技能継承と若年採用—その関連と促進策をめぐって」『日本労働研究雑誌』No.550, pp.17-30。
  - ・太田総一 (2012) 「雇用の場における若年者と高齢者—競合関係の再検討」『日本労働研究雑誌』No.626, pp.60-74。
  - ・加藤秀雄 (2008) 「中小製造業における製造現場の変化と技能継承の課題—小企業の技能継承の手がかりを求めて—」『国民生活金融公庫調査季報』第86号, pp.43-66。
  - ・久保田章市 (2006) 「団塊世代の引退による技能継承問題と雇用・人材育成—製造業の事例 (特集「2007年問題」を検証する)」『日本労働研究雑誌』No.550, pp.31-42。
  - ・伍賀一道 (1998) 『現代資本主義と不安定就業問題』お茶の水書房。
  - ・伍賀一道 (1999) 『雇用の弾力化と労働者派遣・職業紹介事業』大月書店。
  - ・伍賀一道 (2007a) 「間接雇用は雇用と働き方をどう変えたか—不安定就業層の今日的断面—」『季刊経済理論』第44巻第3号, pp.5-18。
  - ・伍賀一道 (2007b) 「今日の就業不安定層問題」『経済研究所年報』(26), pp.97-108。
  - ・佐野孝治 (2014) 「韓国の雇用許可と外国人労働者の現況—日本の外国人労働者受入れ政策に対する示唆点(1)—」『福島大学地域創造』第26巻第1号, pp.33-52。
  - ・宋娘沃 (2008) 「団塊世代退職者技術者の技能継承問題—技能継承のデジタル化との関連で—」『産業学会研究年報』第2008巻第23号, pp.63-158。
  - ・津崎勝彦 (2018) 「日本の労働市場の国際化と貿易—1990年代以降の製造業の外国人受け入れに注目して—」『四天王寺大学紀要』第65号, pp.53-63。
  - ・鄭安君 (2015) 「日本における外国人雇用の現状と課題—日本人、実習生、留学生を中心に—」『日本経営倫理学会誌』第2号, pp.273-287。
  - ・中村肇・高野研一 (2014) 「高度熟練技能継承政策に関する一考察」『社会技術研究論文集』Vol.11, pp.82-95。
  - ・中西実・木戸康彰 (2017) 「暗黙知の表出化と形式知化—水先艇運航業務の技能継承の事例」『産業能率大学紀要』Vol.37No.2, pp.31-48。
  - ・西野真由・大島一二 (2018) 「台湾における外国人単純労働者受け入れの実態—日系企業A社の事例—」『桃山学院大学経済経営論集』2018, pp.63-76。
  - ・中村肇 (1998) 「製造現場における熟練技能の現状」『計測と制御』pp.490-494。
  - ・松井雄史 (2020) 「中小製造業における技能継承問題の実態とその解決策」『日本政策金融公庫論集』第49号, pp.1-18。
  - ・松永桂子 (2006) 「中小企業の技能継承問題と基盤技術振興に関する政策」島根県立大学総合政策学会『総合政策論叢』第11号, pp.143-236。
  - ・村上義昭 (2021) 「技能は中小製造業者の業績を高めるか」『大阪商業大学論集』第16巻第3号 (通合199号), pp.23-40。
  - ・森和夫 (2006) 「職人の熟練技能とその伝承をめぐって」『技能と伝承誌』Vol.20.No.20, pp.45-49。

- ・労働政策研究・研修機構（2019）「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査」 pp.3-7。
- ・山本隆（2004）『熟練技能伝承システムの研究』白桃書房。
- ・柳吉相（2004）「大韓民国における外国人雇用許可制」『日本労働研究雑誌』No531, pp.48-54。



# SDGsビジネス展開におけるキードライバーに関する考察

A Consideration of Key Drivers to Develop SDGs Business

横浜国立大学経営学部 専任講師 石田 満 恵

Lecturer, College of Business Administration, Yokohama National University

Mitsue Ishida

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the key driver to develop Sustainable Development Goals (SDGs) business, because there are the voices that many enterprises do not know how to develop SDGs business. This paper developed “key driver analysis framework for SDGs business development” using the key drivers identified in a previous research review. Through the analysis of the features of an advanced Japanese case studies, 4 new factors were found as the common key drivers to develop SDGs business : 1) ROI management and sharing, 2) linking sustainability indicators and rewards, 3) existence of managers to boost the morale of team members, 4) engagement with internal key persons.

## キーワード

SDGs (Sustainable Development Goals)、ドライバー、SDG Industry Matrix、サステナビリティ

### 1. 研究目的

2015年9月に国連サミットにて採択されたSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) では、その最も重要な特徴として、SDGs達成に企業が果たし得る役割を認識している点が挙げられる (United Nations: 2015、p.34)。まさにSDGsは、企業がこれまでに行ってきたサステナビリティ活動を、2030年という期限と17の目標という形で具現化し、企業が戦略的に推し進める経営変革に対して、社会的な後押しを得るための関連ステーク

ホルダーとの共有ビジョンであり (モニターデロイト: 2018)、新たなビジネスを生み出す好機と捉えることができる (Pedersen: 2018)。

一方、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) と、地球環境戦略研究機関 (IGES) (2018) が、GCNJ会員向けに行ったSDGs実態調査によれば、「SDGsに取り組む場合にどのようなことが課題になっていますか?」という問いに対し、「社内での展開方法が未確定」とする回答が52%に及んでいる。海外においても同様の傾向が見られ、

KPMG (2018) が売上高に基づき、15業界から選出した世界を代表する250企業 (G250) に実施した調査によると、41%に及ぶ企業が、SDGsビジネスを優先して展開できていない、と回答している。

先行研究においても、SDGsビジネスを展開する仕組みが未整備であるが故に、経営全体として上手く効果を発揮しきれないケースを多く目にすることが指摘されている (モニターデロイト:2018)。持続可能性が高まる一方で、実行に移す障壁はCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) よりCSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造、Porter and Kramer、2011) の方が高いと指摘されているように (國部等:2017)、SDGsの達成と、経済価値創出を同時に追求するSDGsビジネスを展開していくことは、容易ではない。企業がSDGsビジネスを展開するにあたり、どのような推進力 (※以下、ドライバーと表す) を必要とし、どのような仕組みを整備すれば良いのか、国内外においてその検討が急務となっている。

本稿の目的は、企業がSDGsビジネスを展開するために鍵となるドライバーについて検討することである。Research Questionを、「企業がSDGsビジネスを展開するために必要なキードライバーとは？」と設定し、検討を行う。

本稿は、本節も含めて六節から構成される。第二節では、企業がSDGsビジネスを展開するために鍵となるドライバーに関する先行研究を確認した上で、取り組むべき課題を明確にする。第三節では、分析の枠組みとして、SDGsビジネス展開におけるキードライバーの分析フレームワークを提示する。その後、第四節では、2015年にKPMGと国連グローバル・コンパクト (2015) から発行された、SDGsに取り組む企業事例集である「SDG Industry Matrix」

(KPMG and United Nations Global Compact: 2015) に掲載された日本企業17社のうち、インタビュー調査が実施できた3社のSDGsビジネス事例を取り上げ、文献データやインタビュー調査を通じて得たデータに基づき、提示したフレームワークを用いて分析を行う。第五節で、Research Questionに対する考察を行い、第六節において、本稿の結びを表していく。

## 2. 先行研究

本節では、企業がSDGsビジネスを展開するために鍵となるドライバーに関して論じている主な先行研究のレビューを行い、その傾向と課題をまとめる。尚、先行研究において、企業がSDGsビジネスを展開するために重要な推進力を表す用語として、ドライバー、視点、要素等、複数の用語が用いられているが、本稿ではそれらを「ドライバー」に統一し、先行研究の整理を行うこととする。

関 (2018) は、多くの日本企業が、CSR部門から経営層にボトムアップでサステナビリティの重要性をインプットして、理解を得るのに苦労している現状に言及し、経営層のSDGsに関する認知度合いと、SDGsを新たなビジネスチャンスとして捉えるかどうか、すなわち経営層のリーダーシップが鍵となるドライバーである、と指摘している。

モニターデロイト (2018) は、SDGs戦略を組織に落とし込み、SDGsビジネスを実現するためには、①CxO間の相互連携・合意形成の仕組みの確立、②戦略を目標に落とし込み、KPI化し、進捗状況を管理する仕組みの整備、③人事上の教育・評価システムにサステナビリティの概念を組み込み、「共通言語化」を構築する、といったドライバーの必要性を提唱している。

GCNJとIGES (2018) は、企業の事業活動を通じて社会的な課題を解決することを目指す

CSVのコンセプトに加えて、企業の経営戦略に持続可能性とSDGsを統合することを「SDGsの本業化」と定義し、SDGs達成への取り組みは新たなビジネスチャンスと捉えることができると主張している。そして、SDGsを組織に根付かせ、企業がSDGsを本業化する上で必要なドライバーとして、①Philosophy（企業理念・経営ビジョン）、②Leadership（経営トップの認識とコミットメント）、③Strategy（中長期の経営計画および目標設定）、④Structure（CSR部門、経営層が関与する委員会）、⑤System（報酬制度）、⑥People（中間管理職と事業部門の認識）を挙げている。また、ドライバー別に該当する企業のSDGs取り組み事例を紹介している。

足達等（2018）は、経営トップのコミットメントは必須であり、また、従来の財務指標を中心とした業績評価や人事考課方法に、SDGs達成への貢献度を加算項目として加味する必要性を挙げている。

Berning（2019）は、世界的に事業活動を展開する多国籍企業の役割に焦点を当て、具体例としてファーウェイ（Huawei Technologies Corporation）の事例を取り上げ、分析を行っている。ファーウェイは、①製品・サービス（用途、目的、特徴）、②ビジネスオペレーション（ポリシー、プロセス、戦略）、③社会貢献（イニシアチブ、コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価）、の3つのドライバーによって、積極的にSDGsビジネスを展開していると指摘している。

蟹江（2020）は、2017年に改定が行われた、日本経済団体連合会の「企業行動憲章」のまえがきにおいて、SDGsの達成に向けて行動することが言及されている点に注目し、日本におけるSDGsビジネス推進にとって非常に大きな意味があるものと指摘している。なぜなら、「企

業行動憲章」のような経営理念に関するものは、SDGsと非常に強い親和性があること、そして、世界の公益に貢献する経営理念を掲げた企業で働く従業員は、自分達のビジネスが、SDGsを達成することに繋がっているという誇りを持つことができるから、と説明している。

このように、主な先行研究で言及されているキードライバーは、次のように分類できる。①理念（企業理念、経営ビジョンへのSDGs・サステナビリティ要素の反映）、②リーダーシップ（トップによるSDGs・サステナビリティ要素を盛り込んだコミットメント）、③戦略（SDGs・サステナビリティ要素を盛り込んだ中長期の経営計画、目標設定、KPI設定）、④体制（CSR部門、経営層が関与し、SDGs・サステナビリティ関連事項を議題とする委員会の設置）、⑤制度（サステナビリティ指標と報酬の連動）、⑥従業員（役員や従業員へのサステナビリティ教育、中間管理職と事業部門の認識）、⑦エンゲージメント（CxO間の相互連携、コミュニティとのエンゲージメント）の7分類である。これを表1の通り整理する。

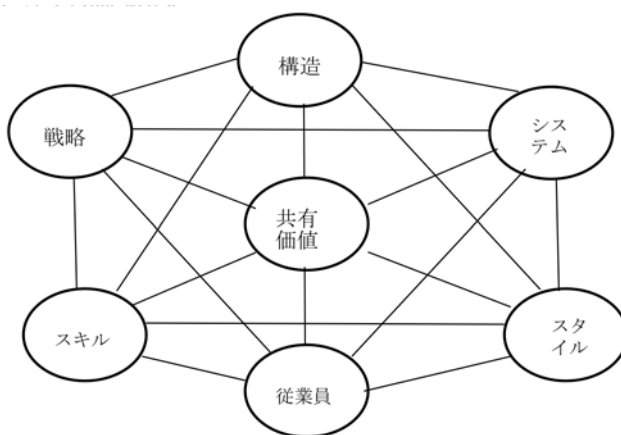
尚、従来の経営学の研究において、日米計88社に行った調査に基づき、企業が株主価値の創造という目的を達成するために鍵となるドライバーが導き出されている。具体的には、図1のように、①共有価値（理念）、②スタイル（トップマネジメントの行動）、③戦略、④構造（組織体制）、⑤システム（制度）、⑥従業員、⑦スキル（企業の差別的優位性を構築するための基盤となる特有のケイパビリティ）が示されており（Pascale, 1990 : Doyle, 2000）、SDGsビジネス展開に関する先行研究において指摘されているキードライバーと、重なる部分も多く見られる。尚、従来の経営学においては、それぞれのキードライバーは相互に依存し合っており、従業員を鼓舞するビジョンがあつて

表1：先行研究の整理（SDGsビジネス展開におけるキードライバーとその分類）

著者	キードライバー	キードライバー分類
関（2018）	経営層のリーダーシップ	リーダーシップ
モニターデロイト（2018）	CxO 間の相互連携・合意形成の仕組みの確立	体制、エンゲージメント
	目標の KPI 化、進捗状況を管理する仕組みの整備	戦略、体制
	人事上の教育・評価システムにサステナビリティの概念を組み込む	制度、従業員
GCNJ と IGES（2018）	企業理念・経営ビジョン	理念
	経営トップの認識とコミットメント	リーダーシップ
	中長期の経営計画および目標設定	戦略
	CSR 部門・経営層が関与する委員会	体制
	報酬制度	制度
	中間管理職と事業部門の認識	従業員
足達等（2018）	経営トップのコミットメント	リーダーシップ
	SDGs 指標と人事考課の連動	制度
Berning（2019）	製品・サービス（用途、目的、特徴）	戦略
	ビジネスオペレーション（ポリシー、プロセス、戦略）	理念、戦略
	社会貢献（イニシアチブ、コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価）	戦略、エンゲージメント、制度
蟹江（2020）	経営理念	理念

出典：筆者作成

図1：The McKinsey 7-S Framework



出典：Pascale（1990）p.40に基づきDoyle（2000）p.64作成（日本語訳、p.100）

も、それを後押しする戦略、ケイパビリティ等がなければ意味がないことが指摘されている（Doyle, 2000）。

先行研究のレビューを通じ、企業がSDGsビジネスを展開するために鍵となるドライバーに関して、議論の渦中にあることが確認された。しかし、キードライバー別に該当事例を紹介するに留まり、キードライバー間の関係性が示さ

れていなかったり（GCNJとIGES：2018）、単一事例の分析結果が提示されるのみ（Berning：2019）等、キードライバー全てを分析対象として、企業がSDGsビジネスを展開するにあたり、どのようなキードライバーが必要とされているか、複数事例間で比較分析を行う研究は見当たらなかった。

先述の通り、従来の経営学の研究におい

て、企業が目的を達成するためのキードライバーは、それぞれが相互に依存し合っている点が指摘されている（Pascale、1990：Doyle、2000）。同様に、SDGsビジネスを展開するにあたり必要とされるキードライバーに関しても、一つだけとは限らず、そして、キードライバー間で相互に関係性がある可能性が示唆される。また、複数事例の比較を行うことなく、単一事例のみで分析結果を導き出すことは、その分析結果の利用可能性や正当性に限界が考えられる（小林：1992）。これらが、SDGsビジネス展開に関する先行研究の課題として挙げられる。

### 3. 分析のデザイン

#### 3.1. 分析の枠組み

前節の通り、従来の経営学の研究において

指摘されているキードライバー（図1）と、SDGsビジネス展開に関する先行研究で言及されているキードライバー（表1）は、重なる部分が多いことが確認された。具体的には、図1ではスキル（※以下、ケイパビリティと表す）、表1ではエンゲージメントが固有のキードライバー分類として導出されたものの、それ以外の6つのキードライバーは、両者ともにほぼ共通している。SDGsの達成と、経済価値創出を同時に追求するSDGsビジネスを展開するにあたり、株主価値の創造も考慮すべき目的の一つとして考えられる。従って、図1と表1の両者を重ね合わせ、SDGsビジネス展開におけるキードライバーの分析フレームワークとして、表2の通り表す。

表2：SDGsビジネス展開におけるキードライバーの分析フレームワーク

キードライバー分類	理念	リーダーシップ	戦略	体制	制度	従業員	エンゲージメント	ケイパビリティ
キードライバー	企業理念、経営ビジョンへのSDGs・サステナビリティ要素の反映	トップによるSDGs・サステナビリティ要素を盛り込んだコミットメント	SDGs・サステナビリティ要素を盛り込んだ中長期の経営計画、目標設定、KPI設定	CSR部門・経営層が関与し、SDGs・サステナビリティ関連事項を議題とする委員会の設置	サステナビリティ指標と報酬の連動	役員や従業員へのサステナビリティ教育、中間管理職と事業部門の認識	CxO間の相互連携、コミュニケーションとのエンゲージメント	企業の差別的優位性を構築するための基盤

出典：筆者作成

#### 3.2. 分析の方法と対象

本稿では複数事例の比較分析を行う。その理由としては、先行研究レビューの結果、企業がSDGsビジネスを展開する上で、どのようなドライバーが必要となるのか、全てのドライバーを分析対象とし、また、複数事例間における比較分析を通じて、検討を行っている研究が見られない、という課題が導出されたためである。また、SDGsは2015年に採択されてから、まだ日の浅い研究分野であり、SDGsビジネスに関連する複数の事例データを読み取ることで、未

開拓の側面を発見し、そのことが新たな理論の導出に繋がる可能性が期待できるためである。

本稿における対象事例としては、2015年にKPMGと国連グローバル・コンパクトから発行された企業事例集である、「SDG Industry Matrix」に掲載されている日本企業の17社<sup>(1)</sup>にインタビュー調査を打診し、対面またはオンラインでインタビュー調査が実施できた3社の事例を取り上げる。SDGsが採択された2015年に発行された本事例集は、サステナビリティ活動に積極的に取り組む企業の事例を、SDGsの17



の目標にマッピングして紹介し、新たな市場において成功したこれらの事例から、具体的な取り組みについて学ぶ機会を提供することを目的としている（KPMG and United Nations Global Compact：2015、p.5）。実際、「SDG Industry Matrix」に掲載された、国際的な先進企業によるSDGsの取り組みを、国内外の多くの企業が参考にしてしている（GCNJとIGES：2018、天沼と小野田：2020）。「SDG Industry Matrix」に掲載されたSDGs先進企業の複数事例を比較分析することで、SDGsビジネスを展開する上で必要とされるドライバーの共通点が、導出できる可能性が期待される。

2020年10月時点、最新版である該当企業のサステナビリティレポート、統合報告書等の公開レポート、及びインタビュー調査からデータ収集を行い、先に示した分析フレームワークに基づき、SDGsビジネス展開におけるキードライバーに関して、複数事例の比較分析を行う。

### 3.3. 事例インタビュー調査方法<sup>(2)</sup>

インタビュー調査は、公開されたサステナビリティレポート等以外の情報からも、SDGsビジネスの展開にあたって鍵となるドライバーの抽出を試みるために、有効な方法である。インタビュー方式としては、標準化された質問票を用いる時よりも、比較的オープンに組み立てられ、回答の自由度の高いインタビュー状況の中で、インタビューイのものの方がより明らかになると期待される、半構造化インタビュー方式を用いる（Flick：1995、同日本語訳、2002）。質問項目としては、次の項目を用いた。①「SDG Industry Matrix」に掲載された事例は、現在も継続しているか？②当該事例において、経済評価・社会評価それぞれの目標は設定されているか？③どのようにその目標を達成したか？もしくは、今後どのよう

に目標を達成する予定か？④どのような実施体制で本プロジェクトは実施されているか？⑤SDGsビジネスを展開する上での課題はあるか？である。

## 4. 事例分析

先述の通り、「SDG Industry Matrix」に掲載されている日本企業の17社の中で、インタビュー調査が実施できた味の素、富士ゼロックス<sup>(3)</sup>、富士通の3社の事例を取り上げ、詳述する。その後、当該企業のサステナビリティレポート等の公開レポート、及びインタビュー調査から収集したデータを用い、先に示した分析フレームワークに基づき、SDGsビジネス展開におけるキードライバーに関して分析を行う。

### 4.1. 味の素の事例<sup>(4)</sup>

開発途上国の深刻な栄養不足の問題を解決するために、創業以来、積み重ねてきたアミノ酸等の知見を活かすことはできないだろうか、という想いをきっかけとし、2009年、味の素グループ創業100周年記念事業として、「ガーナ栄養改善プロジェクト」が開始した。プロジェクトの主眼は、単なるボランティアとして栄養改善サプリを提供するのではなく、世界の社会課題を解決しながら持続的なビジネスを生み出すことであり、独自に経済的にも採算がとれる仕組みの構築を目指すといった、味の素にとって初めての取り組みとなった。ガーナ大学やNGO等とアライアンスを組み、アミノ酸と大豆などの栄養素を混ぜた専用の粉末サプリメント、KoKo Plus（ココプラス）を開発・製造・販売し、生後6カ月から24カ月の乳幼児の栄養不足改善を目指している。

ガーナでプロジェクトをリードしているアライアンスマネージャーは、研究職、事業部

門出身といった多様性のあるチームメンバーを、サーバント型リーダーシップを発揮して励まし支え、それぞれの強みを活かしながら、ステークホルダー達とエンゲージメントを強化することに努めている。また、「およそ20万人の生後6-24カ月の離乳期の子供達の栄養状態を改善」「サプリメントを販売するために、女性販売員を2,000人雇用する」等、4つのKPIを設定し、定例会等で社内外のステークホルダー達と進捗状況を共有し合いながら、活動を進めている。2014年度に設定した目標受益者数20万人に対し、2018年度は1.5万人という現状ではあるが、目標到達期間である2023年に向け、黒字化を目指して事業を進めている（公益財団法人味の素ファンデーション：2019）。

#### 4.2. 富士ゼロックスの事例

1991年、富士ゼロックス株式会社（※以下、富士ゼロックスと表す）は、「限りなく『廃棄ゼロ』を目指し、資源の再活用を推進する」ことを掲げた、「全社環境基本方針」を策定し、資源循環型社会の実現へスタートを切った。1995年には、当時の社長を中心に、使用済み商品を資源として有効活用する「クローズド・ループ・システム」を立ち上げた。また、同年、リサイクルビジョンとして、1）使用済み商品を回収し、再資源比率99.5%を目標とすること、2）社内で再利用できるものを活用し、新規資源としての部品購入を抑制すること、の二点が打ち出された。

「クローズド・ループ・システム」を開始した1995年当時は、社会においてリサイクル活動はそれほど活発に行われていなかったため、リサイクルの方法については、大学やヨーロッパの知見を持っているイギリス法人のランクゼロックスの意見を参考に、仕組み作りが行われた。日本国内の工場としては、神奈

川県海老名市にリサイクル工場が設立され（※2005年には三重県鈴鹿市に移転）、リサイクルビジネスが進められていった。

2019年、富士フィルム出身の経営者に代わった当初は、富士ゼロックスの資源循環についての理解がまだ進んでいなかったため、アウトソースすることも視野に経済合理性の考えが優先されていたが、理解が深まるようになると、「クローズド・ループ・システム」を更に発展させて環境とビジネスの両立に力を入れる方向性へと変わっていった。また、時期を同じくして、リサイクル拠点である鈴鹿事業所で長年リサイクルに精通した経験者が、モノ作り本部の本部長に就任したことをきっかけに活動に拍車がかかり、本社ホールディングス側のESG部門との連携も促進されていった。

1995年の「クローズド・ループ・システム」開始時より、本ビジネスのROIが算出され、モノ作り本部のKPIとして部門内で共有されてきた。今後、本ビジネスへの社内横断的取組みを強化するにあたり、部門を超える形で、このROIを共通目標として社内ステークホルダーと共有し、定期的にレビューを行うことを検討している。リソースが限られている中、どこまでROIの最大化が実現できるのか、今後も検討が必要であるが、「使用済み商品の再生および再資源化処理」の社内ルールブック（全社規程）を策定し、全社へ展開することを目指している。

2021年4月、富士ゼロックスは、富士フィルムビジネスイノベーションへと社名変更された。それに伴い、これまでに富士ゼロックスがビジネスを展開していなかった欧米市場にも進出する予定である。新社名である富士フィルムビジネスイノベーションの認知度を高めるためにも、サステナビリティに先進的に取り組むEUにおいて、このリサイクルビジネスを展開

することは、富士フイルムビジネスイノベーションの知名度向上に繋がる可能性が期待される。その貢献を通じ、モノ作り本部の存在意義を高めながら、社会価値と経済価値両者の創出を、全社の先頭に立ってリードしていく意気込みである。

#### 4.3. 富士通の事例

富士通株式会社（※以下、富士通と表す）が、低カリウム生野菜生産を開始したきっかけは、2008年のリーマンショックに遡る。1980年代には、会津若松市エリアで3棟の半導体工場を稼働していた富士通であったが、2000年以降、韓国や台湾等、人件費の安い場所の半導体メーカーが急伸び、日本の半導体生産における優位性が低くなっていった。2009年には、3つの建屋のうちの一つが操業を終了し、3年間ほど使われずに空いたままの状態になった（樋口等：2016）。

2011年の震災をきっかけに、半導体工場の空き建屋で何か新たなビジネスをスタートできないかと若手幹部社員らが話し合い、工場内で野菜の水耕栽培をすることになった。当時の社長も、「30年先を見越したビジネスとして、長期的視点で行っていこう」という意気込みを持っていた。これまでに富士通グループにおいて野菜をつくった経験はなく、2013年まで「栽培技術」の知識を持ち合わせていなかった為、レタス栽培をしている地元の会社とタイアップしてビジネスを起ち上げる運びとなった。ある日、その会社のパートナーでもある秋田県立大学で、低カリウム野菜の研究をしている先生を紹介された。その先生自身も腎臓病を患っており、食事制限の為、生野菜を食べる事ができない状態であった。そのような背景もあり、「食のよるこびをご支援する」ことをモットーに、事業化の計画が進められていった。

2013年4月に事業化が承認され、2013年5月には、復興庁と経済産業省が企画する「先端農業産業化システム実証事業」に提案書が提出された。この事業は、国が復興予算を用いて農業の先端産業化を図ると同時に、東北の復興に寄与する事業を募る位置づけである。結果として、2013年9月に補助金の交付が決定し、事業をスタートすることとなった。本事業は、半導体工場跡地の有効利用のみならず、富士通の農業経営支援システムである「食・農クラウド Akisai」のリファレンスモデルとして確立し、富士通のクラウドビジネス拡大へと繋げていくことも目的の一つとして位置付けられた（樋口等：2016）。

2013年のビジネス開始以降、約5年間は右肩上がり売り上げは成長し、顧客も増え、年間売り上げは1.5億円ほどの規模になったが、しかし、工場維持費は大きく、ビジネスもしくはCSVとしてのKPIも不明瞭であった。

前述のクラウドビジネス部門と共有できる目標も存在していない状態であったことから、プロジェクトの継続を後押しする存在が無く、心細い環境下に陥っていった。最終的には、自社が工場を持つのではなく、農業ICTサービス&ソリューションを顧客に提供し、顧客が野菜工場を営む支援をする立場を取る、という今後のビジネス方針が打ち出された。その方針を受けて、2020年3月、工場閉鎖の意思決定が行われ、同年10月を持って工場が閉鎖される運びとなった。

#### 4.4. SDG Industry Matrix掲載事例分析

対象とした企業のサステナビリティレポート等の公開レポート、及びインタビュー調査から収集したデータを用いて、先に示した分析フレームワークに基づき分析を行い、表3の通りその分析内容を表す。

表3：SDGsビジネス展開におけるキードライバーの事例分析

企業名	プロジェクト名	理念	リーダーシップ	戦略	体制	制度	従業員	エンゲージメント	ケイパビリティ
味の素	アミノ酸を含むサプリメントであるKOKO Plus (ココプラス) の開発・製造・販売を通じた離乳期の子どもの栄養不良の改善等	事業を通じて社会課題の解決に取り組む、社会・地域とともに価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげることを目指すASV (Ajinomoto Group Shared Value) を、理念体系“ <i>Our Philosophy</i> ”の中核に位置付けている (p.3)	トップのコミットメント (p.8)	・ASV 経営の進化による、高い次元でのSDGsへの貢献と価値創造実現を目指す (p.8) ・KPIを設定し、定期的にメンバーと共有しながら黒字化を目指す	経営リスク委員会に報告する仕組みの設定 (p.69)	役員報酬に、従業員エンゲージメント、ESG 目標を組み込んでいる (p.65)	・「ASV の自分ごと化」を促進する参加型研修 (p.59) ・サーバント型リーダーシップを発揮して、多様性のあるチームメンバーを励ますマネージャーの存在	・現地 (ガーナ) コミュニティとのエンゲージメント ・ガーナ大学や NGO 等との連携 ・アライアンスマネージャーを中心とした、社内外のステークホルダーとのエンゲージメント強化	世界初のうま味調味料を開発し、グローバルに事業を展開 (p.5)
富士ゼロックス	クローズド・ループ・システム	・「企業理念」「ビジョン」「企業行動憲章」「行動規範」の制定 (p.6) ・製品・サービスを提供することで、社会の発展、健康増進、環境保全、人々の生活の質の向上に貢献することを目指す (p.6)	トップのコミットメント (p.4)	・SDGs に沿った長期目標である SVP2030 (Sustainable Value Plan 2030) 策定 (p.6) ・SVP2030 の事業戦略である中期経営計画「 <i>Vision 2019</i> 」の設定 (p.6) ・ROI 管理と部門内共有	ESG 委員会の設置 (p.9)	SVP2030 の CSR 重点課題 2、3 は、CSR 管掌役員の報酬決定に用いられる (※ p.14)	・コンプライアンス教育 (※ p.26) ・個人情報保護教育 (※ p.30) ・行動規範教育 (※ p.77) ・経験とオーナーシップを持ち、チームメンバーの士気を高めるマネージャーの存在	・ゼロックスイギリス法人との連携 ・本社ホールディングスの ESG 部門とのエンゲージメントの確立	イメージング & ドキュメント分野の先進独自の技術 (p.6)
富士通	慢性腎臓病患者向け低カリウム生野菜の生産実現	Fujitsu Way「パーパス：イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしてい」の制定 (p.1)	トップのコミットメント (p.3)	非財務分野において、グローバルレスポンスビジネス (GRB) の枠組みで7つの重要課題を設置し、個別目標 (KPI) の達成に向け、グローバルでの活動を推進 (p.40)	サステナビリティ経営委員会の設置 (p.40)	サステナビリティ指標と報酬との連動無し	・グローバルな人権に関する全社員向け教育 (p.42) ・コンプライアンス教育 (p.49)	・水耕栽培工場のある地元大学との連携 ・地元企業との連携	IT サービス国内 No.1、グローバル上位シェア (p.10)

ページ数に※印の付いた事項は、富士ゼロックス株式会社 (2020b) に該当内容が掲載されたページ数を記述している。尚、インタビュー調査を通じて収集した情報については、斜体文字で表している。

出典：筆者作成<sup>(5)</sup>

## 5. 考察

サステナビリティレポート等、公開情報から見出された分析結果としては、三社全てが、サステナビリティの概念を含んだ企業理念や経営ビジョンを持ち、サステナビリティ戦略を立て、また、企業のトップマネジメントがサステナビリティ活動へのコミットメントを表明し、サステナビリティ委員会等を設置し、積極的にサステナビリティに関する教育を実施している、という共通点が確認された。一方、三社の中で富士通のみ、サステナビリティ指標と報酬制度の連動は行われていないことが分かった。

さらに、インタビュー調査の結果、富士通の事例が終了していることが判明した。費用に対する売上規模の不均衡、すなわちROIの低さが、経営層に事業終了を判断させる要因となった。なぜ、ROIが低迷してしまったのか。それは、社会価値と経済価値両者を計測するKPIを設定し、社内ステークホルダーと共有するという体制がとられていなかったこと、また、サステナビリティ部門、役員レベル等のキーマンとの間でエンゲージメントが確立されておらず、担当部署のみが孤軍奮闘状態となってしまった点はその要因として挙げられる。

富士ゼロックスの事例においても、一時は再資源化活動を終了し、アウトソースすることが検討されていたが、リサイクルビジネスの現場経験を持つ本部長の就任をきっかけに、ホールディングス側のキーマン達とエンゲージメントが強化された。また、開始時より定期的に算出してきたROIをKPIとして社内ステークホルダーと共有し、連携強化を進めている。このように、新しく就任した本部長が音頭を執る形で、社内におけるリサイクルビジネスの存在意義を高めるといった思いが醸成され、部門内の士気も高まりつつある。さらに、CSR管掌役員の報酬決定に、環境に関する評価が反映される

という点も、アウトソース化を踏みとどまらせた一因となったことが示唆される。

味の素の事例においては、リーダーシップを発揮してチームメンバーを支え、プロジェクトにオーナーシップを持ち、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る、アライアンスマネージャーの存在が見られる。また、KPIを設定し、ROIを管理しながら黒字化を目指して関係メンバーと連携し、定期的に社会価値と経済価値両者の創出について進捗状況の共有が行われている特徴も見られる。

先述の通り、対象とした3社全てがサステナビリティ活動に積極的に取り組んでおり、SDGs達成を目指して新たな市場を切り拓き、日本企業の代表として「SDG Industry Matrix」に掲載され、国内外の企業がその取り組みを参考にしている。しかし、全社基盤として、SDGsビジネス展開におけるキードライバーを兼ね備え、SDGs達成に向け取り組み、日本企業の代表として「SDG Industry Matrix」に掲載されたとしても、経済価値の創出が見込まれない場合には、富士通の事例のように、プロジェクトを終了するという意思決定が下されることもある。

これらのことから、SDGsへの取り組みで企業が成功することは、通常のビジネスと同様に簡単なことではない（小野田：2018）という認識を持ち、SDGsビジネスの展開を通じて、社会価値を創出することと同時に、経済価値の創出も目指す姿勢が、企業に求められることが示唆される。それを実現する上で、全社基盤としてSDGsビジネス展開におけるキードライバーを兼ね備えることはもちろんのこと、プロジェクト単位においても、いくつかの共通するキードライバーが必要とされる。また、今回分析対象とした中で、SDGsビジネス展開が継続して進んでいる事例企業においては、サステナ

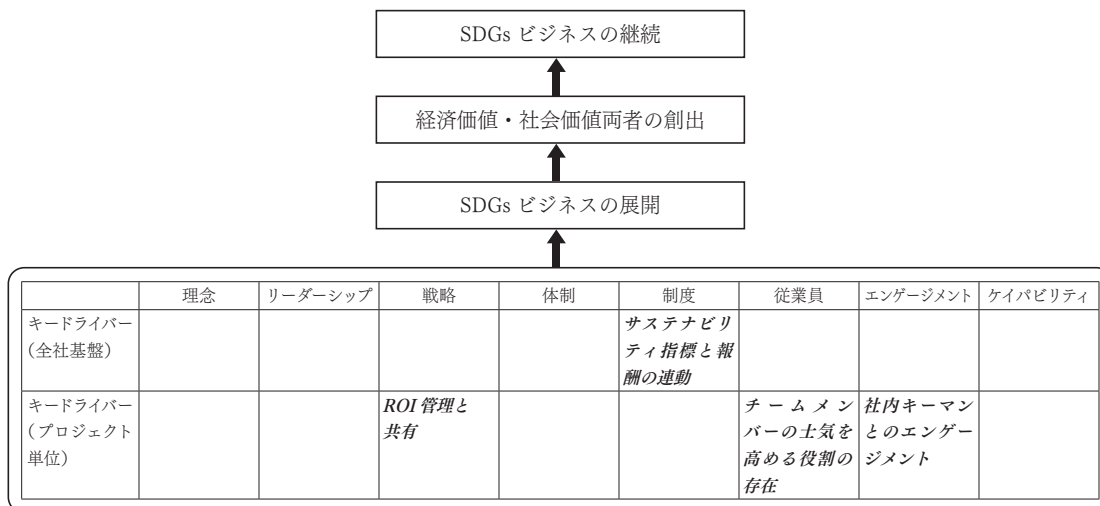
ビリティ指標と報酬制度が連動している、という共通点も見られた。

すなわち、企業がSDGsビジネスを展開し、プロジェクトとして継続させる上で、ROIを管理しながら、SDGs達成と同時に経済的な黒字化を目指していく姿勢、サステナビリティ指標と報酬が連動する制度の整備、チームメンバーの士気を高める役割の存在、プロジェクトの後押しをしてくれる社内キーマンとの強固なエンゲージメントの確立、といった4つの共通するキードライバーが導き出された。そして、ROIを部門内のみで管理するだけではなく、社内

キーマンと共有して、エンゲージメントの強化を図ること、また、士気を高めるマネージャーの存在が、ROIを高め、黒字化を目指す姿勢を強固なものとする等、キードライバーそれぞれが相互に関係し合い、SDGsビジネスの展開・継続を導いている点も見出された。

今回対象とした3社事例の比較分析の範囲となるが、SDGsビジネス展開が継続して進んでいる企業事例のみに共通するキードライバーについて、全社基盤、プロジェクト単位別に整理して、図2の通り表す。

図2：SDGsビジネス展開におけるキードライバー（3社事例の比較分析に基づいて）



出典：筆者作成

## 6. 結び

本稿では、SDGsビジネス展開におけるキードライバーの分析フレームワークを提示し、「SDG Industry Matrix」に掲載された日本企業の3社の事例分析を通じ、Research Questionに対する検討を行った。今回対象となった3社の分析結果から導出した、試論的な位置付けとなるが、SDGsビジネスを成功させている事例には、4つの共通するキードライバーが見出され

た。①ROI管理と共有（戦略）、②サステナビリティ指標と報酬の連動（制度）、③チームメンバーの士気を高める役割の存在（従業員）、④社内キーマンとのエンゲージメント（エンゲージメント）である。

対象とした3社ともに、積極的にサステナビリティ活動を行っており、サステナビリティの概念を含んだ企業理念を持つ等、全社基盤としてSDGsビジネス展開におけるキード

ライバーを兼ね備えている。しかし、これらを兼ね備え、そして、SDGsの達成に貢献しているビジネス活動であっても、ROIの低迷により、その継続が断念されてしまう事例があることが、インタビュー調査を通じ判明した。全社基盤としてSDGsビジネスを展開させるためのキードライバーを整備しながら、さらに、プロジェクトを進める上で必要とされる、キードライバーを備えていくことが求められている。すなわち、全体最適（全社基盤）、及び部分最適（プロジェクト単位）それぞれのキードライバーが両輪となり、SDGsビジネスの展開と継続を支えていることが示唆される。

SDGsビジネス展開におけるキードライバーの分析フレームワークを提示し、そして、インタビュー調査も取り入れた複数事例の比較分析を通じて、これまでの先行研究において示されてこなかったキードライバーを導き出したことは、「SDGsとビジネス」の研究に対する、新たな貢献である。また、これまでの先行研究で指摘されてきた、サステナビリティ指標と報酬制度の連動が、ROIが低迷状態に陥ったSDGsビジネスの中断を踏みとどまらせる一つの意思決定材料になる可能性を、事例分析を通じて確認した点も本稿の意義として挙げられる。

課題としては、SDG Industry Matrix掲載事例以外の複数事例においてもインタビュー調査を試み、分析を行う必要性がある点が挙げられる。分析対象を広げ、新たなドライバーの存在の可能性も含め、今後も事例分析を進めていきたい。特に、サステナビリティ指標と報酬制度の連動に関する研究は、発展途上であるとする指摘（Eccles et al. : 2020）も踏まえながら、具体的に、どのようなサステナビリティ指標を設定し、どのように報酬制度と連動させる形が、最もSDGsビジネスへポジティブな影響を与えるのか等、今後も研究を

深めていくこととする。

#### ◇謝辞◇

インタビューにご協力いただき、学術論文として投稿することに同意をいただきました、富士通ホーム&オフィスサービス株式会社 野牧宏治氏、富士フィルムビジネスイノベーション株式会社 松本由樹氏、澤田達男氏（当時）に感謝申し上げます。また、本稿の執筆にあたり、3名の匿名審査員の先生方から、建設的な御指導を賜りましたことに、深く感謝申し上げます。

#### ◇注釈◇

- (1) 企業の取り組みを対象とするため、グローバルヘルス技術振興基金事例は分析の対象外とした。
- (2) インタビュー調査の詳細は以下の通りで、役職はいずれも当時のものである。  
①2020年11月28日：富士通ホーム&オフィスサービス株式会社 先端農業事業部 ビジネス推進部 部長、②2020年12月22日：富士ゼロックス株式会社 モノ作り本部生産企画管理部 グループ長、ガバナンス&マネジメントG担当者。
- (3) 2021年4月1日、富士フィルムビジネスイノベーション株式会社に社名変更。
- (4) 味の素事例においては、石田（2020）のインタビュー調査内容を参考とする。尚、2017年4月より本プロジェクトは味の素株式会社より公益財団法人化し、味の素ファンデーションに移管している。
- (5) インタビュー調査以外の情報に関しては、2020年10月1日現在、最新版のサステナビリティレポート等に基づき作成。詳しくは参考URLを参照とする。

◇参考文献・参考URL◇

【英語】

Berning, SC., (2019), “The Role of Multinational Enterprises in Achieving Sustainable Development - The Case of Huawei”, *European Journal of Sustainable Development*, Vol.8, Issue.3, pp.194-202.

Doyle, P., (2000), “Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value”, John Wiley & Sons, Ltd, (恩蔵直人監訳 (2004) 『価値ベースのマーケティング戦略論』 東洋経済)。

Eccles, R.G., Johnstone-Louis, M., Mayer, C., Strohle, J.C., (2020), “The Board’s Role in Sustainability”, *Harvard Business Review*, HBR Sep-Oct 2020, pp.48-51, Harvard Business School Publishing Corporation.

Flick, U., (1995), “*Qualitative Forschung*”, Hamburg: Rowohlt, (ウヴェ・フリック (2002) 小田 博志等訳『質的研究入門ー「人間の科学」のための方法論』 春秋社)。

KPMG, (2018), “*How to Report on the SDGs: What Good Looks Like and Why It Matters*”, KPMG’s Global Center of Excellence for Climate Change and Sustainability.

KPMG and United Nations Global Compact, (2015), “*SDG Industry Matrix*”, KPMG and United Nations Global Compact.

Pascale, R.T., (1990), “*Managing on the Edge: how the smartest companies use conflict to stay ahead*”, Simon and Schuster.

Pedersen, S.C., (2018), “The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business!”, *Science Direct*, Procedia CIRP 69 (2018), pp.21-24.

Porter, M., Kramer, M., (2011), “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the

Role of the Corporation in Society”, *Harvard Business Review*, January and February 2011, Vol.89, pp.62-77, (編集部訳「共通価値の戦略」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号) pp.8-31, ダイヤモンド社)。

United Nations, (2015), “*Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*”, United Nations.

【日本語】

足達英一郎、村上芽、橋爪麻紀子 (2018) 『SDGsの教科書』、日経BP社。

天沼伸恵、小野田真二 (2020) 『SDGsの手法とツールがよくわかる本』 秀和システム。

石田満恵 (2020) 「CSVアライアンス持続性のメカニズムーサステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表に基づいてー」『横浜国立大学大学院博士学位論文』。

小野田真二、吉田哲郎、沖大幹、黒田かをり、笹谷秀光、佐藤真久 (2018) 『SDGsの基礎』 学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部。

蟹江憲史 (2020) 『SDGs (持続可能案開発目標)』 中公新書。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)、地球環境戦略研究機関 (IGES) (2018) 『未来につなげるSDGsとビジネスー日本における企業の取組み現場からー』 GCNJ、IGES。

公益財団法人 味の素ファンデーション (2019) 「ガーナ栄養改善プロジェクト (GNIP) ガーナにおける栄養状況改善の取り組みー持続可能なソーシャルビジネスモデルの構築に向けた課題と解決の方向性ー」、pp.2-18。

國部克彦、神戸CSR研究会 (2017) 『CSRの基礎』 中央経済社。



小林重信 (1992) 「事例ベース推論の現状と展望」『人工知能学会誌』第7巻第4号、pp.559-566。

関正雄 (2018) 『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規。

樋口美雄、駒村康平、齋藤潤 (2016) 『超高齢・人口減少社会のイノベーション』慶應義塾大学出版会。

モニターデロイト (2018) 「SDGsが問いかける経営の未来」日本経済新聞出版社。

### 【参考URL】

味の素株式会社 (2020) 『味の素グループ統合報告書2020』2021年6月10日アクセス、  
<[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/08/teaserItems1/00/linkList/0/link/Integrated%20Report%202020\\_J\\_A4.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/08/teaserItems1/00/linkList/0/link/Integrated%20Report%202020_J_A4.pdf)>

富士ゼロックス株式会社 (2020a) 『Fuji Film Holdings Corporation Sustainability Report 2020』2020年11月27日アクセス、  
<[https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/report/2020/sustainabilityreport2020\\_svpstories\\_a4.pdf](https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/report/2020/sustainabilityreport2020_svpstories_a4.pdf)>

富士ゼロックス株式会社 (2020b) 『Fuji Film Holdings Corporation Sustainability Report 2020 - マネジメント編』2020年11月27日アクセス、  
<[https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/data/2020/sustainability\\_data\\_management\\_pdf\\_01.pdf](https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/data/2020/sustainability_data_management_pdf_01.pdf)>

富士通株式会社 (2020) 『富士通グループ 統合レポート2020』2020年11月27日アクセス、  
<<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/integratedrep/2020/pdf/all.pdf>>

# 日本企業のCSV活動の効果測定手法に関する一提案

## — 共創パターンによる類型化と、活動の直接・間接効果 —

The proposal about measurement method for effect of CSV activities conducted in Japanese firms  
—The patterns of co-creations with stakeholders and direct and indirect effects of CSV activities—

早稲田大学創造理工学部経営システム工学科 助教  
Assistant Professor, Dept. of Industrial & Management Systems Eng., School of Creative Science and Engineering, Waseda University

高田 真也  
Shinya Takata

早稲田大学創造理工学部経営システム工学科 教授  
Professor, Dept. of Industrial & Management Systems Eng., School of Creative Science and Engineering, Waseda University

大野 高裕  
Takahiro Ohno

### ABSTRACT

Although the number of companies implementing CSV activities has increased in recent years, many companies are facing issues in balancing social value and corporate value and in evaluating activities. In this study, we propose a new classification of CSV activities and a method for measuring the effect. We classify the effects of CSV activities directly on corporate management and the cases where other management strategies are taken at the same time and have an overall effect, and propose a classification method focusing on the co-creation process for activities. From the research results, it can be seen that there is a correlation between the evaluation items between the direct effect and the indirect effect, but no correlation between the two, and that co-development affects the creation of new products and the improvement of social evaluation.

### キーワード

共有価値の創造 (CSV)、測定手法、共創類型、間接効果、直接効果

## 1. はじめに

本論文では、CSV活動に関して共創プロセスに着目した活動の分類手法と直接効果と間接効果に着目した効果測定手法の提案を行う。以下、次の様な構成で議論を行う。本章に引き続き、第2章ではCSV概念の整理と特徴について論じ、第3章で先行研究をレビューしたうえでその限界を指摘する。第4章では、それを踏まえた研究課題・仮説の提示と研究方法を説明

し、第5章で研究結果と考察を論じる。第6章で結論と本研究の限界、今後の研究課題を述べる。

## 2. 研究背景

CSV (Creating shared value) は、Porter and Kramer (2011) によって提唱された概念で、「社会のニーズや問題に取り組むことで、社会的価値を創造すると同時に経済的価値を創造するア

プローチ」と定義される (Porter and Kramer, 2011)。この概念は、サステナビリティ概念、ステークホルダー論など関連概念と類似点も多いが、表1に示すようにそれぞれの概念と異なる点もあり、社会課題の解決において同概念を援用することに実用的なメリットが存在する (Preem and Daoot, 2019 : pp.447)。東洋経済

(2017-2020) の調査によると、この活動を実施していると回答する国内の企業数は、2020年の段階で516<sup>(1)</sup>社となっており、業種によって実施割合に差が見られるものの<sup>(2)</sup>、増加傾向にある。活動内容全体の特徴として、国内市場において環境負荷軽減に特徴を持つ新製品の開発などを目的としたものが多い。

表1 CSV活動と関連概念の整理

	社会起業家	サステナビリティ	企業市民主義	ステークホルダー論
概念の定義	社会目標の達成を主目的とする赤字でない企業	環境、社会、経済的目的の同時追及	コミュニティに対する企業の貢献	利害関係者に対して価値がどの様に提供できるかに着目する
CSV 概念との類似点	社会的イノベーションの追求、生活水準の向上を目指す点	上に示した目的との同時追及、社会・環境戦略の経営戦略との統合	企業がコミュニティ等に与える影響に着目しバリューチェーンやクラスターの CSV に対応	財務パフォーマンスに正の影響を与えるという点で共通している
CSV 概念との相違点	社会起業家が企業価値の追求に重点を置かない点、企業規模や業種適用範囲の違い (CSV は大企業・全業種)	持続性基準を満たすべきとの外部からの圧力に対する受動的な反応である点、次世代の幸福を考慮する点が異なる	商品や市場の再調整の概念は含まれていない	同概念はプロセスの違いや成果の配分に焦点をあてる事が多く新市場を創造するといった要素は含まない

出所：Benedikt, 2016より筆者作成

### 3. 先行研究

#### 3.1 CSV活動の適用可能性と条件

CSV活動は、社会価値と企業価値の両立を目的としているが、その両立に至るプロセスは必ずしも明確ではない。世良 (2020, pp.90) によれば、両立は、「企業が社会が便益を得る財・サービスを提供し、その対価として財務上の利益を獲得していること」を前提とする。ただ実際には、財・サービスの提供において社会と企業のニーズのどちらかに偏る場合や、受ける便益も社会が受ける便益と企業が受ける便益のどちらかに偏る場合が多い。この点について寺澤・山下(2019, pp.67)は、アニュアルレポートのテキスト分析を通じて、在邦製薬企業群とCSV実践企業群の報告書の記載例を比較した場合、前者では社会的価値の創造のみに言及した文の出現率が高いと報告しており、高田・大

野 (2021b, pp.81) でも企業価値よりも社会価値に関する言葉の出現頻度が高いという結果を得ている。さらに先行研究の中には、要因を理論面から検討したものもあり、CSV概念の適用には、一定の条件が伴うと指摘するものもある。前者について世良 (2020, pp.95) は、社会的要請によって自社に不利な事業に参入し投資を行わざるを得ない場合がある事、それは経済性投資ではなく、社会性投資となる可能性がある点を指摘し、後者についてDe los Reyes *et al.* (2017, pp.143) は、Porter and Krame (2011) の枠組みを倫理的な問題を包括する方向で拡張した上で、企業が社会課題を解決する過程では、企業と社会の間にWinWin関係が成立している場合もあるが、企業が社会価値を犠牲にして企業利益を追求する場合や、企業がコストを負担して社会的価値が実現するWin-lose関係に

ある場合もあり、実際には後者の事例が多いと指摘する。

### 3.2 CSV活動の分類についての先行研究

CSV活動内容から分類を行う場合、代表的なものにPorter and Kramer (2011, pp.15-27)による分類(以下、Porterの3分類と表記)があるが、これは活動を商品や市場の再調整、バリューチェーンにおける生産性の再定義、企業の所在地における産業の協力的クラスター形成という3つに分類するものである。さらに赤池・水上(2013, pp.24-43)では、Porterの3分類ごとに具体例を提示した上で、その目的に対応する13の活動モデルを提示している。なお、実証分析にこの3分類を適用し、クラスター形成(Jackson and Limbrick, 2019)や、生産性の再調整(Spitzack and Chapman, 2012)がCSV活動の効果に正の影響を与えると指摘した研究があるが、筆者が国内企業のCSV活動内容を示すテキストから因子分析を行った結果、別の因子に分類され、3分類が妥当しない可能性が示された(高田・大野, 2021a, pp.4)。

### 3.3 CSV活動と共創戦略の関係についての先行研究

赤池・水上(2013)において指摘されるように、企業がCSV活動を実際に行う上で、どのような社会課題に取り組むかを定める過程でのステークホルダーとの対話や、実際にCSV活動を推進する過程でのステークホルダーの協働が重要な意義を持つ。実際のCSV活動が他企業や行政の協働の形で実施されてきた点は多くの指摘があるが(大倉, 2012, Jamali and Keshishian, 2009)、特に活動の推進において協働が行われる理由として、立場の異なる組織が社会的ミッションに賛同して集まりお互いの強みを生かして解決を図る“Collective impact”

(Kanie and Kramer, 2011)概念に着目して説明を試みたるものや、組織学習から協働の持つメリットの説明を試みるもの(Ashman, 2001)、双方の資源を活用する事のメリットを指摘したものなど(Jamil and Keshishian, 2009)が挙げられる。その場合、CSV活動において、企業とステークホルダーとの間で価値が共有される事に着目して、そこでの協働を共創の概念を用いて説明する事が重要な意義を持つと考えられる(玉村ら, 2014, pp.53)。共創とは「ステークホルダーとの交流を通じて新しい価値を生む営み」(プラハラード, 2013, pp.56)と定義され、新商品・サービスの創造や広告・コミュニケーション方法との関係で多く使用される。玉村ら(2014, pp.58)は、CSVの共有価値戦略は、市場にいる消費者、組織にいる従業員、世間にいる生活者とのつながりと企業の共有価値を追求する戦略であると説明する。協働を価値共創として扱う場合、価値共創のプロセスと相手先に着目して整理を行うことが有効だと考えられる。藤川他(2012, pp.40)によれば、価値共創プロセスモデルには、「並行モデル」、「集束モデル」、「交叉モデル」があるが、CSV活動は、企業活動を通じた価値共創プロセスの側面が強く、バリューチェーンやサプライチェーンとの関係が重要になるため「並行モデル」で説明する事が適当だと考えられる。この点からFrow *et al.* (2015)が、共創プロセスの設計に着目し、共コンセプト化、共デザイン、共生産、共プロモーション、共プライシング、共流通、共経験、共意味創造、共アウトソーシング、共メンテナンス、共廃棄の11個に区分した方法が参考になる。なお従来研究では、バリューチェーンとCSV活動の関係を指摘したものはあるが、共創相手や共創プロセスに着目して整理を行ったものは見られない。

### 3.4. CSV活動の効果に着目した先行研究： 財務パフォーマンスへの影響

企業の社会戦略の効果に関して、先行研究ではCSR活動を主な対象として社会業績(Corporate Social Performance: CSP)と財務業績(Corporate Financial Performance: CFP)の相関の検証という形で分析を行う事が多かった。これらの分析結果から以前まで明確な結論が得られないとされていたが、近年の研究により、異なる結果が見られる。例えばBusch and Fiede (2018)は、1000以上の論文をメタ分析した結果、CSR指標の価値関連性は否定できないとし、Kong, Antwi, *et al.* (2019, p.446-447)も、統計手法と事例分析についての体系的なレビューを行なった結果、CSR活動がビジネス戦略の一部として実施された場合に活動の実施が財務パフォーマンスにプラスに影響すると結論づけている。次に、CSRではなくCSVを対象にした分析に焦点を当てるとここでも財務パフォーマンスとの相関が分析の中心となってきた。例えばFernandez-Gamez *et al.* (2019, pp.10-11)やJones and Wright (2018, pp.1124, 1135)の分析は、財務パフォーマンスとCSV活動実施の有無や、活動の代理変数の分析を行い、相関があることを指摘している。

ただ従来よりCFPとCSPの間の相関関係に着目した分析では、因果関係を立証したことにはならないという点が課題とされており、これはCSV活動を対象にした分析でも問題になる。近年、この問題に対する解決策として、①時間軸の考慮のほか、②事例分析との併用によるプロセスを考慮した分析③因果関係を統計的に検証する手段等が提案されている。例えば、③の視点からJones and Wright (2018, pp.1124)は、The Granger causality testsを行い、「活動により財務パフォーマンスがあがる」

というよりも、「財務パフォーマンスのよい企業がCSV活動を実施する」という側面が強いと指摘する。ただCSV活動のもう一つのターゲットである社会価値への影響について定量的に扱った研究は殆ど見られない。

#### 3.4.1 CSV活動の効果に関する研究：企業イメージや購買行動への影響

CSV活動を含めたサステナビリティ活動には、活動自体が業績向上に結びつく場合のほか、ステークホルダーが取り組みを知り反応を示す事で評判の確立、従業員のやる気向上につながり、企業価値を生む場合がある(Bonini *et al.*, 2009)。消費者サイドに着目して活動と企業イメージ、消費者行動の影響を分析したものに、Creyer and Ross (1997)、姜 (2021)、長崎 (2017)などがある。

まず、Creyer and Ross (1997, pp.427)は、CSV活動に積極的な企業の販売する商品を、消費者は多少価格が高くても購買する傾向があると指摘し、姜 (2021, pp.279)は、コンビニ業界を対象に活動と顧客ロイヤリティとの関係を分析し、活動のうち経済的価値のみが直接影響するという結果を示している。この点について整合的な説明を行う上で長崎 (2017)が参考になる。この研究では、CSV活動の具体的な説明文を被験者に提示し、その前後のブランドに対する信頼度の向上度を測定することで、活動の認知が消費者の信頼度の向上や購買意識にポジティブな影響を与えることを指摘し、活動が消費者行動に影響するために内容が伝達される事が要件になる事示している。ただ信頼概念は、活動より企業ブランドが対象となるため、共創から生じる対象への共感の考慮や、企業側の情報開示方法も含めて分析する必要がある。

### 3.5 先行研究の限界

以上の先行研究レビューを踏まえ、CSV活動の効果について先行研究の課題を指摘する。第一に、CSV研究全般について社会価値と経済価値の両方を評価・測定する具体的な方法が提示されていない事が指摘できる。特に財務パフォーマンスと活動と因果関係を考慮した上で分析したものは存在するが、海外研究を通じて、①活動について社会価値と経済価値、直接効果と間接効果など異なる視点からの評価や、その相関関係について考慮した分析は十分に行われておらず、②時間軸を考慮したうえで、活動と戦略の関係の分析や、企業規模などの考慮も十分になされていない。第二に、そもそも国内企業の実証の蓄積が少ないが、活動を分類する基準として活動内容を効果的に捉える、Porterの3分類以外の手法が提示されていない事が指摘できる。

## 4. 研究課題と研究方法

### 4.1. 研究課題

以上の課題を克服するため、以下二つの研究課題を設定する。第一に、CSV活動実施による直接効果と間接効果に着目し、その相関関係の検討を行うことである。CSV活動は事業戦略というより、プロジェクトとして位置づけられる事も多いが、CSV活動自体の効果に加え、活動が企業経営全体に与える影響評価も重要な意義を持つ。またその相関関係を分析する事で、CSV活動が経営戦略にどう統合されたかを評価する事が可能になる。第二に企業がCSV活動を実際に実施する際に、どのようなステークホルダーと、どのようなプロセスで協働したかに着目し、分類の差異が、活動の効果にどのような影響を与えたかを分析することである。これによりPorter

and Kramer (2011) とは異なり、CSV活動のプロセスの違いが活動の効果にどう影響したかを検討する事ができると考える。

### 4.2 CSV活動の成果に与える要因に関する仮説

CSV活動の成果に影響する可能性がある変数として、企業規模や業種 (Benedikt, 2016, pp.142) といった要素に加え、コア事業の存在<sup>(3)</sup>や多角化の程度が考えられる。なぜなら、企業にコア事業が存在するとCSV活動も自ずとそれに関係した内容になり、既存製品の製造・販売に影響を与えやすいと考えられるからである。企業規模の影響については正、負の両方の影響が想定されるが、製造業の場合、既存製品の製造や新技術・新市場の創造への影響が想定されやすい。そのため、

仮説1：対象企業が製造業である場合、既存製品の製造・販売や新製品・新技術の創造に正の影響を与えると考えられる。

さらに企業のグローバル化の進展度は、組織構造や組織風土に影響するため、海外戦略を見据えた戦略や、事業性強化を目的とした組織変革は企業統治、社会性などに影響すると考えられる。

仮説2：対象企業がグローバル化の進展度が高く、グローバル化の取り組みが進められることと、企業統治や社会性スコア向上には正の関係が想定される。

なおこれらの取り組みは顧客セグメントの影響を受けるため、効果にも影響すると考えられる。

次に活動内容に着目すると、共同開発、共同生産といった要素は、既存製品の製造・販売や新技術の創造への効果に結びつきやすいと考えられる一方、共経験といった要素は、その目的から、知名度・イメージの向上に結びつきや

すいと考えられる。

仮説3a：共同開発の取り組みの実施は、活動による新技術・新市場の創造に正の影響を与えると考えられる。

仮説3b：共同経験の取り組みの実施は、活動による潜在顧客に対するイメージ向上に正の影響を与えると考えられる。

#### 4.3. 分析データ

どのような活動をCSV活動とするかは、関連概念との類似性から、企業側の申告に基づくほか特定手段がない。そのため分析サンプルは、高田・大野が2019年に行った調査<sup>(4)</sup>の回答企業37社（製造業24社（加工組立17社、素材7社、非製造業13社））により2016-2020年において実施されたCSV活動とし内容について①東洋経済（2018-2020）に活動例として報告された活動内容、②高田・大野の調査票に活動例として記載された活動内容、③実施企業の統合報告書、CSR報告書、サステナビリティ報告書において「事業を通じた社会価値の実現」に関する活動例として記載されたものから抽出を行っている。

#### 4.4 分析方法

以下、分析ステップごとに説明する。

##### 4.4.1 事業戦略と活動特徴の整理

先行研究においてCSVの効果に影響する変数として活動の経営戦略への統合度が挙げられている。本研究では、評価手法に東洋経済（2017-2020）の社会評価指標を用いている事との整合性と、データの制約からミクロ的な要素の検討が困難であるため、活動実施と同時期に他の経営戦略が取られることに着目して、活動の直前に取られた事業戦略の見直しに着目する。そのうえで、事業戦略の見直しについて堀内（2020, pp.67）の分類から活動と関連が想定できない事業の清算を除き、（1）組織・生

産体制の再編、（2）国内営業活動の強化、（3）海外展開を見据えた戦略、（4）研究開発の強化、新領域の開拓の4項目<sup>(5)</sup>に加え世良（2020）や赤池・水上（2013, pp.23）で重要性が指摘されている（5）理念・ドメインの再定義と、ステークホルダーへの訴求力が高い（6）株主還元などステークホルダーへの利益還元を加えた6項目に着目し、分析対象期間（2016-2019年度）の各企業の有価証券報告書の記載に着目し、分析を行う。

##### 4.4.2 活動推進における共創プロセスと共創相手に着目した整理

活動内容の抽出にあたり、2017-2021年に実施されたCSV活動を有価証券報告書、統合報告書、および高田・大野（2019）の調査回答から特定したうえで、Frow *et al.*,（2015, pp.471）の分類に基づきどのような共創プロセスについて行われたか判断し、実施に際してどのようなステークホルダーを共創相手としたかを、新聞記事等をもとに確認するというプロセスで、抽出を行った（表4）。

##### 4.4.3 回帰分析による経営効果への影響の検討

経営効果の測定については、既存製品の製造・販売、新製品・新技術・新市場の創造など5項目を7点尺度で調査したもの（Appendix参照）を用いている。CSVなどのサステナビリティ活動の効果に関する因果関係を説明するためには、時間軸を導入する事が必要である（森本, 1994, pp.308）。そのため評価指標についてはCSV活動が実施された以前からの指標の変化を観察することにした。

加えて事業の財務パフォーマンスへの影響を見るため、対象企業の関連製品売上高<sup>(6)</sup>を抽出した（抽出方法は脚注に記載している）。一

方社会評価スコアについては、東洋経済(2017-2020)に基づき、社会評価スコアが実施時(2020年と2017年の比較)にどう変化したかについて観察した。実際に企業が採用する社会価値指標は企業ごとに異なるが、環境・社会性スコアとCFPの尺度の関係の分析が行われている事が紹介されており(遠藤, 2014, pp.94)、横断的な分析に使用する事が適切であると考えられる。

分析にあたって、IBM SPSS Statistics 28を使用し、経営機能に与える影響は被説明変数がカテゴリカルスコアであるため、3段階尺度に圧縮して順序ロジスティック回帰を使用し、社会評価スコアは100点満点の連続値を従属変数とするため線形の重回帰分析による分析を行った。

## 5. 分析結果

### 5.1 CSV活動の特徴

抽出された活動75件のうち、訴求する社会的ニーズとして多かったものに、スマートハウスの開発や小型LSIの開発・販売、物流効率改

善など環境負荷の低減が9件、廃熱や食品廃棄物の再利用、リサイクル精錬等資源リサイクル関連が9件、太陽光・風力発電等再生エネルギー関係が8件、診断技術や医療システム構築に寄与する目的から再生医療の生産に直接関わるものも含め医療が8件、教材のデジタル化等教育の普及関連が7件などがある。

### 5.2 CSV実施企業と事業戦略の見直し

企業がどのような経営戦略を実施するかは所属する業種によっても左右されると考え、製造業・非製造業で区分した後、藤井・金原(2013, pp.98)を参考に製造業を小区分<sup>(7)</sup>し、整理を行った(表3)。表2から、全業種の約6割で「組織・生産体制再編」が見られ、製造業、特に素材産業で「研究開発の強化、新領域の開拓」が多く実施された事が読み取れる。なお理念・事業再定義についても加工組立業で多い。この要因としてこれらの企業ではグローバル化の進展割合が大きく顧客セグメントが事業の再定義等の実施に影響した可能性が指摘できる。

表2 CSV実施企業における事業戦略の見直し状況

	n 数	理念・事業再定義	組織・生産体制再編	国内営業活動強化	海外戦略への対応	株主還元等	研究開発強化、新領域開拓
加工組立業	10	60.0%	50.0%	10.0%	30.0%	40.0%	70.0%
基礎素材業	9	22.2%	55.6%	0.0%	22.2%	0.0%	77.8%
生活関連業	5	20.0%	60.0%	40.0%	40.0%	0.0%	60.0%
非製造業	12	25.0%	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	41.7%

出所：各社有価証券報告書(2016-2019年度)より、筆者作成

### 5.3 協働と価値共創の類型

抽出された75件の活動について、どのようなステークホルダーとどのようなプロセスで共創を実施したかを表3に整理した。この結果、共開発(75.6%)及び共経験(32.4%)が最も多く、共プロモーション(18.9%)が続いた。全体として活動に取り組んでから間もないこ

と、サンプルの約半数が製造業である事からこの分布になったと考えられるが、共開発の次に共経験が多かった事からステークホルダーとの体験価値に訴求する活動も一定程度見られる事が読み取れる。

同表で最も多かった共開発の共創相手に着目すると、異業種企業が共創に関与(共開発の



表3 ステークホルダーとの共創プロセスと共創相手

	共開発	共経験	共生産	共廃棄	共プロモーション	共メンテナンス	共流通
異業種他社	8	2	1	1	4	2	1
異業種他社・研究機関／大学	6				1	1	
異業種他社・研究機関／大学・顧客／消費者	1						
異業種他社・同業他社	3		1	1			
異業種他社・顧客／消費者		1		1	2		
異業種他社・自治体／関係機関	4		2	2			
異業種他社・従業員		3					
サプライヤー・政府機関							2
研究機関／大学	1						
同業他社	1		1				
同業他社・自治体	1		1	1			
同業他社・研究機関／大学	2						
同業他社・研究機関／大学・自治体	1						
顧客／消費者				1	1		
教育機関・消費者／生活者		2					
教育機関・同業他社／異業種他社					2		
教育機関・自治体／関係機関		3					
教育機関・自治体／関係機関・顧客／消費者		1					
医療機関・自治体／関係機関					1		
企業数(割合)	28(75.6%)	12(32.4%)	6(16.2%)	7(18.9%)	11(29.7%)	3(0.08%)	3(0.08%)

出所：75件の活動についてFrow *et al.*, (2015, pp.471) の定義などに基づき、筆者集計

うち78%) する 경우가非常に多い点に加え、異業種他社と研究機関／大学の組み合わせや、異業種他社と自治体の組み合わせなど複数の利害関係者が関与するケースが多いことが読み取れる。これはCSV活動の目的が新製品・新市場の割合が高いため、新しい知見をもたらす共創相手として異業種他社を選択するためと考えられ、組織間学習が目的の中で大きな意味を持っていた可能性がある。一方、大学／研究機関と自治体が関与する場合の要因には、基礎研究段階における大学／研究機関の役割や、実証実験における自治体の役割が大きかったためと考えられる。また共経験や共プロモーションでは教育機関や顧客／消費者との共創が多く見られている。

## 5.4 経営効果および企業評価への影響

次に活動の結果、直接効果、間接効果に向上が見られたかという点と、評価項目間の相関係数を示した4.2で示した仮説などについて要素が効果にどのように影響を与えたかを分析する。

### 5.4.1 CSV活動の直接効果と間接効果、関係間の相関

表4に直接効果と間接効果の平均と分散、相関係数を示した。まず直接効果について既存製品の製造・販売、新製品・新技術の創造、イメージアップの向上の変化値の平均は、いずれも5以上であり、7段階尺度(Appendix参照)の平均3.5を基準値として検定を行っても、1%有意で効果があったと見ることができ。次に社会評価のうち人材活用、企業統治、

表4 活動の直接効果と間接効果の水準と相関

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 人材活用 (変化値)	5.55***	6.07	1.00	0.20	0.55***	0.30**	-0.06	0.03	0.17	0.15	-0.06	0.16
2. 環境 (変化値)	2.58	6.31	0.20	1.00	0.03	0.17	-0.08	-0.06	-0.10	0.45	0.22	0.26
3. 企業統治 (変化値)	3.21***	4.25	0.55***	0.03	1.00	0.19	0.05	0.17	0.15	0.03	0.07	-0.24
4. 社会性 (変化値)	3.30***	0.18	0.30**	0.17	0.19	1.00	0.01	0.32	0.11	-0.09	-0.24	-0.14
5. 製品売上の変化値	1.09**	0.19	-0.06	-0.08	0.05	0.01	1.00	-0.27	-0.17	-0.01	0.07	0.05
6. 既存製品製造・販売	5.41***	0.94	0.03	-0.06	0.17	0.32	-0.27	1.00	0.55***	-0.01	-0.03	-0.01
7. 新製品・新技術創造	5.38***	1.18	0.17	-0.10	0.15	0.11	-0.17	0.55	1.00	0.30	0.08	0.16
8. SC等の経営基盤強化	4.81***	1.37	0.15	0.45***	0.03	-0.09	-0.01	-0.01	0.30	1.00	0.36	0.57
9. 寄付等事業外収益	2.88	1.49	-0.06	0.22	0.07	-0.24	0.07	-0.03	0.08	0.36	1.00	0.23
10. イメージ向上	5.34***	1.15	0.16	0.26	-0.24	-0.14	0.05	-0.01	0.16	0.57	0.23	1.00

出所：高田・大野（2019）、東洋経済（2017-2021）のデータに基づき筆者分析（平均の有意水準は、1 サンプルの t 検定の結果を記載したもの）

社会性スコアの変化値も1%有意で向上が確認されるほか、関連製品売上高（2019年の2016年の売上高に対する割合）について1を基準値として検定した場合も5%有意で向上が確認できる。人材活用と企業統治・社会性など、社会価値指標間での相関は見られたが、サプライチェーン等の経営基盤と環境スコアを除けば直接効果と間接効果との相関は低く、関連製品売上高の変化値と既存製品の製造・販売が負の相関を示すなど、関係自体が負の影響を示しているものもある。そのためCSV活動の直接の効果と間接効果が別の要素によって規定されている可能性が指摘できる。

#### 5.4.2 活動の直接効果の分析

表5は新製品・技術の創造に対する影響を分析したものである。モデルの適合度は5%水準で有意である。有意になった係数について、共開発の係数が10%有意に正の影響を示し仮説3aが成立したものの、経営理念・事業領域再定義の係数は5%で負の有意を示しており、企業戦略全体の取り組みの効果が確認できない。新製品・新技術に対して継続的な取り組みを行う必要性からむしろ頻繁な事業セグメントの変更はネガティブに影響する可能性が示唆され、創業

当初からの経営理念がより重要である可能性がある。また共創相手に関する変数の影響についても検討したが有意な結果は得られなかった。また仮説1について業種ダミーの影響は確認できなかった。表6は、潜在顧客へのイメージ向上に対する影響を分析したものである。モデルの有意性は5%水準で確認された。有意になったのは、先行研究で関係が示唆された企業規模と、共生産、既存製品の製造・販売との関係であるが、共経験について想定された3bが棄却され、共生産の係数も負の値を示しており、ステークホルダーとの共創が顧客のイメージ向上など消費者への訴求に結びついていないことが明らかになった。一方、既存製品の製造・販売に対する効果との関係は5%水準で有意に正の影響を示しており、イメージ向上に既存製品を通じた認知度が反映され、既存製品の販売等との密接に関係している事が読み取れる。

#### 5.4.3 活動の間接効果の分析

表7は、企業統治と社会性スコアの変化を従属変数として重回帰分析を行った結果である。分散分析の結果、それぞれ5%、1%有意水準を満たしている。企業統治を従属変数としたモデルでは、グローバル化対応戦略の実施が

表5 新製品・技術の創造への影響<sup>(8)</sup>

従属変数：新技術等の創造（3段階）	
投入変数：強制投入法	係数
多角化度	0.012
売上高（2019年）対数値	0.773
ROA（2019年）	-0.147
既存製品の製造販売	2.067*
共開発	2.783**
経営理念・事業再定義	-2.276**
対数尤度	33.6
カイ二乗値	16.621**

( $p < .01, **$ ,  $p < .05, *$ )

表6 潜在顧客からのイメージ向上への影響

従属変数：顧客のイメージ向上（3段階）	
投入変数：強制投入法	係数
多角化度	4.358
環境の変化	14.169
売上高（2019年）対数値	3.855***
共経験	0.034
共生産	-2.988*
共プロモーション	-0.984
既存製品の製造販売	2.752**
同業他社との共創	-1.698
カイ二乗値	19.931**
対数尤度	31.134

出所：高田・大野（2019）に基づき筆者分析

表7 企業統治スコアの変化と社会性スコアの変化に対する重回帰分析

	企業統治	社会性
売上高（2019年）対数値	-2.359*	
経営理念・ドメインの再定義	2.678*	-1.487*
海外展開を見据えた戦略	3.29**	
国内営業の強化		-0.026
共開発		-10.347***
共プロモーション		-4.285*
共廃棄	4.758***	
多角化度	0.106*	0.041*
製造業ダミー	-2.467*	
多角化×コア事業の存在	0.176	
人材活用		0.398**
定数項	11.968**	11.895***
F値	3.719**	6.596***
調整済みR2乗値	0.352	0.49

出所：表2, 3の集計結果からデータセットを作成し、筆者分析 ( $p < .01, **$ ,  $p < .05, *$ )

有意に正となり、仮説。影響を与えているが、製造業ダミーの係数は負の値を取っているため、仮説2は支持されたが、製造業ダミーについて社会性スコアを従属変数とした場合には有意な関係が観測されなかった。

その他、企業統治と社会性の両方のスコアの向上に多角化度が有意に影響しているが、多角化度の高さは企業の事業領域の広さ、すなわち、顧客セグメントの広さに読みかえられるため、ステークホルダー範囲の広がり、社会的

取組みの多様性につながることで社会性スコアの改善やガバナンスに対する規律づけとして機能する可能性が指摘できる。一方、社会性スコアの向上に共開発や共プロモーションが負の有意の影響を示されたことから、ステークホルダーと接点を持つだけでなく人材活用など内部プロセスを通じて組織化がなされていない場合、企業全体の社会性スコアの向上につながらないことが読み取れる。

## 6. 結論と本研究の限界、今後の課題

本論文では、CSV活動の効果に関する二つの提案を行い、CSV活動を実施した企業の実データを用いて検証を行った。その結果、(1) 活動の実施に伴い様々な経営戦略が同時に実施されている点、(2) 直接効果と間接効果に直接の相関はなく、社会評価値同士や、既存製品の製造とイメージアップ等、活動の直接効果間の相関が高い点、(3) 共開発は新製品・新技術の創造に寄与するものの、社会性スコアの向上には負に影響している点、共廃棄が企業統治に有意に正の影響を及ぼしていることから、共創プロセスに着目した分類は活動内容の特徴を説明する上で一定の意義を持つが、効果への影響を検討する場合に、活動においてステークホルダーとの接点を持つことで、活動の効果に寄与するだけでなく、企業全体のパフォーマンスに寄与するためには別の要素が必要である事が明らかになった。

本研究の限界として調査対象に製造業が多く、CSV活動開始から日が浅いこともあって内容に開発段階のものが多く含まれていたため、抽出できた共創も共開発の割合が高く、サンプルに偏りがある事が指摘できる。ただ今後も活動を実施する企業が増加することが予想されるため、活動開始から一定年数が経過した段階で、今回得られた知見をもとに、より多くのサンプルで再度検証を行い、統合報告書などのテキストマイニングなどを通じて活動と変数の抽出方法についても精緻化する事で、一般的な知見を提示する研究に発展させることが期待できる。

### 注

(1) 東洋経済(2019)では、全上場企業・主要未上場企業3742社を対象に2018年6

-10月に実施し、回答のあった1297社に東洋経済が保有する192社を加えた1501社をサンプルとして、人材活用、環境、企業統治、社会性の4項目で評価したものである。特徴として例えば環境について環境負荷が低減されたかどうかよりデータの「開示状況」を評価する点が挙げられる。

- (2) CSV実施企業の割合が大きい業種は、食料品、医薬品、銀行等である(東洋経済, 2020)。
- (3) コア事業の存在については、事業構成比において、75%以上を占める事業が存在する企業とした。
- (4) この調査は、東洋経済(2019)において、CSV活動を実施していると回答した全企業を送付対象(397社)として2019年9月25日~10月18日に郵送法による配布の形で実施し、37社(33社は郵送による回答、4社はE-mailにより回答)から回答を得た(回答率9.1%)。回答企業の業種は、製造業・非製造業に幅広く分布するがその他製造業が6社、電気機器が5社と比較的多い。
- (5) なお国内営業力の強化とは消費者向け新製品発売やチャネルの強化、国内新事業所開設などを意味している。また、グローバル展開を見据えた戦略とは、新会社設立や共同研究体制などを意味し、研究開発の強化、新領域の開拓とは、研究所開設、共同開発、新領域の研究・開発をスタートさせたなどを意味している。この4つは堀内(2020)に基づいており、これに加え、株主還元などステークホルダーに還元されたか、中期経営計画等の策定により、経営理念・ビジョンなどの見直しや事業セグメントの変更が見

られたかを示している。

- (6) 関連事業売上高については、セグメントデータよりCSV活動が主として含まれる事業の売上高を収集した。例えば横河電機の制御事業、イトーキのオフィス関連事業等である。2020年は新型コロナウイルスの影響で企業業績が低下したため分析から除外した。
- (7) 生活関連産業には、飲食品、繊維、衣類製造業などが含まれる。基礎素材型産業には、化学、窯業、紙・パルプ製品製造業などが含まれる。加工組立型産業には、機械製品、電気機器、輸出機器製品製造業などが含まれる。
- (8) 調査票では7段階尺度で測定したが、順序ロジスティックを行うにあたり、「非常に効果があった」もしくは「効果があった」を3、「少し効果があった」か「どちらとも言えない」を2に、「あまり効果がなかった」から「全くなかった」までを1の3段階に縮約した。

## 参考文献

### <邦文文献>

- [1] 赤池学・水上武彦 (2013), 『CSV経営－社会課題の解決と事業を両立する－』NTT出版。
- [2] 石田満恵 (2020), 「CSV企業とアライアンス戦略」, 『横浜経営研究』第24巻第3号, pp.29-51
- [3] 石田満恵 (2021), 「企業のSDGs評価に関する研究」, 『横浜経営研究』第42巻第1号, pp.35-51
- [4] 遠藤業鏡 (2020), 『CSR活動の経済分析』, 中央経済社
- [5] 大倉邦夫 (2012) 「社会的協働における組織間学習のプロセス：繊維産業における

リサイクル事業事例」『弘前大学人文社会論業社会科学篇』第28号, 1-12頁。

- [6] 姜京守 (2021) 「企業のCSV活動は顧客ロイヤリティにいかなる影響を与えるのか」『関西外国語大学研究論集』第113号, pp.265-284
- [7] 世良和美 (2018) 「ステイクホルダー論に基づく分析の枠組みを用いた事例研究：CSRにおける社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明のために」『経営教育研究』第21巻第2号, pp.41-52
- [8] 世良和美 (2020) 「CSRにおける社会性と経済性の追求に関する事例の分析－日本の自動車メーカーを対象とした予備的考察－」『現代社会研究』第18号, pp.86-96
- [9] 高田真也, 大野高裕 (2019) 「CSV活動は、本当に企業価値や社会価値に寄与しているのか」, 『日本経営システム学会第63回全国研究発表大会講演論文集』, 29-31頁, 日本経営システム学会
- [10] 高田真也, 大野高裕 (2021a) 「CSV活動の設計に関する研究－ステークホルダーとの共創に着目して－」, サステナビリティ経営研究, 日本経営倫理学会
- [11] 高田真也, 大野高裕 (2021b) 「テキストデータに基づくCSV活動の実態分析」『日本経営システム学会誌』第38巻2号, pp.77-86
- [12] 玉村雅敏他 (2014), 『ソーシャルインパクト－価値共創が企業－ビジネス－働き方を変える』, 産学社。
- [13] 寺澤佳大・山下貴子 (2019), 「在邦製薬企業のCreative Shared Value実践に関する検討」『Japan Marketing Academy Conference Proceedings』, 第8号, 61-68頁。
- [14] 東洋経済 (各年), 『CSR企業総覧 (ESG編), 2017-2020年版』, 東洋経済新報社
- [15] 藤井秀道・金原達夫 (2014), 「日米製造

- 業企業の環境経営と外部要因』『組織科学』第46巻4号, 83-101頁。
- [16] 長崎秀俊 (2017), 「CSV情報活用による商品評価時のコーポレート・ブランドの役割ーアイ・トラッキングカメラによるアプローチー」, 『目白大学総合科学研究』, 13号, 149-160頁。
- [17] 堀内美雅乃 (2020) 「日本の製薬企業の事業戦略と戦略選択に至る要因の考察」『経営教育研究』第23巻, 第2号, 63-74頁。
- [18] 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』第46巻2号, 38-52
- [19] C・K・プラハラード, ベンカト・ラマスワミ (2013), 『コ・イノベーション経営 価値共創の未来に向けて』, 有賀裕子訳, 東洋経済新報社
- [20] 森本三男 (1994) 『企業の社会的責任の経営学的研究』 白桃書房
- <欧文文献>
- [21] Ashman, D., (2001), “Civil Society Collaboration Challenge with Business : Bringing Empowerment Bank in” *World Development*, Vol.29, No.7. pp.1097-1113
- [22] Benedikt von Liel (2016) : “Creating Shared Value as Future factor of Competition”, Springer
- [23] Bhattacharya, Sen and Korshun (2011) : “Leveraging Corporate Responsibility : The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value”, Cambridge
- [24] Bonnie, S. Koler *et al.* (2009) : “Valuing Social Responsibility Programs”, *McKinsey Quarterly*, 32 (2), pp.11-18
- [25] Busch, and Friede, G. (2018). “The robustness of the corporate social and financial performance relation : A second-order meta-analysis”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25 (4), 583-608
- [26] Creyer, E. H. and Ross, W. T. (1997). “The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention : Do Consumers Really Care about Business Ethics?”. *Journal of Consumer Marketing*, 14 (6), pp.421-433.
- [27] De los Reyes, G. *et al.* (2017). “Beyond the win-win creating shared value requires Ethical frameworks : *California Management Review*, 59, pp.142-167
- [28] Fernandez-Gamez, M. A, Gutierrez-Ruiz. A. M, *et al.* (2019) “The Effects of Creating Shared Value on the Hotel Performance”, *Sustainability*, Vol.11 (6), pp.1784 : 1-16
- [29] Frow, P, A. Payne, and K. Storbacka(2015) “Managing Co-creation Design : A Strategic Approach to Innovation”, *British Journal of Management*, Vol.26, pp.463-483
- [30] Jackson, I and Limbrick, L. (2019) : “Creating shared value in an industrial conurbation : Evidence from the North Staffordshire ceramics cluster, *Staretegic Change*, 28, pp.133-138
- [31] Jamili, D., Keshishian, T., (2009), “Uneasy Alliances : Lessons Learned from Partnerships between Businesses and NGOs in the context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, Vol.84, pp.277-2995
- [32] Jones and Wright (2018) “Fashion or future : does creating shared value pay?” *Accounting and Finance* Vol.58 : 1111-1139
- [33] Kania, J., Kramer, M. (2011) : “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*,

- Winder, 9, pp.36-41
- [34] Kong, Y., Antwi, Adjei, A. and Bawuah, J. (2019) “A Systematic Review of The Business Case for Corporate Social Responsibility and Firm Performance” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2), pp.444-454.
- [35] Pfitzer, M., Bockstette, V. and Stamp, M. (2013). “Innovating for shared value”. *Harvard Business Review*, 91, pp.100-107
- [36] Porter, M. E, Kramer, M. R, (2011) : “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, Vol.89. (April), pp.63-77
- [37] Prem Sagar and A. Daood. (2021) : “Creating shared value : A systematic review, synthesis and integrative perspective”, *Interantional Journal of Management Review*, 23, pp.466-485
- [38] Prirem, R. and Butler, J. E (2001). “Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management Research? *Academy of Management Review*, 26, pp.22-40
- [39] Sen, S. and Korschun, D. (2006) “The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships : A Field Experiment” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, No.2 pp.158-166
- [40] Sptzeck, H. and Chapman, S. (2012) : “Creating shared value as a differentiation strategy : The example of BASF in Brazil. Corporate Governance”, *The International Journal of Business in Society*, 12, pp.499-513
- [41] Sheth, J., and C. Usly (2007) : “Implications of the revised definiton of marketing : from exchange to value creation”, *Journal of Public Policy and Marketing*, 26, pp.302-307.
- [42] Shin, N. (2020). Creating shared value from collaborating logistics systems : The case of ES3 and Flexe. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 30, pp.213-227
- [43] Vargo, S. and R. F. Lusch (2006). “Service-dominant logic : what it is, what it is not, what it might be”, In R Lusch and S. Vargo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate and Directions*, pp.43-56. Armonk, NY : M. E. Sharpe.
- [44] Wang, Q., Dou, J., and Jia, S. (2015) “A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance : The Moderating Effect of Contextual Factors” *Business and Society*, 55 (8), pp.1083-1121.

#### 謝辞 (Acknowledge)

本稿を執筆するにあたり、調査にご回答頂いた企業のご担当者の方に感謝の意味を示したい。なお、調査票配布にあたって、結果について統計処理を行い、企業名を特定する形で結果を公表はしない旨、説明を行っている。また、個々の情報を記載しない事を説明した上で結果の公表について同意手続きを経ている。また本研究をまとめるにあたり、野村マネジメントスクールからの研究助成（2021年10月-2022年9月）を受けている。

「付録」(Appendix)

設問16：CSV活動はどのような経営的な機能面で効果をあげていますか。それぞれの経営的な機能について、最も当てはまるもの1つずつに○を記入してください。

		非常に効果があった	効果があった	少し効果があった	どちらともいえない	あまり効果がなかった	効果がなかった	全く効果がなかった
1	既存製品の製造・販売							
2	新製品の創造・新技術の創造・新しい市場の創造							
3	サプライチェーンやバリューチェーンなどの経営基盤強化							
4	寄付など事業以外の収入として							
5	宣伝・人材採用・地域住民や潜在顧客に対するイメージアップ							





# 日本における女性社外取締役が企業経営に 与える影響に関する研究

— 日本の上場企業のステイクホルダーを中心に —

Research on the effect of female outside directors on corporate management in Japan  
— Focusing on stakeholders of Japanese listed companies —

法政大学大学院政策創造研究科 修士課程 福田 智美  
Graduate School of Regional Policy Design, Hosei University Tomomi Fukuta

## ABSTRACT

This paper discusses how governance issues can impact the value of Japanese companies. Japan's Corporate Governance Code was first introduced in 2015, and has since been revised twice since then. The latest revision emphasizes gender and other types of diversity, as well as the importance of outside directors.

The number of female outside directors increased from 159 in 2014 to 1,835 in 2021. How did the addition of female outside directors improve corporate value and management? Previous research on the issue finds both positive and negative aspects of the appointment of female directors on corporate value. This is due to its short history and small number of female directors. This paper interviewed nine companies listed on the Tokyo Stock Exchange from three industries and analyzed them using a qualitative method known as SCAT. I conclude that the introduction of female outside directors had a positive effect on the corporate value.

## キーワード

コーポレートガバナンス・コード 女性社外取締役 SCAT分析 企業価値向上

### 1. はじめに

本稿では日本の上場企業における女性社外取締役の選任と企業経営の関係について、取締役会およびステイクホルダーへ与える影響について考察を行う。

研究の背景としては、2015年6月に導入されたコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）を嚆矢として、日本企業では社外取締役の導入が進んだ。2021年8月に東京証券取引所（以下、東証）が発表したデータに

よると市場第一部で2名以上の独立社外取締役を選出する上場企業の比率は97%であり、CGコード導入前の2014年21.5%と導入直後の2016年79.7%から比較すると大幅に増加していることが分かる。

さらに2021年6月、二度目の改訂CGコードでは、多様性、特に「女性社外取締役」の役割に大きく注目がされている。東証（2021）ガバナンス白書によると、2014年には159名であった女性社外取締役は、2021年には1,835名

となり、取締役全体に占める女性社外取締役の比率は5.9%まで上昇した。

このようにCGコードにおける社外取締役選任の推奨と、内閣府男女共同参画局（2015）「男女共同参画基本計画」による女性活躍推進の後押しがあり、女性社外取締役の人数は増加したことが分かる。その結果、女性社外取締役が取締役会に加わることにより、取締役会および企業のステイクホルダーにどのような影響が表れているのか関心が寄せられるようになった。東証や政府の方針に従い、女性取締役を増やせば良いということではなく、多様性の推進が企業経営に与える影響について問われている。このような日本企業の流れに問題意識を持ち、本稿では考察を行っていく。

本稿は、第1章から第6章までの全6章で構成する。第1章では、研究の背景と問題意識を述べる。第2章では現状分析として、日本市場におけるCGコードの現状と歴史的背景、女性活躍推進の歴史と現状を示す。第3章では、主な先行研究について「女性役員比率と企業価値向上」の相関を明らかにした議論を三つの観点からレビューを行い、先行研究の限界からリ

サーチ・クエスチョン（以下、RQ）を設定する。第4章では本稿の研究方法について述べる。その上で「女性活躍推進」に積極的な企業へのインタビュー調査を行い、インタビュー項目や使用データを確認する。分析方法として大谷（2008）SCAT分析を提示し、SCAT分析を使用する妥当性を確認する。第5章ではインタビュー調査の分析結果をRQごとに示し、分析結果をもとに考察を行う。第6章では、日本の上場企業における女性社外取締役が企業経営に与える影響を、企業の実績、ステイクホルダーの側面から分析した研究成果を示すとともに、本稿のまとめと限界、今後の研究課題を明らかにする。

本稿で用いる「女性活躍推進に積極的」の定義を示す。厚生労働省（2016）「女性活躍推進法」は、労働者数301人以上の事業主に女性が活躍できる行動計画を策定・公表するよう義務付けた。各省庁および東証は図表1-1のような認定を企業に付与し「女性活躍推進」企業に見える化を行った。本稿ではこれらの認定を受けている企業を「女性活躍推進に積極的」と定義する。

図表1-1 「女性活躍推進」認定の一覧

認定の名称	認定機関	対象	概要
なでしこ銘柄	経済産業省 東京証券取引所	東京証券取引所上場 約3600社	女性活躍推進に優れた上場企業 (2段階評価：なでしこ>準なでしこ)
くるみんマーク	厚生労働省	一般事業主行動計画 を策定した企業	子育てサポート企業 (2段階評価：プラチナくるみん>くるみん)
えるぼし認定制度	厚生労働省	常時雇用者が301名 以上の企業	女性活躍推進法に基づく認定制度 (3段階評価：3>2>1)

出所：厚生労働省、経済産業省、東証HPより筆者作成

## 2. 現状分析

### 2.1 日本市場におけるコーポレートガバナンス・コードの現状と歴史的背景

日本におけるCGの流れとして2014年2月に金融庁から日本版ステewardシップ・コードが公表され、機関投資家が受託者責任を果たす為の原則が明らかとなった。そして同8月、経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（以下、伊藤レポート）が公表され、企業が投資家との対話を通じて持続的成長に向けた資金を獲得し、企業価値を高めていくための提言がなされた。そして2015年5月改正「会社法」では、社外取締役を選任していない上場会社は、その理由を定時株主総会において報告しなければならないとされた。さらに同年6月には金融庁・東証から日本版CGコードが導入され、日本のCGの枠組みは、2014年から2015年にかけて大きな変革がなされたといえよう。

そのような流れを受け、日本企業では社外取締役を選任する動きが急増した。さらに2021年6月に二度目の改訂が公表されたCGコードでは多様性、特に「女性社外取締役」の役割に焦点が当てられた。生命保険協会（2020）によると、企業の取締役会実効性向上に対して「ジェンダーバランスや多様性の確保」を多くの投資家が求めているという報告もある。

### 2.2 日本における女性活躍推進の歴史と現状

女性社外取締役は急増したが、一方で内閣府男女共同参画局（2015）「男女共同参画基本計画」で目標とした2020年までに上場企業役員に占める女性の割合10%および女性管理職比率30%との乖離は依然として大きい。

資産運用会社りそなアセットマネジメントは2023年からプライム市場上場企業に対して、女

性役員が不在の場合は代表取締役役に反対票を投じるとした。議決権行使助言会社であるアメリカのグラス・ルイス社は、2022年東証市場区分再編後のプライム市場において、取締役会に対し女性役員比率が10%以下である場合、2023年から代表取締役選任の際、反対票を推奨すると公表した。同じような動きは、他の運用会社や議決権行使助言会社でも起きている。

このように、女性社外取締役の需要は益々高まるが、一方で日本は歴史的背景からも諸外国と比較し、女性活躍推進は遅れている。図表2-1に女性活躍推進の歴史と、CGコードの歴史を示す。日本では1985年に「男女雇用機会均等法」が制定されたが、アメリカでは日本よりも20年早い1963年に同一の労働に従事する男女に対して同一の賃金が保証される「同一賃金法」が制定されている。このように日本の法制度の遅れから女性活躍推進を支える制度がまだ浸透しきっていないと考えられる。

また、内閣府男女共同参画局（2021）世界経済フォーラム「The Global Gender Gap Report 2021」が示すジェンダーギャップ指数では（図表2-2）日本は153ヶ国中121位（0.656）であり、イギリス23位（0.775）、アメリカ30位（0.763）と比較し、先進国の中でも低いレベルである。

女性活躍推進の歴史的背景と現状から、日本の「女性活躍推進」がまだ道半ばであることが明らかである。

## 3. 先行研究

### 3.1 女性役員比率と企業価値において「有意な関係がある」とする研究

一ノ宮（2011）は、量的調査で、東証一部および同二部上場企業2,341社（金融・保険を除く）を対象に、企業規模をコントロールした上で、2007年度の女性役員比率と2006年度の

図表 2-1 CGの流れと女性活躍推進の歴史

1985	男女雇用機会均等法
1991	育児休業法
1999	男女共同参画社会基本法
2012	第二次安倍内閣発足
2014	日本版ステュワード・シップコード 持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～(伊藤レポート)
2015	女性活躍加速のための重点方針2015策定 第4次男女共同参画基本計画 閣議決定
2015	コーポレート・ガバナンスコード
2017	日本版ステュワード・シップコード(改訂)
2018	コーポレート・ガバナンスコード(改訂)
2019	女性活躍推進法、均等法、育児・介護休業法の改正
2020	日本版ステュワード・シップコード(再改訂)
2021	コーポレート・ガバナンスコード(再改訂)
2022	東京証券取引所 区分改編(5→3)

出所：内閣府男女共同参画局、厚生労働省、東証HPより筆者作成

図表 2-2 日本のジェンダーギャップスコア

分野	2021年スコア	2020年スコア
経済	0.604	0.598
政治	0.061	0.049
教育	0.983	0.983
健康	0.973	0.979

出所：内閣府男女共同参画局(2021)より筆者作成

ROS、ROA、ROE、期末株価との関係を平均値の差の検定を行った。その結果ROEを除き、ROS、ROA、期末株価との間に正の相関関係が確認された。しかし、アメリカやヨーロッパと比較し、日本のジェンダーを含むダイバーシティ経営は歴史が浅いのでデータの蓄積の不十分な点を指摘している。

大野(2020)は、量的調査で、東証一部上場、従業員1,000人以上、女性役員比率30%以上の3条件を満たす企業を抽出し、2014年から2018年までの株価、ROEを分析した。分析の結果、女性役員比率が30%以上の企業の株価とROEは日経平均や東証大型株を大きくアウトパフォームしたが、サンプル数が少ないため記述的な比較であるとしている。

伊藤(2018)は、量的調査で日本、韓国、

インド、オーストラリア、アメリカ、イギリス、ドイツの上場企業の女性取締役とROE、ROAとの関係を示した。調査方法は女性役員選任(有無)とROE、ROAの平均値の差による両側検定である。結果は図表3-1の通り。女性取締役選任(有無)とROE、ROAの関係は、強制力を伴うクォーター制が導入されているインド、ドイツ、フランスではパフォーマンスの差異はなかったが、一方でオーストラリア、イギリス、アメリカのように、企業の自主的な行動(30%クラブなど)で女性取締役の積極的な選任を進めている国では差が確認できた。法制度になってしまうと企業経営よりも女性を選任することが優先されてしまう可能性について分析が必要であると述べている。

図表3-1 2015年度の女性取締役の「比率高」との財務パフォーマンス

	女性取締役 比率 (%)	クォーター制 導入	ROE (FY)					ROA (FY)				
			2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
日本	2.8		○					○	○	○		
韓国	2.3											
インド	10.9	○										
オーストラリア	13.7		○	○				○				
アメリカ	12.6		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
イギリス	18.5			○	○							○
ドイツ	17.1	○			○							
フランス	31.6	○										

出所：伊藤（2018）をもとに筆者作成

IMF（2016）は量的調査で、2013年のヨーロッパ諸国の200万社以上のサンプリングから女性上級職とTobin's Q、ROAの関連性を指摘した。回帰分析により、3つの指標（純利益、税引前利益、総資産に対するEBIT）について、少なくとも女性2人以上のメンバーが上級職に就いている企業を抽出し、男性の上級管理職または取締役会メンバーのうちの1人を女性メンバーに置き換えることで企業のROAは上昇すると示した。

### 3.2 女性役員比率と企業価値において「関係がない」「負」とする研究

松本（2019）は、量的調査にて2007年から2013年までのうちTOPIX500に含まれている企業でデータ入手が可能な236社を対象に二段階最小二乗法を用いて、女性取締役（社内・社外）とTobin's Q、ROAの関係を検証した。その結果、女性取締役比率とTobin's Q、ROAの関係は内生性をコントロールすると相関は消滅するとした。松本はメディア等で指摘されているような、女性取締役の選任と企業パフォーマンスにおける正の関係が見せかけの相関である可能性が高いと示唆している。

宮崎（2017）は、量的調査にて、日本企業の124社のうち2009年から2015年のデータをも

とに女性取締役とROAの関係の分析を行った。その結果、女性取締役比率とROAの間には有意な関係はないとした。それは対象企業のほとんどが女性取締役の登用が1名であるため、たった1名が登用されても企業経営に大きな影響を与えることは難しいと結論づけている。

松田（2020）は量的調査にて、取締役会におけるダイバーシティと投資の意思決定の影響および株価への影響について研究を行った。分析対象は東証全上場企業のうち、東証33業種の「化学」に属する売上高500億円以上の企業の100社を抽出した。検証の結果、女性社外取締役の存在は、企業業績（ROA）には影響を与えない一方で、株価評価との間には正の有意性がみられるとしたが、株式市場の評価が「女性取締役の有無」を形式的に見て反応している可能性を示した。

Marinova（2010）は量的調査にて、2007年のデータを用いてオランダの上場企業から186社を、デンマークの上場企業から84社を、金融を除いて抽出をし、女性役員比率（有無）とTobin's Qの間の相関関係を分析した。分析結果は、女性役員を登用している企業の方がTobin's Qが高いとしたが、企業の規模や業種などをコントロールすると有意な相関関係は見られないとした。

Adams and Ferreira (2009) は量的調査にてアメリカ企業を対象とした女性取締役比率とROAとTobin's Qの関係性をS&P500、S&P Mid CAP, S&P Small CAPの構成企業1,939社を対象に1996年から2003年にかけて操作変数を用いた固定効果モデルによって分析を行い、その結果、弱いながらも負の相関関係があるとした。

### 3.3 女性役員の登用と企業価値の関係性を示す質的研究

堀井 (2008) は、質的調査として、2007年に「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進に2年以上取り組んでいる企業の管理職に対してアンケート調査を行った。その中で、「ダイバーシティ推進で企業業績は向上する」という質問に対して、平均7.6点/10点という高い数値の結果が出された。

江川 (2017) は、質的調査として、2017年に東証一部上場企業14社の役員もしくは取締役担当者、国内外の機関投資家などを対象にインタビュー調査を行った。14社の条件は女性の社外取締役を1名以上選任している企業を3業種から抽出した。江川の研究は主に社外取締役の役割と機能であるが、そのインタビュー調査の中で、女性社外取締役導入の影響として前向きな評価が多かったとしており、上場企業において、女性社外取締役の役割は視点の多様性、女性スタッフへの良い影響、多様性の向上を通じてガバナンスが改善されることなど明らかにした。

### 3.4 先行研究のまとめと限界

先行研究レビューより、女性取締役と企業価値の先行研究を資料1のようにまとめた。

日本企業を対象にしたこのような先行研究は海外と比較すると少ないが、その原因は女性活躍推進の歴史がまだ浅く、女性取締役(社

内・社外)の選任が活発に議論されるようになったのは、改訂CGコード(2018)以降であるため、それ以前の日本企業では、女性取締役を選任する企業は限定的であり、先行研究でも指摘されているように十分なデータが蓄積されていなかったことから量的調査では限界があるといえよう。さらに二度の改訂CGコードやプライム市場のような女性取締役選任の流れは日本企業にとって非常に新しく大きな変化であり、この調査を質的調査で行うことは、社会的にも学術的にも価値があると考えられる。

質的調査について、サトウら(2019)はある出来事が起きる経緯や、その出来事の結果によってもたらされたことの「因果的成分」は量的研究が取り出してきたが、「偶有的成分=非因果的成分」については、質的探究によって取り出すことで理解の幅が広がるのではないだろうか、と述べている。大谷(2019)は、量的測定からこぼれ落ちてしまうものを質的データで研究をする、として、すべてが量的に測定できるわけではなく、それゆえ、対象を「量」ではなく「質」において把握する試みがなされ得る、と述べている。

質的研究の先行研究である江川(2017)は、女性社外取締役についてインタビュー調査を行っているものの、社外取締役の研究論文の一部である。本稿は女性社外取締役にテーマを絞ったインタビュー調査を行い、女性社外取締役と企業経営への影響について、これまでの質的研究では明らかになっていない取締役会とステイクホルダーに与える影響に焦点を当て分析を行うこととする。

### 3.5 リサーチ・クエスチョン

先行研究レビューおよび先行研究の限界から、以下に本稿におけるRQを二つ設定する。

**RQ1**：上場企業が女性社外取締役を選任する

ことにより、取締役会においてどのような影響があらわれるのであろうか。

**RQ2**：上場企業は女性社外取締役の選任に対して、ステイクホルダー（従業員・株主、投資家）へ、どのような影響を期待しているのであろうか。

#### 4. インタビュー調査の手法の解説

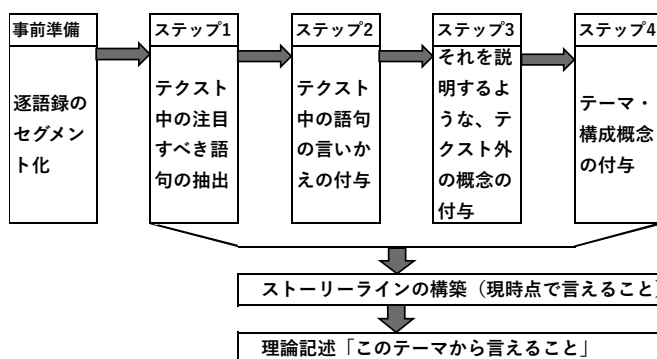
本稿では、質的調査としてインタビュー調査（シングルインタビュー、半構造化インタビューの形式）を行う。そのインタビューにより取得した逐語録をもとに、大谷（2008）によるSCAT分析による定性的手法を用いて分析を行う。図表4-1に示したように、SCATは逐語録化した音声データに対して明確な4つのステップを行う手法である。

本稿でSCATを使用する妥当性を二つ示す。一つ目は少数サンプリングであること。日本の上場企業においては女性社外取締役の存在は限られているのでSCAT分析を用いる点において妥当性があると考えられる。二つ目として、量的研究法との親和性である。先行研究では女性役員比率と企業価値の関係性において、多くは量的調査が使われていた。SCATは量的調査が主流であった分野でも数多く使われる傾向にある。大谷（2019）によると「量的研究者がSCATを

頻繁に使用しているのは、量的研究者が行っている量的データの分析とSCATによる質的データの分析には、ある種の親和性がある」と説明している。

さらに大谷（2019）ではSCATと量的分析には二つの共通点を指摘している。一つ目はSCATの分析手続きの定式性と明示性である。SCATはある程度定式的で明示的な分析手続きである「客観的な手続き」を行っている。それは分析の過程が可視化されて明示的に残るからである。そのため分析の妥当性確認のための省察を分析者に迫る機能も有している。量的研究者が質的なデータ分析の手続きに対しても「不可解」という思いをSCATは解消する。二つ目はSCATでは採取したデータを全部使うこと、いわば「全データ使用性」である。量的研究も採取したデータは基本的に全部を使用する。SCATではデータの恣意的な選別を行わない。そのため、SCATではデータの全体を見ながら分析を開始し、最後までそのデータ全体を見ていることになる。主観性のある程度排除し、すべてのデータを使用するという点において量的研究と親和性があるといえる。以上二つの視点から本稿でSCAT分析を使用することに妥当性があると考えられる。

図表4-1 SCAT分析における4ステップ



出所：大谷（2019）pp.275-277より筆者作成



#### 4.1 分析対象

分析対象は先行研究に倣い東証一部上場企業時価総額上位300社を抽出し、その後、江川(2017)に倣い女性社外取締役を選任している、3業種9社の役員および取締役会関係部署にインタビュー調査を行った(図表4-2)。9社の抽出方法はジャッジメンタルサンプリング法により抽出した。抽出方法の詳細は、東京証一部上場企業のうち、時価総額上位300社を抽出しその後、2015年CGコード導入前より社外取締役を選任している企業を抽出し、女性社外取締役を1名以上選任しており、本稿定義のとおり、女性活躍推進に一定の評価があり、外

国人持ち株比率が10%以上であることを条件とし抽出した後、3業種から、便宜的抽出法を使用し9社を選定した。

#### 4.2 使用データ

使用データは、図表4-3に示した質問事項に沿って、分析対象企業9社担当者にインタビュー調査を行った結果を逐語録化し、その文字データを全て使用する。また、図表4-2に示した取締役会の形態、外国人持ち株比率および株価の推移のデータはQuick Astra Managerから入手した。

図表4-2 インタビュー調査企業一覧

業種	会社名	発話者	*1000万以下端数省略 *時価総額上位280社より抽出		社長の出身	取締役会 の人数	独立社外 取締役数	女性社外 取締役数	女性取締 役比率	社外取締 役導入年	女性社外 取締役導 入年	外国人持 株比率	なでしこ 銘柄(選 定回数)	えるぼし 認定	くるみん 選定
			時価総額 (百万円)	形態											
製造業	A社	A	2,695,200	監査役設置 会社	他社	8	4	2	25.0%	2006	2015	30%以上	1		くるみん
	B社	B	4,800	監査役設置 会社	創業家	8	3	2	25.0%	2014	2014	10%以上 20%未満	0		くるみん
	C社	C	2,864,700	監査役設置 会社	生え抜き	8	4	1	12.5%	2002	2019	30%以上	4		プラチナ
サービス業	D社	D	5,262,400	指名委員会 等設置会社	生え抜き	11	5	1	9.1%	2001	2013	30%以上	1	○	プラチナ
	E社	E	4,220,800	指名委員会 等設置会社	生え抜き	14	5	3	21.4%	2003	2006	30%以上	5	○	くるみん
	F社	F	5,483,700	指名委員会 等設置会社	生え抜き	10	4	2	20.0%	2011	2011	30%以上	1	○	プラチナ
金融業	G社	G	3,673,000	指名委員会 等設置会社	合併会社	13	6	1	7.7%	2014	2014	20%以上 30%未満	4	△	プラチナ
	H社	H	14,300	指名委員会 等設置会社	合併会社	15	7	1	6.7%	2013	2017	30%以上	1	△	プラチナ
	I社	I	2,891,600	指名委員会 等設置会社	生え抜き	12	6	2	16.7%	1999	2010	30%以上	1	○	くるみん

出所：筆者作成

図表4-3 9社対象のインタビュー項目

1	社外取締役の役割について
2	取締役会の社内取締役と社外取締役の理想的な比率
3	なぜ女性社外取締役を選任したのか
4	女性社外取締役が企業に与える影響と選任の効果(具体的な例があれば)
5	女性社外取締役の選任基準
6	今後の女性社外取締役(女性活用)に期待すること
7	今後の理想的な女性取締役比率(社内・社外)
8	株主・投資家との対話から感じる女性社外取締役選任の影響・効果

出所：筆者作成

## 5. 分析結果

SCAT分析は公開されているEXCELフォーマット（大谷、2019）を用いて分析を行った。紙面の関係上、資料2にSCAT分析を添付する。インタビュー調査の結果からSCATステップ1テキスト中の注目すべき語句を5-1(1)から(6)に示した。そして5-2にSCAT分析ストーリー・ラインの概要から導き出された理論的記述に基づく総合的考察を示しさらに資料3にて全社の理論的記述（一部抜粋）を添付する。

### 5.1 インタビュー調査の注目すべき語句

#### (1) 社外取締役の役割

一般的には、社外取締役の主な役割は経営方針や経営改善について自らの知見に基づき助言を行うこと、経営の監督を行うことと考えられている。しかし、インタビュー対象の9社は複数の社外取締役を選任しているため、社外取締役各々に求めていることが違う。

社外取締役のうち弁護士には法務、公認会計士には金融など、専門性に基づく監督を求めている。一方、企業経験者や女性社外取締役には経営全般について助言を求めている。特に「社長にアクセルやブレーキをかけてもらいたい」「社内の人間にはない知識で助言をして欲しい」という、社内取締役の立場では難しい発言や知識を社外取締役に求める傾向がみられた。

#### (2) 取締役会における社外取締役と社内取締役の理想的比率

社外取締役を早くから導入している企業は「社外取締役比率100%でもいい」という意見があった。しかし、多くの企業は「社内の構造、仕事に分かる人間が取締役会にいないと社員が不安に感じる」と主張をしている。特に業務形態が多岐に渡っている企業ほど社内取締役の重要性を主張している。

理想的な比率は「社内取締役男女・社外取締役男女の四象限が同人数」であり、「社内女性取締役の育成が急務」となる。社長の出身が社外であればより取締役会に自由度が増す傾向にある。一方、生え抜き社長がトップを務める企業は「取締役会の半数以上は社内が望ましい」という傾向にあった。

#### (3) なぜ女性社外取締役を選任したのか

全発話者において「消費者およびステイクホルダーに男女が半数の割合で存在するのに対し、取締役会が男性だけの構造は歪である」と見解を示した。

製造業からは「顧客の立場に立ったアドバイスをもらうため女性社外取締役を選任した」という回答が多く、3業種の中でより顧客目線が強い傾向が表れた。外国人持ち株比率の高い企業ほど、「CGコード以前より投資家からの指摘があり導入を考えた」と回答した。

#### (4) 女性社外取締役が企業経営に与える影響

全発話者において「女性社外取締役を選任して良かった」というポジティブな発話が認められた。ただ、江川（2017）が「インタビューを行ったのが女性なのであまりネガティブな話をしにくかったのかもしれない」と指摘している通り、本インタビューイーも女性であったため、その傾向を否定できない。インタビューを行った9社の回答者は1社を除きすべて男性であった。

SCAT分析ステップ2「テキスト中の注目すべき語句」として、この質問に対する回答の頻出ワードは「女性は忖度をしなさい」「女性はズバリ言う」などであり、女性社外取締役が取締役会において存在感があることが示された。一方で「男性は会議の流れに沿った質問をするが、女性は違う角度から質問を出す」と多くの発話者が感じている。この考察は、各人の分析結果を突き合わせた解釈の部分であり、SCAT

による個々のデータの分析結果の共通性・一般性（あるいは差異性・個別性）を検討した結果である。

（5）今後、どのようなことで「女性」に期待をするのか

インタビュー企業9社は、「女性活躍推進」の評価を受けている企業である。そのため「女性を採用しやすい」「優秀な女性が当社に来てくれる」というメリットがある反面、「社内の規則が他社や世間と比べより女性が利用しやすいため、その制度に頼りすぎ社内の女性が育ちにくい」「支店にいる間はよくても、グローバルな立場で活躍する女性が生まれにくい」「がつがつとしたネゴシエーションが難しい」という風土を作り出し「女性活躍推進」のための制度が手厚いが故に「社内女性取締役の育成」の難しさが浮彫となったことを9社中6社が発話の中で示した。そのため「特に外資系などで厳しい荒波にもまれていた女性社外取締役を選任しお手本としてもらう」傾向にあった。

また、発話者Aは「企業内で女性活躍推進の後押しをしてきたが、A社と関わるサプライチェーンがまだ女性活躍推進の面では着手が遅く、担当が女性だと相手企業から難色を示される古い習慣が残っている。自社だけが取り組みに積極的でもサプライチェーン全体で行わなければ女性が育ちきれない」ことが分かり、日本全体の古い社会構造を指摘している。

（6）投資家との対話から感じる女性社外取締役選任の必要性と影響

インタビュー企業9社は外国人持ち株比率が高いため、ほとんどの企業が欧米（特に欧州）の投資家から「なぜ女性取締役がいないのか、導入すべきだ」と2015年CGコード導入以前より指摘があった。また、女性社外取締役を選任したことにより外国人投資家からの評価が上がった。最近では日本のESG投資の大きな潮

流から国内機関投資家から女性社外取締役選任について質問が多いようである。

## 5.2 ストーリー・ラインの概要から導き出された理論的記述に基づく総合的考察

図表5-1に、ストーリー・ラインから導き出された考察の概念図を付与する。女性社外取締役を選任することにより以下のような効果・影響があった。また資料3に、9社のストーリー・ラインの一覧（抜粋）を示す。

**発見事実1：**女性社外取締役が取締役会に入ることによって、議論に多様性や新規性が生まれることが分かった。

具体的には、

- （1）女性社外取締役の発言が新商品開発、企業情報開示、マーケティングの方法において新しい発案があることが分かった。
- （2）男性は上・横を見て仕事を行い、議案に沿った深堀の質問をする、女性は忖度なくあらゆる方向から質問を行う、男女が入ることにより、議題における面（女性）と奥行（男性）の広がりが増すという、多様性の良い結果があることが分かった。

**発見事実2：**ストーリー・ラインより、ステイクホルダーの意識は、以下のように変化していった。

従業員に対して、

- （1）女性従業員の「上級職」育成において、女性社外取締役を「手本」とする意識が生まれた。調査企業は女性活用に一定の評価がある企業であるため、採用時には優秀な女性を採用出来る機会が多いが、その手厚い社内制度に女性が頼り切ってしまう社内取締役が育たないというジレンマを取締役会関係者は感じている。手厚い社内制

度と「女性社内取締役」の誕生は逆相関を生んでいる可能性があるのではないか。

- (2) 自社だけでなくサプライチェーン全体で「女性活躍推進」に取り組む必要があるという課題が明らかになった。
- (3) 女性だけでなく、男性社員にも「女性活躍推進」の教育が大切であり、それを企業トップに宣言してもらいたいと思っていることが分かった。

**発見事実3**：ストーリー・ラインよりステイクホルダーへは、以下のような効果を期待していることが分かった。

株主・投資家に対して、

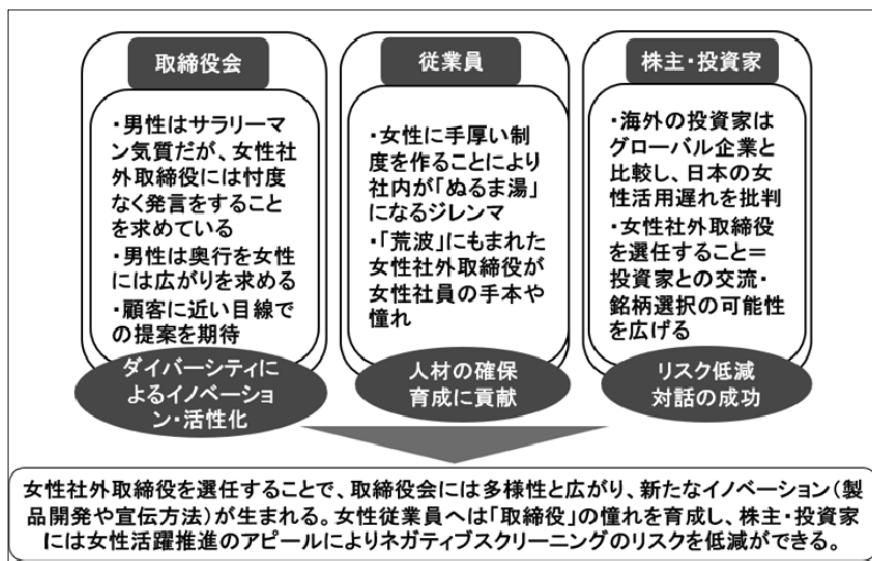
- (1) 女性取締役（社外・社内）を採用していない時は、グローバル比較で遅れている企業と投資家から認定をされ、ネガティブスクリーニングのリスク（銘柄選定時に投資対象から外される）があったが、女性社外取締役を

選任することによりそのリスクを回避することができる。

- (2) 女性社外取締役を選任することにより、株主・投資家は、企業とのエンゲージメントの成果を感じ、双方向に対話が行われていることを実感し、投資家の満足度が上昇する。一方で、「女性の選任」が数字ありきとなる懸念がある。
- (3) 日本の株式市場の低迷の1つに海外の投資家の日本企業の評価が低いことが挙げられるが、女性社外取締役の選任を積極化することにより、外国人投資家による日本の株式市場の評価が高まる可能性が考えられる。

通常は、SCATでは概念の階層化はしないので、この図表5-1は、ステップ<4>を使ってストーリー・ラインを書いたものを図表化したものである。

図表5-1 ストーリー・ラインの概要から導き出された理論的記述に基づく総合的考察



出所：筆者作成

### 5.3 考察

以上の発見事実から、女性社外取締役が企業価値向上における、取締役会・ステイクホルダーへ与える影響として以下のことが明らかになった。

#### (1) 女性社外取締役の役割

役割①：新しい視点を取締役に提供をする  
奥行ではなく広がりのある質問  
社内の組織や制度に縛られず忖度なく発言  
顧客目線に立った提案によるイノベーション創出

役割②：社内女性の手本となり社内女性上級職の育成  
キャリア志向の強い女性は、社外取締役を憧れの存在とし具体的な目標とする

役割③：株主・投資家へのアピール・リスク低減。  
数字ありきではないが「女性取締役がないことは選別の対象にもならない」というネガティブスクリーニングの回避  
女性採用することで投資家は「エンゲージメントの成功」と感じる

#### (2) 女性社外取締役選任の問題点

問題点①：企業は、女性社外取締役の選任は社内取締役のロールモデルとして期待している。しかし、取締役会に関わる発話者たちは、他社と比較し、手厚い女性活躍推進の社内制度を作った故、結局は女性社外取締役のような荒波に揉まれてきたような人物はその制度の中では育ちにくいと感じている。しかし手厚い制度がなければ、採用時に優秀な女性を

採用することは難しい。

それは、女性社外取締役の存在は、キャリア志向の強い女性のロールモデルとして期待はできるが、社内の女性従業員の意識変化への影響は、制度とロールモデル、女性従業員への意識変化と企業はまだ模索中である。

問題点②：「数字」が先行し、企業が本当に求める能力の女性社外取締役を選任しているのだろうか。  
投資家や世論の圧力から女性を選任するが、実際第一候補、第二候補と求める人物からの乖離がある。今後、スキルマトリクスの作成によりその問題点は解消するのではないか。

## 6. 終論と今後の課題

### 6.1 本研究の成果と限界

本稿の分析は、上場企業3業種9社と限られたサンプル数ではあるものの、SCAT分析を通じて、女性社外取締役にはあらゆる立場からの役割が期待されていることが分かった。しかし、女性社外取締役を選任することによる二つの問題点も5.3で挙げたように明らかになった。これら二つの問題点は、SCAT分析という1語からでも解析ができる分析手法が、本来であれば「こぼれ落ちてしまう」データを解析することを可能にしたためである。

江川(2017)では、女性社外取締役について研究は行われているものの、社外取締役の研究論文の一部である。また、インタビュー結果に対し、定性的手法で分析はされていない。そのため、概ねポジティブなインタビュー結果が多いため、本稿の新規性は、ネガティブな側面の企業の問題点を、インタビュー調査とSCAT

分析で導き出したことにあると考える。また、本稿では女性社外取締役が企業経営に与える影響が、取締役会、ステイクホルダー（従業員、株主・投資家）のそれぞれの立場から整理することができた点であり、この研究結果から、企業が少なからず今後の女性社外取締役の選任への促進、さらに役割の事例（ロールモデル）として参考にする可能性を示すことができた。

今後、残された課題を明らかにしていきたい。

## 6.2 今後の研究課題

本稿の分析対象以外の業種・企業に調査を拡大する必要がある。また本稿で用いたSCAT以外の研究方法による検証も必要と考える。今後の具体的な研究課題として三点を考える。

一点目は、女性取締役の選任は企業価値（財務的価値）を向上させるのか、という点である。女性社外取締役の選任が活発に議論されるようになったのは、2018年改訂CGコード以降であり、先行研究はそれ以前が多いので十分なデータが蓄積されていなかった可能性がある。今後はデータの蓄積も含め、定量的な調査を考えていきたい。二点目は、取締役会における女性役員比率の上昇は、企業価値を向上させるのか、という点である。現在、女性社外取締役を複数名選任する企業が増加しているが、比率と企業価値について女性社内取締役に積極的な資生堂などの企業を事例研究から検証を行いたい。合わせて今回明らかになった問題点である「女性活躍推進制度が整っている会社」と「女性社内取締役が育たない」ことの相関関係の有無なども事例研究で調べていきたい。そして三点目は、女性社外取締役の選任が取締役会の意思決定にどのような変化を与えたのか。本稿では、3業種9社からのインタビュー調査であったが、今後はインタビュー社数の増加、女性社外取締役だけでなく男性社外取締役へのインタビューを行いたい。

資料1 先行研究レビュー一覧

量/質	著者	発表年	国	対象の詳細	分析対象の期間	分析指標	結果
量的調査	Carter	2003	アメリカ	フォーチュン1,000社から抽出した797社	1997年	Tobin's Q	相関あり
	Rose	2007	デンマーク	デンマークの上場企業（金融除く）	1998年から2001年	Tobin's Q	相関なし
	Catalyst	2007	アメリカ	フォーチュン500社	2001年から2004年	ROS, ROIC, ROE	相関あり
	Adams and Ferreira	2009	アメリカ	S&P 500、S&P 中堅、S&P 小型指標から構成企業1,939社を対象	1996年から2003年	ROA, Tobin's Q	相関あり（負）
	Carter	2010	アメリカ	S&P 500	1998年から2002年	Tobin's Q ROE	相関なし
	Haslam Ryan	2010	イギリス	FTSE100	2001年から2005年	Tobin's Q	相関あり（負）
	Marinova	2010	オランダ	上場企業（オランダ186社・デンマーク84社）金融を除く	2007年	Tobin's Q	相関なし
	Catalyst	2011	アメリカ	フォーチュン1000社	2004年から2008年	ROS, ROIC, ROE	相関あり
	Credit Swiss	2012	グローバル	MSCI ACWI Index	2005年から2011年	ROE, PBR	相関あり
	Ahern and Dittmar	2012	ノルウェー	ノルウェーの企業248社	2001年から2009年	Tobin's Q	相関あり（負）
	Denzso and Ross	2012	アメリカ	S&P 1500 社	1992年から2006年	ROA, ROE, Tobin's Q	相関あり
	Joecks	2013	ドイツ	ドイツ上場企業151社	2000年から2005年	ROE（役員3人以上の臨界質量理論）	相関あり
	Sabatier	2015	フランス	フランス企業	2015年	ROA, Tobin's Q	相関あり
	IMF	2016	ヨーロッパ諸国	200万社以上のサンプリング	2013年	純利益、税引前利益、総資産に対するEBIT	相関あり
	伊藤	2018	韓国	韓国証券取引所、773社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関なし
	伊藤	2018	インド	ボンベイ証券取引所と国立証券取引所、3,904社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関なし
	伊藤	2018	オーストラリア	オーストラリア証券取引所、1,751社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関あり
	伊藤	2018	アメリカ	ニューヨーク証券取引所、3,561社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関あり
	伊藤	2018	イギリス	ロンドン証券取引所、1,140社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関あり
	伊藤	2018	ドイツ	フランクフルト証券取引所、567社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関なし
伊藤	2018	フランス	ユーロネクスト・パリ、696社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関なし	
量的研究	辻本	2013	日本	CSR企業総覧掲載企業	2007年から2010年	ROA Tobin's Q	相関なし 相関あり
	松本	2019	日本	TOPIX500のうち236社	2007年から2013年	Tobin's Q と ROA	相関なし(コントロールにより消滅)
	Siegel・児玉	2011	日本	経済産業省「企業活動基本統計」	2001年、2004年、2006年の3年間	ROA	製造業：有意（限定）サービス業：負の相関関係
	宮崎	2017	日本	日本企業の124社	2009年から2015年	ROA	相関なし
	松田	2020	日本	東証33業種「化学」に属する売上高500億円以上の企業100社	財務情報：2019年3月期、役員情報：t-1期末時点の2018年3月期	ROA Tobin's	相関なし 相関あり
	小池	2017	日本	日経225銘柄	2009年度から2015年度	ROA Tobin's	相関なし 相関あり
	伊藤	2018	日本	東証3,627社	2013年から2017年	ROE, ROA	相関なし
	大野	2020	日本	女性役員女性活躍推進データベースから東証一部上場、従業員1,000人以上、女性役員比率30%以上の3条件	2014年から2018年	株価、ROE	相関あり
	一ノ宮	2011	日本	東証一部および同二部上場企業2,341社（金融・保険を除く）	役員情報：2007年度 財務情報：2006年度のROS, ROA, ROE, 期末株価	ROS ROA ROE 期末株価	相関あり 相関あり 相関なし 相関なし
	質的調査	男女共同参画研究報告	2003	日本	総合職女性を多く採用、女性平均勤続年数の長い、女子学生就職人気ランキング上位の女性活躍が進んでいる企業の中から10社	2002年	ヒアリング調査
堀井		2008	日本	ダイバーシティ&インクルージョンの推進に2年以上取り組んでいる企業の管理職10社	2007年	アンケート調査	ダイバーシティ推進で企業業績は向上する
江川		2017	日本	東証一部上場企業、女性の社外取締役委1名以上選任している企業を3業種14社	2017年	インタビュー調査	Positive

出所：先行研究より筆者作成

資料2 各社ストーリー・ラインの概要から導き出された理論的記述（抜粋）

A	<p>・社外取締役には助言とブレーキ機能を期待。・社長の意思決定が早い利点の反面、暴走のおそれがある。・取締役会はまだ以前の日本型を引きずっているの社長に意見が言えない。・鳥の目で幅広く俯瞰してみようを求めている。・女性社外取締役は女性の目線より助言。・本日は社内の女性取締役を採用したいが、候補者がいない。当社は女性のための制度を手厚く設定しており、それが故に優秀な女性が多く募集の際に来てもくれない。その制度のために逆に入社後には守られているので「ぬるま湯」になってしまう。・現在、当社で活躍している女性は中途採用で社外から来た人が多い。・男女関係よく充実にもまれぬと取締役候補にはない。・スキルマックスがあり、女性だからと言って取締役にするのではなく、能力が到達していない人は男女とも取締役に仕で受けない。・取締役会でも、それ以外の場面でも、女性の方がしがらみがなく、付度なく発言をする。・社長もそのような意見を傾け、以前の社内の社長よりも社外から選任した社長のほうがそのような傾向がある。当社は女性活用の方をいれて様々な制度を設定している。・サプライチェーンはまだまだそのような動きはない。・製造側で女性を活用しても小売側での費用が少ない、せっかく活用した女性が不利益が起きる。・日本全体で考えないといけない問題。・取引先は男性ばかりだと当社の女性をよきと見なされません。・世の中を変革するためには男女双方への教育をトップが強い意志で行うことが大事。海外の投資家からは「女性を採用しよう」というより「なぜいないのか」と疑問に思われる。・人材の流動化も含めて日本の終身雇用よりジョブ型になる方が、投資家の要望につながれる。</p>
B	<p>・専門性の高い社外取締役にそれぞれが得意分野の助言を求める。・現在は女性社外取締役に選任している方が、女性消費者を対象とした製品を扱っているのに対して女性が取締役にいないことを不安に感じた。・今後のESGの観点からも女性が取締役にいないことはリスクである。・社内の女性が育っていない以上、女性社外取締役に女性の人材開発を含めて期待している。・取締役会における人数は社内取締役が多い方がいいと考えている。・女性社内取締役を専任したいと考えている。・財務情報のアドバイスは社内で行うので必要としない。・女性社外取締役に、社内の課題や社外関係を開陳した。顧客にとって成分・価格と最適な製品が生み出される向上につながった。・顧客目線に立って、いい成分を安く提供するという強みになかった視点であった。・男性社内取締役だけの構成では、議長に対しての付度が生まれず、規定路線に沿ったやりとりで本に議論が決定される。・女性社外取締役に選任したことにより、その論点を覆いつくして議論が円滑に付度ない疑問が投げかけられる。・女性活躍には数字を掲げず実践を促してもらう。・女性を特別扱いする制度にならないよう。男性にも理解を求め社内性を差別解消している。・女性の働きやすい職場は「女性活躍・女性活躍」のようなものが。・「数字あり」のため字会社が議決された数字を守ろうとしている。・海外の投資家の目線は日本の同業他社だけでなくグローバルの同業他社と比較して日本の取締役会に女性が少ないことに違和感を感じている。女性社外取締役に選任することが海外投資家を魅了してもらうために必要な条件と感じている。</p>
C	<p>・社長へのアクセスとブレーキを社外取締役に求める。・社外取締役同士のね合いを防ぐ工夫を行っている。・社外取締役に助言を求めている。・今までと違う取組みをすることで、社外取締役の存在が重要になる。・社内取締役もある程度必要である。・意思の疎通から社内の人材が必要とされる。・社内人間がゲームチェンジを知らないと改革は起きない。・必ずしも四象眼が望ましいわけではない。・女性社外取締役の選任は他社に較べた場合、問題視していない。・女性社外取締役に選任するにあたり、条件を厳しくしていた。・女性に求めすぎた。・取締役会では厳しいことを発言するのは女性である。・女性は時間がない。・女性は仕事だけでなく家庭もあり役割が多岐に渡る。・女性は柔軟性があり、人と交流がうまい。・女性には付度ない人間関係を良好に保てる。・同社は上級職は中途採用はしない。・女性社員の方が教育が手厚く、逆差別を男性が感じないという問題点がある。・単に女性社内取締役に選任しただけでなく、社内での活躍を促してもらう。・トピックは女性活躍推進に属するもので現場がそうとは限らないのは、現場に古いレガシーがありそこが打破できない。・ヨーロッパの投資家からは毎回女性比率を指摘されていた。日本の投資家はESGの潮流・制度より自社の積極性である30%クラブの方が投資家の評判が良い傾向にある。</p>
D	<p>・社外取締役は人によって役割が違うからこそ、社外取締役は複数が必要である。・グローバルかつ業態の複雑さから、ついで事が分かっていく社内取締役に固めてしまう。・同じような人間が集まり取締役会が閉鎖化。・プライム市場などの変更は中小企業はこれら専断し、大企業はすでに導入している。大きな変化はないと思う。人数ありきよりも結局取締役1人1人の能力が必要である。・多様性・ダイバーシティこそが取締役会の議論を活性化させる。・割合は執行が男性が多いのであれば、監督は女性多くてもいい。・取締役会において男性社外取締役に自身の専門性の発言を行うが女性社外取締役に全体的な発言が多い。・男性だけの議論、役員に引きずられがちな結果があるが、女性役員は意見を言える。・執行と監督の分離のためにも社外・女性・多方面な監督の目が大切である。・多様な社外取締役のメンバーでも、男性は役員に付度をすることを望むが、女性はその場で必ず発言をする姿勢がある。・女性社外取締役自身のスキルマックスを「執行活躍」だけでなく、女性社外取締役は責任者の象徴として取締役会にいるような責任感を求めている。・女性には付度せずには発言し、男性は会社人間であるため、社外取締役にでも上下関係を築く傾向がある。・社内の女性従業員は育成されているが、海外での取引などが課題である。・女性社外取締役は重要なステークホルダーのため女性従業員の問題として扱われ、すでに女性がステークホルダーではないので普通の女性が普通に出世する方法を考えなければならぬ。・今後は女性社内の意識改善が必要。・従来の日本企業・保守的な企業文化により女性社内の育成が進んでいない。・投資家・株主との対話では、海外の株主・投資家からは、管理職における男女比率の問題点をESGコード前から問題点を提示されている。・国内の投資家からは2018年の改訂ESGコード以降、そのような対応が増加した。・背景にはESG投資の潮流もあるだろう。</p>
E	<p>・社外取締役にいることで失敗の起きる可能性を低くできる。・女性社外取締役選任前までの取締役会は通り一遍で多様性が欠如していた。・女性の目線と男性目線の差異が多様性を生む。・男性は会議の流れに沿い、女性は突拍子ない。・女性は恥かしくないで積極的である。・女性は誰か女性でないと気が付かない体調まで気が付くことで、強い発言でも円滑な人間関係を保てる。・女性はバランス感覚が良い。・社内女性の育成が課題。・社内女性の育成には社外女性がお手本を示す。・制度を拡充させても活かせる人そうでない人がいる。・制度のためにやる気をそがれる人がいる。・トップがジェンダー平等の教育を行う必要がある。・社内女性の候補者はプレッシャーが大きい。・同社は最前線に女性社内にはない。・やらせる環境が社内が取れない。・比率は四象眼が望ましい。・株主・投資家は年々指摘が増加している。・日本企業は男性がヘッドという刷り込みがある。・海外投資家は男性がヘッドという刷り込みがないため、女性上級職を求める。</p>
F	<p>・社外取締役にプロフェッショナルは求めない。・社内無リソースを社外に求める。・社内取締役+αの人物を社外取締役に求める。・社外取締役は世の中の動きに敏感な人が望ましい。・同社の閉鎖化を救う。・社外取締役に情報は非対称性の解消のため長時間レクチャーを行う。・社内取締役と社外取締役に人物本物であり数字ありきではない。・自社では自社を正しくは評価できない。そのため社外取締役に役割を委ねる。・社内と社外の融和が必要である。・女性の目線と男性の目線は生物学的に通うと感じる。・社内が「イエスマン」にならないための社外取締役の制度である。・女性活躍推進は会社が望んでいない。・制度をそろえるのは1日1量地である。・行き過ぎた制度とその使い方が問題であり、人によって活かされたい。・女性に手厚い制度が当たり前になると成長が止まる。・制度を使用する女性の意識の問題もある。・レガシーを引きずった男性従業員が閉鎖になる。・女性は男性よりも優秀さを求められている。・ステークホルダー以外が取締役に選任される。・株主投資家は女性比率が上昇すると賛成事例と感じる。・ESGの流れから国内投資家の質問リストに女性比率が導入された。</p>
G	<p>・社外取締役に助言と監督の両面を期待している。・同社は早くから女性社外取締役を導入、しかし社内取締役はまだまだ不在である。・女性社外には女性活躍推進を期待。・女性には付度なく発言し議論が広がる。・以前はライブイベントで休む女性の昇進は遅かった。・職系統合により優秀な女性の引き上げを図る。・日本もJOB型が必要。・手厚すぎると社内がぬるま湯になる。・心地よく辞めない。キャリア志向の女性を引き上げるために制度は必要だが、キャリア志向がない女性は制度に甘える。・女性を的確に評価できる制度が大事である。・社内女性にはハングリー精神が多い。・女性には行動力不足という評価が多い。・制度のために逆に入社後は守られているので「ぬるま湯」につかってしまう。・メンバーシップ型のような関係にすることでやる気がある人の引き上げを可能としたい。・現在は女性の年齢分布がいびつ。・株主は30%クラブなどを推奨している。・女性比率がある程度満たした企業には、株主は次に外国人比率を求められる。</p>
H	<p>・社外取締役に監督機能を期待しており、実務を監督してほしい。・業種として免許制なので、特殊性の高い業種のため社内の人数も必要である。・社外取締役は合併会社ゆえの複層の理解が困難なため、社内取締役が一定数必要である。・同社をよく理解した上で社外取締役に選任する。そのためにステークホルダーが、まずは社外取締役以外の役員でスタートしてもらう。・女性社外取締役は目的意識をズリと指摘する。・男性社外取締役は同業他社と足並みを揃えようとするが女性には独自の視点。・女性活躍推進は同社はトップが熱心に行っている。・社内取締役は候補の育成を推進しているがまだ不十分な。・中途採用で社内取締役育成をする。社内だとどうしても荒廃にもまれていない。・中途採用・時間を要する。・支店は女性管理職は業務が出来るも海外との交渉力は難しいと感じる。それが社内女性との対比で鮮明になる。・海外の投資家からは「女性活躍推進」指摘がある。特に欧州。・海外投資家に指摘をされトップに意識が変更。・候補者の志上げ。・ガラスの天井問題はまだある。・合併会社ゆえのレガシー。</p>
I	<p>取締役会において社外取締役に助言を求めている。・監督の観点も必要だが、助言の方が大きい。・社長の暴走を止める役割。・イエスマンはいらない。・女性社外取締役に選任しているが、社内女性の育成活動は積極的。・女性社外取締役は手助けをしてくれる。・女性社外取締役は働いて、実際の育成にもっと近い存在が必要。・女性は今までライフワークで昇進が遅れてきた。・それを不満に思っている。・女性だからと言って女性の味方ではない。・働く女性は応援したい。・同じ女性として一方が制度を利用し、もう一方はないという状況と会社の評価を明確化にすることが大事だと感じている。・制度が存在しないと女性に育っていない。・社内の女性が育っていない以上、女性社外取締役に女性の人材開発を含めて期待している。・取締役会における人数は現在がちょうどいいと考えている。・女性社外取締役に、女性育成コミニティなどで見本を見せてくれる。・顧客は多岐にわたるが宣伝広告の目録で女性の目録が入って喜ぶ。・女性には顧客目線に立つことができる。・女性に全般的に付度をしない。・海外の投資家は、企業の自発性（30%クラブなど）を評価する。・ESGの潮流から国内投資家の女性活躍に指摘する。</p>

出所：各社SCATより筆者作成



資料3 SCAT分析

国名	国名	データ	(1) データ中の性別に関する項目	(2) データ中の性別の扱い(扱い)	(3) 女性に関するデータを分析した際の留意点	(4) データ・組織情報 (国名・会社名・論文番号)	(5) 説明・評価
1	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52
53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68
69	70	71	72	73	74	75	76
77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92
93	94	95	96	97	98	99	100

出所：SCATデータ (D社) より筆者作成

参考文献

一ノ宮士郎 (2011) 「ジェンダーダイバーシティが企業業績に及ぼす影響」『会計』180 (1) pp.72-87.

伊藤正晴 (2018) 「各国上場企業の女性取締役の状況と財務パフォーマンスとの関係」『大和総研調査季報』2018年秋季号Vol.32.

江川雅子 (2017) 「社外取締役の役割－取締役会社改革、女性社外取締役の現状分析－」『証券経済研究所』第100号pp.37-54.

大谷尚 (2008) 「4ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCATの提案－着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」『名古屋大学大学院教育発達科学

研究科紀要 (教育科学)』第54巻 2号pp.27-44.

大谷尚 (2019) 『質的研究の考え方～研究方法からSCATによる分析まで』名古屋大学出版会

大野威 (2020) 「女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係－女性役員比率30%以上の日本企業の株価とROEの分析－」『立命館産業社会論集』55号第4号pp.1-20.

小池裕子 (2017) 「女性役員の登用と企業業績の関係－パネルデータ分析による検討－」『異文化経営研究』第14号pp.45-55.

サトウタツヤ・春日秀郎・神崎真実編 (2019)

- 『質的研究法マッピングー特徴をつかみ、活用するために』新曜社
- Siegel, Jordan・児玉直美 (2011) 「日本の労働市場における男女格差と企業業績」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-073
- 辻本臣哉 (2013) 「女性役員と企業パフォーマンス」『証券経済学会年報』第48号pp.73-91.
- 堀井紀壬子 (2008) 「ダイバーシティ&インクルージョン推進の課題：管理職の意識と行動についての調査結果」『異文化経営研究』第5号pp.104-115.
- 松田千恵子 (2020) 「ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるのか？」『異文化経営研究』第17号pp.63-78.
- 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・2・3・4号合併号pp.69-83.
- 宮崎正浩 (2017) 「企業における女性の活躍度と業績の関係」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第24号
- Adams, R. B, and Ferreira, D. (2009) “Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”, *Journal of Financial Economics*, Vol.94, pp.291-309.
- Ahern, K. R., and Dittmar, A. K. (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.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., and Simpson, W.G. (2003) “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”, *The Financial Review*, Vol.38 (1), pp.33-53.
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J. and Simpson, W. G. (2010) “*The Gender and Ethnic Diversity of UB Board Committees and Firm Financial Performance.*” *Corporate Governance : An International Review*, Vol.18, Iss.5, pp.396-414.
- Catalyst. (2011) “The Bottom Line : Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004-2008)”
- Credit Swiss. (2012) “Gender Diversity and Corporate Performance” *Credit Swiss report*
- IMF. (2016) “Gender Diversity in Senior positions and Firm Performance : Evidence from Europe” *Working Paper 2016-050*
- Joeks, Jasmin, Kerstin Pull, and Karin Vetter, (2013) “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance : What Exactly Constitutes a Critical Mass?” *Journal of Business Ethics*, Vol.118,1.
- Marinova, Joana, Janneke Plantenga, and Chantal Remery, (2010) “Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms.” *Tjalling C. Koopmans Reserch Institute, Discussion Paper Series*, 10-03
- Rose, C. (2007) “Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence”, *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2), pp.404-413.
- 〈Web資料〉
- グラス・ルイス (2021) 「PROXY PAPER GUIDELINES」 2021/12/7アクセス  
 〈<https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2020/11/Japan-Voting-Guidelines-GL-Japanese.pdf?hsCtaTracking=2042930e-46a9-4fe3-bb8d-091848c7d9c2%7Ca821c5a9-549f-46ba-945d-aeaf2915bc85>〉
- 経済産業省 (2014) 「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト (伊藤レポート)

- 最終報告書 2021/12/7アクセス  
 〈[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf)〉
- 経済産業省 (2012) 「女性活躍に優れた上場企業を選定「なでしこ銘柄」について」  
 2021/12/5アクセス  
 〈<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>〉
- 厚生労働省 (2015) 「職場における子育て支援・くるみんマーク・プラチナくるみんマークについて」 2021/12/5アクセス  
 〈[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba\\_kosodate/kurumin/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html)〉
- 厚生労働省 (2016) 「東京労働局・女性活躍推進法」 2021/12/5アクセス  
 〈[https://site.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei\\_seido\\_tetsuzuki/kinto2/joseikatsuyaku300ika.html](https://site.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/kinto2/joseikatsuyaku300ika.html)〉
- 資生堂 (2020) 統合レポート2021/12/25アクセス  
 〈<https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/annual/>〉
- 生命保険協会 (2020) 「生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会に実現」に向けた取組について」『一般社団法人生命保険協会』 2021/6/5アクセス  
 〈[https://www.seiho.or.jp/info/news/2021/pdf/20210416\\_4-5.pdf](https://www.seiho.or.jp/info/news/2021/pdf/20210416_4-5.pdf)〉
- 東京証券取引所 (2015) 「コーポレートガバナンス・コードの公表」 2021/6/5アクセス  
 〈<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20150513.html>〉
- 東京証券取引所 (2018) 「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」 2021/6/5アクセス  
 〈<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20180601.html>〉
- 東京証券取引所 (2021) 「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」 2021/12/5アクセス  
 〈<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>〉
- 東京証券取引所 (2021) 「東証上場企業コーポレートガバナンス白書2021」 2021/12/28アクセス  
 〈<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000003zc0h-att/nlsgeu000003zc32.pdf>〉
- 内閣府男女共同参画局 (2003) 「女性の活躍と企業業績」 経済産業省男女共同参画研究会 2021/12/23アクセス  
 〈[https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_1285930\\_po\\_030627danjo-honbun.pdf?contentNo=1&alternativeNo=](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1285930_po_030627danjo-honbun.pdf?contentNo=1&alternativeNo=)〉
- 内閣府男女共同参画局 (2015) 「男女共同参画基本計画」 2021/6/5アクセス  
 〈[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/2nd/index2.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/2nd/index2.html)〉
- 内閣府男女共同参画局 (2021) 「世界経済フォーラム ジェンダー・ギャップ指数2021」 2021/12/5アクセス  
 〈[https://www.gender.go.jp/public/kyodosanka/ku/2021/202105/202105\\_05.html](https://www.gender.go.jp/public/kyodosanka/ku/2021/202105/202105_05.html)〉
- 内閣府男女共同参画局 (2020) 「上場企業における女性役員の状況2020」 2021/6/5アクセス  
 〈<http://www.gender.go.jp/policy/miruka/company/yakuin.html>〉
- 法務省 (2014) 「会社法の一部を改正する法律の概要」 2021/12/27アクセス  
 〈[https://www.moj.go.jp/MINJI/minji07\\_00001.html](https://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00001.html)〉
- りそなアセットマネジメント (2021) 「信託財産等における「議決権に関する行使基準」の改定内容および今後の方針」 2021/12/27アクセス  
 〈[https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/kijun\\_hoshin.pdf](https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/kijun_hoshin.pdf)〉

# 非倫理的行動の類型化

## — 職務怠慢と職務不正の先行条件 —

Exploring Antecedents of Two Different Types of Unethical Behavior

北海道大学大学院経済学院 山口久瑠実

Graduate School of Economics and Business, Hokkaido University Kurumi Yamaguchi

### ABSTRACT

In the business ethics field, many empirical studies have been conducted with the aim of elucidating the antecedents of the concept of "unethical behavior" of employees. When evaluating unethical behavior using a questionnaire, the 16 items developed by Newstrom & Ruch (1975) are still widely used. In this paper, we categorize the Newstrom & Ruch (1975) scale into two types to examine the differences in their antecedents. We employ hierarchical multiple regression analysis with moral disengagement and organizational commitment (affective/continuous) as independent variables. The results demonstrate that moral disengagement promotes both types of unethical behavior. Furthermore, we find that affective commitment and continuance commitment each affect only different types of unethical behavior. This suggests that constructing different prevention measures for these two types of unethical behaviors is necessary.

### キーワード

非倫理的行動、職務怠慢、職務不正、道徳的不活性、組織コミットメント

## 1. はじめに

企業倫理分野においては、従業員の「非倫理的行動 (unethical behavior)」という概念の先行条件を解明することを目的とした定量的研究が多く蓄積されてきた。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を非倫理的行動であると定義している。この非倫理的行動に関する定量的研究は1970年ごろから行われはじめ、2020年までに欧米を中心に約450の論文が発表されている<sup>(1)</sup>。

これらの定量的研究において、非倫理的行

動を測定する手法のひとつが、質問紙による調査である<sup>(2)</sup>。非倫理的行動を測定する質問紙調査では、Newstrom & Ruch (1975) が開発した測定尺度が用いられることが一般的である。なかには、項目を追加あるいは削除した尺度もあるが<sup>(3)</sup> (e.g. Trevino & Weaver, 2001 ; Kaptein, 2008)、骨子はほとんど変化しておらず、近年の定量的研究においても、この測定尺度が広く用いられている (e.g. Kaptein, 2015 ; Lawrence & Kacmar, 2017 ; Keem et al., 2018 ; Zheng et al., 2019 ; 山田他, 2020)。Newstrom & Ruch

(1975)の測定尺度は、組織における善悪のグレーゾーンの行動に対し、個人の許容度の違いを検証することを目的として開発された。そのため、人々に許容されない明らかな犯罪は質問項目から除外されているものの、「仮病を使って会社を休む」や「時間／品質／量について虚偽の報告をする」など、多様な非倫理的行動が含まれている。

Newstrom & Ruch (1975)の測定尺度を用いたこれまでの定量的研究では、非倫理的行動の先行条件として、多くの要因(e.g. 個人の性格、組織風土、リーダーシップ)が検証されてきた。しかし、研究によって見解が一致しない要因も存在している。例えば、組織コミットメントは非倫理的行動に影響を与えるとする研究がある一方で、非倫理的行動に影響を与えないとする研究もある。もちろん、サンプリングや研究が行われたコンテキストの違いなどの影響も大いにあるが、Newstrom & Ruch (1975)の測定尺度には多様な非倫理的行動が含まれていることを鑑みると、非倫理的行動の特性の差異がこれまでの検証結果に影響を与えている可能性も検証する必要がある。

以上を踏まえて、本稿の目的は、非倫理的行動をその特性によって分類したうえで、分類された非倫理的行動の先行条件の差異を検証することである。以下、第2節では、先行研究を整理し、非倫理的行動の分類および仮説の導出を行う。第3節では、本稿における分析手法を提示したうえで、階層的重回帰分析の結果を示す。第4節では、第3節での分析結果について考察を行う。第5節では、本稿の結論と今後の課題を提示する。

## 2. 先行研究と仮説

### 2.1 非倫理的行動の分類

これまでにNewstrom & Ruch (1975)の測

定尺度をもとに非倫理的行動を分類した研究として、Akaah (1992)とKaptein (2008)があげられる。Akaah (1992)は、Newstrom & Ruch (1975)の項目をそのまま用い、①私的利用、②責任転嫁、③贈収賄、④改ざん、⑤経費水増し、⑥虚偽といった「行動の種類」で分類した。他方、Kaptein (2008)は、Newstrom & Ruch (1975)の項目にハラスメントなどの項目を追加したうえで、①投資家、②顧客、③従業員、④サプライヤー、⑤社会といった「行動の対象」で分類を行っている。

しかし、これらの分類方法は、「なぜこのような行動をとってしまうのか」という行動の先行条件の差異を検証するという目的には適していない。行動の先行条件を検討するためには、その行動の動機に関連する軸で分類する必要がある。そこで本稿では、Newstrom & Ruch (1975)の測定尺度に含まれる非倫理的行動の動機に注目し、「従業員個人や所属する部署についての評価・業績の一時的な維持／向上を目的とする非倫理的行動<sup>(3)</sup>」と、「従業員個人や所属する部署についての評価・業績の維持／向上を目的としない非倫理的行動」に分類する<sup>(4)</sup>。「従業員個人や所属する部署についての評価・業績の維持／向上を目的としない非倫理的行動」とは、組織行動の分野などで扱われる非生産的職務行動のように、組織や組織のメンバーに対してとる行動を想定している。非生産的職務行動は、①破壊<sup>(5)</sup>、②非効率的な労働<sup>(6)</sup>、③窃盗<sup>(7)</sup>、④逃避<sup>(8)</sup>、⑤他者への攻撃<sup>(9)</sup>で構成される概念である(Spector et al., 2006)。

以上を踏まえ、Newstrom & Ruch (1975)の測定尺度を見てみると、16項目のうち9項目が非生産的職務行動と類似していることがわかる(表1)。しかし、これらの項目は、非生産職務行動のすべての次元と対応しているわけ

ではなく、5つの次元のうち、非効率的な労働、窃盗、逃避の3次元に該当している。そのため、本稿では非生産的職務行動と区別をするため、9つの項目群を「職務怠慢」と名付ける。

他方、残りの7項目をみると、職務怠慢とは異なり、従業員個人や所属する部署についての評価・業績の一時的な維持／向上を目的とした行動であることが確認できる。そこで、本稿では、これらの項目を「職務不正」と名付け、職務怠慢とは先行条件が異なる可能性を想定し、仮説検証を行う。

## 2.2 仮説の導出

### (1) 道徳的不活性

道徳的不活性 (moral disengagement) とは、特定の状況において倫理基準を逸脱しても問題ないと個人が判断するプロセスであり、道徳的不活性が生じることで個人が非倫理的行動をとると指摘されている (Bandura,1990)。具体的

には、「ルールには従うべきである」という倫理基準をもっていた場合、本来であれば「ルールには従うべきである」と判断するが、周囲の人が全員ルール違反をしているという状況下においては、「ルールに従わなくても問題ない」と判断してしまうプロセスを指している。

これまでに行われた定量的研究においても、道徳的不活性が非倫理的行動を促進することが示されている (e.g. Tasa & Bell, 2017 ; Keem et al., 2018 ; Moore et al., 2019 ; Zheng et al., 2019)。そこで本稿では、非倫理的行動を職務怠慢と職務不正に分けたうえで、道徳的不活性による正の影響があるのかを検証するため、以下の仮説を設定する。

仮説1a：道徳的不活性は、職務怠慢を促進する。

仮説1b：道徳的不活性は、職務不正を促進する。

表1 Newstrom & Ruch (1975) の非倫理的行動尺度の分類<sup>(10)</sup>

質問項目
<b>職務怠慢</b>
1. 仕事中に私用の作業を行う
2. ランチ、休憩等に必要以上の時間をかける
3. 会社備品 (文房具、コピー機等) を私的利用する
4. 必要以上に長い時間をかけて仕事を行う
5. 仮病を使って会社を休む
6. 他の人が会社の方針やルールを破るのを見て見ぬふりをする
7. 便宜を図る見返りに、金銭や物を受け取る
8. 経費を増やし請求する
9. 会社サービス (公用車、タクシー券等) を私的利用する
<b>職務不正</b>
1. 無実の同僚に失敗の責任を転嫁する
2. 他人の功績を自らの功績にする
3. 機密情報を漏らす
4. 部下が会社のルールを破るよう指示する
5. 便宜を図ってもらう見返りに、金銭や物を贈る
6. 時間／品質／量について虚偽の報告をする
7. 失敗を隠べいする

## (2) 組織コミットメント

組織コミットメント (organizational commitment) は、「ある特定の組織に対する個人の同一化および関与の強さ (Porter et al., 1974)」であり、情緒的側面と存続的側面に分類されてきた<sup>(11)</sup>。

情緒的側面は、「情緒的コミットメント (affective commitment)」と呼ばれ、組織に対する個人の心理的愛着にもとづくコミットメントを指す (O'Reilly & Chatman, 1986)。Porter et al. (1974) の定義には、情緒的コミットメントの高い従業員は組織のために努力することが含まれており、組織に害が及ぶような非倫理的行動をとる可能性が低くなると期待されている。

しかし、既存の定量的研究においては、「情緒的コミットメントは、非倫理的行動を抑制する」という仮説が有意に支持された研究 (e.g. Cullinan et al., 2008) がある反面、有意な影響は見られないとして、仮説が棄却された研究 (e.g. Roozen et al., 2001 ; Granitz, 2003 ; Tang & Chiu, 2003) も存在している。つまり、理論的には、情緒的コミットメントは非倫理的行動を抑制することが想定されているが、定量的研究における見解は必ずしも一致していない。そこで本稿では、非倫理的行動を職務怠慢と職務不正に分けたうえで、情緒的コミットメントによる影響に差異が生じるのかを検証するため、以下の仮説を設定する。

仮説2a：情緒的コミットメントは、職務怠慢を抑制する。

仮説2b：情緒的コミットメントは、職務不正を抑制する。

他方、存続的側面は、「存続的コミットメント (continuance commitment)」と呼ばれ、金銭的・精神的な損得勘定にもとづくコミット

メントを指す (高橋, 1997)。具体的には、組織を辞めれば失うものが多いと知覚することで、その組織にとどまるという、いわばマイナス回避の意味合いを持つ (田尾, 1997)。

筆者の知る限り、存続的コミットメントが非倫理的行動に与える影響について調査した定量的研究は見当たらないが、組織に居続けたいという願い自体は情緒的コミットメントと共通しているため、非倫理的行動に影響を与えることが推測できる。しかし、組織に居続けたいと願う動機が異なることから、非倫理的行動への影響の仕方も異なる可能性が存在するため、本稿では、以下の仮説を設定し、情緒的コミットメントによる影響と存続的コミットメントによる影響の差異について検証する。

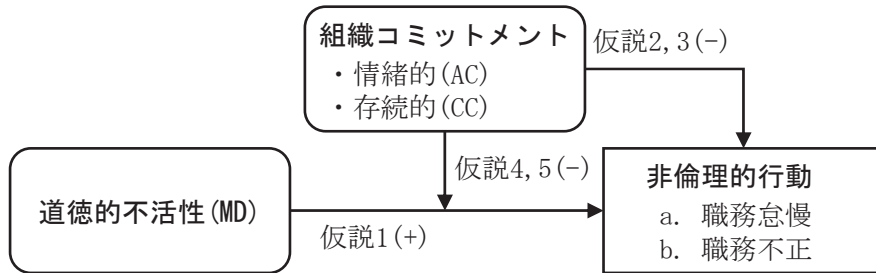
仮説3a：存続的コミットメントは、職務怠慢を抑制する。

仮説3b：存続的コミットメントは、職務不正を抑制する。

## (3) 道徳的不活性と組織コミットメントの交互作用

説明変数である道徳的不活性と組織コミットメントの関係性を確認するため、交互作用効果についても検証する。Wiener (1982) によれば、組織コミットメントが高いほど、従業員は職場が望む行動をとる傾向が強くなる。この点を鑑みると、組織コミットメントが高ければ、道徳的不活性が非倫理的行動 (職場が望まない行動) を促進する効果を弱める可能性がある。そこで本稿では、情緒的コミットメントと存続的コミットメントで、道徳的不活性と非倫理的行動の正の関係に与える影響に差異があるかを確認するため、以下の仮説を設定する。なお、図1は本稿の仮説の全体図である。

図1 仮説の全体図



仮説4a：情緒的コミットメントは、道徳的不活性と職務怠慢の正の関係を弱める。

仮説4b：情緒的コミットメントは、道徳的不活性と職務不正の正の関係を弱める。

仮説5a：存続的コミットメントは、道徳的不活性と職務怠慢の正の関係を弱める。

仮説5b：存続的コミットメントは、道徳的不活性と職務不正の正の関係を弱める。

### 3. 分析

#### 3.1 サンプル

本稿の分析では、インターネット・リサーチ会社に登録しているアンケート調査モニターの会員から収集したデータを使用する。データの収集にあたっては、割付条件として、第1に日本の製造業で勤務する正規従業員であること<sup>(12)</sup>、第2に職種区分が研究開発、生産、営業のいずれかであること<sup>(13)</sup>の2点を設定し、インターネット・リサーチ会社に約1,000人のサンプル収集を依頼した。調査は2019年9月24日に実施し、当初の回答数は1,031人であったが、回答に不備のある26人を除いた1,005人が有効回答となった。サンプルの平均年齢は46.1歳 (SD=10.0)、性別の内訳は男性92.3%、女性7.7%であった (詳細は付録1)。

#### 3.2 測定尺度<sup>(14)</sup>

##### (1) 被説明変数

2.1のとおり、本稿ではNewstrom & Ruch (1975)の尺度に含まれる16項目を職務怠慢(9項目)と職務不正(7項目)の2つに大別した尺度を用いる。過去1年間の自身の行動を振り返り、どの程度、該当する非倫理的行動をしていたかについて尋ね、それぞれ5段階リッカート尺度(1:全く行なったことがない、5:しばしば行なったことがある)によって回答を得た<sup>(15)</sup>。各尺度の内的整合性の検討のため、クロンバックの $\alpha$ 係数を算出したところ、職務怠慢が0.79、職務不正が0.86であり、それぞれ一般的に内的整合性が十分であると判断される0.7を超えていることが確認できた<sup>(16)</sup>。また、モデルの適合度を確認するため、SPSS Amos 25を用いて確認的因子分析を行った。その結果、一般的にモデルの適合度が妥当であると判断される基準(CFI $\geq$ 0.9, RMSEA $<$ 0.05)を満たしてはいなかったが、16項目を1つの変数とした尺度(CFI=0.743, RMSEA=0.134)よりも、職務怠慢と職務不正に大別した尺度(CFI=0.769, RMSEA=0.127)の方が、適合度がやや改善していることが確認できた。

##### (2) 説明変数

道徳的不活性の測定に際しては、Moore et al. (2012)を参考に8項目を設定した。具体的には、「誰も傷つかなければ、小さな嘘をつく



ことは問題ない」や「ルール違反の行動であっても、同僚全員がしているならば問題ない」といった項目に対し、5段階リッカート（1：あてはまらない、5：あてはまる）で回答を得た。クロンバックの $\alpha$ 係数は0.85であった。

情緒的コミットメントおよび存続的コミットメントの測定に際しては、Allen & Meyer (1990) を参考にそれぞれ6項目を設定した。情緒的コミットメントに関しては「この組織の問題に当事者意識を持っている」や「この組織に愛着を感じていない（反転項目）<sup>(17)</sup>」といった項目、存続的コミットメントに関しては「この組織にとどまっている理由のひとつは、生活のためである」や「この組織にいるのは、他によい働き場所がないからである」といった項目が含まれている。これらの項目に対し、5段階リッカート（1：あてはまらない、5：あてはまる）で回答を得た。クロンバックの $\alpha$ 係数は、情緒的コミットメントが0.86、存続的コミットメントが0.75であった。

### （3）コントロール変数

コントロール変数として、性別、職種、勤続年数、役職、組織規模の5つを設定した。このとき、名義尺度である性別、職種に関しては、ダミー変数を作成した。性別ダミーは男性（1）、女性（0）とした。また、職種1ダミーは研究開発（1）、生産（0）、営業（0）、職種2ダミーは研究開発（0）、生産（1）、営業（0）と設定した。他方、勤続年数、役職、組織規模に関しては、順序尺度として回答を得たため、勤続年数が高いほど、役職が上であるほど、組織規模が大きいほど、順序が後になるように数字を割り当てた。例えば役職では、「役職なし／一般社員」（1）、「下級管理者（係長、主任）」（2）、「中級管理者（課長）」（3）、「上級管理者（部長）」（4）、「役員（取締役、専務）」（5）のように設定した。

### 3.3 階層的重回帰分析

非倫理的行動に対する道徳的不活性と情緒的／存続的コミットメントの影響を確認するため、非倫理的行動を2つに分類した「職務怠慢」と「職務不正」を被説明変数、「道徳的不活性」と「情緒的／存続的コミットメント」を説明変数とする階層的重回帰分析（強制投入法）を行った<sup>(18)</sup>。なお、分析にはSPSS Statistics 25を用いた。

まず、コントロール変数の影響を除去するため、コントロール変数のみを投入する（モデル1）。次に、説明変数の主効果を確認するため、コントロール変数に加え、道徳的不活性、情緒的コミットメント、存続的コミットメントを投入する（モデル2）。最後に、説明変数同士の関係を確認するため、道徳的不活性と情緒的コミットメント、および道徳的不活性と存続的コミットメントそれぞれの交互作用項を投入する（モデル3）。

## 4. 分析結果

表2は、説明変数および被説明変数についての記述統計および相関マトリクスである。今回の調査では、説明変数および被説明変数を同一の回答者から得ているため、コモン・メソッド・バイアスが生じ、因果関係が過度に強調されてしまう可能性がある。その確認のため、Podsakoff & Organ (1986) をもとに、ハーマンの単一因子テストを実施した。すべての変数を対象に、固有値1.00以上を抽出条件とした最尤法による探索的因子分析（回転なし）を実施したところ、6つの因子が抽出された。また、第1因子の寄与率が19.88%であったことから、今回のサンプルにおいてはコモン・メソッド・バイアスによる影響の可能性は低いと判断した<sup>(19)</sup>。

表2 記述統計, 相関マトリクス

変数	平均	SD	1	2	3	4
1. 職務怠慢	1.52	0.50	-			
2. 職務不正	1.17	0.38	0.63**	-		
3. 道徳的不活性	2.03	0.74	0.42**	0.34**	-	
4. 情緒的コミットメント	3.25	0.86	-0.14**	-0.10**	-0.19**	-
5. 存続的コミットメント	3.48	0.75	-0.02	-0.05	0.13**	0.06*

N: 1005, \*p<0.05, \*\*p<0.01 (両側), SD: 標準偏差

職務怠慢・職務不正のそれぞれについての階層的重回帰分析は、いずれもANOVAの結果が有意 (p<0.001) であることから、重回帰モデルは妥当であると判断できる<sup>(20)</sup>。

職務怠慢についての階層的重回帰分析 (表3)において、主効果として、道徳的不活性 ( $\beta = 0.42, p < 0.001$ )、情緒的コミットメント ( $\beta = -0.07, p < 0.05$ ) が有意である一方で、存続的コミットメント ( $\beta = -0.05, p = 0.09$ ) は有意ではなかった。このことから、仮説1a、2aは支持されたが、仮説3aについては棄却された<sup>(21)</sup>。また、道徳的不活性と情緒的コミットメントの交互作用項 ( $\beta = -0.02, p = 0.60$ )、道徳的不活性と存続的コミットメントの交互作用

項 ( $\beta = -0.03, p = 0.23$ ) のいずれも有意ではなく、仮説4a、5aは棄却された。

他方、職務不正についての階層的重回帰分析 (表4)において、主効果として、道徳的不活性 ( $\beta = 0.34, p < 0.001$ )、存続的コミットメント ( $\beta = -0.07, p < 0.05$ ) が有意である一方で、情緒的コミットメント ( $\beta = -0.04, p = 0.17$ ) は有意ではなかった。このことから、仮説1b、3bは支持されたが、仮説2bについては棄却された。また、道徳的不活性と情緒的コミットメントの交互作用項 ( $\beta = -0.04, p = 0.21$ )、道徳的不活性と存続的コミットメントの交互作用項 ( $\beta = -0.04, p = 0.13$ ) のいずれも有意ではなく、仮説4b、5bは棄却された。

表3 職務怠慢についての階層的重回帰分析

	モデル1			モデル2			モデル3		
	b	S.E.	$\beta$	b	S.E.	$\beta$	b	S.E.	$\beta$
定数項	1.62***	0.06		1.66***	0.06		1.66***	0.06	
性別ダミー	-0.00	0.06	-0.00	-0.03	0.06	-0.02	-0.04	0.06	-0.02
職種1ダミー	-0.19***	0.04	-0.18***	-0.19***	0.04	-0.18***	-0.19***	0.04	-0.18***
職種2ダミー	-0.11**	0.04	-0.10**	-0.15***	0.04	-0.14***	-0.15***	0.04	-0.14***
勤続年数	-0.02*	0.01	-0.07*	-0.01	0.01	-0.03	-0.01	0.01	-0.03
役職	0.03	0.02	0.06	0.05**	0.02	0.09**	0.05**	0.02	0.09**
組織規模	-0.04*	0.02	-0.07*	-0.02	0.02	-0.04	-0.02	0.02	-0.05
MD				0.28***	0.02	0.42***	0.28***	0.02	0.41***
AC				-0.04*	0.02	-0.07*	-0.04*	0.02	-0.07*
CC				-0.03	0.02	-0.05	-0.03	0.02	-0.05
MD × AC							-0.01	0.02	-0.02
MD × CC							-0.03	0.02	-0.03
R <sup>2</sup>		0.04			0.22			0.22	
調整済みR <sup>2</sup>		0.03			0.21			0.21	
$\Delta R^2$		0.04			0.18			0.00	
F値		6.85***			31.28***			25.75***	
自由度		998			995			993	

N=1005, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001 (両側)

MD: 道徳的不活性, AC: 情緒的コミットメント, CC: 存続的コミットメント

表4 職務不正についての階層的重回帰分析

	モデル1			モデル2			モデル3		
	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$
定数項	1.11***	0.05		1.14***	0.04		1.14***	0.04	
性別ダミー	0.10*	0.05	0.07*	0.08	0.04	0.05	0.07	0.04	0.05
職種1ダミー	-0.07*	0.03	-0.08*	-0.07*	0.03	-0.08*	-0.07*	0.03	-0.08*
職種2ダミー	-0.02	0.03	-0.03	-0.04	0.03	-0.05	-0.04	0.03	-0.06
勤続年数	-0.02**	0.01	-0.11**	-0.01*	0.01	-0.08*	-0.02*	0.01	-0.08**
役職	0.05***	0.01	0.13***	0.06***	0.01	0.14***	0.06***	0.01	0.15***
組織規模	-0.04**	0.01	-0.10**	-0.03*	0.01	-0.08*	-0.03**	0.01	-0.08**
MD				0.18***	0.02	0.34***	0.18***	0.02	0.34***
AC				-0.02	0.01	-0.04	-0.02	0.01	-0.04
CC				-0.04*	0.02	-0.07*	-0.04*	0.02	-0.07*
MD × AC							-0.02	0.02	-0.04
MD × CC							-0.03	0.02	-0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.04			0.16			0.17	
調整済み <i>R</i> <sup>2</sup>		0.04			0.16			0.16	
$\Delta R^2$		0.04			0.12			0.00	
<i>F</i> 値		7.55***			21.69***			18.13***	
自由度		998			995			993	

N=1005, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001 (両側)

MD: 道徳的不活性, AC: 情緒的コミットメント, CC: 存続的コミットメント

## 5. 考察

前節で行った階層的重回帰分析の結果を整理すると図2になる。職務怠慢についての分析結果(図2の左図)をみると、職務怠慢は道徳的不活性によって促進される一方で、情緒的コミットメントによって抑制されることが示された。他方で、職務不正についての分析結果(図2の右図)をみると、職務不正も道徳的不活性によって促進される一方で、存続的コミットメントによって抑制されることがわかった。

これらの結果から、①職務怠慢および職務不正のいずれに対しても道徳的不活性が促進効果をもつという共通点と、②職務怠慢に対しては情緒的コミットメントが抑制効果をもち、職務不正に対しては存続的コミットメントが抑制効果をもつという相違点があることが明らかとなった。

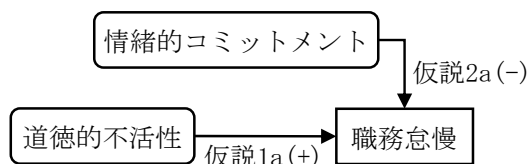
まず、職務怠慢および職務不正のいずれに対しても道徳的不活性が促進効果をもつという共通点は、先行研究で示されてきた道徳的

不活性は非倫理的行動を促進するという結果と一致している。このことから、どのような非倫理的行動(職務怠慢/職務不正)であるかに関わらず、道徳的不活性が生じると、その行動をとる傾向が高くなることが示唆される。また、今回の分析では、道徳的不活性と組織コミットメントの交互作用効果について有意な結果は得られなかった。このことは、道徳的不活性と組織コミットメントが相互に影響を及ぼしあうという仮説導出時の想定とは異なり、道徳的不活性が非倫理的行動を促進する効果は、組織コミットメントによって干渉されないことを指している。

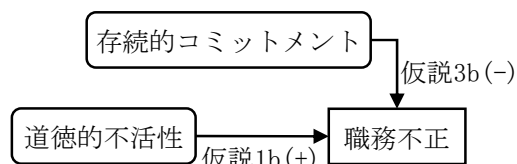
次に、職務怠慢に対しては情緒的コミットメントが抑制効果をもち、職務不正に対しては存続的コミットメントが抑制効果をもつという相違点についてである。このような結果の解釈には、情緒的コミットメントと存続的コミットメントそれぞれの、組織に居続けたいと願う動機を考慮する必要がある。

図2 分析結果

<職務怠慢>



<職務不正>



情緒的コミットメントが高い従業員は、組織への心理的愛着を動機として、その組織に居続けることを願っている。Porter et al. (1974) の定義にも含まれているとおり、情緒的コミットメントの高い従業員は、組織のために努力を厭わないことから、組織や職場の上司・同僚といった周囲に迷惑をかけるような職務怠慢に該当する行動は少なくなる。そのため、情緒的コミットメントの程度の高さは、職務怠慢を抑制するという分析結果が得られたと考えられる。

他方、存続的コミットメントが高い従業員は、金銭的・精神的な損得勘定にもとづき、組織を離れることによるマイナス回避を動機として、この組織に居続けることを願っている。この場合、自身の意向に沿わずに、強制的に組織を離れなければならない、つまり解雇される可能性の高い行動をとることは少なくなると思われる。特に、今回のサンプルである日本の製造業において解雇される可能性が比較的高い行動とは、「時間／品質／量について虚偽の報告をする」などであるため、存続的コミットメントの程度の高さは、職務不正を抑制するという分析結果が得られたと考えられる。

以上の考察から、これまでの定量的研究において、組織コミットメントが非倫理的行動に与える影響に関する見解が一致していなかった原因として、非倫理的行動を一元的に捉えていたことが理由である可能性が考えられる。つまり、非倫理的行動全体に対しては、有意な影響

はみられなくても、一部の行動（今回であれば職務怠慢または職務不正）には、有意な影響を与えるという結果が得られていたかもしれないのである。

## 6. 結論

本稿では、これまでの定量的研究において広く用いられてきたNewstrom & Ruch (1975) の非倫理的行動の測定尺度を、その行動の特性によって職務怠慢と職務不正に分類し、それぞれの先行条件の差異を実証的に検討してきた。その結果、①職務怠慢および職務不正のいずれに対しても道徳的不活性が促進効果をもつという共通点と、②職務怠慢に対しては情緒的コミットメントが抑制効果をもち、職務不正に対しては存続的コミットメントが抑制効果をもつという相違点があることが明らかになった。

このことから、これまで一元的に捉えられてきたNewstrom & Ruch (1975) の非倫理的行動尺度は、職務怠慢と職務不正に大別したうえで先行条件を探索し、それぞれ異なる防止策の検討をする必要があることが示唆された。もちろん、今回検証した道徳的不活性のように、職務怠慢と職務不正のいずれにも影響を与える変数もあるため、従来と同様に、共通する防止策を講じることもある。

今後の研究課題は次の3点である。第1に、非倫理的行動の類型化および測定項目の更なる検討である。本稿では、非倫理的行動の動機に

注目し、従業員個人や所属する部署についての評価・業績の維持／向上を目的としない非倫理的行動（職務怠慢）と、一時的な維持／向上を目的とする非倫理的行動（職務不正）に分類を行った。しかし、個人と組織（部署）の評価・業績は必ずしも一致するとはいえないことから、個人と組織を分けて検討した際に異なる結果が得られる可能性がある。また、本稿で分類した職務怠慢と職務不正は、Newstrom & Ruch（1975）の16項目を分類するに留まっておき、文言の曖昧さ等を是正できていない。例えば、本稿では「機密情報を漏らす」という項目は、取引先等に機密情報を漏らすことで、不当な受注を獲得するなど、意図的な情報漏洩を想定しているが、回答者によっては、注意を怠った結果のミスとして捉えている可能性もある。以上を踏まえ、今後の研究においては、企業倫理の専門家や実務家へのインタビューを通じて、類型化の定義および測定項目の精緻化を行い、それをもとに定量的研究を実施したいと考えている。

第2に、検証対象の拡大である。今回の調査では、業種によって職務怠慢／職務不正の解釈が異なる可能性を鑑み、製造業の正規従業員を対象として分析を行ったため、金融業やサービス業などの他業種や、非正規雇用などの雇用形態についての検証ができていない。また、アンケート調査モニターを対象としていたため、本稿の仮説検証の結果がサンプリング・バイアスの影響を受けている可能性もある（本多，2006）。そのため、今後は、データ収集の工夫に加え、製造業以外の業種や正規従業員以外の雇用形態においても、本稿の分析枠組が適応可能であるかを検証する必要がある。

第3に、組織的要因の探索と検討である。本稿では道徳的不活性や組織コミットメントなどの個人的要因について検討してきたが、組織

的要因による影響に関しては検証できていない点である。先行研究（e.g. Lu & Lin, 2014；Moore et al., 2019）においては、組織的要因である組織風土、上司のリーダーシップなどが、非倫理的行動に影響を与えることも指摘されているため、今後は職務怠慢と職務不正に影響を与える組織的要因の探索と検討も行っていきたいと考えている。

## 謝辞

本研究は、JSPS特別研究員奨励費JP21J20718の助成を受けたものです。また、論文審査の過程では、匿名査読者3名から貴重な助言をいただきました。この場を借りて感謝申し上げます。

## 注

- (1) 筆者の知る限り、日本における定量的研究は、横田（2013）、三井他（2017）、山田他（2020）のみである。
- (2) 質問紙による調査以外には、実験とシナリオの2つの方法がある（山口，2021）。実験では、被験者に特定の作業を行わせ、その中で非倫理的行動（e.g. 報酬の過大申告）をとるかについて観察する。他方、シナリオでは、倫理的ジレンマを含む状況を短い文章で提示し、被験者がその状況下にいた場合、どのような行動をとる可能性が高いかを回答してもらうことで測定を行う。
- (3) 従業員個人や所属する部署についての評価・業績の一時的な維持／向上というのは、行動時点での評価・業績であり、この非倫理的行動が露見した際には評価・業績は下がると考えられる。そのため、ここでは「一時的に」という表現を用いている。
- (4) 「従業員個人」の評価・業績と「所属す

- る部署」の評価・業績に関しては、必ずしも一致するとはいえないが、完全に切り分けることもできないことから、本稿では個人と組織という線引きに着目するのではなく、評価・業績の一時的な維持／向上を目的とするか否かに焦点をあてている。
- (5) 破壊とは、組織が所有する物理的な財産を破壊することであり、測定尺度としては「職場環境をわざと汚したり、散らかしたりする」などの項目がある。
- (6) 非効率的な労働とは、職務を効率的に行わないことを指しており、「やるべきことがあるときに、わざとゆっくりと仕事をする」などの項目で測定される。
- (7) 窃盗とは、組織のサービスや備品、金銭を盗みとることを指し、「許可なく消耗品を持ち帰る」などの測定項目がある。
- (8) 逃避とは、組織が要求する通りに仕事を行わないことであり、「仮病を使い、家に引きこもる」などの項目で構成される。
- (9) 他者への攻撃とは、同僚などに対して暴力をふるったり、悪口を言うなどの身体的または精神的に有害な行動であり、「職場で卑猥なことを言い、周りを不快な気分させる」などのハラスメント項目も含む。
- (10) 日本語訳に関しては、横田 (2013)、山田他 (2020) を参考にした。
- (11) 規範的側面 (理屈抜きにコミットすべきという忠誠心) を含め、3次元とする分類もあるが、情緒的側面や存続的側面は属する組織によって変化する一方で、規範的側面は変化しないことから、本稿では、情緒的側面と存続的側面に焦点をあてている。
- (12) 本稿では、職務怠慢／職務不正の先行条件を考察するにあたり、業種によって職務怠慢／職務不正の解釈が異なる可能性を鑑み、サンプルを製造業に限定した。
- (13) 各職種がほぼ同数になるよう設定した。
- (14) 被説明変数および説明変数については、項目の平均値を算出し、変数を作成した。
- (15) 社会的望ましさバイアスの回避のためには、見聞きした他者の非倫理的行動の頻度を訪ねる手法もあるが (e.g. Trevino & Weaver, 2003 ; 山田他, 2020)、本稿では説明変数として道徳的不活性および組織コミットメントという個人に関する要因との関係性を検証するため、過去1年間の回答者自身の行動について質問した。このとき、社会的望ましさバイアスを低減させるために、匿名で回答してもらった。
- (16) この基準に関してはNunnally (1978) を参照した。
- (17) 反転項目に関しては、データ分析の際にスケールを逆転させる処理 (1 : あてはまる、5 : あてはまらない) を行った。
- (18) 相関マトリクス (表 2) にて、 $|r| > 0.8$  となる変数は存在しなかったため、全ての変数を分析対象とした。
- (19) 1つの因子しか抽出されない、あるいは第1因子の寄与率が過半数を超える場合には、コモン・メソッド・バイアスの影響が懸念される (Podsakoff & Organ, 1986)。
- (20) いずれの分析においても、VIFはすべて2.0未満であり、多重共線性には問題がなかった。また、残差分析では、ダービン・ワトソン比が2.02と2.01であることから、残差が正規分布に従っていることが確認できた。

(21) 存続的コミットメントの影響については、有意水準を緩和させた $p < 0.1$ では有意となることから、関係が全くないとは言いきれないが、本稿では $p < 0.05$ を採用しているため棄却という判断をした。

#### 参考文献

- Akaah, I. P. (1992). Social Inclusion as a Marketing Ethics Correlate, *Journal of Business Ethics*, 11 (8) : 599-608.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1) : 1-18.
- Bandura, A. (1990). Selective Activation and Disengagement of Moral Control, *Journal of Social Issues*, 46 (1) : 27-46.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008). Organization-Harm vs. Organization-Gain Ethical Issues, *Journal of Business Ethics*, 80 (2) : 225-235.
- Granitz, N. A. (2003). Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers, *Journal of Business Ethics*, 42 (2) : 101-124.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations : An Issue-Contingent Model, *Academy of Management Review*, 16 (2) : 366-395.
- Kaptein, M. (2008). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace : A Stakeholder Perspective, *Journal of Management*, 34 (5) : 978-1008.
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs : The Role of Scope, Composition, and Sequence, *Journal of Business Ethics*, 132 (2) : 415-431.
- Keem, S., Shalley, C. E., Kim, E., & Jeong, I. (2018). Are Creative Individuals Bad Apples? *Journal of Applied Psychology*, 103 (4) : 416-431.
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees' Unethical Behavior, *Business Ethics Quarterly*, 27 (1) : 39-70.
- Lu, CS., & Lin, CC. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context, *Journal of Business Ethics*, 124 (2) : 209-223.
- Moore, C., Detert, J.R., Trevino, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things, *Personnel Psychology*, 65 (1) : 1-48.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders Matter Morally, *Journal of Applied Psychology*, 104 (1) : 123-145.
- Newstrom, J. W., & Ruch, W. A. (1975). The Ethics of Management and the Management of Ethics, *MSU Business Topics*, 23 (Winter) : 29-37.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory. 2nd Edition*, McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3) : 492-499.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research : Problems and Prospects, *Journal of Management*, 12 (4) : 531-544.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5) : 603-609.
- Roozen, I., De Pelsmacker, P., & Bostyn, F. (2001). The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees, *Journal of Business Ethics*, 33 (2) : 87-99.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity : Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3) : 446-460.
- Tang, T. LP., Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior, *Journal of Business Ethics*, 46 (1) : 13-30.
- Tasa, K., & Bell, C. M. (2017). Effects of Implicit Negotiation Beliefs and Moral Disengagement on Negotiator Attitudes and Deceptive Behavior, *Journal of Business Ethics*, 142 (1) : 169-183.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program "Follow Through", *Business Ethics Quarterly*, 11 (4) : 651-671.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View, *Academy of Management Review*, 7 (3) : 418-428.
- Zheng, X., Qin, X., Liu, X., & Liao, H. (2019). Will Creative Employees Always Make Trouble? *Journal of Business Ethics*, 157 (3) : 653-672.
- 田尾雅夫 (1997) 『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』 京都大学学術出版会.
- 高橋弘司 (1997) 「組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性」『経営行動科学』, 第11巻第2号, 123-136頁.
- 本多則恵 (2006) 「インターネット調査・モニター調査の特質—モニター型インターネット調査を活用するための課題」『日本労働研究雑誌』, 第48巻第6号, 32-41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動向調査』, 第40-1号.
- 山口久瑠実 (2021) 『組織不祥事における非倫理的行動—実証研究の動向と課題—』, 北海道大学大学院経済学院修士論文.
- 山田敏之・中野千秋・福永晶彦 (2020) 「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.
- 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』, 第20号, 277-291頁.



付録

付録1 アンケート調査対象者の属性

年 齢	10代以下	0.0%	勤続年数	5年未満	8.9%
	20代	7.5%		5年以上10年未満	11.3%
	30代	18.5%		10年以上15年未満	15.7%
	40代	31.2%		15年以上20年未満	12.0%
	50代	36.8%		20年以上25年未満	9.9%
	60代以上	6.0%		25年以上30年未満	16.8%
役 職	役職なし/一般社員	46.0%	30年以上	25.4%	組織規模
	下級管理職（係長、主任）	28.9%	500人未満	10.2%	
	中間管理職（課長）	19.2%	500人以上1,000人未満	10.9%	
	上級管理職（部長）	6.0%	1,000人以上5,000人未満	28.5%	
	役員（取締役、専務）	0.0%	5,000人以上	50.3%	

# 国連によるSDGsの策定がCSR活動に及ぼす影響：

## 2014年と2019年の報告書におけるトップ声明の比較分析

The impact of the SDGs on CSR activities:  
A comparative analysis of the top statements in the 2014 and 2019 CSR reports

高崎商科大学商学部 准教授 田中敬幸  
Assistant Professor, Takasaki University of Commerce Takayuki Tanaka  
麗澤大学経済学部 准教授 横田理宇  
Assistant Professor, Reitaku University Riu Yokota

### ABSTRACT

This study examines the impact of the SDGs formulation on CSR activities. Previous studies assert that the conventional sustainability standards and guidelines such as the UNGC principles function as institutional pressure and affect CSR activities, however, the uniqueness of SDGs, 17 global goals and the 2030 deadline, may bring different impacts on CSR activities. This study employs institutional theory as an analytical framework and conducts text analyses of the CEO letter of the CSR reports of 207 UNGC signatory Japanese companies in 2014 and 2019 to identify these effects. The results show that, in 2014, the perceptions to stakeholders are different in the companies that are actively engaged in CSR, but, in 2019, it becomes more alike. This suggests that the SDGs may be the cause of isomorphism in CSR, which are discrete activities in nature.

### キーワード

企業の社会的責任(CSR)、持続可能な開発目標(SDGs)、新制度派組織論、制度的圧力、テキスト分析

#### 1. はじめに

2015年9月の国連サミットにおいて、持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)が加盟193カ国の全会一致で採択された。SDGsは、各国の政府、企業、市民、研究機関といった多様なステークホルダーの協議によって策定された17の目標によって構成される。現状では、SDGsが採択されてから

既に5年以上が経過しており、様々なプレイヤーがその達成に向けて役割を果たそうと取り組んでいるが、とりわけ産業界や企業への期待は、年数を重ねるごとに増してきた。

SDGsの採択に際し、当時の国際連合事務総長であった潘基文(パン・ギムン)は「企業はSDGsを達成する上で重要なパートナーである。企業はそれぞれの中核的な事業を通じて、

これに貢献することができる。私たちはすべての企業に対し、その業務が与える影響を評価し、意欲的な目標を設定し、その結果を透明な形で周知するよう要請する」と表明しており、企業の取り組みに対する期待を表明している (UN News Centre, 2015)。また、当時の国連開発計画 (UNDP) のヘレン・クラークも「新しい持続可能な開発アジェンダは、ビジネスなしでは達成できない」と強調している (UN News Centre, 2015)。そして、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBSCD) では、SDGsを「企業が持続可能な開発への貢献を伝えるための効果的な方法」と位置づけている (WBSCD, 2015)。

企業のSDGsに関する取り組みは、大きく企業の社会的責任 (CSR) の文脈に位置づけられるだろう。CSRと持続可能な社会の関係については、2000年に策定された国連グローバルコンパクト (UNGC) やOECD多国籍企業行動指針などにおいてその方向性が示され、2010年により具体的なガイドラインとしてISO26000が策定された。先行研究では、これら国際的なガイドラインが、競争環境における制度的圧力としてCSRに関する取り組みを促進させることが示唆されている。しかし、具体的な取り組みについての明確な共通目標が存在しなかったため、原則各企業の自由裁量による取り組みであった。これに対して、SDGsの策定により17の目標と2030年という期限が設定されたことで、これまで曖昧だったCSRに関する目標が明確化された。すなわち、UNGCやISO26000等の従来のガイドラインにおいては、持続可能な社会の実現が目標として掲げられていたが、SDGsはその内容がより明確化されたものとして捉えることもできるだろう。CSRに関する目標が明確化されたことによって、企業の活動内容に変化が見られる可能性がある。

本研究では、国連によるSDGsの策定が、企業のCSR活動にどのような影響を与えたのか、新制度派組織論に基づき考察するとともに、CSR報告書のトップ声明のテキスト分析を通じて変化の内容を検討する。

本稿の構成は、次の通りである。第2章では、先行研究として新制度派組織論について概観するとともに、CSRの文脈におけるSDGsの位置付けを踏まえたうえで、SDGsがCSRに与える影響を検討する。第3章では、本研究の調査対象について説明するとともに、分析手法を示す。第4章では、分析結果であるCSRに対する認識の変化、及び、ステークホルダーに対する認識の変化について記述する。そして第5章では、結果に対する考察や本研究の貢献、限界と課題について述べる。

## 2. 先行研究

### 2.1. 新制度派組織論

新制度派組織論 (institutional theory) では、企業は、競争環境における不確実性や変化に対応するため、社会的に望ましいと考えられている制度を取り入れると指摘されている (Meyer & Rowan, 1977)。すなわち、ある制度が普及する際にその背後に存在するのは経済合理性だけではなく、社会における正当性 (legitimacy) への認識があり、これが競争環境における制度的圧力として機能することで、組織を似通わせていく (i.e., 同型化) と議論するものである (DiMaggio & Powell, 1983)。社会における正当性については、Dowling & Pfeffer (1975) や Pfeffer & Salancik (1978) において文化的適合の必要性が強調されている。ここでいう正当性とは、企業の活動に関して含まれる社会的価値及び社会システムの中で許容される行動規範との一致である (Dowling & Pfeffer, 1975)。また、Suchman (1995) では、組織が認知的

な正当性を獲得するのは、社会的に確立されたモデルや基準に適合することであるとしている。そして、不確実な環境におかれた組織は、その分野で著名で手堅いとされる組織を確立されたモデルや基準として判断し、それら企業を模倣すること（i.e., 模倣的同型化）によって、当該環境における明瞭性と明白性を追求することで正当性を獲得しようと試みとも指摘されている（DiMaggio & Powell, 1983 ; Suchman & Eyre, 1992 ; Tolbert & Zucker, 1983）。

新制度派組織論の議論は、CSR活動を説明する際にも用いられてきた。例えば、Campbell（2007）やMatten & Moon（2008）などは、2000年代以降の企業におけるCSRに対する意識の向上や活動の進展を制度的圧力による同型化の一つとして捉え、CSRの普及要因について新制度派組織論を用いて説明している。また、横田（2019）は、国際機関の発行するガイドラインの代表的なものとしてOECD多国籍企業行動指針、UNGC、ISO26000等の存在を指摘し、これらが制度的環境における強制的・規範的同型化の圧力として機能するとともに、それらガイドラインを採用した活動の成功事例がベスト・プラクティスとして普及（i.e., 模倣的同型化）した結果、大企業においてCSR活動が促進したと述べている。上記の議論に従えば、SDGsもOECD多国籍企業行動指針やUNGCなどと同様に、制度的環境における同型化の圧力として企業に対して機能していることが考えられ、CSRを促進させる効果が期待される。

## 2.2. 制度的圧力としてのSDGs

SDGsは、2015年を達成期限とするミレニアム開発目標（Millennium Development Goals : MDGs）の次の目標として策定されたものである。MDGsは、2000年にニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択された国

連ミレニアム宣言をもとにまとめられ、貧困や飢餓の撲滅等、2015年までに達成すべきグローバルな社会的課題について8つの目標を掲げたものであった。SDGsには、これに加えて、経済や環境に関する目標が新たに盛り込まれている。以下では、SDGsの特徴や従来のガイドライン等との違いを捉えた上で、SDGsがCSRに対してどのような影響を与えたのかを制度的圧力の観点から検討する。

SDGsと従来のガイドラインとの大きな違いとしてまず挙げられるのは、17の目標と169の細目および2030年という達成期限が明確に設定された点である。UNGC等の従来のガイドラインでは、CSRには多種多様な活動が含まれることから、取り組みに対する個別具体的な目標は示されてこなかった。したがって、SDGs策定以前のCSRは基本的には各企業の自由裁量による活動であったと考えられるのに対して、SDGsの策定によって具体的な目標と期限が設定されたことで、曖昧だった企業のCSRに関する目標が明確化された可能性が考えられる。

SDGs自体は、本来、CSRの目標として策定されたものではない。しかし、Accenture & UN Global Compact（2016）の調査では、サンプル企業のCEOの87%が、SDGsは持続可能な価値創造へのアプローチを再考する機会を提供すると考えており、また、70%がSDGsは持続可能性への取り組みを構造化するための明確なフレームワークを提供すると考えていることが示されている。すなわち、経営者がSDGsをCSRに関する指針として捉えていると考えられる。よって、DiMaggio & Powell（1983）の議論に従えば、SDGsの達成に貢献することは、組織の正当性の源泉となり得、活動を促進させる効果が期待される。また、van Zanten & van Tulder（2018）では、SDGsのフレームワークには、5つの原則である人間、地球、豊か

さ、平和、パートナーシップが重要な要素として含まれることから、SDGsが企業にとって規範的同型化の圧力として機能していると指摘する。すなわち、SDGsの策定それ自体が、直接的な制度的圧力として働くことで、企業のCSR活動を促進させる効果が期待される一方で、目標が明確されたことによって取り組みの内容が似通ってくる可能性がある。

SDGsと従来のガイドラインとの違いとして、次に挙げられるのは、「誰一人取り残さない」というSDGsの基本理念である。目標設定にあたっては、国際機関、学术界、市民社会、企業から意見を集約したボトムアップ型のアプローチがとられており、政府、企業、市民社会といった組織がパートナーシップを組み、集団行動によってのみ実現が可能なものも含まれている (van Tulder & Keen, 2018)。Biermann, Kanie, & Kim (2017) は、このようなアプローチが多様なステークホルダーの参加を促していると指摘している。横田 (2019) では、制度的圧力の源泉として企業を取り巻くステークホルダーの存在が指摘されていることから、SDGsによる目標の明確化は、株主や消費者、業界団体といった企業を取り巻くステークホルダーが企業のCSR活動に対して求める一つの指針となることが推測され、企業の取り組みもその目標達成に向けて似通ってくる可能性が考えられる。すなわち、SDGsの策定は、企業に対する間接的な同型化の圧力としても機能すると考えられる。

なお、これらの点は、従来のCSR活動とSDGsに向けた取り組みにおける考え方やアプローチの違いからも説明が可能である。SDGsの達成において必要とされるのは「バックキャスト思考」と「アウトサイド・イン・アプローチ」であるとされるが、前者は、到達点のビジョンを描き、そこに向けたマイルス

トーンを設定することで、解決に向けた計画を立案・遂行していくという考え方であり、後者は、長期的視点でグローバルな社会的ニーズを捉えた上で、科学的知見および外部環境の変化をもとに何が必要かを検討し、実行計画や目標を策定していくというものである。従来のCSR活動と比較して、より戦略的な思考・取り組みが必要であり、CSV (creating shared value : Porter & Kramer, 2011) に基づく発想が期待されていることが窺える (Ruggie, 2016)。これに対して、Ruggie (2016) は、経済価値と社会価値を同時に生み出すというCSVの思考のもとでは、経済価値を生み出さない活動は従来に比べ軽視されてしまう可能性をはらんでおり、このような思考のもとにSDGsに取り組むことによって企業の人権に対する活動が限定されてしまう可能性を指摘しており、この点からも、CSR活動が限定されてしまう可能性が窺われる。CSVは、経済価値を生み出すことに特徴があるが、SDGsの目標を達成するためには、人権に関する活動等、経済価値を伴わない活動の実施も想定されるため、企業がSDGsとCSVを同義に捉えてしまうことが懸念されているのである。

以上のように、SDGsの策定によってCSRに関する明確な目標が示されたことで、グローバル社会全体においては以前にも増してCSRに関する取り組みが進むというポジティブな影響が考えられる一方、これまで各企業の自由裁量に任されていたことで存在した多種多様なCSRに関する取り組みが、結果として、ある一定の活動へと集約され、多様性が損なわれる (i.e., 同型化が進む) というネガティブな影響も考えられる。しかしながら、SDGsが策定されたのが2015年と比較的最近であることから、これまでにこれらの点を調査している研究はみられなかった。策定から5年以上という時間的経過を

考えれば、すでに影響は現れているものと推測される。本研究では、上記の問題意識のもとに、SDGsの策定がCSRに関する企業の取り組みにどのような影響を与えたのかについて、SDGs策定前の2014年と策定後の2019年のCSR報告書におけるトップ声明のテキスト分析を通じて明らかにするとともに、その変化の内容についても検討する。

### 3. 調査対象と分析手法

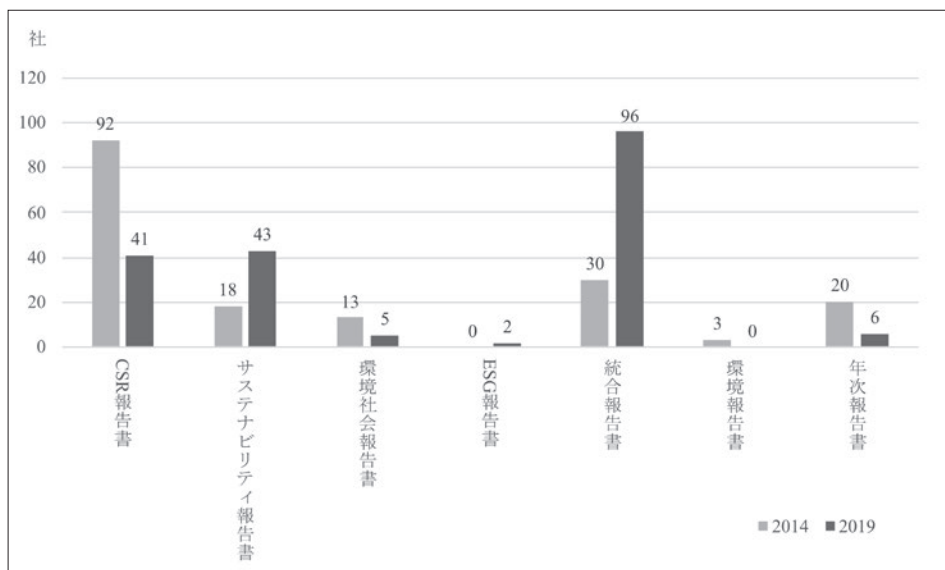
#### 3.1. 調査対象

本研究の調査対象は、CSRへの取り組みを検討するという観点からUNGCに署名している日本企業とした。UNGCに署名している日本企業は、2020年3月1日時点で249社<sup>(1)</sup>であったが、開示情報の取得可能性等を考慮し、上場企業を分析対象とした。この条件に該当する企業は207社であり、そのうちCSR報告書を発行しているのは、2014年で176社、2019年で193社であった。なお、UNGCへの署名企業を調査対

象とした理由は、UNGCおよびSDGsの双方とも国連が主導している点、署名企業は署名していない企業に比べ、よりCSR活動に積極的に取り組んでいることが期待され、SDGsによるCSR活動の変化についても観察可能であると考えられるからである。

対象となる報告書は、CSR報告書を中心に統合報告書（アニュアルレポート）、サステナビリティ報告書、環境報告書などであり、企業トップがCSRについて言及している非財務情報の開示資料を含む報告書とした。CSR関連の報告書は、CSR元年とされる2003年以降、徐々に増えてきたが、2014年と2019年を比較すると、企業の取り組みに合わせて報告書の名称に変化が見られることがわかる（図1）。違いとしては、財務情報と非財務情報を合わせた統合報告書の発行が増えている。また非財務情報のみの報告書では、CSRよりもサステナビリティが名称として多く使われるようになってきている。

図1 トップがCSRに言及する報告書名の推移



出所：筆者作成

### 3.2. 分析手法

本研究では、SDGsの策定が企業のCSR活動に与えた影響を把握するため、CSR活動に関連する報告書におけるトップ声明に対してテキスト分析を行った。なお、トップ声明とは、CSR報告書において、当該企業のCSRに関する指針・方針や取り組み目標等について経営者のメッセージが記述された箇所を指しており、活動に関する方針の転換や重要事項について言及しているため、機関投資家や評価機関も注視しているとされる。したがって、SDGs策定による影響が顕著に観察される可能性が高いことから、これらを分析の対象とした。

CSR報告書に対するテキスト分析を行った先行研究は多く見られるが、その1つであるTengblad & Ohlsson (2010) では、スウェーデンの大企業15社を対象に1981年、1991年、2001年のアニュアルレポートにおけるトップ声明を分析し、使用された用語の頻度等を検討することで、CSRの捉えられ方の変化を分析している。また、田中 (2014) では、日本企業のCSR報告書におけるトップ声明をテキスト分析することで、2003年から10年間のCSR活動への取り組みの変化を明らかにしている。

本研究ではこれら先行研究にしたがい、CSR活動に関連する報告書を調査対象として、トップ声明に対するテキスト分析を実施し、SDGs策定前の2014年と策定後の2019年では、

企業のCSRに関する認識や取り組みがどのように変化したのかを明らかにする。なお、テキスト分析の実施にあたってはKH Coder 3を使用した (樋口, 2014)。

## 4. 結果

### 4.1. CSRに対する認識の変化

#### 記述統計

表1は、前処理後に抽出された語の記述統計量である。2014年から2019年にかけて、総抽出語数、異なり語数 (総抽出語において意味の異なる単語の総数) とともに、その変化率 (それぞれ、0.61、0.31) は、報告書発行企業数の変化率 (0.10) に比べ大きく増えていることから、各企業がトップ声明における記述を増やしていることがわかる。

#### 抽出語

表2は、2014年と2019年それぞれの抽出語上位24語を示しており、図2は、表2をもとに、2014年における上位24語の出現割合を2019年と比較したものである。ここから、2014年に見られた語のうち「活動」(10位)「グローバル」(13位)「CSR」(22位)の3語が、2019年には上位から外れ、出現割合が下がっていることが確認できる。「活動」は「事業」や「CSR」と組み合わせで使用されることが多いが、2019年では「CSR」との組み合わせが

表1 記述統計量

		2014年	2019年	変化率
総抽出語数	抽出語	225,743	363,100	0.61
	使用	100,059	157,817	0.58
異なり語数	抽出語	8,947	11,680	0.31
	使用	7,587	10,137	0.34
	文	5,653	9,327	0.65
	段落	690	1,803	1.61

出所：筆者作成

半減しており、もはやCSR活動という形では報告書に記載されなくなっていることが窺える。同様に、「グローバル」についても企業がグローバルに活動することが当たり前な社会となった結果、わざわざ記述しなくなったものと推測される。しかし、それ以外については、両年とも

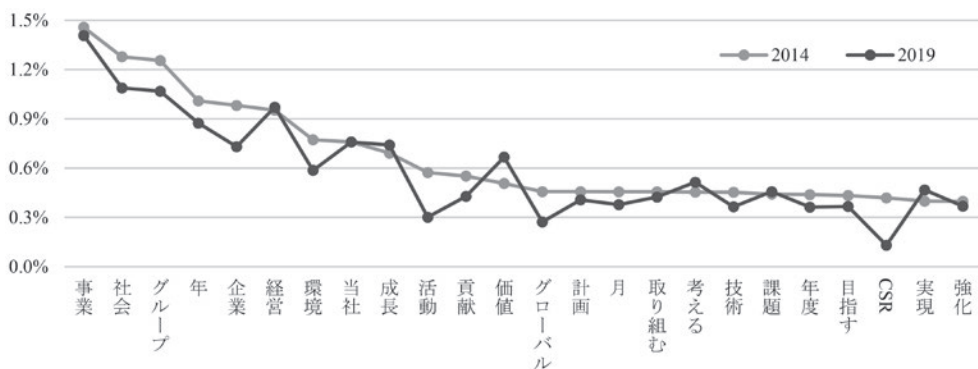
上位に同様の語が抽出されており、この結果のみから、各年の特徴や変化を捉えることは難しい。そこで、2014年および2019年では、それぞれどのような語が特徴的であるかを確認するため各年の特徴語を計算した。

表2 2014年および2019年における抽出語（上位24位）

2014年						2019年					
順位	語	頻度	順位	語	頻度	順位	語	頻度	順位	語	頻度
1	事業	1,459	13	グローバル	457	1	事業	2,222	13	課題	721
2	社会	1,279	14	計画	457	2	社会	1,717	14	貢献	675
3	グループ	1,256	15	月	456	3	グループ	1,686	15	向ける	671
4	年	1,010	16	取り組む	456	4	経営	1,533	16	取り組む	669
5	企業	982	17	考える	454	5	年	1,380	17	計画	642
6	経営	953	18	技術	453	6	当社	1,197	18	月	596
7	環境	773	19	課題	442	7	成長	1,169	19	強化	581
8	当社	760	20	年度	439	8	企業	1,153	20	目指す	578
9	成長	692	21	目指す	433	9	価値	1,052	21	技術	575
10	活動	573	22	CSR	419	10	環境	925	22	年度	572
11	貢献	552	23	実現	399	11	考える	811	23	向上	557
12	価値	507	24	強化	398	12	実現	737	24	進める	533

出所：筆者作成

図2 2014年における頻出上位24語の2019年との比較（出現割合）



出所：筆者作成



## 特徴語

表3は、Jaccardの類似性測度を用いて、2014年および2019年に特徴的な語を計算した結果をまとめたものである。ここから、2014年では「CSR」が、2019年では「SDGs」が最も特徴的な語であることがわかった。この点は、2015年のSDGs策定に伴い、企業がCSRに関する取り組みの記述に対して「CSR」の代わりに「SDGs」を使用し始めた結果であると考えられる。実際に2019年に特徴的な他の上位語（上位3位）には、SDGsと関連の深い「実現」「持続可能」という語が出現している。2014年については、「CSR」の他に「地域」「信頼」などがあるが、「地域」については「国」「経済」「貢献」と、「信頼」については「関係」「応える」「ステークホルダー」といった語と関連して出現しており、国や地域およびその経済への貢献やステークホルダーからの信頼が意識されていたものと推測される。しかし、特徴語のみでは、具体的にどのような変化があったのかを観察できないため、抽出された語同士がどのような関係で使用されているのかを確認するべく共起ネットワークを作成した。

## 共起ネットワーク

特徴語や抽出語のみではわからない語同士の関係性を捉えるため、両年に共通して上位に出現し、かつ、報告書における一般的な語である「事業」「社会」「グループ」「年」「経営」「企業」「当社」といった語を除外した上で、2014年、2019年それぞれに出現した語の共起ネットワークを作成した。

2014年の共起ネットワークからは、ステークホルダーに対する活動やCSR活動が重視されている点、環境への取り組みを推進している点、（何らかの）取り組みを目指している点、グローバル化の実現を図っている点、成長の強化を図っている点、価値、貢献、課題といった語は表出するものの他の語との強い繋がりはない点などが読み取れる。一方、2019年の共起ネットワークからは、課題解決を重視している点、成長と貢献を結びつけて考えている／取り組んでいる点、持続可能（な社会）の実現を目指している点、価値向上を図っている点、環境に関する取り組みや活動を提供している点が見て取れる。

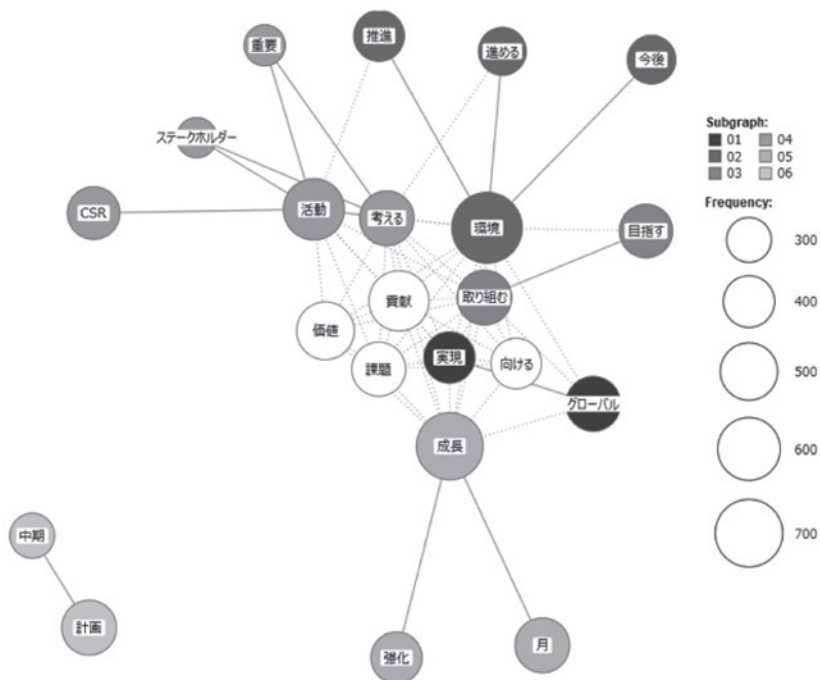
これから言えることは、2014年では、CSR活動は重視されているものの、「課題」「価値」

表3 特徴語

2014年		2019年	
CSR	.420	SDGs	.657
地域	.361	実現	.507
信頼	.339	持続可能	.507
発展	.339	年	.497
エネルギー	.332	社会	.491
努める	.327	向ける	.484
果たす	.312	環境	.484
ニーズ	.307	成長	.477
安全	.302	事業	.476
一層	.296	解決	.475

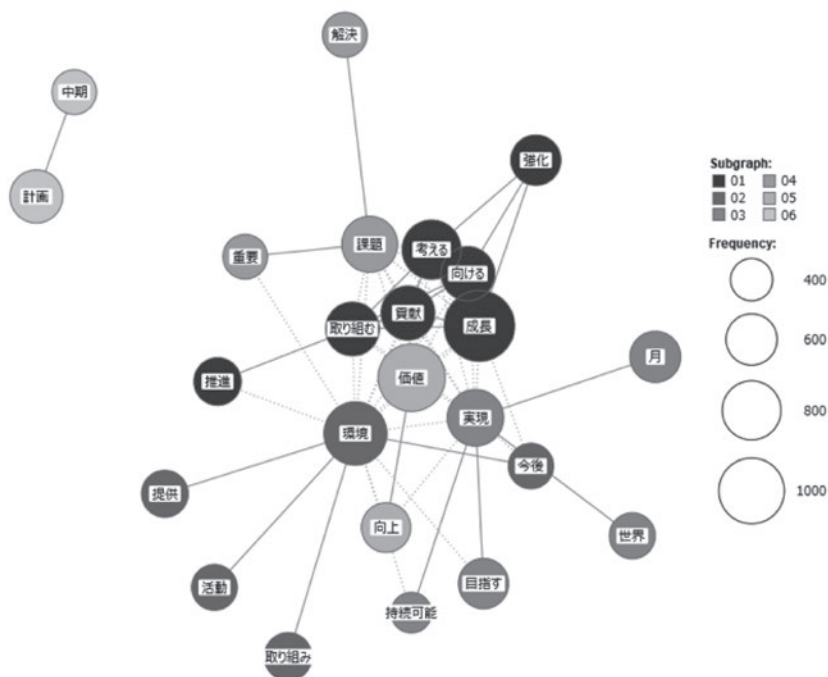
出所：筆者作成

図3 2014年における抽出語の共起ネットワーク



出所：筆者作成

図4 2019年における抽出語の共起ネットワーク



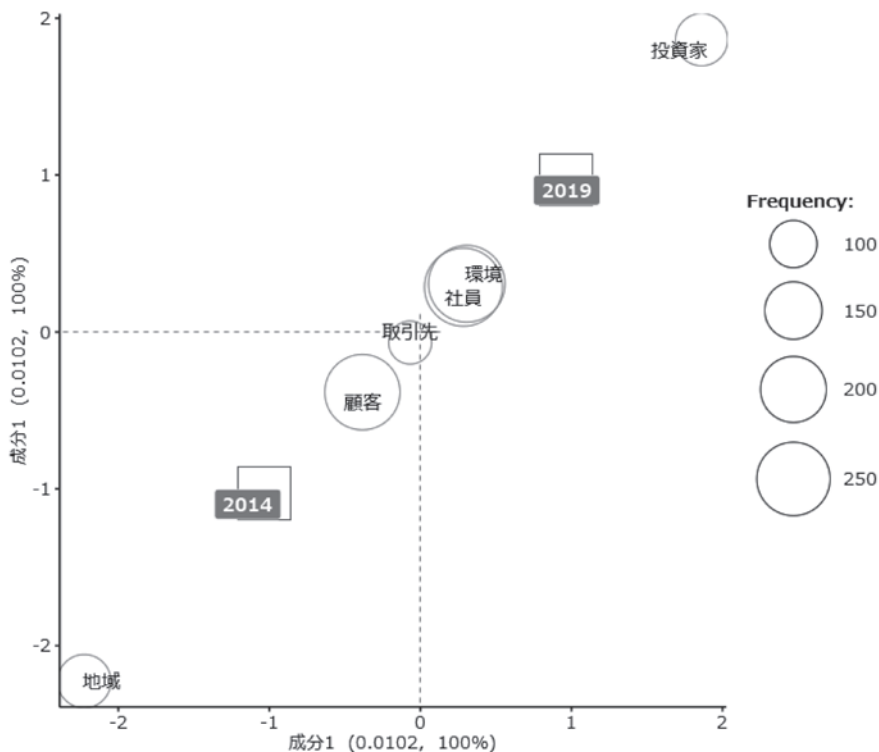
出所：筆者作成

「貢献」といった概念との結びつきが弱かったのに対して、2019年では、「課題」を「解決」する、「価値」を「向上」させる、「貢献」と「成長」は結びつく、「持続可能（な社会）」の「実現」を「目指す」といったように、企業の認識が変化していることが推測される。なお、2019年の共起ネットワークには「SDGs」という語が見られないが、これは出現回数が少ない（289回）ためである。しかしながら、「持続可能」と「実現」、「課題」と「解決」といった語の結びつきなどから、2019年においてはSDGsが意識されていると考えてよいだろう。したがって、語の共起からも企業がSDGsを意識していることを確認することができた。

#### 4.2. ステークホルダーに対する認識の変化 対応分析

ここまで、2014年と2019年でのCSR全般に対する意識の差異について見てきた。続いて、SDGsが策定され、目標達成への企業の意識が高まったことによって、各ステークホルダーに対する認識がどのように変化したのかを確認するため、抽出語の中から「投資家」「社員」「顧客」「取引先」「地域」「環境」の6つに相当するものをコーディングによって分類し、対応分析を行った（図5）。なお、コーディングにあたっては、テキスト分析で抽出された語のリストを語の前後の文脈と合わせて確認して各ステークホルダーに分類する

図5 ステークホルダーの分類（年）に基づく対応分析結果



出所：筆者作成

とともに、「事業環境」のように特定のステークホルダーを意図しないで使われている語は取り除き、「労働環境」のように複数語の組み合わせによって特定のステークホルダーに分類される語は含めるという作業を行った。

分析の結果、2014年では「地域」が特徴的であるのに対し、2019年では「投資家」が特徴的なステークホルダーであることがわかった。特徴語の分析でも見られたように、2014年当時は、CSRにおいては「地域」に意識があったと考えられる。それに対して、2019年では、企業にとって重要なステークホルダーである「投資家」がSDGs達成に向けて企業の積極的取り組みを期待するようになった結果、CSRの文脈においても企業が投資家を意識するようになったものと推測される。なお、「社員」「顧客」「取引先」「環境」に関しては、両年に共通しており、特徴的とはいえない結果となっている。

次に、CSRの同型化の有無の可能性を検討するため、サンプルをSDGs策定前から積極的にCSRに取り組んでいた企業とそうでない企業に分け、ステークホルダーに対する認識の変化を観察した。具体的には、SDGs策定前（2015年9月）にUNGCに署名した企業を「CSRに積極的な企業」と仮定し、調査対象を「年（2014／2019）」および「署名時期（SDGs策定前／後）」の2軸で4つのグループに分け、対応分析を行った。すなわち、SDGs策定前からCSRに積極的な企業とそうではない企業において、SDGsの策定によるステークホルダーに対する認識の差異や共通化が見られるかどうかを検討した。なお、署名時期がSDGs策定前のグループは、策定後のグループに比べ、企業規模が大きいという特徴が見られたが、業種の構成については署名時期による大きな違いは見られなかった（表4、表5）。

表4 サンプル企業の属性（規模）

	署名時期	観測数	平均値	標準偏差	最小値	25%	50%	75%	最大値
売上高 (百万円)	SDGs 前	132	1,762,945	2,461,661	48,375	373,418	838,197	1,731,380	12,884,521
	SDGs 後	75	761,921	951,506	9,214	181,287	374,247	935,927	4,556,620
従業員数 (人)	SDGs 前	132	37,762	48,653	1,277	8,770	21,016	44,990	350,864
	SDGs 後	75	15,754	20,922	457	4,781	7,390	18,611	145,653

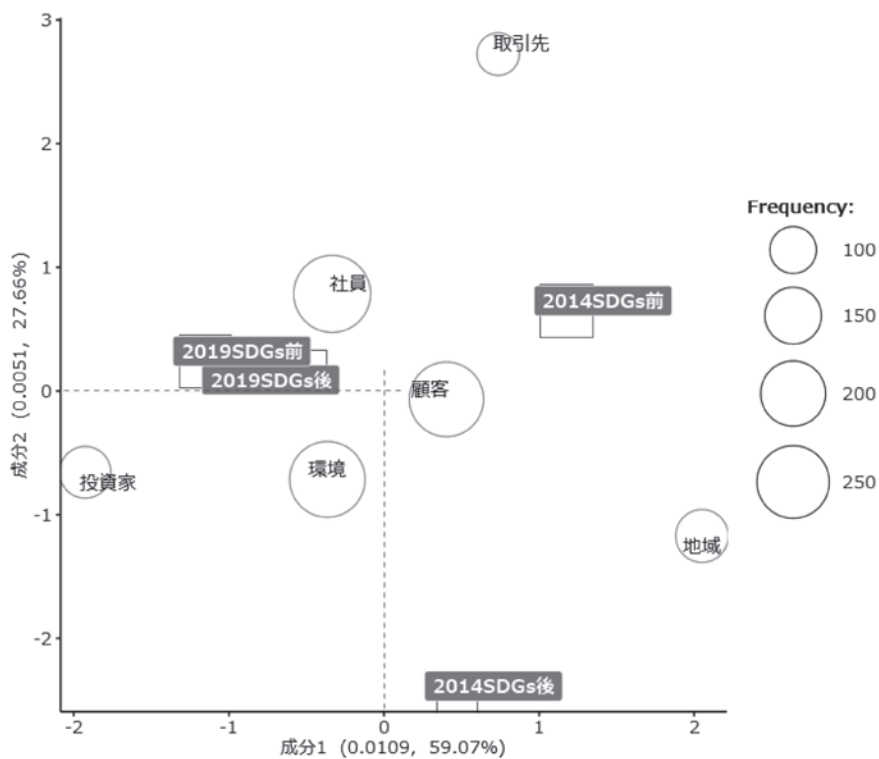
出所：筆者作成

表5 サンプル企業の属性（業種分類）

業種分類	署名時期			
	SDGs 前		SDGs 後	
	N	%	N	%
食品	8	6 %	4	5 %
エネルギー資源	2	2 %	1	1 %
建設・資材	8	6 %	8	11 %
素材・化学	20	15 %	12	16 %
医薬品	3	2 %	7	9 %
自動車・輸送機	3	2 %	5	7 %
鉄鋼・非鉄	2	2 %	1	1 %
機械	10	8 %	4	5 %
電機・精密	33	25 %	9	12 %
情報通信・サービスその他	14	11 %	11	15 %
電力・ガス	1	1 %	1	1 %
運輸・物流	6	5 %	1	1 %
商社・卸売	6	5 %	4	5 %
小売	3	2 %	1	1 %
銀行	5	4 %	2	3 %
金融（除く銀行）	8	6 %	4	5 %
合計	132	100 %	75	100 %

出所：筆者作成

図6 ステークホルダーの分類（年×署名時期）に基づく対応分析結果



出所：筆者作成

図6は対応分析の結果である。ここから、すべてのグループにおいて共通して言及されているステークホルダーには「社員」「顧客」「環境」があることがわかった。2014年では、UNGCへの署名がSDGs策定の前後に関わらず「地域」が特徴的となっているのに対して、2019年では、UNGCへの署名がSDGs策定の前後に関わらず「投資家」が特徴的となっており、これらの点は前出の結果と同様といえる。しかし、「取引先」については、SDGs策定前からUNGCに署名していた企業において2014年に特徴的となっている。このことから、2014年ではUNGCへの署名の時期によって取引先に対する認識が異なり、SDGs策定前から積極的にCSRに取り組んでいた企業は、サプライチェーンにおける課題を認識し取り組みを進めていたことが推測される。しかし、それが2019年になると、UNGCへの署名の時期に関わらず、同様の位置に表出していることから、ステークホルダーに対する認識が似通ってきていることが読み取れる。すなわち、2014年では特徴的であった「取引先」が2019年では特徴的でなくなっている。したがって、SDGsの策定によって共通の目標が出来たことにより、ステークホルダーに対する認識の共通化が進み、その結果、CSRに関する取り組みにおいて同型化が進んでいる可能性があると言えるだろう。また、2014年時点では、企業規模の大小がCSRに積極的かどうかに影響を与えていたとも考えられるが、SDGsの策定によって、少なくともUNGC署名企業においては、規模の大小にかかわらず、CSRに関する取り組みの同型化が進んでいると考えられるだろう。

## 5. 考察

本研究では、SDGsの策定がCSR活動にどのような影響を与えたのかを明らかにすべく、新

制度派組織論を分析の視座として、企業の報告書におけるトップ声明に対するテキスト分析を行った。新制度派組織論の先行研究から、SDGsは、企業に正当性を与える社会規範であり、企業のCSR活動に対する制度的圧力として作用していることを示した。そして、この影響を捉えるため、CSR報告書におけるトップ声明を分析したところ、2014年の報告書では、「CSR」という語を用いて活動が説明されていたが、2019年では、「SDGs」の実現を意識した記述へと変化していることが特徴語から明らかとなった。ただし、この結果のみでは、単に使用される語がCSRからSDGsへ置き換えられただけと捉えることも可能であるが、2019年における語の共起ネットワーク（図4）において「持続可能」「課題」「解決」「実現」「価値」「向上」「貢献」「成長」などの語の出現や関連する語の結びつきが見られることから、SDGsの実現に向けて企業が取り組んでいることを明らかにすることができた。

次に、SDGs策定によるステークホルダーに対する認識の変化については、2014年時点ではUNGCへの署名時期によって結果が分かれた。具体的には、SDGs策定前からUNGCに署名していた企業（i.e., CSRに積極的な企業）では、「取引先」が特徴的なステークホルダーとして認識されており、これは、当時から取引先の人権問題やCSR調達といったサプライチェーン上の課題を認識していた可能性があることを示しているものと思われる。これが2019年になると、UNGCへの署名がSDGs策定の前後にかかわらず認識が共通化していることが明らかとなった。なお、2019年において特徴的なステークホルダーは「投資家」であり、これは、投資家がSDGs達成に向けて企業の積極的取り組みを期待するようになった結果、従来からCSRに積極的な企業かそうでない企業かに関わ

らず、CSRの文脈において投資家への対応を意識するようになった可能性を示しているものと思われる。また、報告書の形態としてCSR報告書が減り、統合報告書が増えている点についても、投資家の存在を意識するようになったため、このような変化が観察されたものと推測できる。これらの結果から、従来は企業の自由裁量に任されていたCSR活動に対して、SDGs策定が制度的圧力として機能した結果、CSR活動の同型化が進んでいる可能性が示唆された。

本研究の貢献は次のとおりである。まず、CSR研究への貢献としては、新制度派組織論の視座からSDGs策定の影響を検討した点が挙げられる。すなわち、トップ声明の分析から、SDGsの策定が制度的圧力として機能し、企業のステークホルダーに対する認識に影響を与えており、SDGsという形でCSRに関する取り組みが促進している可能性があることがわかった。一方で、認識には共通化がみられることから取り組みに関する同型化が進んでいる可能性も明らかとなった。また、SDGsの策定が比較的最近であることから、CSR活動への影響を調査した研究は見られなかったが、本研究によってその影響を明らかにした。

実務に対する示唆としては、SDGsという形でCSRに関する取り組みが促進される一方で、取り組み自体が似通ってくる可能性があることから、SDGsによって期待される企業ごとの異なる強みを生かした取り組みが行われない可能性があることを明らかにした。したがって、企業がより効果的にSDGsの達成に関与するためには、投資家など企業に対する影響力のあるステークホルダーが企業ごとの異なる強みを認識したうえで、CSR活動を観察・評価する必要があるだろう。

本研究の限界としては、以下の点が挙げられる。第一に、調査対象がUNGCに署名した企

業に限定されている点である。現時点でCSRへの取り組みに積極的と考えられる企業として、UNGC署名企業を調査対象に取り上げたが、UNGCに署名していない企業（i.e., CSRに積極的でないと考えられる企業）との比較も必要であろう。ただし、UNGCに署名していない企業全てがCSRに積極的でないと主張するのではなく、UNGC非署名企業であってもCSRに積極的な企業が存在することは指摘しておかなければならない。第二に、本研究では、ステークホルダーに対する認識の観察を通じて取り組みの変化を捉えようと試みたが、実際には、企業の取り組みがどのように、また、どの程度変わったかについての観察はできていない。第三に、SDGs以外の制度的圧力の影響をコントロールしていない点がある。例えば、GRI等の報告に関するガイドラインの改定やコーポレートガバナンス・コード等の公表が影響を与えた可能性を排除することは出来ない。ただし、SDGsが企業のCSRに大きな影響を与えていることは、2019年の特徴語から明らかであろう。

最後に本研究の課題を記す。まず、本研究では、報告書におけるトップ声明を分析対象としたが、より詳細な変化を捉えるためには、報告書全体を含めて分析を行うことも必要であろう。また、2014年から2019年への変化を観察したが、2015年前後の複数年を比較することで、より精緻な観察をすることも可能である。次に、個別企業の取り組みがどのように変化したか、そして、どのような特徴を持つ企業で変化があったのかについての議論も可能であろう。例えば、社外役員の有無や割合、ESG投資に積極的な投資家の有無、グループ企業の有無等について着目することで、変化の著しい企業の特徴を検討することができると考えられる。

## 注

- (1) 署名企業等の情報は、UNGCウェブサイトより (United Nations Global Compact, n.d.)

## 参考文献

- Accenture & UN Global Compact. (2016). *The UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Survey 2016 Agenda 2030: A window of opportunity*. <[https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC-Accenture-CEO-study-2016-infographic.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC-Accenture-CEO-study-2016-infographic.pdf)>
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting : The novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26-27 : 26-31.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3) : 946-967.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2) : 147-160.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy : Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18 (1) : 122-136.
- 樋口耕一 (2014) 『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』ナカニシヤ出版.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2) : 404-424.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2) : 340-363.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea : Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1) : 62-77.
- Ruggie J.G. (2016, November 14). *Keynote Address*. United Nations Forum on Business and Human Rights. Geneva Switzerland. <<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/ForumSession5/Statements/JohnRuggie.pdf>>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3) : 571-610.
- Suchman, M. C., & Eyre, D. P. (1992). Military procurement as rational myth : Notes on the social construction of weapons proliferation. *Sociological Forum*, 7 (1) : 137-161.
- 田中敬幸 (2014) 「日本のCSRの特徴と変遷 : CSR報告書における企業トップの声明の分析」『日本経営倫理学会誌』第21号、103-115頁.
- Tengblad, S., & Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems : A longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 93 (4) : 653-669.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations : The diffusion of



civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1) : 22-39.

United Nations Global Compact (n.d.). Our Participants, Retrieved March 1, 2020, from <[https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=2&search%5Bcountries%5D%5B%5D=95&search%5Bkeywords%5D=&search%5Borganization\\_types%5D%5B%5D=5&search%5Bper\\_page%5D=50&search%5Breporting\\_status%5D%5B%5D=active&search%5Bsort\\_direction%5D=asc&search%5Bsort\\_field%5D=&utf8=%E2%9C%93](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=2&search%5Bcountries%5D%5B%5D=95&search%5Bkeywords%5D=&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=5&search%5Bper_page%5D=50&search%5Breporting_status%5D%5B%5D=active&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=&utf8=%E2%9C%93)>

UN News Centre. (2015, September 26). *UN forum highlights “fundamental” role of private sector in advancing new global goals*. United Nations. <<https://news.un.org/en/story/2015/09/509862-un-forum-highlights-fundamental-role-private-sector-advancing-new-global-goals#.Wf7X6FvWypo>>

van Tulder, R., & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges : Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150 (2) : 315-332.

van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals : An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1 (3) : 208-233.

WBCSD. (2015). *Reporting Matters - Redefining performance and disclosure*. <<https://www.wbcd.org/contentwbc/download/1477/18966/1>>

横田理宇 (2019) 「中小企業におけるCSRの普及・伝播要因に関する制度論的考察」『日本経営倫理学会誌』第26号、39-52頁。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費JP20K01886の助成を受けたものである。

# 日本企業に求められる共有価値創造の経営戦略

## — 製薬企業の事例研究 —

"Creating Shared Value" Management Strategy required for Japanese Companies  
Case Studies from the Pharmaceutical Industry

法政大学大学院政策創造研究科 修士課程 村瀬次彦  
Graduate School of Regional Policy Design, Hosei University Tsugihiko Murase

### ABSTRACT

In recent years, the Japanese economy has been characterized by persistently low profitability. However, it has started to revive itself with ESG investment and attention to SDGs. Japanese companies have a long tradition of thinking in terms of "Sampo-yoshi", which seem to have a strong affinity with the "Creating Shared Value" (CSV) strategy. However, CSV has not been widely adopted in Japan. In order to clarify why CSV has not penetrated Japanese market, this paper examines examples of Japanese pharmaceutical companies that are considered to be practicing CSV. The results show that a "Modified CSV" management strategy may be well-adapted to Japanese corporate culture.

### キーワード

CSV CSR 共有価値創造 製薬企業 経営戦略

## 1. はじめに

### 1.1 研究の社会的背景と問題意識

米国の社会学者Bellah (1957) は、西洋以外の国で、ただひとつ日本だけが近代化に成功した理由を、「徳川時代の宗教」において、「信条と行為が社会的、経済的状態を近代化する」と語っている。また、1980年代後半に日本経済と日本企業が世界を席卷したことは、米国の社会学者Vogel (1979) により、日本経済の強さを語った“Japan as Number One”に上梓されている。

近年における日本経済の経緯と現状について

「平成の時代」を総括すると、持続的低成長に甘んじてきたといえる。例えば、1989年(平成元年)の株価時価総額ランキングでは上位50社の内32社が日本企業で占めていたが、2019年(平成31年)では1社のみであった<sup>(1)</sup>。また、スイスの民間研究機関であるIMD(国際経営開発研究所: International Institute for Management Development)の国際競争力ランキングによると、日本の順位は1989年~1992年(平成元年~4年)まで首位、2019年に入って30位以下と低迷している<sup>(2)</sup>。日本の経済成長には欠かせない女性の社会進出は、「女性活躍

推進法」が施行され、2018年（平成30年）は70%に到達したが、各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）は、149か国中110位である<sup>(3)</sup>。

一方、右肩下がりの数値とは負の相関を示す指標がある。非正規職員は2,176万人と増え続け、雇用者の約40%に達している<sup>(4)</sup>。さらに、不適切会計の上場企業は70社に上り、過去最高である<sup>(5)</sup>。加えて、民事上の個別労働紛争では「いじめ・嫌がらせ」は、10年間で約3倍の約90,000件（過去最高）に達している<sup>(6)</sup>。経済の持続的低成長が反映して、人や社会に負の影響を及ぼしている可能性がある。

このような日本経済の状況に対し、経済産業省（2014）は「伊藤レポート<sup>(7)</sup>」を発表し、企業と投資家のショートターミズムや日本企業の低収益性を問題とした。伊藤レポートに前後して、金融庁（2014）は日本版スチュワードシップ・コード、東京証券取引所（2015）は上場企業を対象としたコーポレートガバナンス・コードを公表した。

これらのコードは、企業と投資家の建設的な対話により中長期的な企業価値および投資リターンの向上を求めるものである。さらに2015

年に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が国連責任投資原則（PRI）に署名したことや、日本経済団体連合会（経団連）が企業行動憲章を改定したことにより、ESG投資とSDGs<sup>(8)</sup>を両軸として、日本企業は人や社会の問題解決を含めた持続的成長を実現する経営が求められるようになった。

企業が持続的成長を実現するには、Porter and Kramer（2011）が主張するように、企業が本業を通じて社会課題に取り組むことにより、社会的価値と経済的価値を創造するCSV（共有価値創造：Creating Shared Value）の戦略が有効と考えられる。換言すれば、CSVはESG投資を呼び込み、SDGsの目標達成に有効な戦略といえよう。

日本企業には、昔から近江商人の「三方よし<sup>(9)</sup>」といった考え方があり、社員を家族同様に扱い、地域社会との共生を通して、人や社会からの信頼とともに経済的利益を獲得して持続可能な経営を続けてきた。このような「三方よし」の考え方が存在したことが、創業100年企業、200年企業の国際比較において、日本企業がそれぞれトップであることも関係していると考えられる（表1）。

表1 創業年数別 各国の企業数ランキング（2019）

創業100年				創業200年			
順位	国	企業数	比率	順位	国	企業数	比率
1位	日本	33076	41.3%	1位	日本	1340	65.0%
2位	米国	19497	24.4%	2位	米国	239	11.6%
3位	スウェーデン	13997	17.5%	3位	ドイツ	201	9.8%
4位	ドイツ	4947	6.2%	4位	英国	83	4.0%
5位	英国	1861	2.3%	5位	ロシア	41	2.0%
6位	イタリア	935	1.2%	6位	オーストリア	31	1.5%
7位	オーストリア	630	0.8%	7位	オランダ	19	0.9%
8位	カナダ	519	0.6%	8位	ポーランド	17	0.8%
9位	オランダ	448	0.6%	9位	イタリア	16	0.8%
10位	フィンランド	428	0.5%	10位	スウェーデン	11	0.5%

出所 日経BPコンサルティング（2020）

注：「周年事業ラボ100年企業の生命力研究」<https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/surveydata/11-03/>

Porter et al. (2011) の考えるCSVは、企業の社会的価値と経済的価値を創造することにあるので、日本の伝統的な企業文化との親和性は高いと考えられる。

## 1.2 研究の学術的背景と問題意識

Carroll (1991) は、CSR (Corporate Social Responsibility) ピラミッドを提唱し、下層から上層に向けて、経済的責任、法的責任、倫理的責任、フィランソロピー的責任の4つの責任を体系化した。このなかで経済的責任と法的責任は、企業が守るべき責任の基礎をなしている。倫理的責任は、社会からの要請に応えることであり、法的責任及び経済的責任を果たすことが前提であると述べている。

CSRが日本において広く知られるようになったのは、CSR元年と呼ばれた2003年頃からである。経営学では、経済性と社会性はトレードオフの関係として捉える伝統的な認識がある (Friedman, 1970)。それは、企業が経済的発展を遂げる一方、環境破壊などの拡大する負の部分への対応として、CSRが誕生した経緯も理由のひとつである。

日本では、高度経済成長期の公害に代表される環境問題、1990年代には食品偽装や粉飾決算などの企業不祥事が多発したこともあり、多くの企業のCSRの理解は「法令遵守」や「社会貢献」に留まっている。

ただ、現在の研究では、本業を通じて社会課題を解決する経営戦略が注目されており、経済性に寄与する人間性や社会性の追求を、多岐にわたる実践で捉えようとしている。上林 (2017, p.74) は、「欧米では経済性と社会性を一軸上のトレードオフとして捉えるが、日本ではその志向性が弱かった様相が窺えるであろう」と述べている。

経済性と人間性、社会性を巡る問題は、相

互依存の文脈で捉え、学際的に複数の研究の結果を統合し、より高い見地から先進の企業活動を学術的に解明していく必要があると考える。

## 1.3 研究の目的と意義

社会的、学術的背景からも社会的価値と経済的価値を創造するCSVの浸透は望ましいといえる。

本稿では、日本企業のCSV戦略の特徴はなにか、という点を明らかにするために、CSRとCSVの関係性を踏まえ、先行研究を概観し、リサーチクエスチョンを示す。そのうえで、日本でCSVを実践していると考えられる製薬企業<sup>(10)</sup>の中でも、特に研究開発志向型製薬企業の先進事例を実態に即して分析をすることにより、日本企業に求められる共有価値創造の経営戦略を明らかにすることを目的としている。また、得られた知見は、日本の企業が共有価値の創造に取り組む際に、貴重な示唆が得られると考える。

## 2. 先行研究

### 2.1 CSR・CSVの変遷についての先行研究レビュー

CSV概念の背景を探るために、CSRとの関係性を整理すると、CSR・CSVの変遷は、大きく分けて「CSR否定論」「CSV否定論」「CSR・CSV肯定論」3つに分けることができる。

「CSR否定論」では、Friedman (1970) が「企業の唯一の社会的責任は、株主利益の最大化である」と述べ、株主第一主義に影響を与えたといえよう。このような流れの中で、Porter et al. (2011) は、「CSVは、CSRでもなければフィランソロピーでも持続可能性でもない、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である」としてCSVを提唱

した。また、共有価値を創造する方法として、「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「事業を営む地域に産業クラスターを開発する」を提示している。CSRは「責任」や「義務」の表現から、CSRの一部にすぎないフィランソロピーや社会貢献に関心が集まっていたが、社会課題解決を企業の新たな収益源としたCSVは、CSRの領域に「戦略性」を取り込んだといえる。

続いて、「CSV否定論」が展開されている。Mackey and Sisodia (2013) は、著書「世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー」の中で、「CSVはビジネスと社会的利益を上手く一致させる現実的な方法だが、CSVは計り知れない力を与えてくれる目には見えないが重要な情緒的、精神的な動機づけを欠いている」と指摘している。また、高岡 (2018, p.52) は、(社会性の追求は) 経済的利益の最大化を目指す企業の行動原則を制御する役割を持つことを特徴としているが、その方法につい

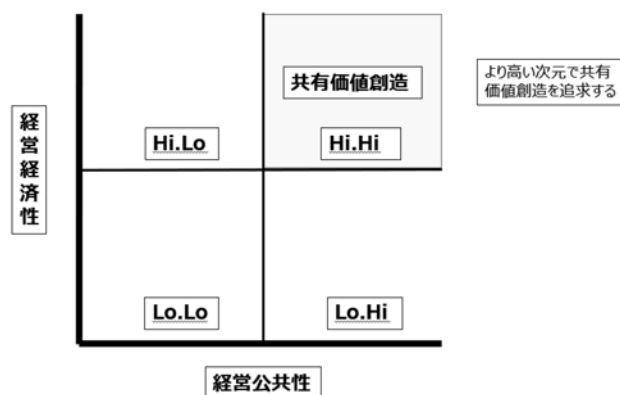
ては、未だ学術的に解明されているわけではない、と指摘している。

近年において、名和 (2017) は、「先進的に取り組んできた企業は、その取り組みの中で、既にCSVを行っていたといえる。つまり、企業の取り組みに迫りつく形で、CSVという言葉が現れたと考えるべきだろう」と述べ、企業の先進事例研究の必要性を示唆している (CSR・CSV肯定論)。

共有価値を創造する方法として、社員の働く環境の整備、健康、教育なども「バリューチェーンの生産性を再定義する」における重要な要素であると指摘している (Porter et al.: 2011, p.20)。しかし、それはあくまで経済性を目的とした、手段としての人間性であり、日本の企業文化に馴染まない側面もある。

日本の企業文化に根差したCSVの概念は、図1が示すように経済性と公共性(人間性、社会性)のより高い次元での共有価値を創造することが求められていると考える。

図1 より高い次元での共有価値の創造 (イメージ図)



出所 水谷 (1998, p72) より筆者作成

## 2.2 製薬企業の経営戦略についての先行研究レビュー

北川 (2012a, 2012b, 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 2013e) は、欧州のグローバル製薬企業7社 (アストラゼネカ、バイエル、グラクソ・スミスクライン、ノバルティス、ノボ・ノルディスク、ロシュ、サノフィ) の統合報告書の分析から、優れている点やその要因を比較している。

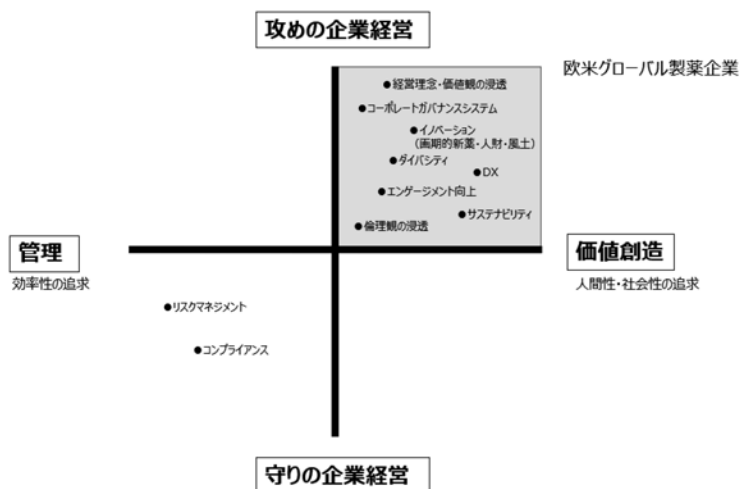
たとえば、「従業員配慮の手厚さ」「崇高で具体的な記述のある倫理規範」「社外取監修による経営理念浸透プログラム」「取締役全員が社外独立取締役」などである。北川(2013e)は、「7社の統合報告書は、ある意味ばらばらであるが、それぞれ歴史が積み重ねられ、重厚かつ内容の濃いものになっている」「欧州各国が要請する開示情報の質が高く、コーポレート・ガバナンスシステム、ダイバーシティに関する情報は、日本と比較して先進的である」と総括している。

また、高橋 (2017) は、米国のグローバル製薬企業であるジョンソン・エンド・ジョンソンの「Our Credo (我が信条)」では、第一は「顧客」、第二は「従業員」、第三は「地域社会」、最後に「株主」の順で、企業の責任を明確化することは、企業の持続可能な経営に必要な不可欠なものであると示唆している。

さらに、潜道 (2002, p.195) は「倫理的価値観を組織内に浸透させ、戦略的倫理性の意義を確立することが、企業にとって競争力の源泉の基礎を創造する」としている。

欧米のグローバル製薬企業の先進事例から、特に、インテグリティに代表される倫理観や使命感など、人間性の追求が重要視されている。このことは、医薬品が「生命関連性」を有するため、製薬企業に「生命倫理」を求めるステークホルダーの声からであろう。企業は、図2が示すように経済性と人間性、社会性を長期的に見据え、攻めの企業経営による多元的な企業価値の創造が求められているといえる。

図2 人間性・社会性の追求による攻めの経営 (イメージ図)



出所 北川 (2012e) 他より筆者作成

### 3. 企業経営の座標軸、リサーチクエスチョン

#### 3.1 企業経営の座標軸

製薬企業の経営戦略についての先行研究レビューから、企業経営においては、経済性に加え、人間性、社会性の三方向の座標軸が存在することが明らかとなった。また、CSR・CSVの変遷についての先行研究レビューから、日本の企業文化に根差した経済性と公共性（人間性、社会性）のより高い次元での共有価値を創造するためには、「共有価値創造」そのものを経営戦略として取り込む必要があると考えた。

#### 3.2 リサーチクエスチョン

日本企業のCSV戦略の特徴はなにか、というリサーチクエスチョン（以下、RQ）を明らかにするために、先行研究から導かれた企業経営の座標軸ごとに、高橋（2017）を参考に人間性は「社員の倫理観、やる気、能力」とし、Porter et al.（2011）から経済性は「経済的価値の創造」、社会性においては「社会的価値の創造」のキーワードを設け、以下の3つのサブRQ（RQ1～RQ3）を示す。

RQ：日本企業のCSV戦略の特徴はなにか

- ・RQ1：社員の倫理観、やる気、能力を高めるにはどうすればよいのだろうか
- ・RQ2：経済的価値の創造のために何が必要なのだろうか
- ・RQ3：日本の企業文化に根差した社会的価値の創造とはどのようなものか

### 4. 研究方法および対象

#### 4.1 研究対象

本稿では、日本製薬工業協会（製薬協）加盟の革新的で有用性の高い医薬品を開発する研究開発志向型の製薬企業73社の中から、研

究対象を以下の3つの理由から中外製薬株式会社（以下、中外製薬）とした。

1つ目の理由は統合報告書の評価が高いことである。日経統合報告書アワードでは過去6年間で3度のグランプリ、2度の準グランプリを獲得した<sup>(11)</sup>。そして、第7回WICIジャパン「統合報告優良企業表彰」において、統合報告優秀企業賞を受賞している<sup>(12)</sup>。

2つ目の理由は、ユニークなビジネスモデルである。中外製薬は、株式時価総額が医療用医薬品メーカートップであり、また、戦略パートナーであるロシュ社が株式の59.89%を保有するが、独立した上場企業として自主的経営を行っていることが特徴である<sup>(13)</sup>。そのため、ロシュの画期的新薬を国内独占販売する一方、充実したパイプラインから自社新薬をロシュに導出してグローバル展開することが可能になり、グローバル製薬企業としての地位を固めている。

3つ目の理由は、デジタルトランスフォーメーション（DX）を活用した革新的な新薬創出を基本戦略として、推進するための仕組みを社内に構築していることである。業界からは唯一、経産省の「DX銘柄2020<sup>(14)</sup>」にも選定されている。従来の医薬品の開発期間は13年、開発費用は約1,200億、成功確率は0.004%ともいわれている。今後は、ライフサイエンス・デジタルの飛躍的進歩により、圧倒的に生産性・効率性を向上させるため、イノベーションの質・スピードの上昇が求められている<sup>(15)</sup>。ライフサイエンス・デジタルの領域においても特徴的な存在といえよう。

研究開発志向型の製薬企業の使命は、革新的な医薬品の継続的な研究開発と安定的な供給にあり、Porter et al.（2011）が提示した「製品と市場を見直す」に合致する。研究対象となった中外製薬はトップイノベーターであり、CSV

を実践する企業である。

#### 4.2 シングルケースデザインの採用理由

本稿では、ケースひとつに焦点をあてるシングルケースデザインを採用している。このデザインは、再現性の問題を包含しているが、Yin (1994) は、決定的に重要な意味を持つケース (Critical Case) など、定説や既存理論を修正、延長するのであれば、シングルケースデザインを選択しても受け入れられるとするものである。

本稿は、製薬会社という特殊な企業特性をもつこと、かつ、決定的に重要な意味を持つケースであり、シングルケースデザインの適切性が担保されると判断した。

#### 4.3 研究方法

先進企業の実態を把握する研究方法として、まず、分析1として、公開情報である統合報告書による分析を行い、次に、分析2として、RQに対しより精度の高い回答を得るため、研究対象企業社員への半構造化インタビューを実施し、多面的な分析を行った。

##### (1) 分析1

統合報告書とは、一般的に、独立して公表されていた財務情報と非財務情報を関連づけ、長期的な企業価値向上に繋がる取り組みを一覧できる報告書のことである。

国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council, IIRC, 2015) は、「統合報告書の主たる目的は、財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明することである。統合報告書は、組織の長期にわたる価値創造力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益である」と述べている。

2020年に統合報告書を発行した日本企業は579社に達し、10年連続の増加となった。発行企業は東証1部上場企業が90%以上であり、日経225構成銘柄の81%を占める。日本において統合報告書は年々、存在感が高まりつつある<sup>(16)</sup>。特に非財務情報の重要性を明らかにした分析を行うことができると考える。

なお、日本企業の経営者に経営変革を求めたといえる日本版スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード制定前後を比較するため、「2014年」「2019年」の統合報告書をそれぞれ選択した。また、10万文字以上のデータは、ユーザーローカル社 (東証一部上場) のテキストマイニングツールを用いて計量テキスト分析を行った。

##### (2) 分析2

あらかじめインタビュー項目を作成して、大まかな質疑応答の流れを作り、インタビュー時は設問に沿って実施しつつも、回答に応じて質問を重ね、深掘りする半構造化インタビューの手法を用いた。なお、インタビューは中外製薬のサステナビリティ推進部に行った。

## 5. 分析結果

### 5.1 分析1 (計量テキスト分析) の結果

図3は、スコアが高い単語を選び、その値に応じた大きさを図示している。2014年と2019年の間には、大きな相違があることがわかる。

名詞では、2014年には、病気の診断・予防・治療などに役立つ新たな薬を開発・製品化することを意味づける「創薬」は見当たらないが、2019年には中心に表出している。また、「イノベーション」「人財」も同様であることがわかる。動詞では、「取り組む」が2014年に比して、その重要性が増している。

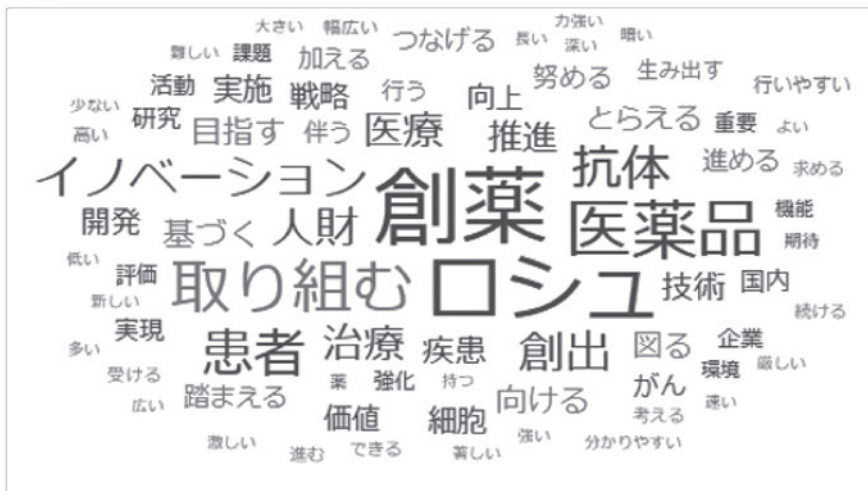


2014年と2019年のどちらにも「ロシュ」が中央に大きく出現している。中外製薬は、独立した上場企業として自主的経営を行っていることが特徴であるが、戦略パートナーであるロシュの存在の大きさが窺える。

一方、2014年においては、「医薬品」「安全性」が中央に表出していることが特徴的である。2014年から2019年の5年間の時間の経過のなかで、企業が大きく変容してきたことが読み取れる。

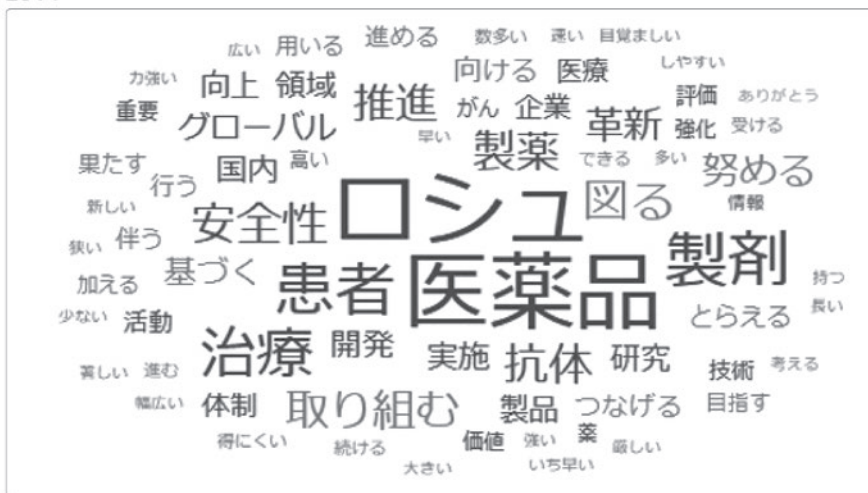
図3 計量テキスト分析 スコアによる比較（統合報告書：2019, 2014）

2019



文字数118219

2014



文字数116137

出所 ユーザーローカル テキストマイニングツール  
 (<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析をもとに筆者作成

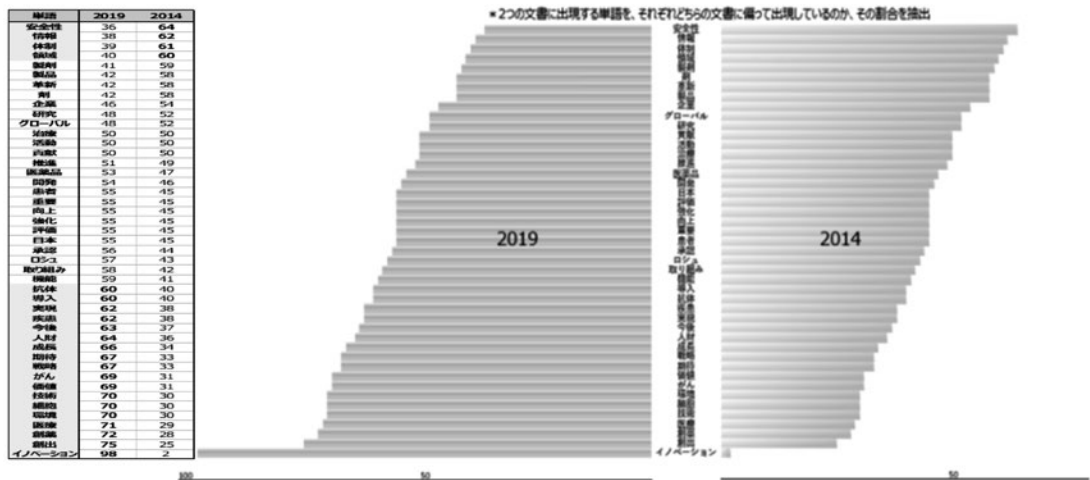
次に、図4では、両年の違いをより明確にするために頻出語のバタフライチャート分析を行った結果を示している。頻出する単語がどちらの統合報告書に、より偏って出現しているか、その割合を抽出している。2014年に60%以上偏って出現する名詞は「安全性」「体制」「情報」「領域」であり、前後の関連語から、「安全性や品質に関する規制の強化」「安全性情報」「安全管理体制」などのリスクマネジメントによる守りの企業経営が読み取れる。

一方、2019年に60%以上偏って出現する名詞は「イノベーション」「創出」「創薬」「医

療」「環境」「細胞」「技術」「価値」「がん」「戦略」「期待」「成長」「人財」「今後」「疾患」「実現」「導入」「抗体」であり、前後の関連語から「イノベーション創出」「価値創出」「創薬技術」「価値創造」「成長戦略」「人財育成」などの共有価値の創造による攻めの企業経営が読み取れる。

特に「イノベーション」は、圧倒的に2019年に偏っている。要因として、創薬や人財、そしてDXが影響していると考えられる。業界の出来事や世の中の変化を感じ取り、スピード感をもって、対応していることがわかる。

図4 バタフライチャート分析 頻出語による比較 (統合報告書：2019, 2014)



出所 筆者作成

図5は共起ネットワーク分析で得られた3つの特徴的な結果を示している。

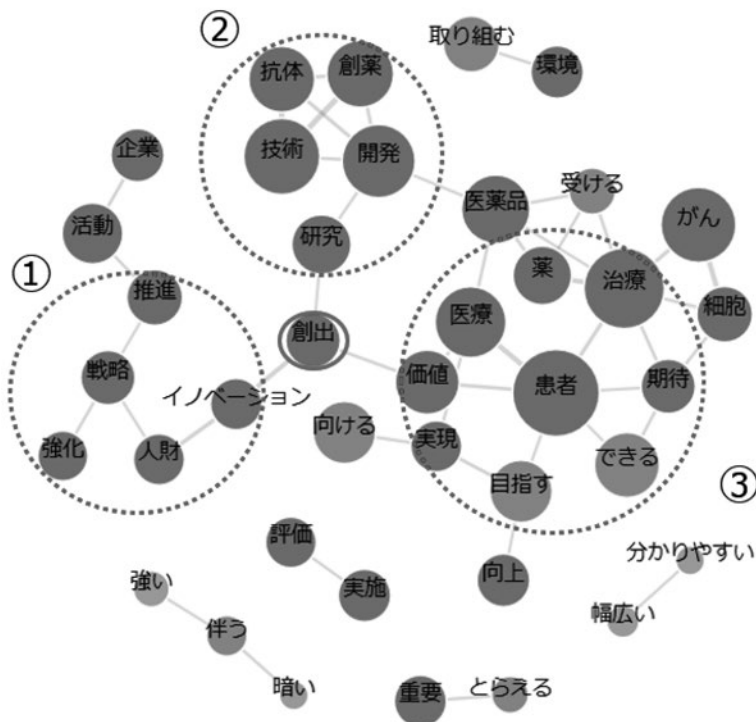
共起ネットワーク分析とは、図面上に単語の出現パターンが似たものを線で示したもので、出現数が多い単語ほど大きく、また共起の程度が強いほど太い線となる<sup>(17)</sup>。

1つ目(図5の①)は、人財の戦略的人的資本管理を強化することにより、イノベーションを創出し、企業活動を推進していることがわかる。2つ目(図5の②)は、革新的新薬創出を研究部門だけではなく、企業全体として捉えている。統合報告書(2019, p10)のトップメッセージによると、「中外製薬の中心となるイノ

ベーションは、革新的新薬の創出です。しかし、これは研究部門だけが取り組むものではありません。企業全体がイノベーションに集中し、イノベーションを生み続ける企業としていかなければなりません」と述べている。3つ目(図5の③)は、患者が求める医療の実現、期待される治療を目指す、患者中心の価値を実現することといえる。

これら共起ネットワークで現れた3つのグループを「創出」がハブとなって全体につなげることで、戦略の一貫性や統合思考が現れている。

図5 計量テキスト分析 共起ネットワーク(統合報告書:2019)



出所 ユーザーローカル テキストマイニングツール  
(<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析をもとに筆者作成

## 5.2 分析2（半構造化インタビュー）の結果

中外製薬のサステナビリティ推進部の社員3名に、半構造化インタビューを行った。インタビューでは、まず、質問の前提として、分析1の確認を行ったのち、RQと対応させたインタビュー項目を、以下のように設定した（表2）。約2時間のインタビューにおける発話はICレコーダーで録音し、逐語録を作成した。

また、インタビューへの協力は、自由意思にもとづくなど、倫理的配慮を行った。

作成した逐語録を質問ごとに定性的コーディングの手法<sup>(18)</sup>を用いて脱文脈化したのち、RQごと（分析1の確認含む）に再文脈化によるストーリーを記述した<sup>(19)</sup>（ストーリー部分は斜体）。

表2 あらかじめ設定したインタビュー項目

分析1（計量テキスト分析）についての確認
Q1：「人材」ではなく、「人財」に表記を統一しているが、その理由をお聞かせください。
Q2：「CSR」、「CSV」の表記は見当たらない、また、「共有価値創造」が頻出しているが、その理由をお聞かせください。
Q3：「2014」「2019」の比較において「イノベーション」の偏りが2：98を示していますが、企業内外にどのような変容があったのでしょうか。
RQ1：社員の倫理観、やる気、能力を高めるにはどうすればよいのだろう
Q4：人的資源管理の方向性はジョブ型、メンバーシップ型、あるいはハイブリッド型でしょうか、なぜ、そのような方向性を選択されているのでしょうか。
Q5：人材開発は、包括的におこなうのか、あるいは選別的に行うのか、その理由を教えてください。
Q6：「健康経営」の創造的な取組みとその効果について教えてください。
RQ2：経済価値の創造のために何が必要なのだろう
Q7：トップのリーダーシップ、コーポレート・ガバナンス体制はどのような変化があったのでしょうか。
Q8：バックオフィス業務からフロントオフィス業務改革のエッセンスを教えてください。
Q9：イノベーションを創出するための「風土への投下」とは具体的にどのような取組みでしょうか、また、その成果を教えてください。
RQ3：日本の企業文化に根差した社会価値の創造とはどのようなものか
Q10：「企業倫理は業績に優先する」に対する社員の受け止め方はいかがでしょうか、また、そのことで社員や組織にどのような影響がみられますか。
Q11：「共通価値創造」を経営戦略に据えた「ねらい」と、どのように意思決定がなされ、その結果、組織内にどのような変化があったのでしょうか。
Q12：「ステークホルダー重視」の考え方や可視化の起案は誰が行い、どのように意思決定がされているのでしょうか。
Q13：「社会性」と「経済性」はともに達成されるという手応えはあるのでしょうか。

出所 筆者作成

### （1）再文脈化によるストーリー

#### （「分析1」についての確認）

（統合報告書の表記統一について：人財、共有価値創造など）人は財産という意味で、社内では10年以上前から「人財」に統一されている。また、社内の議論を通じて「共有価値創造」となった。ロシュの売り上げ規模は中外の約9倍、ロシュ・グループ内での競争で生き残るためには、中外だからできることをやらないと存在価値はないし、社会との共有価値の創造にもつながらない。

### （2）再文脈化によるストーリー

#### （RQ1：社員の倫理観、やる気、能力を高めるにはどうすればよいのだろう）

新人事制度では、適した地位や役割に人財を充てていくという「適所適材」という考え方を取り入れている。基本的な取組みから、将来、イノベーションを起こす人財につながってくるのであり、個人の健康があってこそ、組織の健康が醸成されるという信念がある。

### （3）再文脈化によるストーリー

#### （RQ2：経済的価値の創造のために何が必要なのだろう）

「イノベーション」という言葉は、経営メンバーが常に発信している。人財育成やダイバーシティ、DXを強化していることなどが社内コミュニケーションを通じて社員に浸透しているのだろう。また、コンプライアンスにおいては、「基準通りやっていますか」というモニタリングのみでなく、相談を受けるような関係になった。

#### (4) 再文脈化によるストーリー

##### (RQ3：日本の企業文化に根差した社会価値の創造とはどのようなものか)

経営トップが「企業倫理は業績に優先する」と言ったのは2003年頃、その後、繰り返し発出している。社員に浸透していることは意識調査にも現れている。もともと、中外製薬は、昔、経営三原則というものがあって、それは、経済性、人間性、社会性の追求であり、精神は、昔から共有価値の創造であり、経営方針であった。

自社が開発した新薬が世に出て、これまで治療が難しかった世界中の患者さんに役立っているということで「社会性」を社員は共有している。成功すれば、SDGsの3番の「すべての人に健康を」に、まさにヒットする。また売上や株価などの評価からも「経済性」「社会性」はともに達成される手応えがある。

### 5.3 小括

本稿の分析1においては、日本でCSVを実践していると考えられる研究開発志向型製薬企業である中外製薬を対象として、統合報告書の計量テキスト分析により、長期的な企業価値向上に繋がる取り組みを客観的に評価することを目的とした。

分析の結果から得られた、2014年と2019年の統合報告書における重要語を比較すること

により、企業の変容を読み解くことができた。また、2019年の「イノベーション」は、共有価値の創造に向けた最大の鍵は「イノベーションへの集中」である、との統合報告書(2019, p6)の記述と整合する。

共起ネットワークにおいても、人財(人間性)、技術(経済性)、患者(社会性)が「創出」でつながっており、「中外製薬は、事業をとおして社会課題を解決し、さまざまなステークホルダーとともに発展していくという考えのもと、経営の基本方針として共有価値の創造を標榜している」との統合報告書(2019, p15)の記述と整合する。

分析2では、RQに対し、より精度の高い回答を得るためには、企業実務の責任者から直接情報を得る必要があると考え、分析対象企業への半構造化インタビューを実施した。分析1と分析2で多面的な分析を行った。

その結果、「人財」の表記は、10年以上前から、また、「共有価値創造」は社内の議論を通じて統一されていたことが明らかになった。特に企業経営にかかわる言語は、情報の非対称性による理解や解釈が異なり、混乱を招く場合があり、CSRやCSVも同様である。わかり易く意味づけられた共通言語は、企業文化の醸成に欠かせないと考える。

次に、個人の健康があつてこそ、組織の健康が醸成されるという信念は、イノベーションを起こす人財の獲得と育成、そして流失の防止につながると思う。

また、バックキャスティング思考でもって、トップ自らがビジョナリーな目標を打ち立てるとともに、企業文化の醸成や組織改革の先頭に立っていることがわかった。

さらに、経営トップが「企業倫理は業績に優先する」として、企業の責任を明確にすることは、倫理的価値観を組織内に浸透させ、企業の

持続可能な経営に資するものである。

そして、特筆すべき点は、経営方針として創業時から続いてきたと思われる経営三原則としての「経済性」「人間性」「社会性」が継承されてきたことである。

## 6. 考察

### 6.1 RQの考察

分析1と分析2によるRQの考察を行う。

#### (1) RQ1：社員の倫理観、やる気、能力を高めるにはどうすればよいのだろうか

分析1の共起ネットワーク、分析2(1)(2)から、社員エンゲージメント向上のために、公正な報酬や福利厚生、スキル開発などの教育、多様性、人権の尊重が必要であると考える。

社員は資源（コスト）ではなく、資本（キャピタル）という考え方にに基づき、企業理念、存在意義（パーパス）に立ち戻り、基本的な労働環境を整備しなければならない。社員は、帰属する企業を通して、自らの社会に対する存在価値を確立するのである。

統合報告書（2019, p27）において、「人財こそが企業の発展成長・発展を生み出すかけがえない資産」との記述が示す通り、中長期を見据えた人財マネジメントを経営戦略の中心に据えている。つまり、社員が心身ともに健康で、やりがいを持って自らが成長できる労働環境を提供していると考えられる。

#### (2) RQ2：経済的価値の創造のために何が必要なのだろうか

分析1のバタフライチャート分析、分析2(3)から、イノベーション追求による価値創造は、トップの危機感、信念、リーダーシップが不可欠であると考えられる。

医療関係者は、予防・治療の選択肢を広げる新薬の開発、エビデンスに基づく情報提供を常に求めている。統合報告書（2019, p6）のトップメッセージにおいて、「共有価値の創造を高める鍵は、イノベーションの追求しかない」と断言したうえで、経営資源を集中投下すると述べている。自社の強みを活かした高い創薬力がなければ生き残れないという危機感と、デジタルの可能性を予見するトップの信念が人財や風土に影響を与えているのである。

#### (3) RQ3：日本の企業文化に根差した社会的価値の創造とはどのようなものか

分析1の共起ネットワーク、分析2(4)から、ステークホルダー重視の企業経営は、日本企業が潜在的に大切にしている考え方であり、人や社会のために尽くす倫理的価値観であるといえる。統合報告書（2019, p6）では、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて、ステークホルダーごとに価値を共有し、ともに発展していくという「ステークホルダー重視」の考えを明確にしている。

「患者中心」は、薬の安全性よりも利益優先の価値観が組織内に浸透することで誘発する深刻な利益相反を防ぎ、情報の非対称性の解消とともに、倫理的価値観の組織内への浸透による健全な企業文化を醸成すると考える。

### 6.2 先行研究レビューから導かれた座標軸との整合についての考察

中外製薬は、2025年に創立100周年を迎えるが、連綿と受け継がれた経営の原則を顕在化させ、明文化したことが、大きな企業変容につながったといえる。陰徳善事<sup>(20)</sup>は、日本人の気質であり、美德とも受け止められるが、グローバルに展開し、多くのステークホルダーとの関係性を重視する複雑な企業経営を統合させ

るためには、情報公開が欠かせない。

デジタルとヘルスケアを統合させ、社会を変えるイノベーションを追求するためには、経営者のリーダーシップが必要になる。独自のしっくりくる言葉として「共有価値創造」を経営戦略に位置付けたことは、社員エンゲージメントの向上により、個人の意識が変わり、個人や組織の存在意義が明確になった。また、社外では、ステークホルダーとの建設的な対話が促進され、価値創造につながっている。

企業理念の実現に向かって、「共有価値創造」を戦略として取り込み、経済性、人間性、社会性を追求する企業経営の実践は、先行研究レビューから導かれた座標軸と整合している。また、学術的にも学際的なアプローチが高まる可能性があることを示唆するものである。

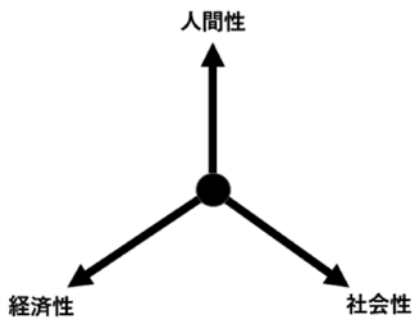
CSVは経済性と社会性の文脈で論じられてきたため、一軸上のトレードオフとして捉えがちであった。しかし、「共有価値創造」の経営戦略は、「人間性」に着目した経済性・人間性・社会性の三軸の相互依存の関係であり、新奇性を見出すことができたと考えられる。そして、このことは日本の伝統的な企業経営である「三方よし」と符合する。

また、「6.1 RQの考察」が示す通り、倫理的価値観の組織内への浸透を基盤として、人間性は「社員エンゲージメント向上」、経済性は「イノベーション追求」、社会性は「ステークホルダー重視」が求められている。

これらの発見事項は、下記の概念図に整理することができる（図6）。

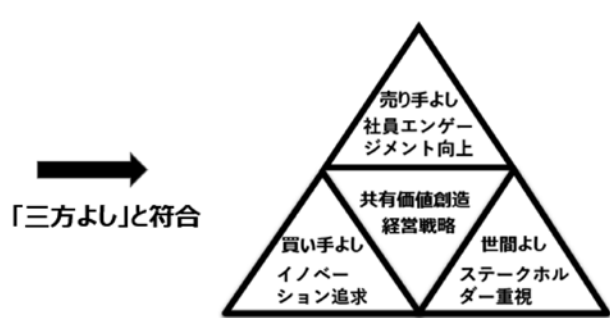
図6 企業経営の座標軸から「共有価値創造」概念図へ

#### 先行研究から導かれた企業経営の座標軸



出所 筆者作成

#### 中外製薬の「共有価値創造」の概念図



## 7. 結論と今後の課題

中外製薬の公開情報である統合報告書による計量テキスト分析を行った。また、社員への半構造化インタビューを実施し、多面的な分析を行った結果、「共有価値創造」を経営戦略と

して取り込み、日本の伝統的な企業文化に適合させていることが明らかとなった。

本稿では、本業を通じて社会課題を解決する経営戦略を実践している研究開発志向型の製薬企業、中でも中外製薬を対象とした事例研究

を行ったため、得られた発見事項の適用範囲は製薬業界に限られる。しかし、日本の企業が共有価値の創造に取り組む際に、貴重な示唆を得ることができる考える。

Porter et al. (2011) は、共有価値を創造する方法として提示した「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「事業を営む地域に産業クラスターを開発する」において、社員の働く環境の整備、健康、教育などもバリューチェーンの重要な要素になると述べている。しかし、本稿では、社会的価値と経済的価値を創造する「共有価値創造」の議論のなかで見落とされていた「人間性」に着目し、その重要性を明らかにした。この点は、限定的な範囲での発見ながら、理論的貢献があると考ええる。すなわち、概念図(図6)が示す、日本の企業文化に根差した「共有価値創造」のモデルが企業経営に求められているのである。

先行研究においては、Porter et al. (2011) のCSVの概念を中心にその前後のCSR・CSVの変遷を中心にレビューを行ったが、その整理が十分であるとはいえず、その点は今後の課題としたい。また、統合報告書の計量テキスト分析および社員への半構造化インタビューによるシングルケースデザインを採用して分析を行った点については、分析対象や手法を検討し、事例研究を積み重ねたい。今後は、「共有価値創造」を戦略とした新たな企業経営モデルを提言し、日本の社会における有益性を検証したい。

## 注

(1) STARTUP DB編集部「平成最後の時価総額ランキング」、2020年1月12日アクセス、<<https://media.startup-db.com/research/marketcap-global>>

(2) 三菱総合研究所「IMD世界競争力年鑑2020」、2020年1月12日アクセス、<<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20201008.html>>

(3) 内閣府男女共同参画局「世界経済フォーラムジェンダーギャップ指数2018」、2020年1月12日アクセス、<[https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2018/201901/201901\\_04.html](https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2018/201901/201901_04.html)>

(4) 総務省統計局(平成31年3月)「労働力調査(基本集計)」、2020年1月12日アクセス、<<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html>>

(5) 東京商工リサーチ(2019年)全上場企業「不適切会計・経理の開示企業」、2020年1月12日アクセス、<[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200124\\_01.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200124_01.html)>

(6) 厚生労働省(令和元年度)「個別労働紛争解決制度の施行状況」、2020年1月12日アクセス、<[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000213219\\_00003.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000213219_00003.html)>

(7) 正式名称は「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書。

(8) 日本の運用資産額に対するESG(Environment, Social, Governance)投資は、3.4%(2016)から24.3%(2020)に急拡大、その原動力はSDGs(Sustainable Development Goals)。2021年8月10日アクセス、<GSIR2020 slide deck 日本語版(japansif.com)>

(9) 売り手よし、買い手よし、世間よしという、商取引においては当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながるものでなければならないという意味での『三方よし』とい



う言葉は、近江商人の到達した普遍的な経営理念をごく簡略に示すためのシンボリック的標語として用いられている（末永，2004）。

- (10) 日本の製薬企業は、医療費抑制政策のもと、アンメットメディアカルニーズに応える革新的新薬を開発するため、グローバル製薬企業に脱皮するか、ヘルスケアコストの上昇を抑えることに寄与する新薬特許切れの後発品かの二極化の傾向にある。
- (11) 統合報告書として発行以降、準グランプリ（2013）→準グランプリ（2014）→グランプリ（2015）→グランプリ（2016）→優秀賞（2017）→準グランプリ（2018）→準グランプリ（2019）→グランプリ（2020）日経統合報告書アワード（2021年改名）、2021年8月10日アクセス、<[https://adnet.nikkei.co.jp/a/ara/ara\\_2021.html](https://adnet.nikkei.co.jp/a/ara/ara_2021.html)>
- (12) World Intellectual Capital/Assets Initiative「世界知的資本・知的資産推進構想」の日本組織であるWICIジャパンが2013年に創設。2021年8月10日アクセス、<<https://www.wici-global.com/symposium2019/images/201911074789289.pdf>>
- (13) 中外製薬会社、2020年1月12日アクセス、<<https://www.chugai-pharm.co.jp/profile/overview/>>
- (14) 東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を「DX銘柄」として選定している。経済産業省「DX銘柄」、2021年6月6日アクセス、<<https://www.meti.go.jp/>

[press/2021/06/20210607003/20210607003.html](https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210607003/20210607003.html)>

- (15) 厚生労働省「第3回保健医療分野におけるAI活用推進懇談会（平成29年3月）奥野構成員提出資料」、2021年1月12日アクセス、<<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000154214.html>>
- (16) KPMGジャパン「日本企業の統合報告に関する調査2020」、2021年1月12日アクセス、<<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2021/jp-integrated-reporting-20210330.pdf>>
- (17) ユーザーローカル テキストマイニングツール、2020年7月12日アクセス、<<https://textmining.userlocal.jp/>>
- (18) 単に情報量を圧縮するというよりは、むしろコーディングを通してデータ同士の関係をより豊かなものにする側面もある。
- (19) 脱文脈化、再文脈化については、佐藤（2008a：4章，2008b：2章）を参考にした。
- (20) 陰徳とは人知れず行う善行であり、善行は功利的な考えでもってなされてはならないのである（有馬，2010）。

#### 参考・引用文献

- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48.
- Ezra F. Vogel (1979) *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times*, September 13, pp.122-126（土屋守章

- 244 頁 (1974) 「企業の社会的責任とは何か」『中央公論経営問題』秋号, pp.322-328, 中央公論社).
- Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures*, New York, NY: Basic Books (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳 (1987) 『文化の解釈学 I, II』岩波書店).
- Kathleen M. Wilburn and H. Ralph Wilburn (2014), Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value, *Business & Professional Ethics Journal*, Spring, Vol.33, No.1, pp.1-15.
- Mackey, J. and R. Sisodia (2013) *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston; MA, Harvard Business Review Press. 鈴木立哉訳2014. 『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』翔泳社.
- Moczdalo, Regina. (2015) Creating Competitive Advantages - The European CSR-Strategy Compared with Porter's and Kramer's Shared Value Approach, *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, Vol.28, No.1, pp.243-256.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol.84, No.12, pp.78-92 (村井裕訳 (2008) 「競争優位のCSR戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻, 第1号, pp.36-52, ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol.89, No.1-2, pp.62-77 (編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻, 第6号, pp.8-31, ダイヤモンド社).
- Robert N. Bellah (1957) *Tokugawa Religion: the Valves of Preindustrial Japan*, Falcon, 池田昭訳 (1996年) 『徳川時代の宗教』岩波書店.
- Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods 2/e*, Sage Publications (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房).
- 有馬敏則 (2010) 「三方よし」と「陰徳善事」『彦根論叢』386号, pp.118-130.
- 大塚祐一 (2018) 「CSV (共通価値創造) の徳倫理的基礎 —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, pp.1-223.
- 上林憲雄 (2017) 「社会科学としての経営学とその危機」『商学論究』第64巻, 第2号, pp.63-78.
- 北川哲雄 (2012a) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」第1回 アストラゼネカ『国際医薬品情報』, pp.18-21.
- 北川哲雄 (2012b) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」第2回 ノボ・ノルディスク『国際医薬品情報』, pp.20-23.
- 北川哲雄 (2013a) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」第3回 ロシュ・グループ『国際医薬品情報』, pp.20-23.
- 北川哲雄 (2013b) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」第4回 グラクソ・スミスクライン『国際医薬品情報』, pp.32-35.
- 北川哲雄 (2013c) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」第5回 ノバルティス『国際医薬品情報』, pp.30-33.
- 北川哲雄 (2013d) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」第6回 サノ

- フィ『国際医薬品情報』, pp.42-45.
- 北川哲雄 (2013e) 「製薬企業における企業価値関連報告書の分析 (欧州編)」 第7回 バイエル『国際医薬品情報』, pp.24-27.
- 佐藤郁哉 (2008a) 『質的データ分析法—原理・方法・実践』 新曜社.
- 佐藤郁哉 (2008b) 『QDAソフトを活用する実践質的データ分析入門』 新曜社.
- 末永國紀 (2004) 『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」—』 サンライズ出版.
- 住田孝之 (2014) 「統合報告の我が国経済への効果」『企業会計』 第66巻, 第5号, pp.57-67.
- 世良和美 (2020) 「企業の社会的責任における社会性と経済性に関する研究—ステイクホルダー論と戦略論からのアプローチ—」 東洋大学, pp.1-262.
- 潜道文子 (2002) 「製薬企業における企業倫理と経営戦略の関係性」『日本経営倫理学会誌』 第9号, pp.133-141.
- 水谷雅一 (1998) 『経営倫理学のすすめ』 丸善ライブラリー.
- 水村典弘 (2016) 「共通価値創造 (CSV) の戦略—長期的な視野に立つSV戦略の倫理的課題—」『日本経営倫理学会誌』 第23号, pp.109-121.
- 高岡伸行 (2018) 「意思決定特性にみるCSRの正統性」『経済理論』 第391巻, pp.43-54.
- 高橋浩夫 (2017) 『戦略としてのビジネス倫理入門』 丸善出版.
- 名和高司 (2017) 「社会の役に立ちたいは日本人の原動力—人間らしさを活かし、日本企業ならではのCSVを实践する」『人材教育』 6月号, pp.22-25.

# 信用金庫職員のSDGs浸透度に関する属性別分析

— 浜松磐田信用金庫の事例研究 —

Attribute-based analysis of SDGs penetration level among Shinkin Bank staff:  
A Case Study of Hamamatsu Iwata Shinkin Bank

光産業創成大学院大学 博士後期課程 Doctoral course, The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries	<b>石井 彬 史</b> Akifumi Ishii
光産業創成大学院大学 准教授 Associate professor, The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries	<b>姜 理 恵</b> Rie H. Kang
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 Aoyama Gakuin International Management Frontier Research Center	<b>林 順 一</b> Junichi Hayashi

## ABSTRACT

In Japan, various organizations in the public and private sectors conduct surveys to measure the level of awareness of the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), among their employees. This study quantitatively analyzed the results of a survey conducted in August 2020, among employees of Shinkin banks who are actively involved in promoting the SDGs, to determine the level of awareness and penetration of the SDGs among employees, by attribute. We analyzed the relationship between the survey results and the degree of penetration of the SDGs, by attribute, through cross-tabulation and independence tests. A comparative analysis of survey responses from 1,227 employees revealed a higher level of penetration of the SDGs among male employees, compared with their female counterparts. Moreover, responses from middle-aged and older employees reflected a higher level of penetration of the SDGs, than in younger employees, with no significant difference based on affiliation.

## キーワード

SDGs、信用金庫、経営理念、浸透度、属性別分析、事例研究

### 1. はじめに

2015年9月、国連本部にて採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）の理念は「誰1人取り残さない」という考えであり、本目標では2030年の持続可能な社会を見据えて世界の課題を網羅的に取

り上げている（UNGC：2015）。SDGs達成に向けて、国際機関や政府だけでなく民間企業に対する期待も非常に大きい。SDGsの推進に取り組む民間企業の中でも、会員の出資による協同組織であり「非営利と相互扶助」を基本理念とした金融機関である信用金庫は、特にSDGsと

の親和性が高い（石井・姜・林：2020）。

本研究では、SDGs推進に積極的に取り組む浜松磐田信用金庫（以下「浜磐信」という）役職員を対象に実施したサーベイ結果に基づき、その内容を定量的に分析することで、同金庫役職員のSDGsに対する認知度、並びに、浸透度を属性別に明らかにしたいと考える。本研究の考察対象である浜磐信は、静岡県浜松市を中心に静岡県西部エリアに拠点を置く信用金庫であり、2019年1月に、旧・浜松信用金庫と旧・磐田信用金庫が合併して誕生した。同金庫を考察対象とした理由は二つある。一つは、同金庫がSDGsに極めて積極的に取り組んでいることである。同金庫は、合併と同時に新たに経営理念を改定し、その根幹にSDGsを据えた。そして、全国の信用金庫に先駆け「SDGs推進部」を設け、金庫内外で積極的にSDGsの啓蒙普及活動を行っている（日本銀行：2019）。もう一つは、筆頭著者自身が同信用金庫業務に携わる実務者であると同時に研究者であることから、「観察者としての参加者（Participant as Observer）」（Gold：1958）として同金庫の現状を詳細に観察できると考えたからである。

## 2. 研究の背景

石井・姜（2021）では、同金庫が合併を機にSDGsを経営の根幹に据え、経営理念を改定した目的を解明しようとした。そこでは、同金庫の御室理事長（当時）に対してインタビュー調査を行い、その内容を分析し、新経営理念制定の目的が「企業内統合の原理」に基づくものであることを明らかにした。「企業内統合の原理」とは、「成員統合機能（組織の人々が判断・行動するときの指針を与えたり一体感を醸成する）」と「動機づけ機能（成員のやる気を出す）」で構成される（田中：2019）。すなわち、同金庫の新経営理念制定の目的は「合併後の金庫内

統合」であり、新経営理念にその役割を期待していたのである。しかし、同金庫の、トップによるSDGs達成へのコミットメントは明らかかなものの、SDGsを経営理念に取り入れることで、実際に「内部の統合機能」が働いたのか否か、そもそも役職員にSDGsがどれほど認知され浸透しているのか、という疑問は残ったままであった。

そこで、本研究では、その実態を明らかにするため、同金庫役職員に対し実施したサーベイ調査の結果に基づき、属性別に比較分析を行い、SDGsの認知度並びに浸透度を定量的に明らかにすることを企図した。これらの分析結果は、現在、SDGs推進に向けて活動する多くの企業に実践的示唆を提供すると同時に、信用金庫職員に対してSDGsの意識調査をした研究は管見の限り見当たらないことから学術的観点からも一定の貢献が期待できると考える。

なお本研究では、「認知」と「浸透」を明確に区別して使用する。広辞苑（新村：2018）によると、「認知」とは「ある事柄をはっきり認めること」であり、「浸透」とは「しみとおること、しみこむこと」である。本研究の文脈で言いかえるならば、「認知」は「SDGsを知っている」ことであり、「浸透」は「SDGsを知り（認知）、そして、それを自分事として内面的にしみこませ、腹落ちさせた上で、自らの業務の中でSDGsを実践する」ことである。SDGsを「認知」した次の段階が「浸透」といえよう。

## 3. 先行研究

### 3.1 SDGs関連の先行研究

2000年より発足した持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みである国連グローバルコンパクト（UNGC）では、「SDG INDUSTRY MATRIX」として、各業界特有のSDGsに関連する企業行動例とアイデアを掲載している。

その内、金融サービス版の報告書（UNGC：2016）において、金融サービスは実体経済にとって不可欠な産業であり、金融サービスは健全な経済の増進を支援する事で、国民と政府がより有益な社会的結果をもたらす能力を高めることに繋がると指摘している。

また、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：2017）では、CEOが組織をSDGsと連携させ、彼らが表す価値を解き放つための道筋を描くために実行できる明確な行動を示している。具体的には、ビジネスの観点から、①行動を起こさないことのリスク、②機会を捉える、③ガバナンスと透明性、④協調の必要性、といった4本の主要な柱を通して理解することが重要であることが提示された。

国内では、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）が、GCNJ会員企業を対象としたアンケート結果「SDGs調査レポート」を毎年作成・報告している。

2017年の報告書によれば、前年度調査と比較してCSR担当のSDGs認知度が61%から84%に顕著な増加を示しているものの、経営層への定着度が未だ28%に留まっていること、さらに中間管理職では4%～5%に低迷している現状が指摘され、これらがSDGsを円滑に推進していく上で大きな課題であるとしている（GCNJ・IGES：2017）。また、2018年の報告書では、「企業理念は会社の存在意義であり、SDGsの17のゴールあるいは169のターゲットの中には理念と合致するものが見つかるはず」であるとし、サステナビリティ評価が高い企業は、「組織」と「企業活動」の両面で総合的にSDGsの本業化の取組みを進めており、その核には「企業理念がしっかりと根づいてい

た」ことから企業理念の重要性を指摘している（GCNJ・IGES：2018）。

また、最新の2020年報告書によると、SDGsの認知度に関しては、経営陣の認知度が大幅に上昇し、CSR担当者の認知度（2017年時点で84%）と並ぶまでになったこと、更に、中間管理職では18%から33%まで認知度が増加したことが示されている。売上規模1,000億円以上の企業のみで見ると、経営陣の認知度とCSR担当の認知度はさらに高い値を示しており、それぞれ84%、86%となった。その一方で、中間管理職と従業員の認知度は、それぞれ28.7%、14.8%であり、回答者全体の値よりも低くなった。これは売上規模1,000億円以上の企業は会社の規模が大きいため、社内浸透に時間がかかることが考えられるとしている（GCNJ・IGES：2020）。

個別の先行研究では、水尾（2018）は、CSRを強固な経営基盤を作る「守りのCSR」と戦略思考の「攻めのCSR」という二つの領域で考え、企業のCSR活動により社会的課題が解決された「価値」がCSVであるとし、SDGsの促進においてはCSVが有効であることを示した。また、笹谷（2019a）は、SDGsがなぜ企業に必要なのか、その効果は何か、ESGとの関係はどのようなものかについて、SDGsアワードや企業の事例に基づき検討を行い、今後の企業経営には「協創力<sup>(1)</sup>」が重要であると述べている。さらに、遠山（2019）は、SDGsと中小企業の関連性について分析した結果、中小企業がSDGsを実践するにあたっては、ステークホルダーの中でも特に従業員への説明、共感、理解を得て、彼らを巻き込んで取り組むことが鍵となることを指摘した。

また、信用金庫業界に関するSDGs研究として河村（2020）がある。SDGsは業界全体で広がりを見せており、2021年3月16日現在で

SDGs宣言を公表した数は144金庫（国内全体の信用金庫数255）にのぼり、公表を検討しているのが55金庫あるとしている。この中でも、いち早くSDGsを経営の根幹に取り入れたのが浜磐信である。

### 3.2 属性分析に関わる先行研究

SDGsの浸透に関する定量的な先行研究として、Glass and Nowing (2009) は、「Sustainable Governance Indicators」や「Global SDG Indicators Database」などの公式資料をもとに、2015年の高所得国および上位の中所得国41カ国を対象に重回帰分析を用いて検証し、民主的制度と参加、経済力、教育、地理的な位置がSDGsの達成状況に影響を与えていることを示した。

Rosati and Faria (2019) は、90カ国に所在する組織が発行する2,413件のサステナビリティレポートを分析し、同レポートを発行する組織は、気候変動の脆弱性、CSR、企業の高等教育への支出などが高い国に所在する傾向があること。平等主義的、短期志向的、個人主義的な文化や、雇用保護法、市場調整法が弱いという特徴を持つ国に立地している可能性が高いことを示した。これらは国家を対象とした分析であるが、組織に属する個人を対象とした分析として、Mansell et al. (2020) がある。Mansell et al. (2020) は、エンジニアが組織やプロジェクトレベルでSDGsをどのように評価し、活用しているかを明らかにするために、イギリス土木学会 (ICE) の会員325人を対象にアンケート調査を行い、調査対象のエンジニアの大多数 (87%) がSDGsに対する強い行動意欲を持っていることを示した。また、調査対象のエンジニアのうち、ミレニアル世代のエンジニアは、非ミレニアル世代よりも15～20%SDGsを実現するプロジェクトに携わりた

いと考えていることも明らかにした。

また、組織に対する経営理念の浸透を分析した先行研究として、高 (2010)、柴田 (2013)、廣川・芳賀 (2015) および金 (2020)、Bart et al. (2001)、Macedo et al. (2016) などがある。Bart et al. (2001) は、カナダと米国の大企業83社に対する質問票の回答を分析し、経営理念が従業員の行動に影響を及ぼし、それが企業のパフォーマンスに影響を及ぼすことを示した。Macedo et al. (2016) は、ポルトガルの112の非営利ヘルスケア組織に対する質問票の回答を分析し、経営理念は従業員の組織コミットメントを通じてパフォーマンスを改善させるとことを示した。

その他SDGsに関する先行研究として、林 (2019) は、SDGsに初期の段階から取り組んでいる日本企業 (2016年1,080社) を対象にロジック分析を行い、海外に展開している企業、環境・社会関連の開示に熱心な企業、市民社会からの圧力が強い企業がSDGsに初期段階から取り組んでいることを明らかにした。あわせて、企業の規模と収益性も、企業がSDGsに取り組むかどうかに影響することを示した。

柳 (2020) は、自治体の事例研究として北九州市を取り上げ、「環境意識 (NEP尺度)」、「地域への誇り」、「SDGs認識度」という3つの要素の間の関係性を、SDGs関連のイベントや講座に参加した北九州市民233人を対象としたアンケート調査を用いて検証した。本研究では、階層的回帰分析を通じて「SDGs認識度」が「環境意識」と「地域に対する誇り」に対して正の影響があることを明らかにした。

神原 (2021) は、社会的消費 (Socially Responsible Consumption) とSDGsに関する消費者の意識について明らかにするために、2020年、全国10～60代の生活者600人 (男性300人、女性300人) を対象としたWeb アンケートを

実施。その内容を分析した結果、SDGs やソーシャル・プロダクト（社会的商品）に対する認知度、並びに、社会的消費の経験や将来の意向も低いことが明らかになった。SDGsについては、「10代の認知度が高いものの、彼らの購買力や行動範囲を考えると、社会的行動や消費をとおした問題解決にはまだ結びつかない」と結論づけている。

### 3.3 調査機関別アンケート調査

SDGsの意識調査に関しては、官民様々な団体がアンケート調査を実施している（表1参照）。これらのデータは、厳密な意味での学術的調査・分析ではないが、SDGs認知度の全体感を掴む点からは有効であると考えられる。表1は、左列から「調査機関」「調査目的」「実施期間」「調査対象」そして「調査結果」を記述し、上から順に調査実施期間の早いものを並べ纏めたものである。

例えば、経済産業省は、2018年10月初旬、中小企業500社を調査対象にWebアンケート方式で実施。その結果、SDGsの認知度に関しては「SDGsについて全く知らない」と回答した企業が84.2%で、中小企業へのSDGsの浸透度がかなり限定的であった。次に、静岡市が主体となり、2019年1月「SDGs啓蒙ウィーク」の一環として実施したアンケート結果では、市民のSDGs認知度は28.6%との結果が示された。

さらに、金融機関が行ったものでは、足利銀行が2019年9月に実施している。同銀行の主要営業エリアの企業を対象に行い、回答が得られた827社（有効回答率49.1%）の内容を分析した結果、調査時点におけるSDGs認知度は3社に1社程度で、SDGs認知率は従業員数によって差異が生じることが明らかとなった。

企業広報戦略研究所（2019年6月）の調査結果によると、「詳しく知っている（全体

7.1%）」と回答した男女別・年代別で見ると、20代女性は6.8%、30代女性は4.2%という結果に対し、20代男性は15.6%、30代男性12.4%と、ミレニアル世代の男性の認知率が高い結果が示された。また、その他の世代別にみても、女性に比べ、男性の認知度が高いという結果が明らかとなった。

加えて、電通（2020）の調査結果によると、男性10代に関しては、2019年調査時で28.9%だった認知度が、2020年調査時では55.1%（前年比+26.2pt）まで上昇している。同じく、女性20代では、9.3%（2019年）が31.7%（2020年）と前年比+22.4pt上昇しており、若年層における急激な認知度の高まりが指摘されている。本調査では、①認知率（聞いたことがある）②共感率（共感する）③実践意向率（生活に取り入れたい）④総合得点（①+②+③）という指標で「SDGsに連なる8つの考え方（脱プラ・ミニマリスト等）」に対しての分析も行った。この分析結果では、①認知率ならびに②共感率が高い項目に比例し、③実践意向率も高いという傾向が示された。

更に、翌年2021年の調査結果では、生活者の認知率は54.2%で、前年度調査の29.1%からほぼ倍増した。ただし、「内容まで含めて知っている」のは20.5%で、内容理解の浸透は引き続き課題といえる。また、企業の積極的なSDGsへの取り組みにより社員のエンゲージメントも高まる可能性が示唆されたとする一方で、組織に属する就業者のうち、自分の勤める企業のSDGsの取り組みを認識している人は44.8%で、インナーコミュニケーションの重要性も指摘された（電通：2021）。

表1に挙げた調査結果から、性別・世代別にみたSDGs認知度の傾向に関して3つの共通点を挙げるができる。それは第1に女性に比べ男性のSDGs認知度が高いということ。第



表1 調査機関別アンケート調査一覧

調査機関	調査目的	実施期間	調査対象	調査結果（一部抜粋）
内閣府地方創生推進事務局	自治体におけるSDGsの認知度や取組の実態を把握するため	2017年8月30日～12月27日	744（内訳：32都道府県、705市町村、7特別区）の自治体	今回の調査に回答した自治体のうち既に30～40%の自治体がSDGs達成に向けて取組を推進していることが明らかとなった。
経済産業省 関東経済産業局一般財団法人日本立地センター	中小企業向けにSDGsの認知度や取組の実態把握とニーズ把握のため	2018年10月1日～10月4日	中小企業500社（1都10県に本社が所在する中小企業の代表取締役500人）	SDGsの認知度においては「SDGsについて全く知らない」と回答した企業は84.2%（＝中小企業のSDGs認知度15.8%）。中小企業へのSDGsの浸透は限定的であった。
静岡市 静岡県地域経済分析研究会	市民のSDGs認知度及びSDGsに係る啓発事業の効果を把握するため	2019年1月13日10：00～15：00	JR静岡駅北口側地下街及びJR清水駅西口付近における通行者1,330人	静岡市民のSDGsの認知度において男女別では、「知っている」と回答した男性28.4%、女性28.7%。年齢別では、60代男性、40代女性とそれぞれ認知度が最も高い。
国際連合広報センター	国連や各国政府がSDGsの認知度や目標進捗を知るため	2030年まで回答可能	2019年6月時点411,318人（内日本人949人）	アンケート全体では62.4%がSDGsを知っていると回答（日本人のみの回答では62.6%）。
企業広報戦略研究所	生活者の意識変化の明確化、ESG/SDGsの認知度などの調査	2019年6月26日～7月2日	全国の20～69歳の男女計10,500人	SDGs「知っている」が24.2%（前年比+8.5%）。性・年代別で見ると、20、30代の男性の認知率が高い。「詳しく知っている」と回答したのは、全体で7.1%に対し、20代男性は15.6%、30代男性12.4%とミレニアル世代男性の認知率が高い。
(株)足利銀行	SDGsへの認知度や取組動向を把握する目的	2019年9月	足利銀行の主要営業エリアの企業1,685社	SDGsの認知度と対応状況では、SDGsの認知度は、集計企業全体では35.7%、3社に1社程度。従業員数が300人以上の企業では過半数に達するが、49名以下の企業では4社に1社程度。
MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) MS&ADインターリス্ক総研(株)	SDGsに対する認知度や共感性等の実態を把握し、SDGsに取り組む企業の指標として活用するため	2020年2月17日～20日	15歳以上の一般の方各年代の男女計1,000人（男性500人、女性500人）	SDGsの認知度については、全回答者で26.7%。年代別では、10代36.7%。一方、20代25.6%と差異が見られた。男女別では、男性は全年代平均33.2%で世代別に大きな違いはなかった。一方、女性は、全世代平均20.2%と男性より低い。
(株)朝日新聞社	SDGsの関心の度合いについての検証	第6回：2020年2月20、21日	東京都か神奈川県に住む15～69歳の男女3,017人	SDGs認知度調査では、全体で32.9%（前年比+5.6pt）。男女別では男性38.0%、女性27.5%の結果。年代別では、20代43.4%で最も高く、伸び率が10%超と若い世代で急速に関心が広がっていた。
(株)東洋経済新報社 (株)WAVE（WAVE・SDGs研究室）	SDGs普及の実態調査を目的	2020年4月	全国在住の15歳以上の男女1,036人	SDGsの認知率は34.5%。職業別では公務員57.9%、大学生45.0%、中・高校生44.9%の順で認知率が高い。
(株)電通（2020）	SDGsの認知度、共感性、行動意向についての調査	2020年4月27日発表	2020年1月18日～1月19日実施、全国10～70代の男女計1,400名（性年代各100人ずつ）	SDGs認知率は29.1%。若い世代の認知率が高い男女年代別に見ると、女性60代を除くすべての年代で認知率が上昇。中でも男性10代（19年28.9%→20年55.1%）、女性20代（19年9.3%→20年31.7%）など若年層において急激に認知度が上がった。
(株)電通（2021）	日本におけるSDGsの「認知・理解」や「興味・関心」などについて現状把握	2021年4月26日発表	2021年1月22～25日、全国10～70代の男女計1,400名（性年代各100人ずつ）	SDGsという言葉の認知率は54.2%で、第3回調査の29.1%からほぼ倍増した。ただし、「内容まで含めて知っている」のは20.5%で、内容理解の浸透は引き続き課題といえる。

（出所）石井・姜（2020）の表1に石井が右列「調査結果」を追加し作成

2にSDGsの認知度は全世代25%から35%前後であるということ。第3に世代別に比較すると、多少バラつきはあるものの若年層（10代から20代）の認知度が高い傾向にあるということである。

以上の先行研究が示すように、官民様々な団体がSDGsに関する調査・研究を行っているが、わが国の信用金庫におけるSDGsの浸透についての実証分析は未だ十分には行われていない。本稿ではこの点に焦点を当てて分析を行う。

## 4. 研究方法

### 4.1 サーベイの概要

浜磐信の全職員を対象に行ったSDGsに対する意識調査サーベイの実施概要は次のとおりである。

本サーベイは、2020年8月3日から2020年8月14日の9営業日の間、同金庫役職員の勤務時間内に庫内システムを活用して実施した（表2参照）。質問内容は属性に関する質問が5問、業務に関連する質問が22問、業務に関連

表2 サーベイの実施概要と質問内容の一覧（一部抜粋）

調査体制	調査主体：光産業創成大学院大学 石井・姜 調査協力：浜松磐田信用金庫
実施期間	2020年8月3日～8月14日
調査対象	浜松磐田信用金庫 全役職員（1,893名）
調査方法	同庫内システムによるサーベイ
回答者数	1,354名
質問数	32問

**【属性情報】**  
Q1. 性別 1. 男性 2. 女性  
Q2. 年齢 1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代以上  
Q3. 所属 1. 営業店 2. 本部  
※「1. 営業店」を選んだ方は下記「Q4. 職務（営業店）」へ、「2. 本部」を選んだ方は下記「Q5. 職務（本部）」へ。  
Q4. 職務（営業店） 1. 渉外 2. 融資 3. 営業 4. PA 5. 左記に属さない管理業務（支店長・全般次長等）  
Q5. 職務（本部） 1. 営業部門（営業店統括部・法人営業部・個人営業部） 2. 管理部門（左記部署以外）

**【質問内容－業務関連】**  
Q6. 当金庫の合併以前よりSDGsを知っていましたか？  
1. 知っていた 2. やや知っていた 3. 知らなかった  
Q7. 合併前後でSDGsに対する意識は高まりましたか？  
1. 高まった 2. やや高まった 3. どちらともいえない 4. あまり変わらない 5. まったく変わらない  
Q8. 合併に際して、SDGsの考え方が旧浜松信金と旧磐田信金との間の相互理解・相互融和に役立ちましたか？  
1. まったくそう思う 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. まったく思わない  
※Q9～13記載省略  
Q14. 合併前後で経営理念に対する意識は高まりましたか？  
1. 高まった 2. やや高まった 3. どちらともいえない 4. あまり変わらない 5. まったく変わらない  
Q15. 日常業務の中で、ユニバーサルバリュー宣言（SDGs行動宣言）を意識していますか？  
1. 意識したことがある 2. やや意識したことがある 3. どちらともいえない 4. あまり意識したことがない  
5. まったく意識したことがない  
※Q16～21記載省略  
Q22. SDGsを推進することで以前より業務にやりがいを感じますか？  
1. まったくそう思う 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. まったく思わない  
Q24. 合併以降、当金庫はSDGsを推進していますが、地域に対する波及効果を実感することがありますか？  
1. 多々ある 2. 少々ある 3. まだない  
※Q25～32記載省略

（出所）石井作成

表3 属性別分布表

年齢	男性				女性			
	所属			構成比	所属			構成比
	営業店	本部	総計		営業店	本部	総計	
10代	0	0	0	0.0%	8	0	8	1.6%
20代	153	3	156	21.9%	157	4	161	31.3%
30代	163	20	183	25.7%	106	9	115	22.4%
40代	156	41	197	27.6%	92	26	118	23.0%
50代	61	76	137	19.2%	65	28	93	18.1%
60代	0	40	40	5.6%	5	14	19	3.7%
総計	533	180	713	100.0%	433	81	514	100.0%
構成比	74.8%	25.2%	100.0%	—	84.2%	15.8%	100.0%	—

しない質問が5問の合計32問からなる。回答を選択肢から選ぶ質問形式である（一部、自由記述を含む）。回答者数は1,354名（回収率71.53%）。その内、下記に示す属性情報のQ1～Q3、ならびに質問内容のQ6～Q24の計10の質問全てに回答した者のみを有効回答者数（1,227名）として分析対象とした。また、Q6については「認知度」を調査目的とし、Q7以降の6問については「浸透度」を調査目的として設問した。

#### 4.2 分析方法

本サーベイでは、浸透度に関する個別の質問に入る前に、「性別」「年齢」「所属」といった属性に関する回答を得ている（表3参照）。これらの属性別にSDGsの浸透度についてクロス集計・カイ2乗検定を用いた独立性の検定を行いその関係性を分析する。

属性の内、「性別」によってSDGsの浸透度に違いがあることは先行研究（石井・姜：2020）で指摘されている。「年齢」に関しては、上述した10の機関による調査結果からも、若年層（20代・30代）の方が中高年（40代以上）よりSDGsの関心度が高いと考えられる。さらに、「所属」に関しては、業務が異なればSDGsに

対する対応も当然異なると考えられる。例えば、営業店勤務の方が、取引先との関係の中でSDGsを考慮する機会が多いので、これらの問題に関心が強いことが考えられる。

SDGsの浸透度を測る質問としては次の6つに焦点をあてる。まず、同金庫が合併を機にSDGsを経営の根幹に据え新経営理念を制定し、それらの内容を踏まえたユニバーサルバリュー宣言をしていることから、Q7「合併前後でSDGsに対する意識は高まったか」、Q14「合併前後で経営理念に対する意識は高まったか」、Q15「ユニバーサルバリュー宣言を意識しているか」、そしてQ22「SDGsを推進することで以前より業務にやりがいを感じるか？」の4つの質問である。さらに、同金庫では、SDGsを旗印として経営理念を改定することで合併による統合機能を促進させようとした経営者の意図があることから（石井・姜：2021）、Q8「合併に際してSDGsの考え方が相互理解・相互融和に役立ったか」。最後に、今回のSDGs推進は、同金庫内のみならず庫外に対しても実践していることから、Q24「地域に対する波及効果を実感するか」という質問の回答にそれぞれ注目することとする。

表4 各質問におけるYESの回答率

質問		YESの回答
Q6	合併以前よりSDGsを知っていたか	55.6%
Q7	合併前後でSDGsに対する意識は高まったか	35.6%
Q8	合併に際してSDGsの考え方が相互理解・相互融和に繋がったか	35.9%
Q14	合併前後で経営理念に対する意識は高まったか	59.3%
Q15	ユニバーサルバリュー宣言を意識している	63.2%
Q22	SDGs推進で以前よりもやりがいを感じるか	37.2%
Q24	地域に対する波及効果を実感するか	63.2%

## 5. 分析結果

本サーベイ結果を表形式で纏めたものが表4になる。なお、本表では5段階の回答のうち上位2段階をYESとして記載しており、回答が上位3段階のみであったQ6・Q24に関しては、上位2段階だけをYESとし、Q7に関しては上位1段階だけをYESとした。

先行研究での各機関での調査では、SDGsの認知度が25%~35%という結果であったが、浜磐信では表4に示したQ6「合併以前よりSDGsを知っていたか」の結果から明らかなように、回答者の半数以上(55.6%)が知っている「Yes」と回答しており、外部の調査結果と比較して、SDGsの認知度の水準は高いということがわかる。

合併後の属性別の浸透度を検討するためにQ7以降の6問に対し、独立性の検定を行い、その結果を示したものが表5(5-1-1~5-6-2)である。本表は、各質問に対して有意水準5%で有意な結果が得られた属性、具体的には性別・年齢・所属別にまとめたものである。YESの回答の内、カッコ内に記載する期待度数より実測値が多かった属性を網かけ(太字)にて示している。

カイ2乗検定を用いた独立性の検定とは、2つの属性の間に関連があるかどうかを調べるための検定である。つまり、関連がない=独立であるという。例えば、Q7「合併前後で

SDGsに対する意識は高まったか」の結果をみると(表5-1-1~5-1-3参照)、性別比較では、女性よりも男性の方がSDGsに対する意識が高まったと回答する傾向が強いことが示され、女性と男性の反応はQ7に対して独立ではない(関係がある)ことが示される。同様に、年齢比較では、若手より中高年の方が高まったと回答する傾向が強く、両者はQ7に対して独立ではない(関係がある)と言える。同じく、所属比較では、本部よりも営業店の方の意識が高まったと回答する傾向が強く、両者はQ7に対して独立ではない(関係がある)ことが示される。

なお、Q8以降の5つの質問においては、有意水準5%で有意な結果が示された属性は性別・年齢だけで所属については有意な結果は得られなかった。以下、各質問の分析結果を述べる。

Q8に対して、性別比較では女性よりも男性、また年齢比較では若手よりも中高年の方が「SDGsが相互理解・相互融和に役立った」と回答する傾向が強いことが示された(表5-2-1~2参照)。

Q14に対して、性別比較では女性よりも男性、また年齢比較では若手よりも中高年の方が合併前後で経営理念に対する意識は高まったと回答する傾向が強いことが示された(表5-3-1~2参照)。

## 5.1 独立性の検定結果

表5 独立性の検定結果

表5-1-1

性別/Q7	NO	YES	合計
女性	394 (331)	120 (183)	514 (514)
男性	396 (459)	<b>317 (253)</b>	713 (713)
合計	790 (790)	437 (437)	1,227

※ ( ) 内は期待度数

※検定統計量58.065,有意確率0.000

表5-1-3

所属/Q7	NO	YES	合計
営業店	607 (622)	<b>359 (344)</b>	966 (966)
本部	183 (168)	78 (93)	261 (261)
合計	790 (790)	437 (437)	1,227

※検定統計量4.747,有意確率0.029

表5-2-1

性別/Q8	NO	YES	合計
女性	366 (329)	148 (185)	514 (514)
男性	420 (457)	<b>293 (256)</b>	713 (713)
合計	786 (786)	441 (441)	1,227

※検定統計量19.627,有意確率0.000

表5-3-1

性別/Q14	NO	YES	合計
女性	263 (209)	251 (305)	514 (514)
男性	236 (290)	<b>477 (423)</b>	713 (713)
合計	499 (499)	728 (728)	1,227

※検定統計量40.408,有意確率0.000

表5-4-1

性別/Q15	NO	YES	合計
女性	245 (245)	269 (325)	514 (514)
男性	206 (262)	<b>507 (451)</b>	713 (713)
合計	451 (451)	776 (776)	1,227

※検定統計量45.283,有意確率0.000

表5-5-1

性別/Q22	NO	YES	合計
女性	398 (323)	116 (191)	604 (604)
男性	372 (447)	<b>341 (266)</b>	623 (623)
合計	770 (770)	457 (457)	1,227

※検定統計量81.524,有意確率0.000

表5-6-1

性別/Q24	NO	YES	合計
女性	245 (189)	269 (325)	514 (514)
男性	206 (262)	<b>507 (451)</b>	713 (713)
合計	451 (451)	776 (776)	1,227

※検定統計量45.283,有意確率0.000

表5-1-2

年齢/Q7	NO	YES	合計
中高年	372 (389)	<b>232 (215)</b>	604 (604)
若手	418 (401)	205 (222)	623 (623)
合計	790 (790)	437 (437)	1,227

※中高年(40代~)、若手(~30代)

※検定統計量4.0534,有意確率0.044

表5-2-2

年齢/Q8	NO	YES	合計
中高年	356 (387)	<b>248 (217)</b>	604 (604)
若手	430 (399)	193 (224)	623 (623)
合計	786 (786)	441 (441)	1,227

※検定統計量13.535,有意確率0.000

表5-3-2

年齢/Q14	NO	YES	合計
中高年	225 (246)	<b>379 (358)</b>	604 (604)
若手	274 (253)	349 (370)	623 (623)
合計	499 (499)	728 (728)	1,227

※検定統計量5.755,有意確率0.016

表5-4-2

年齢/Q15	NO	YES	合計
中高年	187 (222)	<b>417 (382)</b>	604 (604)
若手	264 (229)	359 (394)	623 (623)
合計	451 (451)	776 (776)	1,227

※検定統計量17.191,有意確率0.000

表5-5-2

年齢/Q22	NO	YES	合計
中高年	356 (379)	<b>248 (225)</b>	604 (604)
若手	414 (391)	209 (232)	623 (623)
合計	770 (770)	457 (457)	1,227

※検定統計量7.404,有意確率0.007

表5-6-2

年齢/Q24	NO	YES	合計
中高年	200 (222)	<b>404 (382)</b>	604 (604)
若手	251 (229)	372 (394)	623 (623)
合計	451 (451)	776 (776)	1,227

※検定統計量6.794,有意確率0.009

Q15に対して、性別比較では女性よりも男性、また年齢比較では若手より中高年の方が業務の中で、ユニバーサルバリュー宣言（SDGs行動宣言）を意識していると回答する傾向が強いことが示された（表5-4-1~2参照）。

Q22に対して、性別比較では女性よりも男性、また年齢比較では若手より中高年の方がSDGsを推進することで以前より業務にやりがいを感じると回答する傾向が強いことが示された（表5-5-1~2参照）。

Q24に対して、性別比較では女性よりも男性、また、年齢比較では若手より中高年の方が地域に対する波及効果を実感することがあると回答する傾向が強いことが示された（表5-6-1~2参照）。

## 5.2 検定結果の考察

上述した各質問の独立性の検定結果で、YESの回答の内、カッコ内に記載する期待度数より実測値が多かった（網掛け・太字）属性を整理し纏めたものが表6である。Q7以外では、有意水準5%で有意な結果が示された属性は性別・年齢だけで、所属については有意ではなく、また、性別では男性、年齢別では中高年といった同様の結果が示された。

表6から明らかのように、男性職員の方が女性職員よりも、また若手層よりも中高年の方がSDGsに対する浸透度が高いという結果であった。所属は、Q7以外では影響を及ぼしていない。この結果を、表1の外部調査機関の調査結果と比較すると、男女間の差異については概ね同様の傾向であると言える。一方で、外部調査機関の調査結果では、若年層の方がSDGsの認知度が高いのに対して、当金庫職員の場合は中高年の方がSDGsの浸透度が高い結果となった。この理由として、当金庫では、経営方針（SDGs対応）が最初に男性・中高年中

心の管理職に浸透していることの反映であると考えられる。そして、表6の結果から、同金庫が抱える今後の課題—すなわち、女性・若年層への浸透を図る必要があること—が浮き彫りになった。なお、所属に大きな差異がなかったことから、同金庫では本部や営業店の分け隔てなく全社的にSDGsが浸透していると言えよう。

また、先行研究で示したとおり（GCNJ・IGES：2017）、多くの日本企業では、経営層やCSR担当者の認知度は順調に推移している一方、中間管理職と従業員の認知度が伸び悩んでいることが指摘されていたが、本稿でのサーベイ結果では、中間管理職（主に男性）のSDGs浸透度は高く、先行研究と異なる結果が示された。一方で、従業員（浜磐信の場合は「若年層」）においては類似の結果が示された。これは、本サーベイの実施時点において、同金庫職員にとって、SDGsの実践を業務の中で生かすということが、現在ある日常業務と比較して優先順位が低いと考えられる。これは、石井・姜（2021）による同金庫理事長のインタビューの中で「目の前の課題に目を奪われ過ぎているのが今の信金業界」と語られていたことから推測される。

日本企業が、SDGsの本業化を図り「コアビジネス型」へ移行していくためには、まずはSDGs推進担当者がしっかりSDGsの意義を理解し、自社の企業価値の中核にSDGsを紐付け、ボトムアップで優先課題選定のためのプロセスを作ることの必要性が指摘されている（GCNJ・IGES：2017）。また、電通（2021）の報告に対しマヘル・ナセル氏（国連グローバル・コミュニケーション局 アウトリーチ部長/2020年ドバイ国際博覧会国連代表）は、「次に挑むべき課題は、SDGsに対する高い認知度を、2030年までに17の目標を達成するための行動とコミットメントの強化につなげることが重

表6 分析結果まとめ

被説明変数	性別（男/女）	年齢（若年層（～30代）／中高年（40代～））	所属（営業店/本部）
Q 7	男性	中高年	営業店
Q 8	男性	中高年	—
Q 14	男性	中高年	—
Q 15	男性	中高年	—
Q 22	男性	中高年	—
Q 24	男性	中高年	—

※有意水準5%で有意であった属性を、有意でない場合には—を記載している。

要]（電通：2021）と語っている。

本稿のサーベイの結果から、同金庫が取り組むべきは、SDGsの浸透度の強化、すなわちそれは、SDGsを知り（認知）、そして、それを自分事として内面的にしみこませ、腹落ちさせた上で、自らの業務の中でSDGsを実践することと推察される。そのために有効と考えられるのが、担当者の理解とトップのコミットメントというボトムアップとトップダウンの「融合型アプローチ」（GCNJ・IGES：2017）である。同金庫で言うならば、トップダウンでの社内体制の整備、そして、SDGs推進担当者のSDGsに対する理解と推進力が重要であると考え。それに加えて、いかに社員自身の業務にSDGsを紐づけさせることができるかが鍵であると言える。この三つが上手く機能したとき、SDGsに対する社内浸透度が高まり、SDGsを本業に生かすことも可能になるだろう。

## 6. おわりに

本稿の目的は、SDGs推進に積極的に取り組む浜磐信全役職員を対象に実施したサーベイの結果を属性別に分析し、同金庫役職員のSDGsに対する浸透度を定量的に明らかにすることであった。上述したとおり、属性別、並びに年代別ではその浸透度に差異が見られたが、所属別では大きな差異が無いことが判明した。これらの結果は、SDGsと親和性が高い信用金庫の分

析事例として一つの学術的証拠の蓄積に貢献したと考える。また、実務的観点からは、SDGs達成に向けて信用金庫などの地域金融機関の参入が必要不可欠な中、本事例の分析結果が、全国の信用金庫のSDGs対応の参考になることが期待される。また、地域のステークホルダーに対し、SDGsを普及・促進するうえでは、日常業務上、顧客と接点の多い女性職員や若年層の職員のSDGsに対する意識を高め、浸透度を強化する必要があると考える。

最後に、本研究の今後の課題を述べる。本稿では、全32問ある質問の内、6つの質問に関してのみ分析を行った。SDGsの組織内浸透に関するより多くの学術的かつ実践的示唆を導き出すためにはその他の質問に関しても属性との関連性を丁寧に分析する必要があると考える。また、SDGsは地球全体の課題を包括的に網羅していることから、同金庫では、どの課題にプライオリティを置き、その課題解決に向けて具体的にどのように取り組み、組織内外にどのような影響をもたらすのか。この点においても引き続き検証が必要であることを指摘し、本稿のまとめとする。

## 〈注〉

- (1) 「協創力」とは、協働のプラットフォームとして持続可能性の共通言語SDGsを使う

(協)、SDGsによりリスク管理を強化しつつ新たな共有価値の創造を目指す(創)、SDGsの世界への強い発信性を生かすとともに的確なESG情報開示を行うことで、持続的な企業価値の向上と投資を呼び込む力をつける(力)、以上3点で構成される(笹谷：2019a)。

#### 〈参考文献〉

Bart, C. K., B. Nick and T. Simon (2001) "A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance", *Management Decision* 39 (1), 19-35.

Glass, L-M and J. Newing (2009) "Governance for Achieving the Sustainable Development Goals: How Important are Participation, Policy Coherence, Reflexivity, Adaptation and Democratic Institutions?", *Earth System Governance* 2, 1-14.

Gold, R. (1958). "Roles in Sociological Field Observation", *Social Forces*, 36 (3), 217-223.

GCNJ・IGES (2017) 『動き出したSDGsとビジネスー日本企業の取組現場からー』

GCNJ・IGES (2018) 『未来につなげるSDGsとビジネスー日本における企業の取組現場からー』

GCNJ・IGES (2020) 『ESG時代におけるSDGsビジネスー日本における企業・団体の取組現場からー』

Mansell, P., S. P. Phiblin and E. Konstantinou (2020) "Redefining the Use of Sustainable Development Goals at the Organisation and Project Levels—A Survey of Engineers", *Administrative Sciences* 10 (2), 55.

Macedo, I. M., J. C. Pinho and A. M. Silva (2016) "Revisiting the Link between Mission

Statements and Organizational Performance in the Non-Profit Sector: The Mediating Effect of Organizational Commitment", *European Management Journal* 34 (1), 36-46.

Rosati, F. and L. G. D. Faria (2019) "Addressing the SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors", *Journal of Cleaner Production* 215,1312-1326.

UNGC (2015). *A Global Compact for Sustainable Development – Business and the SDGs: Acting Responsibility and Finding Opportunities*.

UNGC (2016). *SDG INDUSTRY MATRIX Financial Services*.

WBCSD (2017). *CEO Guide to the Sustainable Development Goals*.

石井彬史・姜 理恵 (2020) 「SDGs推進に積極的な信用金庫の属性分析ー浜松磐田信用金庫の事例研究ー」『経営実務研究』第15号、17-32頁。

石井彬史・姜 理恵 (2021) 「SDGsと経営理念ー浜松磐田信用金庫の事例研究ー」『経営哲学』第18(1)号、44-48頁。

石井彬史・姜 理恵・林 順一 (2020) 「信用金庫業務におけるSDGs考慮に関する一考察ー浜松磐田信用金庫の事例研究ー」日本経営倫理学会第28回研究発表大会予稿集。2021年9月13日アクセス、<<https://www.jabes1993.org/doc/jabes28th2020/001.pdf>>

川久保 俊・村上周三・中條章子 (2018) 「日本全国の自治体における持続可能な開発目標 (SDGs) の取組度に関する実態把握」『日本建築学会技術報告集』第24巻、第58号、1125-1128頁。

河村達矢 (2020) 「西武信用金庫の考えるSDGs宣言について」『信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス』No.2020-87.



神原 理 (2021) 「社会的消費とSDGs に関する意識調査－3 クラスタの心理的距離－」『専修商学論集』171-189頁.

金 倫廷 (2020) 「経営理念の浸透が企業パフォーマンスに与える影響：組織アイデンティティ視点による事例分析」『北海学園大学経営論集』第18巻第1号、29-46頁.

笹谷秀光 (2019a) 「持続可能性におけるグローバル競争戦略－SDGs活用による新たな価値創造－」『第70回全国能率大会』

笹谷秀光 (2019b) 『Q&A SDGs経営』日本経済新聞出版社.

柴田仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号、27-38頁.

新村 出 (2018) 『広辞苑 第7版』岩波書店.

高 巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか－経営理念の浸透に関する調査結果をもとに－」『麗澤経済研究』18巻1号、57-66頁.

田中雅子 (2019) 「経営者行動と経営理念の「社会的適応の原理」の関係－ステークホルダーの視点から「行動・機能・効果」に着目して」『経営哲学』第16巻1号、22-38頁.

遠山恭司 (2019) 「中小企業の「本業」が社会を変える－持続可能な開発目標 (SDGs) を踏まえて－」『公益社団法人中小企業研究センター年報』20-34頁.

林 順一 (2019) 「SDGsに初期の段階から取り組む日本企業の属性分析」『日本経営倫理学会誌』第26号、25-38頁.

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』第57巻、73-86頁.

水尾順一 (2018) 「日本における経営倫理の過去・現在・未来－その制度的枠組みと、ECSRによる三方よし経営を考える－」『駿

河台経済論集』第27 (2) 号、1-43頁.

柳 永珍 (2020) 「地域民のSDGs認識度、環境意識、地域への誇り間の実証分析－北九州市を事例に－」『地域戦略研究所紀要』Studies of Institute for Regional Strategy (5)、21-36頁.

#### 〈Web資料〉

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター (2019) 「SDGs/ESG金融に関するワークショップ」『日本銀行』2021年9月1日アクセス、<[https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2019/rel190607b.htm/](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2019/rel190607b.htm/)>

株式会社電通 (2020) 「第3回【SDGsに関する生活者調査】を実施」『電通ウェブサイト』2021年9月7日アクセス、<<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2020/0427-010047.html>>

株式会社電通 (2021) 「電通、第4回【SDGsに関する生活者調査】を実施」『電通ウェブサイト』2021年9月7日アクセス、<<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2021/0426-010367.html>>

#### 〈付記〉

本稿の執筆にあたり、3名の匿名のレフリー (査読員) 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。

# 報酬と罰金が非倫理的行動に及ぼす影響

— アナグラムを用いた実証研究 —

The effect of rewards and fines on unethical behavior  
— Empirical research using anagrams —

山梨県立大学 講師 **松井亮太**  
Associate Professor, Yamanashi Prefectural University Ryota Matsui  
東京都立大学 教授 **長瀬勝彦**  
Professor, Tokyo Metropolitan University Katsuhiko Nagase

## ABSTRACT

In this study, we conducted two experiments in which subjects were rewarded (gain frame) or fined (loss frame) from the perspective of prospect theory. In both experiments, the subjects worked on anagram tasks in which their cheating was possible, and they were financially rewarded or fined in proportion to the number of their answers. These experiments revealed that people are more likely to exhibit unethical behavior in the loss frame than in the gain frame. It was also found that the self-concept maintenance theory can be applied not only to the gain frame but also to the loss frame. However, this paper suggests that if a particular anchor strongly affects the subjects, their maximum cheating behaviors increase contrary to the self-concept maintenance theory.

## キーワード

行動倫理学、非倫理的行動、フレーミング効果、プロスペクト理論、報酬と罰金

### 1. はじめに

近年、行動経済学や行動ファイナンスなどに代表される「行動科学」(behavioral science)への社会的関心が高まっている。これらの行動科学研究は、人間の実際の行動法則を明らかにして、行動を予測したりコントロールしたりすることを目的とする。ここでいう「行動」とは、身体的な動きを伴う行動だけでなく、心の動きも含めたすべての人間活動を指す(松井:

2022)。

「行動倫理学」(behavioral ethics)は、広い枠組みとしての行動科学の研究領域に属し、欧米の研究者らを中心に実証研究が活発に行われている。従来の倫理学は「倫理観の欠けた人が非倫理的行動を取る」との前提を置き「人の当為(どうあるべきか)」に着目するのに対して、行動倫理学は「誰でも非倫理的行動を取ってしまう場合がある」との前提のもと「非倫理的行

動の背後要因（認知バイアスや人間心理）」を実験等により解明する研究アプローチである。倫理教育や企業倫理の制度設計を重視する従来の倫理学に対して、行動倫理学は認知バイアスや人間心理の観点から非倫理的行動の予防策を講じ、人の行動を倫理的な方向へナッジ<sup>(1)</sup>しようとする（松井: 2022）。

これまでの行動倫理学研究では、人間の非倫理的行動を助長する環境的要因や心理的要因を検証するために様々な条件で実験が行われてきた。これらの研究によって、「不正をすれば金銭的報酬が得られる」という状況に置かれると、多くの人が不正を働くことが確認されている（e.g., Mazar et al.: 2008）。しかしながら、人間の非倫理的行動の動機は、必ずしも「便益を得るため」という動機だけではなく、「罰（金銭的損失や社会的制裁など）を回避するため」という動機も存在すると考えられる。

後述するプロスペクト理論（Kahneman and Tversky: 1979）を行動倫理学に応用すれば、報酬条件よりも罰金条件の方が非倫理的行動を取りやすくなると予想される。先行研究によって、損失フレームの仮想シナリオを読ませて自分の行動を予測させると非倫理的な回答が増加することが確認されているもの（Kern and Chugh: 2009）、実際の報酬と罰金が非倫理的行動に及ぼす影響は十分に明らかにされていない。そこで本研究では、被験者に実際に報酬を与える、または、罰金を科すという条件で実験を行い、報酬条件よりも罰金条件で不正が起りやすくなるか検証する。

本論文の構成は以下のとおりである。まず第2節では、行動経済学の代表的理論であるフレーミング効果とプロスペクト理論、および、本研究に関連が深い行動倫理学の先行研究について概説する。第3節では、先行研究レビューを踏まえて2つの仮説を提示する。そして第4

節および第5節では、それらの仮説を検証するために実施した2つの実験についてそれぞれ述べる。両実験とも検証する仮説は共通であるが、後述するとおり、実験1を実施して浮かび上がってきた限界を踏まえて、実験2では実験方法を見直した。第6節では2つの実験結果について考察し、第7節では今後の行動倫理学研究に求められることなどを述べる。

## 2. 先行研究

### 2.1 フレーミング効果とプロスペクト理論

人間の意思決定は、基本的に何らかのフレーム（frame：枠組み）の中で行われる（長瀬: 2008）。Tversky and Kahneman（1981）による「アジアの疫病問題」の実験では、同じ意味合いの選択肢でも「命が救われる」と「死亡する」という表現の違いによって、望ましいと考える政策は異なることが明らかとなった。このように客観的には同じ情報の単なる言い回しの違いであっても、フレームの違いによって人間の意思決定が大きく変わる現象は「フレーミング効果」（framing effect）と呼ばれる（Bazerman and Moore: 2009）。

フレーミング効果に関連して、Kahneman and Tversky（1979）の「プロスペクト理論」（prospect theory）が知られている。典型的な例として、Tversky and Kahneman（1986）の実験を以下に記す。

[質問1] あなたは今より300ドル金持ちになったと仮定する。AとBの選択肢のうち、どちらを選ぶか。

A：確実に100ドル得られる。

B：50%の確率で200ドル得られるが、50%の確率で何も得られない。

[質問2] あなたは今より500ドル金持ちになったと仮定する。CとDの選択肢のうち、ど

ちらを選ぶか。

C：確実に100ドル失う。

D：50%の確率で何も失わないが、50%の確率で200ドル失う。

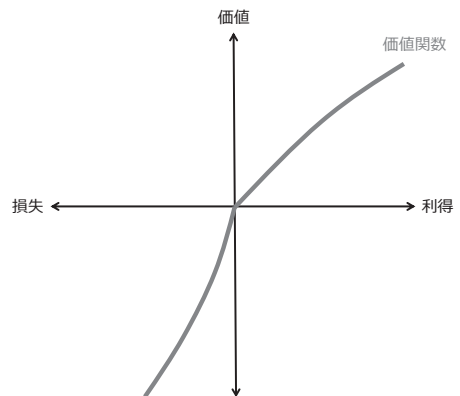
ここで質問1の選択肢Aと質問2の選択肢Cは総計で今より400ドルのプラスになるという点で同じである。また、質問1の選択肢Bと質問2の選択肢Dも総計で見れば、50%の確率で500ドルのプラスになり、50%の確率で300ドルのプラスになるという点で同じである。両者の違いは、質問1では選択肢を利得フレームに位置付けているのに対して、質問2では選択肢を損失フレームに位置付けている点にある。同実験の結果、質問1では被験者(N=126)の72%がAを選択し、質問2では被験者(N=128)の64%がDを選択した。

伝統的な経済学が想定する効用関数の考え方によれば、人間の意思決定にはリスク回避的な傾向があるとされている。ところが、Tversky and Kahneman (1986)の実験でも示されているとおり、利得フレームでは伝統的な効用関数と同じくリスク回避的になるが、損失フレームではむしろリスク志向的になる傾向が確認されている。このような違いが現れるのは、価値関数(効用関数)は利得状況では凹(concave)であるのに対して損失状況では凸(convex)となり、S字型で非対称になると考えられているためである(図1)。これがプロスペクト理論の基本的な主張である(Kahneman and Tversky: 1979; 長瀬: 2008)。

## 2.2 損失フレームと非倫理的行動

Kern and Chugh (2009)は、フレーミング効果を倫理問題に応用して、被験者に倫理に関するシナリオを読ませて回答させるという実験を行なった。以下に実験で使用されたシナリオ

図1 プロスペクト理論の価値関数



[出所] Kahneman and Tversky (1979)

の要約を記す。

[利得フレームのシナリオ]

あなたは海外旅行の資金獲得のために手持ちのステレオを売ろうとしている。ステレオは高性能であり、あなたの友人は「市場で売れば500ドルの価値がある」と言っている。あなたは旅行まであまり時間的余裕がなく、ステレオが旅行前に売れる確率は25%である。数日後、ステレオの購入意欲を見せる最初の客が現れた。その客は「このステレオに興味を持っている人は他にいないか?」と尋ねてきた。あなたが「他にもオファーがある」と答える可能性はどの程度あるか?

[選択肢]

1(とともあり得ない)~7(とともあり得る)

上述のシナリオは利得フレームの被験者が読んだシナリオであり、損失フレームの被験者は「売れない確率は75%」に置き換わったシナリオを読んで回答した。ここで「売れる確率は25%」と「売れない確率は75%」は実質的には同じ状況であるが、実験の結

果、損失フレームの被験者の方が「他にもオファーがある」と回答する（すなわち、嘘をつく）可能性が高いことが示された<sup>(2)</sup>。

Kern and Chugh (2009) は、他にも異なる2つのシナリオを用いて同様の実験を行い、同じ状況でも利得フレームではなく損失フレームと認識した被験者は非倫理的行動を取りやすくなる傾向が明らかとなった。

### 2.3 少しの不正

Mazar et al. (2008) は、被験者を統制群（不正が不可能な条件）と実験群（不正が可能な条件）に分けて、問題の解答数に応じて報酬を支払うという実験を行なった。統制群では、実験操作者が解答用紙を確認して報酬を支払うため、不正をすることはできない。一方、実験群では、解答用紙をシュレッダーにかけるなどして本当の解答数が分からない状態にした上で、解答数の申告に応じて報酬を支払うため、不正が可能となる。実験の結果、統制群の実際の解答数よりも実験群の被験者が申告した解答数の方が多くなる傾向が示された（両群の差は実験群の不正の程度を表す）。同研究では条件を変えながら計6件の実験を行なったところ、実験群の全被験者791人のうち、報酬が最大となるように申告した被験者は僅か5人のみであったため、不正が可能な状況に置かれても大半の人は「少しの不正」しか働かない傾向が明らかとなった。

もし人が自己利益の最大化のみを目指すのであれば、不正が可能、かつ、不正が発覚する恐れのない状況下では最大限の不正を働くと予想される。ところが、Mazar et al. (2008)の研究でも示されているように、解答用紙をシュレッダーにかけて不正発覚の可能性をなくしたとしても、ほとんどの人は「最大限の不正」ではなく「少しの不正」しか働かないことが

れまでの行動倫理学研究によって明らかにされている（e.g., Ayal and Gino: 2011; Gino et al.: 2009）。

このように不正発覚の恐れがなくても少しの不正しか働かない理由の1つとして、「利己的な正当化」(self-serving justification) が指摘されている（Gino and Ariely: 2012）。一般に、不正が可能な状況に置かれた人は「不正して便益を得たい」と「正直者であるという自己イメージを維持したい」という2つの動機の間で思い悩む（Aronson: 1969; Harris et al.: 1976; Mazar et al.: 2008）。そこで、「(最大限の不正ではなく) 少しの不正であれば誰にも害が及ばないので、道徳的に許される」と解釈し、実際に少しの不正を働いた人は自己イメージが損なわれていないと感じる傾向がある。これは「自己概念維持理論」(theory of self-concept maintenance) と呼ばれており、不正を正当化できる余地を与えると不正行為が増えることが確認されている（Mazar et al.: 2008; Schweitzer and Hsee: 2002; Shalvi et al.: 2011）。

行動倫理学の実験で示されてきた事実は、伝統的な経済学よりも社会心理学の考え方を支持する結果となっており、人間の非倫理的行動のメカニズムを深く理解するためには、心理的要因についての研究が必要とされている（Bazerman and Gino: 2012）。

## 3. 仮説

2節2項で述べたとおり、Kern and Chugh (2009) は被験者に仮想的なシナリオを読ませて自分の行動を想像させるという実験で、利得フレームの被験者よりも損失フレームの被験者の方が非倫理的行動を取りやすいことを明らかにした。これは、Kahneman and Tversky (1979) のプロスペクト理論やTversky and Kahneman

(1981) のフレーミング理論と一致する結果であるが、「自分の行動を想像させる」という仮想的な実験に留まっており、実際の報酬と罰金が非倫理的行動に及ぼす影響は検証されていない。そこで以下の仮説1を設定した。

仮説1：報酬条件で不正を行う被験者よりも、罰金条件で不正を行う被験者の方が多い。

2節3項で述べたとおり、古典経済学の視点で考えると、不正発覚の恐れがなければ人は自己利益を最大化させるために不正を働くと予想されるが、これまでの行動倫理学の研究によって、「不正発覚の恐れがなくても、人は最大限の不正ではなく少しの不正を働く」ということが明らかにされている (e.g., Gino et al.: 2009; Mazar et al.: 2008)。この背景には、自己の道徳的イメージを損ねることなく便益を高めたいという社会心理的な要因があると考えられている (Bazerman and Gino: 2012)。そこで本研究では、被験者に実際に報酬を与える、または、罰金を科すという条件でも同様の傾向が見られるか検証するために、以下の仮説2を設定した。

仮説2：報酬・罰金の両条件において、不正を行う被験者の中で自己利益が最大となる不正を行う被験者は少ない。

以下、第4節および第5節では、これらの仮説を検証するために実施した2つの実験についてそれぞれ述べる。前述のとおり、両実験とも検証する仮説は共通であるが、実験1を実施して浮かび上がってきた限界を踏まえて、実験2では実験方法を見直した。

## 4. 実験1

### 4.1 実験方法

先行研究 (e.g., Hershfield et al.: 2012; Schweitzer et al.: 2004) を参考にして、被験者にアナグラムに取り組みさせて、解答数に応じて報酬を与える、または、罰金を科すという実験を行った。アナグラムとは、提示された文字列を並び替えて意味のある単語を完成させる課題のことである (市村ほか: 2017)。例えば、「あ、す、し、な、ら」という5文字の順番を並び替えれば、「すなあらし」という意味のある単語を作ることができる。アナグラムの問題は、市村ほか (2017) のアナグラムデータベースから難易度の低い問題20問 (図2) を選定し、解答時間は1分間とした。

図2 アナグラムの解答用紙 (本タスク20問)

解答用紙					
注) No.1から順にアナグラムを解いてください。					
<b>問題を飛ばして解答することはできません。飛ばした場合はその先の解答はすべて無効になります。</b>					
No.	問題	解答	No.	問題	解答
1	とはりやち	→	11	まもなのけ	→
2	まりひつな	→	12	わとりそま	→
3	おなゆんき	→	13	んまうてる	→
4	ずわおけそ	→	14	らなれひあ	→
5	たむかりつ	→	15	かつんなみ	→
6	ちわはせあ	→	16	かとしひむ	→
7	んしうての	→	17	まりゆつき	→
8	あふせしわ	→	18	はげらやの	→
9	わりつたな	→	19	とねおせあ	→
10	ろんうきた	→	20	きわさりま	→
* 指示があるまでページをめくらないでください。					

実験1は国内のA大学の学部生60人を被験者として、報酬条件 (30人) と罰金条件 (30人) を同一教室内で同時に実施した。表1に示すとおり、報酬条件と罰金条件で金銭的インセンティブが同等となるように設定した。

表1 報酬と罰金の設定

解答数	0～4問	5～8問	9～12問	13～16問	17～20問
報酬	0円	250円	500円	750円	1,000円
罰金	-1,000円	-750円	-500円	-250円	0円 (罰金なし)

注1：報酬条件の実験用紙には報酬のみ、罰金条件の実験用紙には罰金のみ記載した。

注2：罰金条件の実験用紙には「実験参加の報酬として1,000円分の金券を用意しているが、解答数が17問未満の場合は罰金が取られる（報酬1,000円から罰金が差し引かれる）」と記載した。

アナグラム課題など両条件で共通の部分は、実験操作者が全被験者に対して口頭で説明した。一方、条件間で異なる報酬・罰金の設定については実験操作者が口頭で説明せずに、報酬設定または罰金設定のいずれかが記載されている実験用紙をランダムに配付し、配付資料を被験者に黙読させるという方法を取ることで、条件の異なる2群が存在することを被験者に察知されないようにした。

被験者には、「アナグラムの解答用紙（図2）」と「解答数の申告用紙」を配付して、別々に回収した。いずれも無記名であり、個人の解答数および申告数を特定することはできないため、被験者は不正（虚偽申告）が可能となる。解答用紙と申告用紙は事前にブラックライトペン<sup>(3)</sup>でマーキングを施しているため、回収後に解答数と申告数の差を調べることができる（ただし、個人を特定することはできない）。

実験1では解答用紙と申告用紙を無記名とするだけでなく、不正しやすい環境や心理状態を作るために、以下の3つの操作を行った。第1に、「別の大学で実験した時の平均解答数は20問中17問であった」という嘘のアナウンスをした。これは、実際に解答できる解答数よりも高い実績を被験者に知らせて不正の余地があることを認識させる目的であり、先行研究でも採用されている（e.g., Schweitzer et al. : 2004）。

第2に、解答用紙の回収後、全被験者の前

で解答用紙をゴミ袋に入れてシャッフルした上で、「これで誰が何問解答したのか知ることはできない」とアナウンスした。これは、不正可能な状況であることを被験者に改めて認識させる目的である。

第3に、本タスク（アナグラム問題20問）の解答用紙を回収してシャッフルした後、被験者には3分間のダミータスク（アナグラム問題60問）に取り組みさせてから、本タスクの解答数を思い出してもらい申告用紙に記入させた。ダミータスクは、市村ほか（2017）を参考にして本タスクよりも難易度の高い問題を中心に選定した。これは、被験者の認知的リソースを消耗して不正を働きやすい心理状態に誘導するという目的であり、先行研究でも採用されている（e.g., Joosten et al.: 2014）。

解答用紙と申告用紙の回収が終わった後、両条件の全被験者に上限の参加報酬（1,000円分の金券<sup>(4)</sup>）を一律に与え、条件や解答数、不正の有無等によって被験者が不利益を被らないようにした。

## 4.2 実験結果

実験1では、被験者に「問題を飛ばして解答することはできない」と口頭および書面で注意喚起した。ところが、7人の被験者が問題を飛ばして解答していたため、これらの被験者は分析対象から除外した。さらに、別の8人の被験者の解答用紙には、間違った解答が含まれて

いた。これらの誤答は明らかに日本語の言葉になっていないものであるが（例：おんなゆき、しうてんの、せわしあふ、とりまそう）、意図的に間違っただけを記入したのか、意図せずに間違っただけを記入したのか判別できないため、これらの被験者も分析対象から除外した。結果として、報酬条件23人、罰金条件22人の計45人を有効な被験者とした。報酬条件23人の平均解答数は10.7問、罰金条件22人の平均解答数は10.8問であり、報酬と罰金の条件の違いは被験者の実際の解答数に有意な影響を及ぼさなかった ( $p > 0.05$ )<sup>(5)</sup>。

まず、仮説1「報酬条件で不正を行う被験者よりも、罰金条件で不正を行う被験者の方が多い」の結果について述べる。報酬条件で虚偽申告（実際の解答数より過大に申告）した被験者は23人中4人（17.4%）であるのに対して、罰金条件で虚偽申告した被験者は22人中8人<sup>(6)</sup>（36.4%）であり、罰金条件の虚偽申告率<sup>(7)</sup>は報酬条件の約2倍となった（図3）。ただし、フィッシャーの直接確率計算法で統計的検定を行った結果、条件間の虚偽申告の有無に有意差は示されなかった ( $p > 0.05$ )。

次に、仮説2「報酬・罰金の両条件において、不正を行う被験者の中で自己利益が最大となる不正を行う被験者は少ない」の結果について述べる。報酬条件で報酬金額が最大（1,000

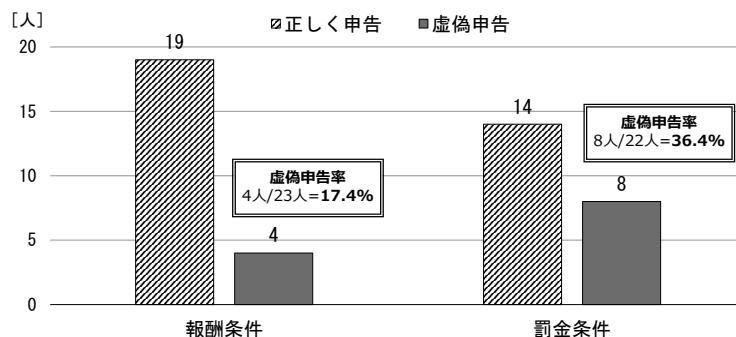
円）となる虚偽申告をした被験者は4人中4人、罰金条件で罰金額が最小（0円）となる虚偽申告をした被験者は8人中6人であり、いずれの条件においても自己利益を最大化させるための虚偽申告が過半数を超えた。全体として虚偽申告した被験者数が少ないため統計的な検証を行うことはできないものの、仮説2とは逆の傾向が見られた。

### 4.3 小括

実験1の結果、仮説1と一致する傾向が確認されたものの、統計的な有意差は示されなかった。仮説2に関しては、虚偽申告した被験者数が少ない点には留意しなければならないが、多くの被験者が自己利益を最大化させるために虚偽申告したことは興味深い結果である<sup>(8)</sup>。

実験1の限界として、3つの問題点が挙げられる。第1に、報酬条件と罰金条件を同時に実施しなければならないという実験者側の環境的制約があったため、罰金条件の被験者には、事前に「1,000円分の金券を用意している」と書面で説明した上で、解答数に応じて報酬が減るという設定で実験を行ったものの、被験者が「解答数に応じて罰金が取られる」と十分に認識しなかった可能性が考えられる。第2に、被験者が「問題を飛ばして解答することはでき

図3 実験1の結果





ない」というルールに従わない、もしくは明らかに間違った解答を書いて解答を進めるという行為を事前に想定できておらず、仮説検証の対象となる有効被験者数が60人から45人に減少してしまったことが挙げられる。第3に、両群の被験者に「別の大学で実験した時の平均解答数は20問中17問であった」という嘘のアナウンスをしたことが強力なアンカー<sup>(9)</sup>となり、自己利益が最大(解答数が17問以上)となる虚偽申告を行った被験者が増えた可能性が考えられる。

## 5. 実験2

### 5.1 実験方法

国内のB大学の学部生43人を被験者として実験2を実施した。使用したアナグラム問題や実験手順、報酬・罰金額などは実験1と基本的に同じであるが、実験1の限界を踏まえて以下の3点を変更した。

第1に、実験1では報酬条件と罰金条件を同一教室内で同時に実施したため事前に金銭を渡すことができなかったが、実験2では報酬条件(25人)と罰金条件(18人)を分けて別々に実施し、罰金条件の被験者には事前に参加報酬として現金1,000円を渡すという手順に変更した。そして、実験開始前に渡した1,000円を被験者の財布に入れさせた上で、解答数に応じて罰金が現金で取られるということを口頭および書面で説明した。他方、報酬条件の被験者には事前に参加報酬を渡さずに、解答数に応じて報酬が現金で得られるということを口頭および書面で説明した。

第2に、実験1では被験者に「問題を飛ばして解答することはできない」と口頭および書面で注意喚起したにもかかわらず、問題を飛ばして解答したり間違った解答を記入する被験者が全体の25%(60人中15人)も出てしまったた

め、実験2では「わからない問題があっても適当な解答を書いたり飛ばして次の問題を解くことはできない。適当な解答を書いたり飛ばしたりした場合は報酬を得られない<sup>(10)</sup>。」と繰り返し説明し、解答用紙にも大きな文字で注意書きした。さらに、被験者が意図せずに間違った解答を記入して申告する行為を防止するために、実験操作者が本タスク(アナグラム問題20問)の正解を1問ずつ解説した後で解答数を申告させるという手順に変更した。

第3に、実験1では両群の被験者に「別の大学で実験した時の平均解答数は20問中17問であった」という嘘のアナウンスをしたが、17問という数値がアンカーになった可能性も考えられるため、実験2ではこのアナウンスを取りやめた。

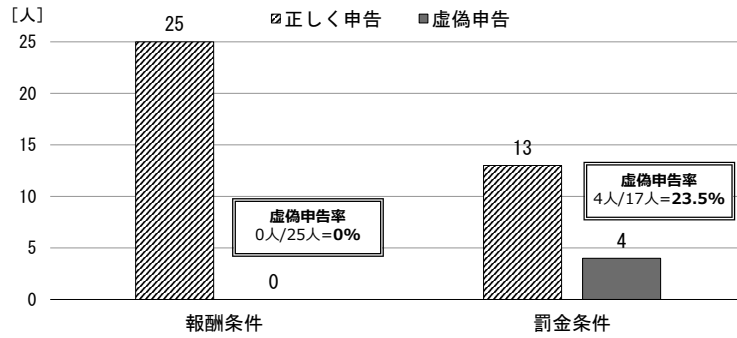
なお、実験1と同様に、解答用紙と申告用紙の回収が終わった後、報酬条件の被験者には上限の参加報酬(現金1,000円)を一律に与え、罰金条件の被験者からは罰金を徴収せず、条件や解答数、不正の有無等によって被験者が不利益を被らないようにした。

### 5.2 実験結果

実験2の罰金条件でも問題を飛ばして解答した被験者が1人出たため、当該被験者は分析対象から除外<sup>(11)</sup>して、有効被験者数は報酬条件25人、罰金条件17人<sup>(12)</sup>となった。報酬条件25人の平均解答数は8.5問、罰金条件17人の平均解答数は9.1問であり、報酬と罰金の条件の違いは被験者の実際の解答数に有意な影響を及ぼさなかった( $p > 0.05$ )。

まず、仮説1「報酬条件で不正を行う被験者よりも、罰金条件で不正を行う被験者の方が多」の結果について述べる。報酬条件で虚偽申告(実際の解答数より過大に申告)した被験者は25人中0人(0%)であるのに対して、罰

図4 実験2の結果



金条件で虚偽申告した被験者は17人中4人<sup>(13)</sup> (23.5%)であった(図4)。フィッシャーの直接確率計算法で統計的検定を行った結果、条件間の虚偽申告の有無に有意差が示された ( $p < 0.05$ )。

次に、仮説2「報酬・罰金の両条件において、不正を行う被験者の中で自己利益が最大となる不正を行う被験者は少ない」の結果について述べる。報酬条件で虚偽申告した被験者はおらず、罰金条件で罰金額が最小(0円)となる虚偽申告を行った被験者は4人中0人であり、自己利益を最大化させるための虚偽申告は見られなかった。実験1と同様に虚偽申告を行った被験者数が少ないため統計的な検証を行うことはできないものの、仮説2と一致する傾向が見られた。

### 5.3 小括

実験2の結果、仮説1に関しては統計的な有意差が示された。ただし、罰金条件で虚偽申告した被験者4人のうち2人は罰金額が変わらない範囲で実際の解答数よりも過大に申告していた。これは一見不合理な行動にも見えるが、単純な記憶間違いによる行動ではないと考えられる。なぜなら、報酬条件では25人全員が解答数を正しく申告しているので、罰金条件のみで記憶間違いが出るということは考えにくい。

また、仮に記憶間違いであった場合は、実際の解答数よりも少なく申告する被験者が出て不思議ではないが、実験1および実験2を通じて解答数を少なく申告した被験者は1人もいなかったため、罰金条件では何らかの心理的要因が作用した可能性が考えられる<sup>(14)</sup>。

他方、仮説2に関しては、虚偽申告した被験者数が少ない点には留意しなければならないが、実験2で自己利益を最大化させるために虚偽申告した被験者はおらず、仮説2と一致する傾向が見られた。仮説2に関しては実験1の結果と逆の傾向が現れたため、実験1では被験者にアンカー効果が強く作用した可能性が考えられる。

## 6. 考察

本研究では、プロスペクト理論 (Kahneman and Tversky: 1979) を行動倫理学に適用して、被験者に実際に報酬を与える、または罰金を科すという条件で2つの実験を行い、仮説1「報酬条件で不正を行う被験者よりも、罰金条件で不正を行う被験者の方が多い」、および、仮説2「報酬・罰金の両条件において、不正を行う被験者の中で自己利益が最大となる不正を行う被験者は少ない」を検証した。

実験1では、仮説1と一致する傾向が見られたものの、条件間の虚偽申告の有無に有意差

までは示されなかった。実験1で仮説1に関して統計的な有意差が示されなかった原因として、罰金条件の被験者には「1,000円分の金券を用意している」と書面で説明した上で解答数に応じて報酬が減るという設定で実験を行ったが、被験者が「解答数に応じて罰金が取られる」と十分に認識しなかった可能性が考えられる。また、虚偽申告した被験者数が少ないため統計的な検証を行うことはできないが、実験1ではいずれの条件においても自己利益を最大化させるための虚偽申告が過半数を超え、仮説2とは逆の傾向が見られた。この原因としては、両群の被験者に「別の大学で実験した時の平均解答数は20問中17問であった」という嘘のアナウンスをしたことが強力なアンカーとなり、自己利益を最大化させるために虚偽申告(解答数が17問以上と申告)した被験者が増えた可能性が考えられる。

実験1の限界を踏まえて、実験1とは異なる大学の学部生を被験者として実験2を実施した結果、報酬条件と罰金条件の虚偽申告の有無に有意差が示され、仮説1は支持された( $p < 0.05$ )。また、虚偽申告した被験者数が少ない点には留意しなければならないが、実験2で自己利益を最大化させるために虚偽申告した被験者はおらず、仮説2と一致する傾向が見られた。仮説2に関しては実験1の結果と逆の傾向が現れたため、実験1では被験者にアンカー効果が強く作用した可能性が考えられる。

前述のとおり、実験1の罰金条件で虚偽申告した被験者8人中1人、および、実験2の罰金条件で虚偽申告した被験者4人中2人は罰金額が変わらない範囲で実際の解答数よりも過大に申告していた。これら罰金条件の被験者3人の行為は一見不合理な行動にも見えるが、単純な記憶間違いによる行動ではなく、何らかの心理的要因が作用した可能性が考えら

れる。一般に、倫理的な意思決定の前後には「すべき(should)」の自己が優勢となるのに対して、意思決定の最中は「したい(want)」の自己が優勢となりがちである(Bazerman and Tenbrunsel: 2011)。おそらく、これら3人の被験者は「罰金を取られたくないため虚偽申告したい(want)」と「倫理的に虚偽申告をすべきではない(should)」の葛藤が起り、限られた時間内で自分の考えをうまく整理することができず、「報酬が変わらない範囲で虚偽申告する」という不合理な行動に出たのではないかと推察される。これは2節3項で述べた「少しの不正であれば誰にも害が及ばないので、道徳的に許される」という自己概念維持理論の考え方も一致するものであり、今後は条件を変えて検証を進めていくことが望まれる。また、この説明は「問題を飛ばした場合は報酬を得られない」という説明を無視して問題を飛ばした実験2の被験者1人(罰金条件)にも当てはまる。当該被験者も「罰金を取られたくないため問題を飛ばして解答したい(want)」と「問題を飛ばして解答してはならない(should)」の葛藤を限られた時間内でうまく整理できなかった可能性が考えられる。これらはいずれも罰金条件で生じていることから、損失フレームが被験者の行動に影響を及ぼしたものと推察される。

伝統的な倫理学では「非倫理的行動を取るの、自分または自集団の利益のため」との暗黙の前提があるが、近年の行動倫理学研究によって、この前提は必ずしも正しくないことが示されている。例えば、Gino et al. (2013)が行った実験では、「正答数が増えると第三者の報酬が増える(被験者本人の報酬は変わらない)」という条件下でも、大半の被験者が不正を行うことが明らかにされた。このように、他者の利益のために非倫理的行動を取る現象は「善行の免罪符効果」(moral licensing)として

知られている（松井: 2022）。前述の3人の場合は第三者の利益にもならない虚偽申告であり、善行の免罪符効果で説明できる現象ではないものの、被験者本人の直接的利益にならない非倫理的行動という点は共通しており、その動機やメカニズムなどについて今後さらなる解明が求められる。

最後に、本研究の留意点について述べる。1つ目の留意点として、実験1と実験2の実験方法の違いが挙げられる。両実験は仮説やアナグラム問題などの基本設計は共通であるものの、報酬を渡すタイミングや報酬が金券と現金で異なるなど相違点がいくつかあるため、これらの違いが実験結果に及ぼした影響は慎重に検討すべきである。実験2では仮説1が統計的に支持され、仮説2とも一致する傾向が見られたため、実験2と同様の方法でさらなる実験を行うことで、仮説の検証を深めていくことが望まれる。

2つ目の留意点として、実験1と実験2で共通の単一タスクを用いた点が挙げられる。実験環境をできる限り統一するため、両実験の被験者には共通のアナグラム問題20問を1分間で解答させた。さらに、被験者による正解の数え間違いを防ぐために、「問題を飛ばして解答することはできない」というルールも統一した。しかし、アナグラムは「なかなか正解がわからない問題」と「ひと目で正解がわかる問題」が混在する特殊なタスクであるため、「正解のわかる問題が後ろにあるにもかかわらず、問題の順番の都合で点数が低くなってしまった」と考えた被験者が一定数存在した可能性も考えられる。仮に、「問題を飛ばして解答しても構わない」という条件で実験を行えば、結果に何らかの変化が生じる可能性も否定できないため、今後は異なる条件でアナグラムを用いて追試を行ったり、まったく別のタスクを用いた実

験で多面的に検証していくことが求められる。

3つ目の留意点として、実験環境の違いが挙げられる。実験1と実験2は、国内の異なる大学の学部生を対象に実施した。両大学の学生は専門分野も異なるため、大学や学部の特徴などが実験結果に何らかの影響を及ぼした可能性も考えられる。また、実験1を実施した実験操作者は被験者の学生と顔見知りではなかったのに対して、実験2を実施した実験操作者は被験者の学生の履修科目を担当している教員であったため、実験2の被験者は物理的には不正ができたとしても、心理的に不正を働きにくい環境に置かれていた可能性も考えられる。実験1と比較して実験2の被験者は、報酬条件・罰金条件ともに虚偽申告率が低くなっている（実験2の報酬条件では虚偽申告者がいなかった）が、これは実験方法や被験者の属性の違いによる影響だけでなく、実験操作者の違いによって生じた可能性も否定できない。今後の実験では、実験方法や被験者の属性を統一するだけでなく、実験操作者の違いが実験結果に影響を及ぼさない工夫も求められる。

## 7. 結び

企業は膨大な時間とコストをかけて従業員の倫理性を高めようとしてきたが、それでも実社会の企業不祥事は増加傾向にある（松井: 2022）。これらの企業不祥事では、「自己または自組織の便益のために不正を働いた」というケースだけでなく、「罰（金銭的損失や社会的制裁など）を避けるために不正を働いた」というケースも少なくない。しかし、これまでの行動倫理学研究では、罰が非倫理的行動に及ぼす影響は十分に明らかにされてこなかったため、被験者に実際に報酬を与える、または、罰金を科すことで損失フレームが人々の非倫理的行動に及ぼす影響を実証した本研究には一定の

意義があると考えられる。

実験方法や実験環境の違いには留意しなければならないものの、本研究の結果から、利得フレームよりも損失フレームに置かれた人は非倫理的行動を取りやすくなると考えられる（仮説1）。また、「正直者であるという自己イメージを維持するために少しの不正を働く」という自己概念維持理論の考え方は、利得フレームだけでなく損失フレームにも適用できる可能性が見出された（仮説2）。ただし、実験1では自己概念維持理論とは逆の傾向が見られたことから、アンカー効果が強く作用すると人は最大限の不正を働く可能性も示唆された。

言わずもがなであるが、行動倫理学研究の目的は「人に非倫理的行動をさせること」ではなく、「人が非倫理的行動を取ってしまうメカニズムを明らかにして、実社会の非倫理的行動を減らすこと」である。その目的を達成するためには、被験者を様々な状況に置き、どのような環境的要因や心理的要因によって非倫理的行動が助長されるのかを検証する実証実験が有効である（Ariely: 2012）。

行動倫理学の実証実験が多数行われてきた欧米諸国とは対照的に、日本では行動倫理学の実証実験の数が比較的少ない。実証実験は、条件を事前に統制（コントロール）できるという大きなメリットがあり、因果関係の解明に適したアプローチである。一方で、このような実証実験は、できる限りシンプルな状況で実験を行うため、実際の企業人の置かれた複雑な状況とは乖離があり、実証実験で得られた知見をそのまま現実の企業倫理問題に適用できるとは限らない（松井: 2022）。今後は日本国内でも様々な条件で実証実験を行うだけでなく、そこから得られた知見を実社会の事例に応用するような研究も進めながら、実社会の人や組織を倫理的行動にナッジするための施策提言などが求めら

れよう<sup>(15)</sup>。

## [謝辞]

論文審査過程において有益な指摘と助言をいただいた査読者に深謝申し上げます。なお、本研究はJSPS科研費JP17K03884の助成を受けたものです。

## <文末脚注>

- (1) ナッジ（nudge：ひじで軽く突く）とは、行動科学の知見に基づく工夫や仕組みによって、人々がより望ましい行動を自発的に選択するよう誘導することをいう。
- (2) 同実験では、「時間的プレッシャーあり条件」と「時間的プレッシャーなし条件」に分けて実験が行われた。実験の結果、いずれの条件においても損失フレームで嘘をつく比率が高まったものの、有意差が示されたのは「時間的プレッシャーあり条件」のみであった。
- (3) ブラックライトペンで書かれた文字は自然光では目に見えないが、紫外線（UV）を照射すると認識できるようになる。
- (4) 実験1の参加報酬は1,000円分の図書カードとした。
- (5) 本稿の統計分析は『4STEPsエクセル統計（第3版）』（柳井, 2011）のアドインソフトStatcel 3を使用した。
- (6) 罰金条件で虚偽申告した被験者8人のうち1人は罰金額が変わらない範囲で実際の解答数よりも過大に申告した。この点については、実験2の小括（5節3項）および考察（6節）で触れる。
- (7) 有効被験者のうち実際の解答数より過大に申告した被験者の比率。
- (8) 仮説2の検証データとして「最大虚偽申

- 告者数／虚偽申告者数」を用いており、報酬条件（100％）より罰金条件（75.0％）の方が低くなっている。ところが、「最大虚偽申告者数／被験者数」で見ると報酬条件（17.4％）より罰金条件（27.3％）の方が高くなっており、大小が逆転する点も興味深い。報酬と罰金の条件の違いが何らかの影響を及ぼした可能性も考えられるため、今後、被験者数を増やすなどして検証を深めることが望まれる。
- (9) 一般に、人間は数量を見積もる際に、まず別の関連しそうな既知の数量を基準として設定し、そこから調整して求める数量を推測する。しかし、その調整はしばしば不十分となり、推測は最初にした基準の近くに収まることが多いという現象をアンカー効果（anchoring effect：投錨効果）と呼ぶ（長瀬：2008）。
- (10) 事前に参加報酬1,000円を渡している罰金条件の被験者には「報酬を返してもらう」と説明した。
- (11) 実験の設計上、実験終了後に解答用紙と申告用紙をチェックするまでルール違反の有無を把握することはできないため、ルールに違反した被験者も他の罰金条件の被験者と同様に、事前に渡した参加報酬1,000円を返してもらっていない（解答用紙と申告用紙は無記名であるため、ルールに違反した被験者を特定することはできない）。
- (12) 罰金条件17人のうち1人の解答用紙には間違っただけの解答が含まれていたが、実験2では正解を解説した後で解答数を申告させるという手順に変更しており、意図せず間違っただけの解答を記入して申告したとは考えにくい。正しく解答できた数を当該被験者の解答数として扱う。
- (13) 罰金条件で虚偽申告した被験者4人のうち2人は罰金額が変わらない範囲で実際の解答数よりも過大に申告した。この点については、小括および考察（6節）で触れる。
- (14) 4節2項で述べたとおり、実験1で金額が変わらない範囲で過大申告した被験者1人も罰金条件であった。
- (15) 一例として、松井（2019）は原子力業界の企業不祥事等を行動倫理学の観点から分析し、「原発の稼働が1日遅れると1億円の損失になる」という損失フレームから「原発の稼働は1日あたり1億円の収益になる」という利得フレームに変えることを提案している。

#### <参考文献>

- Ariely, D (2012). *The (Honest) Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone -- Especially Ourselves*. NY: Harper Collins Publishers (櫻井祐子訳『ずる：嘘とごまかしの行動経済学』早川書房, 2014年).
- Aronson, E (1969). A Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4: 1-34.
- Ayal, S., & Gino, F. (2011). Honest Rationales for Dishonest Behavior. In: Mikulincer, M., & Shaver, P.R. (Eds.), *The Social Psychology of Morality: Exploring the Causes of Good and Evil*. DC: American Psychological Association.
- Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8: 85-104.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2009). *Judgment in Managerial Decision Making (7th*

- Edition). NJ: Wiley (長瀬勝彦訳『行動意思決定論：バイアスの罠』白桃書房, 2011年).
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. NJ: Princeton University Press (池村千秋訳『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』NTT出版, 2013年).
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (3) : 445-459.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Psychological Science*, 20 (3) : 393-398.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Self-serving Altruism? The Lure of Unethical Actions that Benefit Others. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93: 285-292.
- Harris, S., Mussen, P., & Rutherford, E. (1976). Some Cognitive, Behavioral, and Personality Correlates of Maturity of Moral Judgment. *The Journal of Genetic Psychology: Research and Theory on Human Development*, 128: 123-135.
- Hershfield, H. E., Cohen, T. R., & Thompson, L. (2012). Short Horizons and Tempting Situations: Lack of Continuity to Our Future Selves Leads to Unethical Decision Making and Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117 (2) : 298-310.
- Joosten, A., Van Dijke, M., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2014). Feel Good, Do-Good!? On Consistency and Compensation in Moral Self-Regulation. *Journal of Business Ethics*, 123: 71-84.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47 (2) : 263-292.
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009). Bounded Ethicality: The Perils of Loss Framing. *Psychological Science*, 20 (3) : 378-384.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45 (6) : 633-644.
- Schweitzer, M. E., & Hsee, C. K. (2002). Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information. *Journal of Risk and Uncertainty*, 25: 185-201.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *The Academy of Management Journal*, 47 (3) : 422-432.
- Shalvi, S., Dana, J., Handgraaf, M. J. J., & De Dreu, C. K. W. (2011). Justified Ethicality: Observing Desired Counterfactuals Modifies Ethical Perceptions and Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2) : 181-190.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211 (4481) : 453-458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, 59 (4) : S251-S278.
- 市村賢士郎・上田祥行・楠見孝 (2017). 「清音ひらがな 5 文字のアナグラムデータベースの作成」『心理学研究』第88巻第 3 号, 241-250頁.

- 長瀬勝彦 (2008). 『意思決定のマネジメント』  
東洋経済新報社.
- 松井亮太 (2019). 「東京電力のトラブル隠し  
事件と2006年以降の津波想定と比較分析：  
行動倫理学の観点から」『日本経営倫理学会  
誌』第26巻, 117-133頁.
- 松井亮太 (2022). 「行動倫理」高浦康有・藤  
野真也 (編著) 『理論とケースで学ぶ 企業倫  
理入門』白桃書房<刊行予定>.
- 柳井久江 (2011). 『4STEPsエクセル統計 (第  
3版)』オーエムエス出版.





# わが国大手製造業に勤務する技術系転職経験者の 組織に関する意識調査

：職種内及び職種間比較に基づいた一考察

An Analysis of the Technical Employees with job-changing Experience at a Major Manufacturing Industry in Japan  
: A Comparison Study of Employees in the Same and Different Fields

宮城大学事業構想学群 講師 絹村 信俊

Lecturer, School of Project Design, Miyagi University Nobutoshi Kinumura

## ABSTRACT

This study focuses on the technical employees with job-changing experience at a major manufacturing industry in Japan, aiming to find out about their consciousness relating to their companies' management philosophy, organizational culture and organizational commitment.

To investigate these features, a questionnaire was taken to make comparison between the cases of the technical employees and Kinumura(2021)'s the office administrative employees.

My findings are : 1) the technical employees with job-changing experience have a higher consciousness relating to their companies' management philosophy ; 2) the technical employees with job-changing experience have a higher consciousness relating to innovative organizational culture at corporate- and department- level ; 3) the technical employees with job-changing experience have a higher consciousness relating to bureaucratic organizational culture at department-level ; 4) the technical employees with job-changing experience have a higher consciousness relating to supportive organizational culture at department-level ; 5) the technical employees with job-changing experience have a higher consciousness relating to affective commitment.

## キーワード

技術系、転職経験者、経営理念、組織文化、組織コミットメント

## I はじめに

日本自動車工業会会長を務めるトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ自動車）の豊田氏や経団連会長を務める株式会社日立製作所（以下、日立製作所）の中西氏（当時）による発言では、わが国企業における終身雇用は限界を迎えており、一律に行うのは無理とのことで

あった（日本経済新聞社：2019）。この発言は、わが国を代表する大手製造業であるトヨタ自動車、及び日立製作所でさえも、日本的雇用の一部である終身雇用の維持が難しい状況にあることを示している。このようなことから、終身雇用の維持が難しいことによる人材流動化が今後益々盛んになることが推測される。

この動きに加えて、資金的余力のある大手製造業では、製造現場、並びに物流施設における業務効率化の向上、及びコストの削減を目指して、内閣府がSociety 5.0で推進しているAI/IoTを積極的に取り入れようとする動きが見られる（総務省：2019）。このAI/IoT導入の課題として、導入を先導する組織・人材の不足について指摘されている（総務省：2018）。この課題を解消するために、企業ではAI/IoTに関する技術系従業員の中途採用を始めAI/IoT人材の確保に注力していることが窺える<sup>(1)</sup>。このようなことから、AI/IoT導入による技術系従業員の人材流動化の動きも活性化してきている。

一方で、厚生労働省（2019）で示されている通り、従来の製造業は離職率が低い業界の一部である<sup>(2)</sup>。それゆえに人材の流動化が遅れていて、転職人材の受入れには不慣れな業界であるとも言える。このような内部環境を有する製造業において、上述したAI/IoTに関する技術系従業員の中途採用を活性化させたとしても、採用後の人材の定着、及び活躍も含めた中途採用は上手くいくのであろうか危惧される。この中途採用を上手く活かすためには、わが国製造業における転職人材の受入れに関する経験不足を解消する必要があると言える。この解消をするためには、転職を行う技術系従業員についての知見を増やすこと、特に彼らが組織に対してどのような意識を持っているのかを理解することを通して、上述した経験不足を解消していくことが必要であると考えられる。

これらを踏まえて、本研究の目的は、わが国大手製造業に勤務する技術系転職経験者の組織に関する意識、具体的には、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識を検証することである。

本研究の構成は以下の通りである。第II章で本研究の背景と問題点に関する文献調査を行

い、理論的背景を整理する。第III章で実証研究の概要について示す。次に、第IV章・第V章で実証研究の結果と考察について纏める。最後に、第VI章で結論、本研究の限界と今後の課題について提示する。

## II 組織に関する研究

本研究の分析結果を比較対象研究である絹村（2021）の事務系従業員を対象とした分析結果と比較検討していく都合上、意識調査に用いる尺度も絹村（2021）と同様なものを使用していく。具体的には、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する尺度を用いる。これらの繋がりは、経営理念の浸透が徹底されることで、強い組織文化が醸成され、この強い組織文化に順応した従業員は、組織コミットメントが高い傾向にあるというものである。改めてこれら概念に関して以下で整理していく。

### 1. 経営理念の浸透に関する研究

本研究における経営理念の定義は、「社内外に公表された、経営者及び組織体の、明確な信念・価値観・行動規範（田中：2016）」である。この経営理念は、企業内部の統合機能と企業外部への適応機能がある（田中：2006）とされている。また、従業員を一致団結させて、目標達成に向けて業務遂行することを促進させる効果も期待されている（瀬戸：2017）。これら効果をより発揮させるためには、経営理念の浸透が重要であると言われている。一方で、この経営理念の浸透については、例えば経営理念の唱和等、企業ごとに様々な取り組みがなされてきたが、経営理念を浸透させる取り組みが形骸化してしまい、実際にこの経営理念の浸透を徹底することは難しい（田中：2016）という指摘がなされている。

このように経営理念の効果発揮には、経営理

念の浸透が必要不可欠であるが、その一方で、そう簡単には本当の意味で経営理念の浸透がなされているとは言えないとも指摘されている。この経営理念の浸透度合いを測定することについて、本研究では、松岡（1997）で示されている経営理念の浸透レベルの概念を活用し検討していく。その際、経営理念は段階を踏んで浸透されていくものであることを意識して、検討していくことにする。これらを踏まえて、本研究においては従業員個人レベルで、この経営理念がどのくらい浸透しているのか、経営理念浸透度合いに着目し議論していくことにする。

## 2. 強い組織文化に関する研究

坂下（1992）で、経営理念は企業の組織文化の最も重要な構成要素の1つであり、この経営理念が従業員それぞれに共有されることで組織文化が醸成されると示されているように、経営理念と組織文化は結び付きが強い概念であることが理解される。

本研究における組織文化の定義は、「組織構成員によって共有された、価値、信念、規範のセット（加護野：1997）」である。この組織文化は、上述した経営理念と似ているが、企業に所属している従業員の不安を低減する機能、企業内部の統合機能、及び企業外部への適応機能がある（Schein：1985）とされている。また、所謂優良企業ほど、その企業独自の強い組織文化を有しており（Deal and Kennedy：1982；Peters and Waterman：1982）、その強い組織文化に従業員が順応し、業務遂行することで、高い業績を生み出すことができると言われている。一方で、この強い組織文化と高い業績との間に直接的な関係はないのではないか（Carroll：1983；Saffold：1988）という批判的な指摘もされている。

これに関して、本研究が調査対象としてい

るわが国大手製造業は、上述したように離職率が低い産業である。それゆえに、本研究が調査対象としているわが国大手製造業の組織文化は、組織に対する影響力が未だに強いことが想定される。そのため、本研究では、優良企業は強い組織文化を有しているという強い文化論に則りつつも、対立概念となる強い文化論に対する批判研究の主張も踏まえて、組織文化の強さと業績との関係ではなく、どのような組織文化について意識が高いのかを調査・議論していくこととする。具体的には、個人の意識調査に適していると言われており、官僚的文化・革新的文化・支持的文化の代表的な3つの組織文化が測定できるWallach（1983）で示されている組織文化インデックスを尺度として活用し検討していく。

また、咲川（1998）で指摘されているように、組織文化には、企業全体の組織文化と所属部門の組織文化という2階層の組織文化が存在している。本研究においても、この2階層の組織文化に着目し議論していく。

## 3. 組織コミットメントの三次元モデルに関する研究

組織文化は組織コミットメント、その中でも情緒的コミットメントに特に影響を与えることが多くの先行研究で示されていると鈴木（2007）で指摘しているように、組織文化と組織コミットメントも結び付きが強い概念であることが理解される。

本研究における組織コミットメントの定義は、「組織コミットメントは、組織と従業員との関係における特徴、及び組織とのメンバーシップを続けるか否かに関する結果として生じる影響における心理状態（Meyer and Allen：1991）」である。この組織コミットメントは、離職や転職に対するリテンション、出勤率やパ

パフォーマンスの向上に関する生産的行動、及び心身の健康等に関する従業員の幸福に影響を与える概念である（Meyer and Allen：1997）とされている。つまり、この組織コミットメントは、従業員個人の組織に対する態度を示すものであり、組織コミットメントが高まる程、上述した概念が向上することはもちろんのこと、高い業績を生み出すことに繋がるとも言われている。一方で、転職経験者のような外部人材について実社会での通説では、この組織コミットメントが総じて低いがために割合離職しやすいとされている。

この組織コミットメントは、複数の下位概念を用いて捉えられている（Kanter：1968；Kidron：1978；O'Reilly and Chatman：1986；Meyer and Allen：1991）。この複数の下位概念を用いた捉え方の中でも、多くの先行研究で検証されているMeyer and Allen（1991）の組織に対する従業員の愛着・一体感・誇りというような感情的な態度を表す情緒的コミットメント、従業員が所属する組織を去ることで生じるであろうしがらみ・交換関係というようなコストを表す継続的コミットメント、及び組織に所属し続けることを文化的・規範的な義務と表す規範的コミットメントから成る三次元モデルを本研究においても組織コミットメントを測定する際の尺度として活用する。これら三次元モデルの中でも、組織文化への影響がより高いと言われている情緒的コミットメントに着目して、本研究においては検討していく。

#### 4. 転職経験者と生え抜き従業員の比較に関する研究

本研究は、技術系従業員における転職経験の有無による比較・検討、更には、転職経験者における技術系・事務系<sup>(3)</sup>という職種による比較・検討を行う研究である。これに伴い、本研

究と比較分析を行う事務系従業員における転職経験の有無による比較を行っている研究である絹村（2021）の研究概要について以下で整理していく。

絹村（2021）の研究目的は、わが国大手製造業に勤務する事務系転職経験者の経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識の観点から特徴を掴むというものである。この研究目的を達成するために、わが国大手製造業に勤務する事務系転職経験者160名を対象にt検定・相関分析の統計分析を行った。

その結果、以下の4点について言及されている。第1は、経営理念への意識について、事務系転職経験者と事務系生え抜き従業員とでは変わりはないことが確認された。また、両人材タイプにおいて、経営理念への意識は多様である可能性が示唆された。第2は、革新的文化への意識について、事務系転職経験者と事務系生え抜き従業員とでは変わりはないことが確認された。また、両人材タイプにおいて、革新的文化への意識は多様である可能性が示唆された。第3は、支持的文化への意識について、事務系転職経験者と事務系生え抜き従業員とでは異なることが確認された。具体的には、事務系転職経験者は、全社レベル、及び部門レベルにおいて支持的文化への意識は低い傾向にあることが確認された。第4は、情緒的コミットメントへの意識は、事務系転職経験者と事務系生え抜き従業員とでは変わりはないことが確認された。また、両人材タイプにおいて、情緒的コミットメントへの意識は多様である可能性が示唆された。これらを踏まえて、本研究では以下の仮説を立案した。

仮説1「技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員とでは、経営理念への意識について違いは見られない」

仮説2「技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員とでは、組織文化への意識について違いが見られる」

仮説3「技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員とでは、組織コミットメントへの意識について違いは見られない」

仮説4「技術系転職経験者と事務系転職経験者とでは、組織に関する意識（経営理念、組織文化、及び組織コミットメント）について違いが見られる」

### Ⅲ 実証研究

#### 1. 調査目的

本研究の調査目的は、わが国大手製造業に勤務する技術系転職経験者の組織に関する意識調査、つまり、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識調査を行うことである。具体的には、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関するアンケートを作成し、インターネット調査会社を介して同社が保有するモニターに対してアンケート調査を行った。

#### 2. 調査対象者

本研究のアンケート調査に関する対象者は、わが国大手製造業に勤務する技術系従業員410人であり、その内、アンケート回答者は173人であった。このアンケート回収者のアンケート内容の信頼性に基づいてスクリーニングをかけ160人に絞り、これを本研究における調査対象者とした。尚、回収率は39%である。

#### 3. 調査時期

本研究のアンケート調査に関する調査時期は、2021年2月15日から18日までの期間である。

#### 4. アンケートの配布、及び回収方法

本研究は、わが国大手製造業に勤務する技術系職種の正社員であるインターネット調査会社の登録モニターを調査対象者とした。この調査対象者へ同社のウェブサイト上でアンケートを配布し、アンケート結果はインターネットを通じた自記式により回収した。

#### 5. アンケートの質問項目

本研究のアンケート質問項目は、比較研究である絹村(2021)と同様に、経営理念、組織文化(企業全体と所属部門の二階層)、及び組織コミットメントの3つの概念から構成されている。経営理念の質問項目については、松岡(1997)の経営理念浸透レベルを援用した質問項目から成り立っている。組織文化の質問項目については、Wallach(1983)の組織文化インデックスを援用した質問項目から成り立っている。組織コミットメントの質問項目については、Meyer and Allen(1991)三次元モデルを援用した質問項目から成り立っている。尚、これら質問項目に対して4段階リッカート・スケールで回答するようなアンケートになっている。

#### 6. 分析方法

本研究の分析は、大きく分けて2つの方法にて行われた。具体的には、第1の方法は、データを技術系転職経験者(転職回数1回以上)と技術系生え抜き従業員(転職未経験者、転職回数0回)に分類し、これら対象群の間に差異があるかどうかt検定を行った。次に、前述したt検定とは異なる角度から分析を行うため、対象群ごとに相関分析を行うことで、変数との関係について検討した。この方法を用いたのは、仮説1・2・3である。第2の方法は、本研究のデータと絹村(2021)のデータの部分比較である。つまり、技術系転職経験者と事

務系転職経験者に分類し、上述した第1の方法と同様に、t検定及び相関分析を行った。この方法を用いたのは、仮説4である。

#### IV 分析結果

##### 1. 技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員を比較するためのt検定結果

技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員の差を検討するために、経営理念、企業全体の組織文化（以下、第IV章・第V章では紙面の関係で「組織文化名（全社）」と示す）、所属部門の組織文化（以下、第IV章・第V章では紙面の関係で「組織文化名（部門）」と示す）、組織コミットメント、及び個人属性についてt検定

を行った。その結果、表1：t検定の結果（技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員）が示す通り、革新的文化（全社） $t=2.99$ ,  $df=158.00$ ,  $p<.01$ と官僚的文化（部門） $t=2.10$ ,  $df=158.00$ ,  $p<.05$ と革新的文化（部門） $t=2.89$ ,  $df=158.00$ ,  $p<.01$ について、技術系生え抜き従業員よりも技術系転職経験者の方が有意に高い数値を示していた。一方で、勤続月数 $t=-5.17$ ,  $df=152.84$ ,  $p<.001$ と配属月数 $t=-2.35$ ,  $df=152.46$ ,  $p<.05$ について、技術系転職経験者よりも技術系生え抜き従業員の方が有意に高い数値を示していた。また、上記以外の変数については、技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員の差は有意ではなかった。

表1：t検定の結果（技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員）

	技術系転職経験者 (N=53)		技術系生え抜き従業員 (N=107)		t 値	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
経営理念	11.38	2.74	11.12	2.39	0.61	
官僚的文化（全社）	11.64	2.45	11.90	2.13	-0.68	
革新的文化（全社）	10.38	2.02	9.36	2.01	2.99	**
支持的文化（全社）	11.00	2.83	10.64	2.09	0.92	
官僚的文化（部門）	11.75	2.53	10.90	2.38	2.10	*
革新的文化（部門）	10.68	2.37	9.65	1.98	2.89	**
支持的文化（部門）	11.62	2.76	11.19	2.23	1.07	
組織コミットメント	10.34	3.06	9.53	2.65	1.72	
性別	0.08	0.27	0.11	0.32	-0.73	
年齢	39.74	9.25	40.66	11.30	-0.55	
勤続月数	114.32	80.72	203.26	136.04	-5.17	***
配属月数	61.09	54.08	88.09	90.54	-2.35	*
職位	2.53	1.50	2.24	1.51	1.13	

\*5%水準で有意, \*\*1%水準で有意, \*\*\*0.1%水準で有意

##### 2. 技術系転職経験者と事務系転職経験者を比較するためのt検定結果

技術系転職経験者と事務系転職経験者の差を検討するために、上述した1. 技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員を比較するためのt検定結果と同様な方法でt検定を行った。その結果、表2：t検定の結果（技術系転職経験者と事務系転職経験者）が示す通り、経営理念 $t=2.17$ ,  $df=124.00$ ,  $p<.05$ と革新的文化（全

社） $t=2.78$ ,  $df=124.00$ ,  $p<.01$ と革新的文化（部門） $t=3.89$ ,  $df=124.00$ ,  $p<.001$ と支持的文化（部門） $t=3.08$ ,  $df=124.00$ ,  $p<.01$ と組織コミットメント $t=2.07$ ,  $df=124.00$ ,  $p<.05$ と職位 $t=10.45$ ,  $df=59.20$ ,  $p<.001$ について、事務系転職経験者よりも技術系転職経験者の方が有意に高い数値を示していた。一方で、性別 $t=-6.83$ ,  $df=114.91$ ,  $p<.001$ について、技術系転職経験者よりも事務系転職経験者の方が有意に高い数

値を示していた。また、上記以外の変数については、技術系転職経験者と事務系転職経験者の差は有意ではなかった。

表2：t検定の結果（技術系転職経験者と事務系転職経験者）

	技術系転職経験者 (N=53)		事務系転職経験者 (N=73)		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
経営理念	11.38	2.74	10.34	2.57	2.17 *
官僚的文化（全社）	11.64	2.45	12.18	2.28	-1.26
革新的文化（全社）	10.38	2.02	9.38	1.96	2.78 **
支持的文化（全社）	11.00	2.83	10.18	2.12	1.86
官僚的文化（部門）	11.75	2.53	12.11	2.36	-0.81
革新的文化（部門）	10.68	2.37	9.16	1.99	3.89 ***
支持的文化（部門）	11.62	2.76	10.22	2.33	3.08 **
組織コミットメント	10.34	3.06	9.29	2.62	2.07 *
性別	0.08	0.27	0.55	0.50	-6.83 ***
年齢	39.74	9.25	41.45	9.49	-1.01
勤続月数	114.32	80.72	119.84	93.48	-0.35
職位	2.53	1.50	0.30	0.46	10.45 ***

\*5%水準で有意, \*\*1%水準で有意, \*\*\*0.1%水準で有意

### 3. 相関分析による分析結果

経営理念、組織文化（全社）、組織文化（部門）、組織コミットメント、及び個人属性の技術系転職経験者の相互相関を表3：相関分析結果（技術系転職経験者）に、技術系生え抜き従

業員の相互相関を表4：相関分析結果（技術系生え抜き従業員）に、絹村（2021）の事務系転職経験者の相互相関を表5：相関分析結果（事務系転職経験者）に示す。

表3：相関分析結果（技術系転職経験者）

技術系転職経験者（N=53）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 経営理念	-												
2. 官僚的文化（全社）	0.15	-											
3. 革新的文化（全社）	0.47 ***	0.28 *	-										
4. 支持的文化（全社）	0.72 ***	-0.04	0.43 **	-									
5. 官僚的文化（部門）	-0.01	0.66 ***	0.18	-0.06	-								
6. 革新的文化（部門）	0.34 *	0.12	0.77 ***	0.49 ***	0.31 *	-							
7. 支持的文化（部門）	0.69 ***	0.01	0.54 ***	0.83 ***	0.09	0.56 ***	-						
8. 組織コミットメント	0.71 ***	0.03	0.60 ***	0.83 ***	-0.01	0.61 ***	0.81 ***	-					
9. 性別	-0.15	0.07	-0.09	-0.10	0.17	-0.11	-0.01	-0.20	-				
10. 年齢	0.06	-0.17	-0.16	0.23	-0.13	-0.14	0.11	0.13	-0.23	-			
11. 勤続月数	0.18	0.00	-0.11	0.29 *	-0.15	-0.13	0.14	0.20	-0.24	0.74 ***	-		
12. 配属月数	-0.01	-0.03	-0.28 *	-0.08	-0.03	-0.25	-0.10	-0.11	-0.19	0.34 *	0.36 **	-	
13. 職位	0.13	-0.03	0.04	0.38 **	-0.08	0.05	0.22	0.17	-0.29 *	0.25	0.21	0.17	-

\*5%水準で有意, \*\*1%水準で有意, \*\*\*0.1%水準で有意



表4：相関分析結果（技術系生え抜き従業員）

技術系生え抜き従業員（N=107）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 経営理念	-												
2. 官僚的文化（全社）	0.15	-											
3. 革新的文化（全社）	0.24*	0.15	-										
4. 支持的文化（全社）	0.61***	-0.03	0.14	-									
5. 官僚的文化（部門）	0.17	0.51***	0.12	0.08	-								
6. 革新的文化（部門）	0.31**	0.09	0.64***	0.30**	0.20*	-							
7. 支持的文化（部門）	0.57***	0.05	0.15	0.77***	0.02	0.22*	-						
8. 組織コミットメント	0.62***	0.00	0.23*	0.63***	-0.05	0.33**	0.67***	-					
9. 性別	0.22*	-0.01	0.04	0.23*	0.02	0.03	0.21*	0.15	-				
10. 年齢	0.00	-0.06	0.01	-0.15	-0.14	-0.09	-0.07	0.01	-0.25**	-			
11. 勤続月数	-0.03	-0.08	0.03	-0.17	-0.14	-0.05	-0.10	0.00	-0.24*	0.98***	-		
12. 配属月数	-0.03	-0.08	-0.01	-0.08	-0.09	0.05	-0.08	0.00	-0.21*	0.41***	0.46***	-	
13. 職位	0.12	0.04	0.02	0.03	-0.07	0.00	0.08	0.11	-0.20*	0.70***	0.68***	0.30**	-

\*5%水準で有意, \*\*1%水準で有意, \*\*\*0.1%水準で有意

表5：相関分析結果（事務系転職経験者）<sup>(4)</sup>

事務系転職経験者（N=73）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 経営理念	-												
2. 官僚的文化（全社）	0.26*	-											
3. 革新的文化（全社）	0.23	-0.08	-										
4. 支持的文化（全社）	0.56***	0.16	0.17	-									
5. 官僚的文化（部門）	0.11	0.51***	0.02	-0.10	-								
6. 革新的文化（部門）	0.29*	0.12	0.66***	0.18	0.11	-							
7. 支持的文化（部門）	0.42***	0.08	0.29*	0.65***	-0.05	0.24*	-						
8. 組織コミットメント	0.54***	-0.04	0.29*	0.54***	-0.17	0.33**	0.44***	-					
9. 性別	0.05	0.11	-0.13	0.19	0.07	-0.04	0.09	-0.01	-				
10. 年齢	-0.10	0.02	0.00	-0.22	0.06	-0.21	-0.14	-0.19	0.14	-			
11. 勤続月数	0.02	-0.14	0.17	-0.14	-0.04	-0.03	-0.05	0.05	0.14	0.63***	-		
12. 配属月数	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	
13. 職位	-0.04	0.09	-0.02	-0.18	0.25*	-0.16	-0.04	-0.13	-0.12	0.14	0.07	n/a	-

\*5%水準で有意, \*\*1%水準で有意, \*\*\*0.1%水準で有意

まず、技術系転職経験者の有意な相関について仮説に関係する部分を中心に表3：相関分析結果（技術系転職経験者）に基づいて以下で示していく。経営理念では、革新的文化（全社）・支持的文化（全社）・支持的文化（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。組織文化の内、官僚的文化（全社）では、官僚的文化（部門）の間に正の有意な相関がみられた。革新的文化（全社）では、支持的文化（全社）・革新的文化（部門）・支持的文化（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。支持的文化（全社）では、革新的文化（部門）・支持的文化（部門）・組織コミットメント・職位の間に正の有意な相関がみられた。革新的文化（部門）では、支持的文化

（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。支持的文化（部門）では、組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。

次に、技術系生え抜き従業員の有意な相関について仮説に関係する部分を中心に表4：相関分析結果（技術系生え抜き従業員）に基づいて以下で示していく。経営理念では、支持的文化（全社）・支持的文化（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。組織文化の内、官僚的文化（全社）では、官僚的文化（部門）の間に正の有意な相関がみられた。革新的文化（全社）では、革新的文化（部門）の間に正の有意な相関がみられた。支持的文化（全社）では、支持的文化（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。

トメントの間に正の有意な相関がみられた。支持的文化（部門）では、組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。

最後に、事務系転職経験者の有意な相関について仮説に關係する部分を中心に表5：相関分析結果（事務系転職経験者）に基づいて以下で示していく。経営理念では、支持的文化（全社）・支持的文化（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。組織文化の内、官僚的文化（全社）では、官僚的文化（部門）の間に正の有意な相関がみられた。革新的文化（全社）では、革新的文化（部門）の間に正の有意な相関がみられた。支持的文化（全社）では、支持的文化（部門）・組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。支持的文化（部門）では、組織コミットメントの間に正の有意な相関がみられた。

## V 考察

### 1. 技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員の比較

技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員との経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識調査の比較について以下で整理していく。t検定の結果による両者の違いは、革新的文化（全社）・革新的文化（部門）と官僚的文化（部門）の2点に整理することができる。第1の革新的文化（全社）・革新的文化（部門）については、技術系転職経験者は企業全体、及び所属部門ともに革新的文化への意識が技術系生え抜き従業員より有意に高い数値を示していた。このことから、第I章で示したわが国大手製造業の課題であるAI/IoT導入、更には製品及びサービスの開発を行うにあたって、他社での経験がある技術者の中途入社は有効である可能性が推察される。次に、第2の官僚的文化（部門）については、技術系転職経験

者は所属部門における官僚的文化への意識が技術系生え抜き従業員より有意に高い数値を示していた。このことから、技術系転職経験者は他社での経験がある外部者ゆえに転職先企業での定着が懸念されると実社会の通説で言われているが、本研究の結果を見る限りでは、所属部門における階層・序列に対して意識が高いことが導き出される。それゆえに、上述した懸念点について、執拗に気に掛ける必要はないことが推察される。

経営理念への意識についてt検定では有意な結果が得られなかった。このことから、技術系生え抜き従業員はもちろんのこと、技術系転職経験者も外部に公表されている経営理念をある程度は理解した上で転職していることが推察される。これを踏まえて仮説1は支持されたとした。次に、本研究における組織文化への意識については、官僚的文化（全社）・官僚的文化（部門）、革新的文化（全社）・革新的文化（部門）、支持的文化（全社）・支持的文化（部門）と変数がある中で、革新的文化（全社）・革新的文化（部門）と官僚的文化（部門）のみt検定では有意な結果が得られた。これらを踏まえて仮説2は部分的に支持されたとした。次に、組織コミットメントへの意識についてt検定では有意な結果が得られなかった。このことから、技術系の従業員は、転職経験の有無に関わらず高い専門性を有しており、それゆえに開発する製品及びサービスへの愛着、更には所属する企業への愛着があるのではないだろうかと推察される。これを踏まえて仮説3は支持されたとした。

また、上述した変数について、相関分析を用いて変数の関係性を詳細に見てみると、多数の変数が相関関係にあることがわかった。これらを踏まえると、技術系転職経験者と技術系生え抜き従業員ともに、経営理念、組織文化、及び

組織コミットメントに関する意識について、多様な意識を持っている可能性が示唆された。

## 2. 技術系転職経験者と事務系転職経験者の比較

技術系転職経験者と事務系転職経験者との経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識調査の比較について以下で整理していく。t検定の結果による両者の違いは、経営理念、革新的文化（全社）・革新的文化（部門）、支持的文化（部門）、及び組織コミットメントの4点に整理することができる。第1の経営理念については、技術系転職経験者は経営理念への意識が事務系転職経験者より有意に高い数値を示していた。このことから、技術系転職経験者は竹内（2009）、齋藤（2017）、隠岐（2018）が指摘するように専門性の高い職種であると同時に、技術系転職経験者の担当業務は、自社の製品及びサービスそのものを創り出すことである。それゆえに、企業のあり方、更には企業の製品及びサービスのあり方を示す経営理念と技術系転職経験者の業務は密接であるがために、影響を受けやすいことが推察される。次に、第2の革新的文化（全社）・革新的文化（部門）については、技術系転職経験者は企業全体、及び所属部門ともに革新的文化への意識が事務系転職経験者より有意に高い数値を示していた。このことから、技術系転職経験者は、第I章で示したAI/IoTに関する人材を始め革新的な意識が高い人材であることが読み取れる。具体的には、製造業にとってはなくてはならない製品及びサービスの革新に造り手として関わるのが技術系転職経験者であることから推察される。次に、第3の支持的文化（部門）については、技術系転職経験者は所属部門における支持的文化への意識が事務系転職経験者より有意に高い数値を示していた。このことか

ら、技術系転職経験者は、専門性が高いゆえに配属もこの専門性が活かせる部門に必然的に限られてくる。また、この専門性をより担当業務に活かせるように、藤本（2005）が指摘している異動が少なく同じ部門での勤務が長くなる傾向にある。それゆえに、所属部門への好意的な意識が高くなることが推察される。最後に、第4の組織コミットメントについては、技術系転職経験者は情緒的コミットメントへの意識が事務系転職経験者より有意に高い数値を示していた。このことから、技術系転職経験者の大部分については、隠岐（2018）が指摘している大学で学んだ専門性を活かしたモノづくりに関わっている。そのため、このモノづくりに関わっていく中で製品自体に愛着が湧いてくる。更に、この製品は、ある意味企業を具現化したものでもあるので、結果として企業自体にも愛着が湧いてくる。それゆえに、情緒的コミットメントの高さに繋がってくるのではないかと推察される。

経営理念及び組織コミットメントへの意識についてはt検定では有意な結果が得られた。一方で、本研究における組織文化への意識については、官僚的文化（全社）・官僚的文化（部門）、革新的文化（全社）・革新的文化（部門）、支持的文化（全社）・支持的文化（部門）と変数がある中で、革新的文化（全社）・革新的文化（部門）と支持的文化（部門）のみt検定では有意な結果が得られた。これらを踏まえて仮説4は部分的に支持されたとした。

また、上述した変数について、相関分析を用いて変数の関係性を詳細に見てみると、多数の変数が相関関係にあることがわかった。これらを踏まえると、技術系転職経験者と事務系転職経験者ともに、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識について、多様な意識を持っている可能性が示唆された。

## VI 結論、本研究の限界と今後の課題

### 1. 結論

本研究の仮説の検証結果は、以下の通りとなる。仮説1は支持された。次に、仮説2は部分的に支持された。次に、仮説3は支持された。最後に、仮説4は部分的に支持された。

本研究の実証調査を通して、わが国大手製造業に勤務する技術系転職経験者の組織に関する意識調査、つまり、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識調査を通じて以下の5つの点が明確になった。第1に、技術系転職経験者は事務系転職経験者と比較して、経営理念への意識が高いことが確認された。これについては、技術系転職経験者の担当業務の大部分である研究開発や製造に関する業務は、所謂バリューチェーンの上部に位置することが多い。つまり、担当業務が経営理念に示されている企業の想いを具現化した製品に直接影響を与えるものであることから経営理念への意識が高いことが言える。

第2に、技術系転職経験者は技術系生え抜き従業員並びに事務系転職経験者と比較して、企業全体、及び所属部門の革新的文化への意識が高いことが確認された。これについては、技術系転職経験者は他社で得た知見や経験がある外部調達人材である。そのため、転職先企業において、成果を上げるべくこれら知見や経験を思い存分に活用した働きぶりが期待される。その結果、企業が技術系転職経験を登用することで、製品及びサービス、更には企業自体の変革を加速させることが可能であると言える。

第3に、技術系転職経験者は技術系生え抜き従業員と比較して、所属部門の官僚的文化への意識が高いことが確認された。これについては、技術系転職経験者は組織内の秩序を乱すことなく、バランスを大切に感じる感覚も持っていることが示唆された。このため、企業が求める

人物像に合致しているのであれば、思い切った外部登用を行うことで上述した変革に繋がることを期待される。

第4に、技術系転職経験者は事務系転職経験者と比較して、所属部門の支持的文化への意識が高いことが確認された。これについては、一般的に転職経験者は外部調達人材ゆえに、所属部門に対して調和が取れるのか、そもそも協調性のある人材なのか心配される傾向にある。しかしながら、特に技術系転職経験者は、技術系ゆえの高い専門性のため限られた部門への配属となり、結果として一つの部門での勤務期間が長くなることが推測される。そのためその部門に対して愛着が湧き、協調性のある行動を取る可能性が考えられる。

第5に、技術系転職経験者は事務系転職経験者と比較して、情緒的コミットメントへの意識が高いことが確認された。これについては、技術系転職経験者は上述したようにモノづくりそのものに担当業務として関わられる。製品を通じた愛着はもちろんのこと、そのみならず製品を生み出す元である企業自体への愛着さえも湧いてくることが想像される。

これらを踏まえた企業経営へのインプリケーションは以下の通りとなる。技術系転職経験者は、上述した通り、革新的文化への意識が有意に高かった。それゆえに、技術革新、更には組織変革の実行を目指しているわが国大手製造業にとっては、技術系転職経験者の受入れ、つまり、外部調達人材の登用は有効である可能性が高いことが示唆される。また、本研究の経営理念浸透と情緒的コミットメントの関係から、組織への定着が懸念される外部調達人材、かつ近年注目が集まっている技術系人材であっても、経営理念をしっかりと浸透させることで、自然と組織への愛着が高まり、組織に定着し活躍することが推察される。

## 2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、以下の2つの内容が挙げられる。まず第1の本研究の限界は、本研究の実証結果が、わが国大手製造業を対象とした結果であるがために、他の産業や同じ産業でも規模が異なる企業においては、必ずしも妥当性が高くはない点である。つまり、本研究結果の一般化に限界が存在することである。次に、第2の本研究の限界は、実証研究に活用したデータの質の安定及び量の確保に限界がある点である。具体的には、同じ組織内からデータを収集した方が同じ条件下のデータのみになるので質の安定が期待される。一方で、データの量を一定数以上収集しようとする、上述した方法は大変困難な方法になってしまう。そのため、わが国大手製造業、更には技術系職種の正規従業員と条件を定めて、また1つの企業ではなく複数の企業を対象とするデータを収集する方法で行わざるを得なかった。

次に、今後の課題は、これら本研究の限界を補完するためにも、大手製造業以外の産業や規模の異なる企業を対象にした実証研究の蓄積、更にはデータの質の安定・向上、及び量の確保を行っていくことが必要であると考えられる。

最後に、上述した本研究の成果により、わが国の大手製造業及び転職に関する学術研究への知見の蓄積、更には、技術系転職経験者の活用に関する企業経営への知見の蓄積に、微力ながら貢献できたとしたら幸いである。

### 【謝辞】

本論文の投稿における3名の査読者の先生方から貴重かつ有意義なコメントを頂きましたことを深く感謝致します。

### 【注】

- (1) 日本経済団体連合会(2020)によると、デジタル革新を担える能力開発に各企業が注力していることが示されている。また、各企業の中途採用を募集するホームページには、このデジタル人材、つまりAI/IoTに関するポジションの募集が多く見受けられた。
- (2) 厚生労働省(2019)の「産業別の離職率」によると、製造業は9.6%であり、複合サービス事業の7.9%、建設業の9.2%に次ぐ離職率の低い産業であることが理解される。
- (3) 技術系の職種を担う理系人材の大部分は、高い専門性を有しているという特徴が指摘されている(竹内:2009;齋藤:2017;隠岐:2018)。また、その特徴ゆえに異動が少なく同じ部門での勤務が長くなる傾向にあると示されている(藤本:2005)。一方で、事務系の職種を担う文系人材の大部分は、幅広いバランス感覚(竹内:2009)・幅広い興味関心(齋藤:2017)・高い柔軟性(岡本:2020)を有しているという特徴が指摘されている。
- (4) 絹村(2021)の事務系転職経験者におけるデータは、「配属月数」が測定されていないので、n/aと記載する。

### 【参考文献】

- Carroll, D. T. (1983). A Disappointing Search for Excellence. *Harvard Business Review*, 61 (6) : 78-88.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (城山三郎(1983)『シンボリック・マネジャー』新潮社).

- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33 (4) : 499-517.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment, *The Academy of Management Journal*, 21 (2) : 239-247.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1) : 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Sage Publications.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3) : 492-499.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, New York : Harpers and Row (大前研一 (1983) 『エクセレント・カンパニー』 英治出版).
- Saffold III, G. S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance : Moving Beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, 13 (4) : 546-558.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸雄 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』 ダイアモンド社).
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations : The Cultural Match, *Training and Development Journal*, 37 (2) : 29-36.
- 岡本紗知 (2020) 「文系観・理系観の形成プロセスの解明 : 国立大学の学生を対象として」 『科学教育研究』 第44巻第1号、14-29頁。
- 隠岐さや香 (2018) 『文系と理系はなぜ分かれたのか』 星海社。
- 加護野忠男 (1997) 「日本企業における組織文化と価値の共有について」 『組織科学』 第31巻第2号、4-11頁。
- 絹村信俊 (2021) 「わが国大手製造業に勤務する転職経験者の特徴に関する調査 : 経営理念・組織文化・組織コミットメントの観点からの考察」 『日本経営倫理学会誌』 第28号、19-33頁。
- 厚生労働省 (2019) 「平成30年雇用動向調査結果の概況」 2021年9月5日アクセス、 <[https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/dl/kekka\\_gaiyo-02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf)>
- 齋藤孝 (2017) 『「文系力」こそ武器である : ぼんやりとした「文系人間」の真の強みを明かす』 詩想社。
- 坂下昭宣 (1992) 『経営学への招待』 白桃書房。
- 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』 千倉書房。
- 鈴木竜太 (2007) 『自律する組織人 : 組織コミットメントとキャリア論からの展望』 生産性出版。
- 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。
- 総務省 (2018) 「平成30年度 情報通信白書」 2021年9月5日アクセス、 <<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd132220.html>>
- 総務省 (2019) 「令和元年度 情報通信白書」 2021年9月5日アクセス、 <<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd112220.html>>
- 竹内薫 (2009) 『理系バカと文系バカ』 PHP研究所。
- 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.

田中雅子(2016)『経営理念浸透のメカニズム：10年間の調査から見た「わかちあい」の本質と実践』中央経済社.

日本経済新聞社(2019)「終身雇用、「企業にインセンティブ必要」自工会会長」『日本経済新聞2019年5月13日 電子版』2021年9月5日アクセス、<<http://www.nikkei.com>>

日本経済団体連合会(2020)「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成：企業と働き手の成長に向けて」2021年9月5日アクセス、<[https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021_honbun.pdf)>

藤本昌代(2005)『専門職の転職構造：組織準拠性と移動』文眞堂.

松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム：コープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集 経営学編(神戸大学)』第44巻第1号、183-203頁.

# 経営理念が人権問題や環境問題への取組みに 与える影響についての一考察

— 日本企業を対象とした分析 —

Impacts of Mission Statement on Human Rights and Environment Issues  
Analysis of Japanese Companies

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 mission statements on human rights and environment-related issues. First, prior studies were reviewed and organized, following which an empirical analysis was conducted. The sample for the study included cross-sectional data of 1,225 Japanese corporations from 2019. A logit regression model was employed, wherein the dependent variable was whether the firm eagerly tackles human rights or environmental issues. The results show significant and positive correlations between the existence of mission statements and whether a firm eagerly tackles human rights or environmental issues. Additionally, firm size and industry type were also found to affect both types of issues.

## キーワード

経営理念、人権問題、環境問題、コーポレートガバナンス・コード、トリプルボトムライン

## 1. はじめに

最近、社会問題（とりわけ人権問題）や環境問題の重要性の認識が高まっている。例えばESG投資（環境・社会・ガバナンスの各要素を重視した投資）関連の記事が頻繁に新聞紙上を賑わすようになり、またインパクト投資（社会問題・環境問題へのインパクトを重視した投資）も話題に上るようになった。さらにSDGs（国連の持続可能な開発目標）や人権・環境団体からの要請を受け、会社も社会問題や環境問題への取組みを積極化させている。

これと並行して、欧米（とりわけ米英仏）では「会社の目的」に関する議論が高まりをみせている。そこでは株主第一主義からステークホルダー重視や社会・環境への取り組み重視の具体的な動きがみられる（林：2021a）。この「会社の目的」を具体的に明示するものが経営理念<sup>(1)</sup>であると言える。世界最大の機関投資家であるBlackRockのラリー・フィンクCEOが、投資先企業に向けた2018年のレターの中で、会社の経営理念（purpose）を明確化することの重要性を指摘したことを1つの契機とし



て、経営理念に改めて注目が集まっている。

では、会社が経営理念を策定することやその経営理念の内容が、実際に会社の社会問題（人権問題）や環境問題への取り組みにどのような影響を与えているのだろうか。わが国では経営理念に関する多くの研究が積み重ねられているが、本稿の問題意識を正面に据えた観点からの研究は必ずしも十分には行われていない。そこで本稿では、日本企業を対象として、具体的なデータに基づき統計的手法を用いて、それらの関係を明らかにしたい。本稿の分析は、今後社会・環境問題に積極的に取り組んでいこうとする会社にとっても参考になる点が多いと考える。このような観点から、本稿には、学術的・実務的な観点から一定の先駆的な貢献があると考えられる。

以下本稿では、第2節で経営理念の重要性に関する世界的な認識の拡大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. 経営理念の重要性に関する世界的な認識の拡大

2018年1月、世界最大の機関投資家であるBlackRockのラリー・フィンクCEOが、投資先企業に向けたレターの中で、「経営理念(Purpose)を遂行し、ステークホルダーに対する責務を全うする企業は、長期的に対価を得ることができる一方、それを怠る企業は立ち行かなくなる」といった趣旨の考え方を提示したことを1つの契機として、経営理念に対して注目が集まり、多くの会社が改めて経営理念を明確化している。

またフランスでは、2019年4月に可決され

5月に公布されたPACTE法169条と176条によって、民法と会社法が改正され、①民法に会社の活動が社会と環境に及ぼす影響について考慮する義務が明記され、②会社が定款でその存在意義(raison d'être)を示すことができるようになり、③会社法で「使命を果たす会社(société à mission)」形態の会社を設立することができるようになった。この「使命を果たす会社(société à mission)」は、経営理念に導かれる会社形態であると言える。そして、2020年6月の株主総会決議に基づき、ダノンがこの会社形態に転換した。ダノンは定款に、「世界中のより多くの人々に、食を通じて健康をお届けする」という経営理念を記載するとともに、会社が目指す社会・環境目的として、①地域社会の人々の健康に好影響を与えること、②地球資源の保存・更新、③従業員に新しい未来の創造を委ねること、そして④インクルーシブな成長(誰も取り残すことのない成長)を促進することを記載している<sup>(2)</sup>。

わが国でも、コーポレートガバナンス・コードの原則2-1(中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定)で、「上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ、中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念を策定すべきである」旨の原則が示されている。企業価値とは、多義的な概念であり、コーポレートガバナンス・コードでは特段の定義が明示されていないが、本稿では、経済産業省の企業価値研究会の報告書での定義を援用し、「会社が生み出す将来の収益(付加価値)の合計のことであり、株主に帰属する株主価値とステークホルダーなどに帰属する価値に分配される」(企業価値研究会:2005, p.34)ものと定義しておく(カッコ内は筆者が追記)。

このコーポレートガバナンス・コードの考え方を踏まえ、またトリプルボトムライン(Elkington: 1998)<sup>(3)</sup>の考え方を援用すると、経営理念(方針)と中長期的な企業価値向上(結果)の関係は図1の枠組みで示すことができる<sup>(4)</sup>。なお、以下本稿で用いる経営理念は、コーポレートガバナンス・コードでいう「中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念」を指すこととする。ここで図1の考え方を簡単に説明すると、経営理念は会社の活動の3つの側面(社会的側面、環境的側面、財務・経済的側面)を経由して中長期的な企業価値の向上に影響を与える。会社の活動の3つの側面の中で、財務・経済的側面は社会的側面や環境的側面に影響を与える(例えば収益性が高い会社ほど社会・環境面に配慮することができる)。そして、これら全体に影響を与えるのが、会社の規模、ガバナンスそして業種であるというものである。本稿ではこの考え方にに基づき、経営理念が社会的側面(人権問題)に与える影響、およ

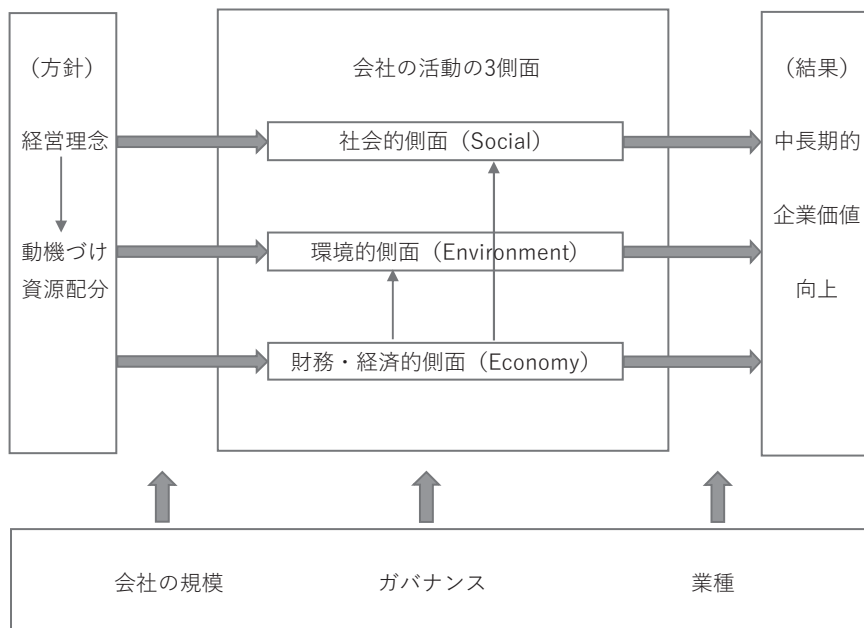
び経営理念が環境的側面(環境問題)に与える影響の部分を検討する。

### 3. 先行研究と仮説

#### 3.1 先行研究

経営理念が企業価値に及ぼす効果に関する主な先行研究は表2に示される通りであり、これを分類したものが表1である<sup>(5)</sup>。先行研究は大別して経営理念の構成要素(経営理念に記載されている内容)に着目するものと、経営理念の有無に着目するものに分類される。また経営理念が及ぼす影響について、財務・経済的側面への影響を考慮するものと、社会・環境的側面への影響を考慮するものに区分される<sup>(6)</sup>。なかでも、経営理念と総資産利益率(ROA)といった会社の短期的な経済面のリターンを結びつけた研究が多いことが指摘される。また分析手法に関して、先行研究の多くは記述統計によるものであり、仮説を頑健性のあるモデルで実証的に分析した研究が十分には行われて

図1 経営理念と中長期的な企業価値向上の関係(概念図)



いないことが指摘されている (Alegre et al. : 2018)。なお、表1の財務・経済的側面への影響、社会・環境面への影響にいうそれぞれの側面は、トリプルボトムラインの考え方に基づくものである<sup>(7)</sup>。

ここで、経営理念の有無に着目し、それが当該会社の社会的側面にどのような影響を与えたかについて研究した広田 (2012) の分析内容を検討する。広田 (2012) は東証一部上場会社の中で経営理念を有する会社64社を抽出し、それらと①同じ産業に属し、②規模 (総資産) が最も近く、かつ③経営理念をホーム

ページに掲載していない会社64社をカウンターサンプルとして抽出した。それら合計128社の1986年から2000年の15年間のデータに基づき、年ダミーを加えた回帰分析 (plain OLS) を行った結果、(1) 経営理念がある会社はない会社と比較して、従業員の平均勤続年数が長いこと、すなわち長期雇用の政策をとる傾向があること、(2) 経営理念がある会社はない会社と比較して、経営陣に占める内部者の比率が高いことを示し、両者の間には人事面の政策に差があることを明らかにした。

表1 先行研究の分類

	財務・経済的側面への影響	社会・環境的側面への影響
経営理念の構成要素	Pearce and David (1987) Bert (1997) Jung and Pompper (2014) Duygulu et al. (2016) Berbegal-Mirabent et al. (2019) Berbegal-Mirabent et al. (2020)	Bartkus and Glassman (2008)
経営理念の有無	Bart and Baetz (1998) Bart et al. (2001) 並木 (2008) Macedo et al. (2016)	Hirota et al. (2010) 広田 (2012)

表2 先行研究の内容

論文	分析手法	分析対象	内容
Pearce and David (1987)	平均値の差の検定 (t検定)	Fortune500のうちの61社	高業績企業と低業績企業の経営理念の構成要素を比較。経営理念の3つの構成要素(会社の理念、自社の特徴、自社の望ましいイメージ)が、会社の業績と正の相関関係があることが示された。
Bert (1997)	平均値の差の検定 (t検定)	大規模製造業44社 (北米)	会社の存続への関心が経営理念に含まれている会社ほど、総資産利益率(ROA)が高い傾向があること、目的・存在意義などが経営理念に含まれている会社ほど、経営理念が従業員の行動に影響を及ぼす傾向があることが示された。
Bart and Baetz (1998)	平均値の差の検定 (t検定)	大規模製造業136社 (カナダ)	経営理念のある会社は、ない会社と比較して、売上高利益率(ROS)が有意に高いことが示された。一方で、総資産利益率(ROA)とは有意な関係が示されなかった。
Bart et al. (2001)	部分的最小二乗法	大規模企業83社 (カナダ・米国)	経営理念が従業員の行動に影響を及ぼし、それが会社のパフォーマンスに影響を及ぼす傾向があることが示された。
Bartkus and Glassman (2008)	平均値の差の検定 (t検定)	Fortune500(上位100社)のうちの68社	経営理念の構成要素の多くは会社の行動に大きな影響を及ぼしていないが、ダイバーシティまたは環境といった構成要素は、会社のステークホルダー・マネジメントに有意な影響を及ぼしていることが示された。
並木 (2008)	平均値の差の検定 (t検定)	上場化学企業85社 (日本)	経営理念がある会社は、ない会社と比較して、投資収益率(ROI)と売上高利益率(ROS)では有意な差が示されないが、売上高成長率では有意な差が示された。
Hirota et al. (2010)	回帰分析	東証一部上場企業128社 (日本)	経営理念がある会社は、ない会社と比較して、長期的な雇用維持の施策を採用する、内部昇進の取締役が多い、負債比率が高い、株式持ち合い比率が高い、総資産利益率(ROA)が高い傾向があることが示された。
Desmidt et al. (2011)	メタ分析	20の先行研究	組織の財務的な成功に経営理念が関係していることを支持する論文が増加していること、そして、経営理念と財務リターンの間には、小さいが有意な正の関係が存在することが示された。
Williams et al. (2014)	仮説モデルの提示		経営理念とパフォーマンスの間には経営者のコミットメントの強弱が介在することなどの仮説モデルが示された。
Jung and Pompper (2014)	独立性の検定 (カイ二乗検定)	Fortune500	財務パフォーマンスの高い会社は低い会社と比較して、望ましい対外イメージ、非財務目標、従業員満足への関心などの経営理念の構成要素に言及する傾向があることが示された。
Macedo et al. (2016)	部分的最小二乗法	非営利ヘルスケア112組織 (ポルトガル)	経営理念は従業員の組織へのコミットメントを通じて、組織のパフォーマンスを改善させる傾向がある(経営理念とパフォーマンスの関係には、他の要素が影響を及ぼしている)ことが示された。
Duygulu et al. (2016)	順序ロジット分析	中小企業3,034社 (トルコ)	経営理念の3つの構成要素(生存・成長・収益、価値観、対外イメージ)が中小企業の生産パフォーマンスに正の影響を与えていることが示された。
Rey and Bastons (2018)	仮説モデルの提示		経営理念に関して、3つの視点(公的なステートメント、ダイナミックな実践、モチベーション)が示された。
Berbegal-Mirabent et al. (2019)	質的比較分析	社会的企業39社 (スペイン)	顧客、製品・サービスを経営理念に明確に謳っている会社ほど、純利益、総資産利益率(ROA)といった財務パフォーマンスが高い傾向があることが示された。
Berbegal-Mirabent et al. (2020)	クラスター分析	サイエンスパーク20か所 (スペイン)	経営理念のタイプを3分類し、一般的すぎる経営理念や特定の製品・サービスに注目しすぎる経営理念は優れたパフォーマンスを生まない傾向があること、バランスの取れた経営理念は良いパフォーマンスを生む傾向があることが示された。

(注) 各論文の記載内容うち、本稿の主旨に関連する部分のみを記載した。

### 3.2 仮説

経営理念は主として中長期的な企業価値に影響を与えるものであり、先行研究の多くが分析している経営理念の短期的な財務・経済的側面への影響は、その構成要素の1つに過ぎないと位置づけられる。わが国のコーポレートガバナンス・コード（原則2-1）にも示されるように、（1）経営理念は、ステークホルダー（環境・社会問題への積極的・能動的な対応も含む）を考慮することを通じて、中長期的な企業価値向上を図るものであること、（2）経営理念は、短期的ではなく、中長期的に企業価値の向上に資するものであると考えられる。そこで本稿では、図1の枠組みに基づき、先行研究では必ずしも十分には検討がなされていない経営理念の社会的側面（特に人権問題）と環境的側面への影響に焦点をあてて検討することとし、以下の仮説を検証する（以下の仮説は、図1の枠組みの一部を説明するものと位置づけられる）。

仮説1 経営理念を有する会社ほど、人権問題に積極的に取り組む傾向がある。

仮説2 経営理念を有する会社ほど、環境問題に積極的に取り組む傾向がある。

### 4. 実証研究の枠組み

本稿では被説明変数を人権問題に積極的に取り組んでいる会社か否か、環境問題に積極的に取り組んでいる会社か否かとし、説明変数を経営理念の有無としたうえで、被説明変数と説明変数に影響を及ぼすと考えられる主な変数をコントロールして、ロジット分析により、被説明変数と説明変数の関係を分析する。そこで本節では、サンプルと分析モデルを説明したうえで、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、東洋経済のCSR企業総覧2018年版と2020年版とともに掲載されている上場会社（東洋経済の調査票に回答した会社）1,225社とし、クロスセクションデータを用いてロジット分析を行う（データは東洋経済のCSR企業総覧の他、日経NEES-Cgesデータベースから作成）。分析モデルは以下に示すとおりである。

仮説1

$$HRWH^* = \alpha + \beta_1 PURPOSE + \beta_2 LNASS + \beta_3 IDR + \beta_4 INDI + \varepsilon \quad (1)$$

$$HRWH^* \leq 0 \text{ であれば、} HRWH = 0$$

$$HRWH^* > 0 \text{ であれば、} HRWH = 1$$

仮説2

$$ECO^* = \alpha + \beta_1 PURPOSE + \beta_2 LNASS + \beta_3 IDR + \beta_4 IND2 + \varepsilon \quad (2)$$

$$ECO^* \leq 0 \text{ であれば、} ECO = 0$$

$$ECO^* > 0 \text{ であれば、} ECO = 1$$

仮説1（（1）式）の被説明変数の $HRWH$ は、人権問題に積極的に取り組んでいる会社か否か（有=1のダミー変数）、仮説2（（2）式）の被説明変数 $ECO$ は、環境問題に積極的に取り組んでいる会社か否か（有=1のダミー変数）。説明変数の $PURPOSE$ は、経営理念を有している企業か否か（有=1のダミー変数）。コントロール変数の $LNASS$ は総資産の対数値（企業規模）、 $IDR$ は独立社外取締役比率（ガバナンス）、 $INDI$ はサプライサイドに配慮が必要な業種、 $IND2$ は環境に配慮が必要な業種である。

$HRWH$ と $ECO$ は2019年度の実績、その他の変数は2017年度の実績である。 $HRWH$ 、 $ECO$ および $PURPOSE$ は東洋経済CSR企業総覧のデータ、 $LNASS$ 、 $IDR$ 、 $INDI$ および $IND2$ は日経NEES-Cgesのデータを用いた。基本統計量は表

3に、相関係数は表4に記載のとおりである。

表3 基本統計量

変数名	略称	平均値	標準偏差	最小値	最大値
人権問題への取組の有無	<i>HRWH</i>	0.266	0.442	0	1
環境問題への取組の有無	<i>ECO</i>	0.233	0.423	0	1
経営理念の有無	<i>PURPOSE</i>	0.683	0.465	0	1
総資産の対数値	<i>LNASS</i>	5.013	0.952	2.642	8.473
独立社外取締役比率	<i>IDR</i>	26.921	12.603	0	83.300
業種1 (サプライサイド留意)	<i>IND1</i>	0.224	0.417	0	1
業種2 (環境配慮)	<i>IND2</i>	0.108	0.310	0	1

表4 相関係数

	<i>HRWH</i>	<i>ECO</i>	<i>PURPOSE</i>	<i>LNASS</i>	<i>IDR</i>	<i>IND1</i>	<i>IND2</i>
<i>HRWH</i>	1						
<i>ECO</i>	0.554	1					
<i>PURPOSE</i>	0.354	0.351	1				
<i>LNASS</i>	0.510	0.511	0.401	1			
<i>IDR</i>	0.210	0.155	0.143	0.290	1		
<i>IND1</i>	0.101	0.105	0.110	0.069	0.118	1	
<i>IND2</i>	0.107	0.144	0.067	0.077	0.009	-0.187	1

#### 4.2 被説明変数

本稿では、人権問題に積極的に取り組んでいる会社と環境問題に積極的に取り組んでいる会社をそれぞれ被説明変数として用いる。人権問題に積極的に取り組んでいる会社の代理変数としては、東洋経済からの質問に対して、①労働安全衛生システムの構築、②人権尊重・差別禁止に関する方針の策定、③人権デューデリジェンスへの取り組み、④ILO中核的労働基準を尊重した経営の実施、のすべての項目に対応していると回答した会社(有=1のダミー変数)を用いる。

環境問題に積極的に取り組んでいる会社の代理変数としては、東洋経済からの質問に対して、①COP21(パリ協定)の中期計画を参考としている、②気候変動対応についての取り組み、③環境ビジネスへの取り組み、のすべての項目に対応していると回答した会社(有=1のダミー変数)を用いる。なお、人権問題や環境

問題は、どちらもその内容は様々であるが、上記の変数には、開発途上国の人権問題や気候変動への対応など、それらの問題の主要な要素が含まれていると考えられるので、本稿ではそれらを代理変数として分析した。

人権問題に積極的に取り組んでいる企業はサンプル全体の26.6%、環境問題に積極的に取り組んでいる企業はサンプル全体の23.3%となる。

東洋経済のCSR企業総覧のデータは、同社が2005年以降毎年継続実施している「CSR(企業の社会的責任)調査」に基づくもので、全上場会社等に調査票を送付し、その回答を取り纏めたものである。会社からの回答内容は、定評のあるCSR企業総覧という形で幅広くかつ詳細に開示されることから、企業も真摯に回答すると考えられ、会社の対応(会社の認識)を把握するのに適切なものであると言える。

### 4.3 説明変数

本分析では、経営理念の有無を説明変数として用いる。経営理念の有無の代理変数としては、東洋経済からの「中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念を有しているか」（コーポレートガバナンス・コード原則2-1と同旨）という質問に対する回答を用いる<sup>(8)</sup>。経営理念は本来、短期的に会社の財務（業績）に影響を及ぼす目的を有するものというよりは、長期にわたり企業価値を高めていく目的を有するものと考えられることから、この代理変数を選択した。なお、有していると回答した企業はサンプル全体の68.3%となる。

### 4.4 コントロール変数

経営理念と、人権問題への取り組みや環境問題への取り組みに影響を与える変数として、総資産の対数値（会社規模）、独立社外取締役比率（ガバナンス）、および業種を用いる。

会社の規模が大きいほど、外部から経営理念の策定や人権・環境問題への取り組みに対する要求を強く受けること、また会社の規模が大きいほど、経営理念の策定や人権・環境問題に取り組む人材を整えることができることから、会社の規模が大きいほど、経営理念の策定や人権・環境問題に取り組む傾向があることが想定される。

独立社外取締役には、社外での知見を踏まえ、経営者に助言を行うことなどが期待されている。多くの独立社外取締役が存在する会社（独立社外取締役の比率が高い会社）では、独立社外取締役の中に、経営理念の策定やグローバルな人権・環境問題などに知見のある社外取締役が存在し、経営理念の策定や人権・環境問題への取り組みの必要性が取締役会等で議論される可能性が（相対的に）高いと考えられる。

開発途上国に生産委託をしている会社は、

開発途上国の人権問題に高い関心を持ち、経営理念の策定や人権問題に取り組む傾向があることが想定される。また環境を悪化させる可能性が高い業種に属する会社は環境問題に高い関心を持ち、経営理念の策定や環境問題に取り組む傾向があることが想定される。開発途上国に生産委託する傾向がある業種として、本稿では、証券コード評議会が定める33の業種区分のうち繊維製品（業種コード：3100）、輸送用機器（3700）、機械（3600）、電気機器（3650）および精密機器（3750）を用いる（これらを総称して、本稿ではサプライサイドに配慮することが必要な業種という）。また環境を悪化させる可能性が高い業種として、鉱業（1050）、石油・石炭（3300）、化学（3200）、ゴム製品（3350）および電気・ガス業（4050）を用いる（これらを総称して、本稿では環境配慮が必要な業種という）。

なお、第3節の「経営理念と中長期的な企業価値向上の関係を示すモデル」で示した通り、「経営理念⇒会社の経済面への影響（収益性・成長性など）⇒会社の社会・環境問題への取り組み」の経路を想定していることから、間接効果を含めた被説明変数と説明変数の関係を把握するため、収益性と成長性に関する変数はコントロール変数には含めなかった。

## 5. 実証研究の結果

経営理念の有無が、当該企業の人権問題や環境問題への取り組みに影響を与えているかについての分析結果は表5に示される通りである。分析モデルとして、会社の規模（総資産の対数値）、ガバナンス（独立社外取締役比率）および業種をコントロールしたうえで、経営理念の有無と人権問題または環境問題に積極的に取り組んでいる会社の関係を分析した<sup>(9)</sup>。

表5 推定結果

説明変数・ コントロール変数	略称	HRWH (人権)		ECO (環境)	
		係数	z 値	係数	z 値
経営理念の有無	PURPOSE	0.2247	6.72 ***	0.2343	6.34 ***
総資産の対数値	LNASS	0.1721	12.29 ***	0.1662	12.33 ***
独立社外取締役比率	IDR	0.0022	2.39 **	0.0001	0.13
業種1 (サプライサイド留意)	IND1	0.0566	2.37 **		
業種2 (環境配慮)	IND2			0.1229	4.08 ***
定数項	C		-15.89 ***		-14.98 ***
サンプルサイズ		1,225		1,225	
対数尤度		-493.3		-442.6	
擬似決定係数		0.305		0.330	
的中率		0.809		0.821	

(注1) 係数は各変数に対応する限界効果の平均値を表す。

(注2) \*\*、\* は、それぞれ1%、5%水準で有意なことを表す。

まず人権問題への取り組みについては、経営理念の有無、総資産の対数値、独立社外取締役比率、および業種1 (サプライサイドに留意が必要な業種) の係数が有意に正であった。これは、「経営理念を有する会社ほど、人権問題に積極的に取り組む傾向がある」という仮説1と整合的である。また会社の規模が大きく、ガバナンスが強化されている会社 (独立社外取締役比率が高い会社)、サプライサイドの留意が必要な業種に属する会社ほど、人権対応に積極的であることが示された。

つぎに環境対応への取り組みについては、経営理念の有無、総資産の対数値、および業種2 (環境に配慮が必要な業種) の係数が有意に正であった。これは、「経営理念を有する会社ほど、環境問題に積極的に取り組む傾向がある」という仮説2と整合的である。ここでは、会社の規模が大きく、環境に配慮が必要な業種に属する会社ほど環境対応に積極的であることが示されたが、ガバナンス (独立社外取締役比率) とは有意な関係が示されなかった。独立社外取締役は、人権問題への関心は強いが、まだ環境問題に関するエンゲージメントはそれほど行っていないことが推察される。環境問題への

関心の高まりの中、今後の推移を注視していきたい。

## 6. おわりに

本稿では、経営理念の中長期的な企業価値向上への影響を検討する観点から、(その因果関係の一部を構成すると考えられるものとして) 経営理念が当該会社の人権問題や環境問題への取り組みに影響を与えているか否かについて検討した。実証結果は、経営理念が人権問題および環境問題への取り組みに影響を与えていることが示された。

本稿の分析は、経営理念の有無に焦点をあてたものであり、会社における経営理念の位置づけやその内容までは踏み込んでいない。会社によって経営理念の位置づけが異なり、それが人権問題や環境問題への取り組みに影響を与えている可能性がある。また本稿の分析は、クロスセクションデータを用いて、一時点の人権問題や環境問題への取り組みへの影響を説明するものに過ぎない。事例研究などを通じて、企業の具体的・動的な対応を分析することにより、より深い知見を得ることを今後の課題といたしたい。また、図1に示したような経営理念



と当該会社の中長期的企業価値の向上の関係を把握するため、会社の社会問題や環境問題への取り組みが中長期的な企業価値向上にどのように影響を与えているのか、また経営理念が当該会社の財務・経済面にどのような影響を与え、それが中長期的な企業価値向上にどのような影響を与えているのかについて、実証分析や事例分析を通して明らかにしていくことも今後の課題といたしたい。

#### <注>

- (1) 経営理念の定義は様々で統一されていない(柴田：2013、廣川・芳賀：2015)が、代表的なものとして「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」(高：2010)がある。本稿では後述の通り、経営理念をコーポレートガバナンス・コードでいう「中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念」の意味で用いる。なお、経営理念に相当するpurpose、values、mission、およびvisionの語句は海外でも必ずしも一致した定義とはなっておらず、Younger et al. (2020) は、それらの語句の定義には混乱と意見の不一致があるとしつつ、purposeを組織の存在意義、valuesを組織の行動指針、missionを組織の戦略、visionを組織活動の目的と定義している。ダノンは2005年に制定したmissionを、そのまま2020年に定款にpurposeとして記載している。これらを踏まえ、本稿では先行研究で用いられているpurpose、values、missionやvisionを「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」と捉え、それらを特に区別せず、経営理念を表すものとして取り扱う。
- (2) フランスにおける「使命を果たす会社」の内容とダノンの対応については、林(2021b) 参照。
- (3) トリプルボトムラインとは、John Elkingtonが提唱した考え方で、組織の活動パフォーマンスを社会的側面、環境的側面、および財務・経済的側面の3つの軸で評価することをいう。この考え方は広く用いられており、例えばノボ ノルディスクは、社会に対する責任、環境に対する責任、および財務・経済に対する責任の3つのアプローチに基づいて会社の運営を行っている(北川・近藤：2018)。
- (4) わが国の主要企業の経営理念の多くに社会への貢献が明記されており、これは社会的側面、環境的側面および財務・経済的側面を通じて社会に貢献することを会社の目的として掲げていると理解することができる。例えば、パナソニックは、綱領に「産業人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図り世界文化の進展に寄与せんことを期す」を謳い、オムロンは「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましよう」をOur Mission(社憲)として掲げ、東レは「私たちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念を掲げ、トヨタは7項目から構成される基本理念(経営理念)の中で社会への貢献・社会との調和ある成長・ステークホルダーとの共存共栄等を明記している。
- (5) この他にも経営理念に関しては、経営理念の組織への浸透の研究など多くの研究が行われている(柴田：2013、廣川・芳賀：2015)。

- (6) 企業価値には様々な定義があるが、大別すると本稿の定義（株主価値とステークホルダー価値の総和）と株主価値のみを考慮するものに区分される。海外の先行研究の中には後者を用いたものも多いが、これは本稿の定義の立場からすると、会社活動の財務・経済的側面という株主価値に特に重点を置いて企業価値を把握したもの（本稿でいう企業価値の一部に焦点を当てて分析したもの）と位置づけることができる。
- (7) 社会的側面は幅広い概念であるが、例えばトリプルボトムラインを採用しているノボ ノルディスク（医薬品会社）では、同社が生産した糖尿病薬の利用者、寄付の額、特許数、総従業員数、離職率、管理職の男女比率、従業員の企業倫理研修受講率、会社の社会的評判などが、非財務実績・社会実績のKPIとして統合報告書に記載されている（北川・近藤：2018）。社会的側面を網羅的に計数化することは困難であることから、本稿を含め、統計的手法を用いた先行研究では、そのうちの1つまたは複数を指標として用いた分析を行っている。
- (8) 本稿で用いる説明変数は、東洋経済からの質問に対する各社の回答の内容を用いたものであり、その具体的内容および客観性を確認したものではない。また経営理念の有無と実際にその経営理念が浸透しているかについての因果関係等を確認したものでもない。それらに関して事例などを用いた詳細な分析を行うことについては今後の課題としたい。
- (9) プロビット分析も行ったが、同様の結果が得られた（分析結果の記載省略）。

#### <参考文献>

- Alegre, I., J. Berbegal-Mirabent, A. Guerrero and M. Mas-Machuca (2018). “Mission Statement : A Systematic Review of the Literature”, *Proceedings of the III Research Workshop: Missions, leadership and sustainability*. UIC, OmniaScience, Spain. ISBN : 978-84-947996-1-7.
- Bart, C. K. (1997). “Industrial Firms and the Power of Mission”, *Industrial Marketing Management*, 26 (4) : 371-383
- Bart, C. K. and M. C. Baetz (1998). “The Relationship between Mission Statements and Firm Performance : An Exploratory Study”, *Journal of Management Studies*, 35 (6) : 823-853.
- Bart, C. K, B. Nick and T. Simon (2001). “A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance”, *Management Decision*, 39 (1) : 19-35.
- Bartkus, B. R. and M. Glassman (2008). “Do Firms Practice What They Preach? The Relationship between Mission Statements and Stakeholder Management”, *Journal of Business Ethics*, 83 (2) : 207-216.
- Berbegal-Mirabent, M. Mas-Machuca and P. Guix (2019). “Impact of Mission Statement Components on Social Enterprises’ Performance”, *Review of Managerial Science*, Published online : 04 October 2019. 2020年12月3日アクセス、<<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00355-2>>
- Berbegal-Mirabent, J., I. Alegreb and A. Guerrerob (2020). “Mission Statements and Performance : An Exploratory Study of Science Parks”, *Long Range Planning*, 53 (5) 101932 : 1-11.

- Desmidt, S., A. Prinzie and A. Decramer (2011). "Looking for the Value of Mission Statements : A Meta-Analysis of 20 Years of Research", *Management Decision*, 49 (3) : 468-483.
- Duygulu, E., E. Ozeren, P. Isildar and A. Appolloni (2016). "The Sustainable Strategy for Small and Medium Sized Enterprises : The Relationship between Mission Statements and Performance", *Sustainability*, 8 (7) : 698-713.
- Elkington, J. (1998). "Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st-Century Business", *Environmental Quality Management*, 8 (1) : 37-51.
- Hirota, S., K. Kubo, H. Miyajima, P. Hong and Y. W. Park (2010). "Corporate Mission, Corporate Policies and Business Outcomes : Evidence from Japan", *Management Decision*, 48 (7) : 1134-1153.
- Jung, T. and D. Pompper (2014). "Assessing Instrumentality of Mission Statements and Social-Financial Performance Links : Corporate Social Responsibility as Context", *International Journal of Strategic Communication*, 8 (2) : 79-99.
- Macedo, I. M., J. C. Pinho and A. M. Silva (2016). "Revisiting the Link between Mission Statements and Organizational Performance in the Non-Profit Sector : The Mediating Effect of Organizational Commitment", *European Management Journal*, 34 (1) : 36-46.
- Pearce, J. A. and F. David (1987). "Corporate Mission Statements : The Bottom Line", *Academy of Management EXECUTIVE*, 1 (2) : 109-116.
- Rey, C. and M. Bastons (2018). "Three Dimensions of Effective Mission Implementation", *Long Range Planning*, 51 (4) : 580-585.
- Williams Jr, R. I., D. L. Morrell and J. V. Mullane (2014). "Reinvigorating the Mission Statement through Top Management Commitment", *Management Decision*, 52 (3) : 446-459.
- Younger, R., C. Mayer and R. G. Eccles (2020). *Enacting Purpose with the Modern Corporation: A Framework for Boards of Directors*, Saïd Business School at University of Oxford. 2020年12月 3 日 アクセス、 <<https://www.enactingpurpose.org/assets/enacting-purpose-initiative---eu-report-august-2020.pdf>>
- 企業価値研究会 (2005) 『企業価値報告書—公正な企業社会のルール形成に向けた提案』。2021年 7 月 7 日 アクセス、 <[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/pdf/3-houkokusho-honntai-set.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/3-houkokusho-honntai-set.pdf)>
- 北川哲雄・近藤成径 (2018) 「ケース研究：ノボ・ノルディスク—トリプルボトムライン経営の生成と実践—」 国際商業出版『国際医薬品情報』第1120号、20-23頁。
- 柴田仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」 埼玉大学経済学会『経済科学論究』第10号、27-38頁。
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査報告をもとに」 麗沢大学経済学会 *Reitaku International Journal of Economic Studies*, 18 (2) : 57-66.
- 並木伸晃 (2008) 「ミッション・ステートメントと企業業績の関係—日本化学企業のケース」 立教経営学会『立教ビジネスレビュー』

創刊号、108-113頁。

林順一（2021a）「英国・米国における「会社の目的」に関する最近の議論とわが国への示唆—株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か」日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第28号、51-64頁。

林順一（2021b）「フランスにおける「会社の目的」に関する最近の動向—PACTE 法による「使命を果たす会社」の新設とダノンの対応」青山学院大学大学院国際マネジメント学会『国際マネジメント研究』第10巻、1-16頁。

廣川佳子・芳賀繁（2015）「国内における経営理念研究の動向」立教大学文学部心理学科『立教心理学研究』第57巻、73-86頁。

広田真一（2012）『株主主権を超えて—ステークホルダー型企業の理論と実証』東洋経済新報社。

#### <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、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。



# ステークホルダー・マネジメントの 「企業と社会」における課題の考察

— ステークホルダー資本主義を背景として —

A Consideration about Issues in Stakeholder Management in regard to Business and Society  
— From the Context of Stakeholder Capitalism —

長崎県立大学経営学部 専任講師 **中村 貴治**

University of Nagasaki, Faculty of Business Administration, Assistant Professor **Takaharu Nakamura**

## ABSTRACT

This paper systematizes the theory of stakeholder management, which has rapidly gained importance in corporate management in recent years. It looks at the theory from the ideological perspective of stakeholder capitalism and points out issues in maintaining a sound relationship between business and society.

Stakeholder capitalism and stakeholder management are conceived around the ideas of libertarianism and pragmatism. Thus, this paper argues that stakeholder theory, although regarded as a perspective that considers strategies and ethics simultaneously, has a problem when it comes to discussing business and society as it regards stakeholders as autonomous actors in management.

## キーワード

ステークホルダー理論、ステークホルダー資本主義、リバタリアニズム・プラグマティズム、企業と社会、自律的なアクター

## 1. はじめに

米経営者団体のビジネス・ラウンドテーブルが2019年8月に株主第一主義の経営の問題点を提示し、企業にすべてのステークホルダーへのコミットメントを求める「企業の目的に関する声明」を発表して以降、現代企業とステークホルダーとの関係性が改めて問われるようになってきている。2020年1月の世界経済フォーラムのダボス会議では、世界経済のステークホルダー資本主義への移行がテーマとされ、企業

によるSDGsへの取組みの普及が色濃く反映され、包括的な社会全体の価値を重視するための枠組みとして、期待が高まっている（田村：2020, p.137）。

日本においては、このような企業の目的のあるべき方向性<sup>(1)</sup>について、ステークホルダーのための会社を志向すべきか、あるいは株主のための会社を志向すべきか、未だ混乱が生じていることも指摘される（林：2021, p.60）。しかし、すでに国際ビジネス評議会は、2020年9月

にステークホルダー資本主義指標 (stakeholder capitalism metrics)<sup>(2)</sup>を策定し、会員企業を中心に、企業のマネジメントをステークホルダー資本主義の観点から測定し年次報告書で広く開示するよう求めるなど、企業に向けた働きかけを強め始めている。ステークホルダー資本主義、そしてそれに基づくマネジメントをどう理解し、受容していくのか、日本経済界にとっても重要な論点となっているといえる。

一方で、経営学において、ステークホルダー理論はR. E. Freemanの*Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984)以降、経営戦略論にとどまらず、数多くの研究領域で用いられてきた (Freeman, et al.: 2010, p. xv)。特に経営戦略論と「企業と社会」論の領域において異なるアプローチから研究が蓄積されており、これらは明確に区別され、整理がなされてきた。しかし、近年、ステークホルダー理論研究の主導的論者であるFreeman等 (水村: 2008, pp.96-98)を中心にして、ステークホルダー理論をビジネスの価値創造 (value creation) のためのフレームワークとして位置付け、主に「企業と社会」論で問題とされるステークホルダー間の利害のトレードオフ関係について論じることを拒否するような論調が、急速に強まってきている (Freeman, et al.: 2018, pp.10-11)。

しかしながら、このような動向の変化について、ステークホルダー資本主義とはどのような経済・経営のあり方を示すものなのか、また、それに基盤としたステークホルダー・マネジメントとはどのようなものか、改めて詳述した文献に乏しく、また、理論の主導的論者であるFreeman自身も体系的にまとめているとはいえない。

従って本稿は、近年急速に重要性を高めるステークホルダー・マネジメントについて、第一に、理論の主導的論者であるFreeman等の近

年の主張を中心に、その思想的基盤となるステークホルダー資本主義から体系的に整理を行なった上で、第二に、「企業と社会」の観点からの課題を提示することを目的としたい。

以下、第2節では、Freeman等の提起するステークホルダー・マネジメントの特徴を明確にするため、従来の研究動向を整理した上で、それに対するFreeman等の批判を確認する。続く第3節では、それらを統合するアプローチとして提示されたステークホルダー・マネジメントについて、その背景となるステークホルダー資本主義からまとめる。第4節では、そのマネジメントが社会にもたらす影響について、ステークホルダーの自律性の観点から課題を考察する。最後に第5節では、本稿の結論と貢献、課題をまとめる。

## 2. ステークホルダー理論研究の展開

ステークホルダー理論の嚆矢とされるFreeman (1984)は、当時の米国で急速に立ち上がってきていた市場外の社会運動をはじめとする急速な環境変化に対し、自社の維持存続のためにどのように対応できるかという問題意識のもとで著された経営戦略のための書であった。しかし、その後、理論の提供したフレームワークが、企業の市場環境だけでなく社会環境を把握するフレームワークとして有用であり、かつ、企業とその活動に対して権利や利害をもつ主体との関係性を個別にはなくトータルに捉える視点を提供したことから、経営倫理論やCSR論といった「企業と社会」論の中でもステークホルダー理論は広く用いられることとなった (Freeman, et al.: 2010, p. xv; Kujala, et al.: 2019, p.126; 小山: 2011, p.46; 谷本: 2020, p.29)。

このようなステークホルダー理論の経営戦略論、そして「企業と社会」論のそれぞれの文

脈における研究動向について、例えば、Carroll (1991) は、管理・効率性パースペクティブとCSRパースペクティブ、Wood (1994) は企業中心とステークホルダー中心、Frooman (1999) は戦略的ステークホルダー論とモラル的ステークホルダー論、高岡 (2004) は戦略

的ステイクホルダー思考と包含的ステイクホルダー思考、水村 (2008) は企業・経営者を観測点とするか、ステークホルダーを観測点とするか、中村 (2015) は経営戦略論的観点とCSR論的観点として、明確に区別し、整理してきた。

表1. ステークホルダー理論研究の整理

		経営戦略論的観点	CSR論的観点
問題意識		企業の存続、目的達成	企業の影響力、社会からの期待
ステークホルダーの理解	位置づけ	企業の目的達成に影響を与えるもの	企業が責任を負うべき対象
		手段的存在	目的的存在
	定義	企業の目的達成に影響を与えることができ、またはそれによって影響を与えられる個人や集団	企業に対するあらゆるステークの内、一つまたはそれ以上を保持する個人や集団
視点		市場	社会
重視するステークホルダーの属性		パワー	正当性

出所：中村 (2015), p.59をもとに一部改編

ステークホルダーを、市場におけるビジネスの観点から企業の目的達成に影響を与える存在として手段的に捉えるか、社会における相互作用の観点から企業が責任を負い倫理的に配慮すべき対象としてステークホルダー自体を目的的に捉えるか、企業のステークホルダーの理解について二つの異なるアプローチが存在しており、両者はマネジメントにおいて対立的となることも指摘されていた (Parent & Deephouse : 2007, p.19 ; 中村 : 2015, p.62)。

しかし、経営における戦略と倫理を二分化したこのような研究動向について、Freeman (1994) は、分離の誤謬 (separation fallacy) として批判する。ステークホルダー・アプローチを管理のアプローチとして明確に位置付けた上で、現実のビジネスにおける意思決定は、経済的側面と倫理・道徳的な社会的側面の両面を常に含むものであり、ビジネスの問題を、常に倫理的、社会的そして経済的パースペクティブ

から同時的に考えることが必要であると指摘するのである (Freeman et al. : 2018, pp.69-70)。

### 3. ステークホルダー・マネジメントとは何か

本節では、前節で提起された、ビジネスの問題を倫理的、社会的、そして経済的なパースペクティブから考えるマネジメントとはどのようなものか、ステークホルダー理論の主導的論者であるFreeman等の主張を中心に、その企業の活動する経済、社会の在り方を構想するステークホルダー資本主義から整理する<sup>(3)</sup>。

#### 3.1 マネジメントの基盤としての「ステークホルダー資本主義」

まず、Freeman et al. (2010) は、これまでの資本主義モデル<sup>(4)</sup>がビジネスにもたらした問題として、第一に、限られた資源をめぐる個人や企業による競争を前提としており、存



続のために必要な協力の関係性を軽視していること、第二に、株主資本主義など、特定のステークホルダーを支配的な集団として設定し、ステークホルダー間の関係において競争関係を所与とすることで、他のステークホルダーに損害を与えていること、第三に、その結果として、エンロン事件等の企業不正にみられるようにビジネスと倫理が分断され、ビジネスの意思決定に含まれる道徳的側面が、ビジネスとは別の領域の議論として論じられるようになったことを挙げる。さらに、これらの問題点により、政府の市場と企業活動への規制および資源の再分配という役割が拡大し、ステークホルダー間の対立を解決するために、企業による価値創造の促進という政府の役割は軽視され、自由市場において大きな政府が求められるようになってきていることを指摘する (Freeman & Phillips : 2002, p.342 ; Freeman & Burton : 2018)。

そのため、Freeman等の構想するステークホルダー資本主義とは、資本主義のシステムを肯定しながらも、競争ではなく協力に基づく価値創造に焦点を合わせ、個人や企業が自ら

の行動が他者に及ぼす影響に責任があると見なすリバタリアニズム (自由至上主義)<sup>(6)</sup>と、活動によって生み出される価値に焦点をあてるプラグマティズム (実用主義) の思想を基礎に据えた、資本主義の新しいビジョンである (Freeman, et al. : 2007b, p.311 ; Freeman : 2017a, p.462)。それは、個人は自発的な合意を結ぶ「自由」を持つこと、個人はそれらの合意において自己を守る「権利」を持つこと、そして、個人はそれらの合意を通じて他者と協力し、他者の権利を尊重する「義務」を負うことを基盤とする、①ステークホルダー協力の原則、②ステークホルダー・エンゲージメントの原則、③ステークホルダー責任の原則、④複雑さの原則、⑤持続的創造の原則、⑥競争発生の原則の、6つの原則によって表されるものとなる (表 2) (Freeman, et al. : 2007b, pp.311-312 ; Freeman, et al. : 2010, pp.281-285)。

Freeman等はこれまでの資本主義モデルの批判から、企業による価値創造の過程に倫理性を取り戻すために、リバタリアニズムとプラグマティズムを思想的基盤として、資本主義の新しいモデルを提示したのである<sup>(6)</sup>。

表 2. ステークホルダー資本主義の6原則

原則	内容
協力	価値はステークホルダーの自発的な合意に基づく協力関係によって創造され、取引、維持される。
エンゲージメント	価値はあらゆるステークホルダーとエンゲージメントすることにより創造され、取引、維持される。
責任	価値は、ステークホルダーが活動の結果に対する責任を受け入れることにより、創造され、取引され、維持される。
複雑さ	価値は、人間が多様な価値観、観点から行動する複雑な感性を持つ生物であることから創造、取引され、維持される。
持続的創造	ビジネスは価値を継続的に創出する。
競争発生	価値は、ステークホルダーが選択肢を持つ、比較的自由 (relatively free society) な社会から生まれる。

出所 : Freeman, et al. (2007b), pp.311-312 ; Freeman et al. (2010), pp.281-285より筆者作成

### 3.2 ステークホルダー・マネジメント

#### 3.2.1 ステークホルダー志向の経営

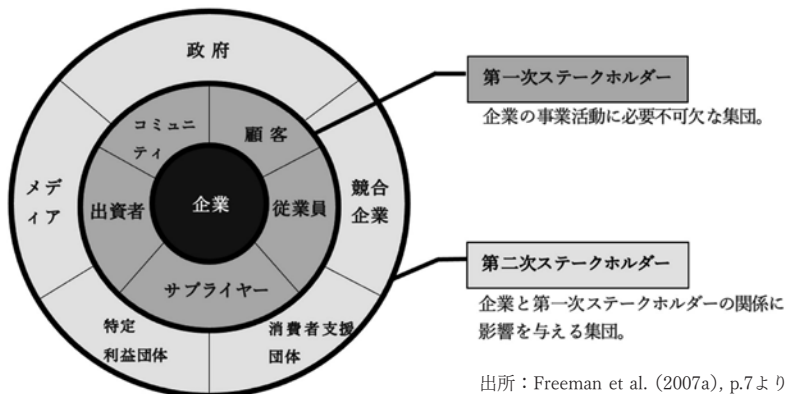
このように、リバタリアニズムとプラグマティズムの思想を基盤とし、資本主義のシステムにおける価値創造に焦点をあてたマネジメントとしてFreeman等が提起したのが、ステークホルダー志向の経営 (managing for stakeholders) (Freeman, et al. : 2007a, p.6 ; Freeman : 2017b, p.17) である。

ステークホルダー志向の経営は、ビジネスに不可欠なステークホルダーに向けた価値の創出に焦点を当てたマネジメントであり、ビジネスは、ビジネスを成り立たせる諸活動に利害をもつ集団が織りなす価値創造ための関係性の集合として理解される (Freeman : 2017b, p.3)。ステークホルダーは、図1のように企業のビジネスに不可欠な顧客、納入業者、従業員、出資者、コミュニティ等の第一次ステークホルダーと、企業と第一次ステークホルダーの関係に影響を与える第二次ステークホルダーに分類される (Clarkson : 1995, pp.105-108 ; Phillips : 2003, pp.30-31)。経営者の役割は、企業とこれらのステークホルダーとの関係を秩序づけることにより、トレードオフの手段に訴えることなく、価値創造活動に関わる第一次ステークホルダーのためにできる限りの価値を創

造することとされる (Freeman, et al. : 2007a, p.3 ; Freeman : 2017b, p.6)。

このとき、ステークホルダーにとっての価値とは経済的利益以上のもの<sup>(7)</sup>であり (Harrison & Wicks : 2013, p.98)、すべてのステークホルダーの利害は多面的であり他のステークホルダーと繋がっている (Freeman : 2017b, p.4)。例えば、株主は、顧客または従業員に経営者が配慮しなければ利益を得られず、顧客は、従業員や供給業者抜きに製品やサービスを得られず、従業員もコミュニティ抜きには生活の場を得られないなど、特定のステークホルダーの利害は、企業と他のステークホルダーの利害に依存しているのである。そして、公平性と互惠性の原則 (Phillips : 2003, pp.27-28) に従い、企業の価値創造過程を通してこれらのステークホルダーの利害が損なわれることなく調和されてこそ、企業と各ステークホルダー全体の繁栄が長期的に達成されることとなる。そのため、株主の利益も他のステークホルダーの利益より優先されるべきではなく、経営者は多様なステークホルダーに相互の利益を生み出すため、ビジネスの過程で様々なステークホルダーとエンゲージメントし、利害を取り込むことが求められるのである (Freeman et al. : 2010, p.282)。

図1. 基礎的な二層型ステークホルダー・マップ



### 3.2.2 ステークホルダー間のトレードオフの問題

そして、主に「企業と社会」の観点から論じられてきたステークホルダー間のトレードオフの問題について、経営者は価値創造活動を通じてステークホルダーの利害を調和させていくために、それらの対立を必然として捉えるべきではなく、その解消を通じて新たな価値を創造するイノベーションの機会とするべきであるとする (Freeman et al. : 2007a, pp.53-54)。

さらに、経営の局面においてはそれでも避けられないトレードオフが存在するという批判に対しては、次の3点をもって反論している (Freeman et al. : 2018, pp.7-9)。

- ① 特定のステークホルダーの利害に対応した経営を行うことで当該企業の生み出す価値の総量が増加し、結果的に別のステークホルダーへの対応も可能となる。
- ② 企業が公正な経営を行っていれば、ある時点で非対応となるステークホル

ダーがいても、長期的な利害関係への期待から不満は起こらない。③工場閉鎖時の再就職プログラムなど、ある意思決定の時点で非対応となったステークホルダーに対しても、適切なフォローを行うことができる。

そして、それでもトレードオフが長期にわたって継続される場合には、比較的自由な社会においてステークホルダーは、次のいずれかの行動をとると説明する (Freeman : 2017a, pp.17-18)。

- ① 自身のニーズを満たすために新たなステークホルダーのネットワークを形成し、離脱する。
- ② 攻撃的なステークホルダーを抑制するために政治的な過程を用いる。
- ③ 彼らの特定のニーズを満たすための何らかの異なる形の活動を考案し、ステークホルダー間の価値の不均衡は表3のようにステークホルダーによる企業家プロセス (弱い均衡化プロセスと強い均衡化プロセス) (Venkataraman : 2002, pp.50-53) が起きることによって解消される。

表3. 企業家プロセスによるトレードオフの解消

	契機	均衡化の方法
弱い均衡化プロセス	ステークホルダー間の不公平 (価値の不均衡)	価値の不均衡を利益の源泉とした企業家活動によるステークホルダー関係からの退出
強い均衡化プロセス	ステークホルダー間の不公平の長期的持続 (価値の不均衡の蓄積)	イノベーションによる資源およびステークホルダーの結合形態の根本的な再編成

出所 : Venkataraman (2002), pp.50-53より筆者作成

このように、企業活動によって生じるトレードオフからもたらされる負の影響は、ステークホルダーへの価値を創造する企業活動によって長期的に解消が図られるか、またはステークホルダー自身の活動によって解決されるものと理解されるのである。よって、ステークホルダーの利害が企業の事業活動のプロセスに十分に取り込まれ、ステークホルダーと企業との関係が十分にモラルにかなったものとして理

解されれば、“CSRは“企業のステークホルダーに対する責任 (CSR : Corporate Stakeholder Responsibility)”と再定義できるとされる (Freeman, et al. : 2007a, p.99 ; Freeman : 2017b, p.15)。

このとき、従来のCSR (Corporate Social Responsibility) の視点は、ステークホルダー志向の経営において、経営者が着目するビジネスとは関連性のない領域に企業に異議を申し立

て脅威となりうるステークホルダーがいるかという自社環境のモニタリングや、BOPビジネス等にみられるように、特定の社会的課題に着目することによってビジネスに新たな発想を提供し、新たな価値創造の機会をもたらすという、限定された役割をもつものとされる(Freeman, et al. : 2007a, pp.99-100)<sup>(8)</sup>。

#### 4. ステークホルダーは自律的なアクターか

前節まで、Freeman等は、ステークホルダーを、リバタリアニズムの浸透する比較的自由な社会において自由な合意によって他者と結びつき、自己の意思に従ってネットワーク関係を離脱、構築しうる主体と想定してステークホルダー理論を構想していることを明らかにしてきた。

しかし、ステークホルダー理論におけるこのようなステークホルダーの捉え方について、Fleming & Jones (2013) は、ステークホルダー論者が企業とステークホルダーの対話や協議が、多くの場合に公平な立場から行われていると想定しており、その結果、本質的には利己的なままである企業に対して、せいぜいのところより啓発された行動様式を取るよう促しているだけであると指摘する。企業とそのステークホルダーは、多様な方法でその関係のあり方を交渉する自律的なアクター (autonomous actors) として扱われており、そのような立場からは、ステークホルダーが埋め込まれている企業とステークホルダーの関係に重大な影響を及ぼしうる広範な社会的文脈が見逃される傾向にある (Jones & Fleming, : 2003, pp.432-433) ことを批判するのである。

ここで、自律 (autonomy) 概念について、Kant (1785=2012) は理性的な存在者として自ら定めた普遍的法則に従う意思の自律を掲げ

たが、さらに、Raz (1986) は自律的な生の要素として、能力、十分な選択肢、そして独立の3点を挙げており、自律には選択肢の十分さや価値のある選択肢が必要であるとして、外的環境条件の重要性を指摘した。また、Mendus (1989) は、自律的主体には、自身が従う法則を他人の強制や意志から独立して生み出す自己規定だけでなく、脅威や強制からの自由が必要であることを挙げています。

自律は当該主体の意思決定の側面が強調される概念 (石川 : 2009, p.7) でありながらも、成立するための要件として、当該主体のもつ選択肢の十分さや脅威や強制からの自由といった、外的環境条件の整備が求められることが指摘される。

ステークホルダー理論においては、ステークホルダーは自発的な合意を取り結ぶ自由を持つことを基盤として理論構築されている (Freeman et al. : 2007, p.311)。しかし、企業のステークホルダーは、自身が埋め込まれた社会的文脈から切り離されて行動することはできない (Levy : 2008, p.958)。この意味で、トレードオフにより負の影響を受けるステークホルダーは、企業と結び付けられたネットワークからの離脱や、企業家活動によるトレードオフの解消に期待することは、困難となる。

このような、企業活動によって起こされたトレードオフによって負の影響を受けるステークホルダーが、社会的文脈に埋め込まれていることを示す事例として、九州電力の川内原子力発電所再稼働を挙げたい<sup>(9)</sup>。2014年から2015年の九州電力の川内原子力発電所再稼働における地元同意手続きにおいて、避難計画の策定が求められる「原子力災害対策重点区域」として原子力発電所の半径30km圏内がUPZ (緊急防護措置を準備する区域) に設定されたが、再稼働に必要な地元同意は、鹿児島県

および発電所の立地する薩摩川内市に対してのみ行われた。薩摩川内市と同様にUPZに含まれ、同じく安全性の危険について利害をもつ周辺市町<sup>(10)</sup>に住む地域住民の反対の主張は対応されなかった<sup>(11)</sup>。ここには、立地地域住民と周辺地域住民、立地地域内の賛成派と反対派という、ステークホルダー間の明確な利害のトレードオフがあった(中村：2016, pp.3-4)が、企業側からの明確な対応はなされていない<sup>(12)</sup>。これらの地域住民がステークホルダー理論の想定する自律的なアクターであれば、別の企業と

のステークホルダー・ネットワークに離脱するか、企業家活動等の何らかの異なる活動を考案することによりトレードオフ関係は解消されることになるが、現在も不満を持った地域住民の反対運動は続いており、企業と社会の間の課題として解決されず残されたままとなっている。このように、現代の「企業と社会」の関係において生じている問題は、ステークホルダーが自律的なアクターではないからこそ、問題が解決されず、このことは、企業経営にとっても切実な課題となるものであることが指摘できる。

図2. 川内原子力発電所における原子力災害対策重点区域 (UPZ)



出所：国土地理院HPをもとにして筆者作成

## 5. おわりに

本稿は、近年注目を集めるステークホルダー資本主義、それに立ったステークホルダー・マネジメントについて、理論の主導的論者であるFreeman等の主張に基づいて概観し、「企業と社会」の観点から検討を行った。

ステークホルダー理論では、各ステークホ

ルダーが自発的な合意を取り結ぶ自由を持つことを前提としてステークホルダー資本主義という経済・社会に関する原則が提唱され、企業のマネジメント、起こりうるトレードオフへの対応について理論が構築される。しかし、企業のステークホルダーは、自身が埋め込まれた社会的文脈から切り離されて活動することは

できず、そのため、ステークホルダーによる企業と結び付けられたネットワークからの離脱や、企業家活動によるトレードオフの解消に期待することは、困難となる。現代の企業と社会の関係において生じている問題は、ステークホルダーが「自律的なアクター」ではないからこそ、企業経営にとっても切実なものとなることを指摘した。Freeman等は、従来のステークホルダー理論の二項対立的な把握を「分離の誤謬」として批判し、倫理的、社会的そして経済的パースペクティブから、同時的に考えるためのアプローチとして、ステークホルダー志向の経営を提唱した。しかし、ステークホルダー理論とそれに基づくマネジメントは、現代の「企業と社会」の関係性においては課題のある理論であるといえる。

以下に、本稿による貢献を2つ示したい。

まず、ステークホルダー理論は、ステークホルダー・アプローチと呼ばれ、しばしば理論ではなく、フレームワークに過ぎないとも言われてきた。しかし、本稿では、その背景にはステークホルダー資本主義、そしてリバタリアニズム、プラグマティズムといった思想が存在し、それを基盤としてマネジメントの在り方、トレードオフの扱い方など議論が構築され、理論としての体系が存在することを明らかにした。組織のマネジメントにステークホルダーの考え方を適用し、機能させるには、理論を体系的に捉えて実践することが必要であるといえる。

そして、ステークホルダー資本主義の興隆をむかえ、日本では、ステークホルダー資本主義は日本経済界では馴染み深く、根付いた考え方であり、日本がステークホルダー資本主義を主導していくべきであるといった声も多く聞かれる（江田（2020）などを参照）。しかし、日本企業は独自の企業慣行によりステーク

ホルダーを内部化し、その自由、公正、競争といった市場性が歪められてきたことが指摘されてきた（佐久間：2000, p.89；谷本：2014, p.17）。このことは、本稿で述べてきたようなステークホルダー理論の体系的な把握からは相反するものである。ステークホルダー・マネジメントが十全に機能するためには、社会・経済のあり方にリバタリアニズム、プラグマティズムの考え方が根付いていることが前提とされており、日本企業、そして日本社会がステークホルダー資本主義を受容し機能させていくことは、むしろ大きな課題があるといえる。

最後に、本稿では、ステークホルダー・マネジメントにおける価値創造の重要性を論じたが、その価値とは何を指すのか、詳細については言及をしなかった。ステークホルダー志向の経営によって生み出される価値とは、第一次ステークホルダーのそれぞれに与える価値の総合として理解される（Freeman, et al. : 2020, p.226）が、具体的な測定方法等については研究の途上である。ステークホルダーのための価値とは、ステークホルダー間のトレードオフの問題を考えるにあたって重要となる概念である。また、本稿ではステークホルダーの自律性の想定について批判を行なったが、その自律性の制約となる要因に関する検討は行わなかった。これらの制約の検討を行うことは、ステークホルダー理論の射程を明らかにすることにつながるであろう。今後は、これらの点についてさらに研究を深めていくことにしたい。

## 注

- (1) 企業の目的には、①株主第一主義、②啓発的株主価値、③多元的アプローチの3つの考え方があるとされる（林：2021）。
- (2) ステークホルダー資本主義指標は、

SDGsの主要な原則と整合性のあるガバナンス、地球、人、繁栄を4つの柱として構成される。

- (3) 世界経済フォーラムを主宰するSchwab (2021) は、ステークホルダー資本主義を人々 (people) と地球 (planet) を中心として、これらの幸福を追求するために、企業・市民社会・政府・国際社会という主要な4つのステークホルダーが相互にチェックし合いながら、それぞれの目的のために活動していくモデルとして提示している。社会、経済全体の幸福追求の観点から構築されたモデルであるが、本稿では、企業のマネジメントに焦点を当てており、経営学におけるステークホルダー理論研究において主導的立場をとってきたFreeman等のステークホルダー資本主義の議論を扱うこととする。
- (4) Freeman et al. (2010) は、これまでの資本主義のモデルとして、労働者資本主義 (labor capitalism)、政府資本主義 (government capitalism)、投資家資本主義 (investor capitalism)、企業家資本主義 (entrepreneurial capitalism)、経営者資本主義 (managerial capitalism) の5つを挙げ、これらの問題点を論じている。
- (5) リバタリアニズムとリベラリズムの違いとして、Freeman & Phillips (2002) は、企業活動に対する政府の関わりについて、リバタリアニズムが小さな政府を指向することに対して、リベラリズムは政府の権力を慎重に扱い、福祉国家も許容することにあるとしている。
- (6) Friedman (1970) は、企業の社会的責任をリバタリアニズムに立脚して論じたとして広く知られており、その主張は

しばしば株主主権論の学術的な支柱としても挙げられ、株主 (stockholder) 対ステークホルダー全体 (stakeholder) として、ステークホルダー・アプローチと相反するものと位置づけられる。しかし、Freeman等はステークホルダー・アプローチをFriedmanの主張と相反するものとしては捉えておらず、Friedmanの主張に基づいて株主利益を追求するのであれば、自ずとマネジメントにステークホルダー・アプローチを適用せざるを得なくなることを主張している (Freeman, et al. : 2010, p.214)。

- (7) Harrison & Wicks (2013) は、ステークホルダーの価値を「ステークホルダーにとって価値がある可能性があるもの」(p.100) と広く定義し、企業がそのような価値を生み出す4つ要因として、物質的な財やサービス、組織的公正、組織への所属意識、機会費用を挙げる。
- (8) ステークホルダー理論とCSR論の関係について、Dmytriyev & Freeman (2021) は、両者は企業が社会問題を解決する理論的なフレームワークとして、補完的な役割を果たすものであり、マネジメントによって解決したい課題および課題の設定の仕方によって、採用すべきフレームワークが異なると指摘している。
- (9) 電力会社は政府のエネルギー政策や原子力規制委員会の方針によって経営判断が大きく制約され、一般的なマネジメントの事例として扱うことは困難であると考えられるが、本稿では、企業活動がステークホルダーに与える影響とそれに対するステークホルダー側の対応を観察するための事例として取り上げる。
- (10) 川内原子力発電所を中心としたUPZに含

まれる市町村は、薩摩川内市の他に、始良市、阿久根市、出水市、いちき串木野市、鹿児島市、さつま町、長島町、日置市の8市町がある。

- (11) 2014年10月31日～11月3日に実施されたNHK放送文化研究所調査によれば、川内原子力発電所再稼働への賛否は、薩摩川内市以外の周辺地域内の住民では賛成34%に対して反対58%と、過半数が反対意見である。加えて、薩摩川内市内でも賛成49%、反対44%と同地域の地域住民内の利害の対立が見られた。なお、賛成の理由として「地域の経済が安定するから」と回答した地域住民は、薩摩川内市内で43%であったのに対して周辺地域では25%にとどまった。
- (12) 電力会社と原子力発電所の周辺自治体が結ぶ安全協定の問題点については、国立国会図書館調査及び立法考査局経済産業調査室(2016)を参照。

## 参考文献

### <欧文文献>

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34 (4) : 39-48.
- Clarkson, Max. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 : 92-117.
- Dmytriiev, S. D. & Freeman, R. E. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility, *Journal of Management Studies*, 58 (6) : 1441-1470.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility

- of Business Is to Increase Its Profits, *New York Times Magazine*, September 13 : 32-33.
- Fleming, P. & Jones. M. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis & Critique*, SAGE Publications. (百田義治訳(2019)『CSRの終焉－資本主義における役割を問う』)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA : Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4) : 409-421.
- Freeman, R. E. & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory : A Libertarian Defense, *Business Ethics Quarterly*, 12 (3) : 331-350.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks A. C. (2007a). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, Success*, by. New Haven, Conn. : Yale University Press. (中村瑞穂他訳(2010)『利害関係者志向の経営－存続・世評・成功』白桃書房.)
- Freeman, R. E., Martin, K. E. & Parmar, B. (2007b). Stakeholder Capitalism, *Journal of Business Ethics*, 74 (4) : 303-314.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, NY : Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2017a). The New Story of Business : Towards a More Responsible Capitalism, *Business and Society Review*, 122 (3) : 449-465.
- Freeman, R. E. (2017b). Five Challenges to Stakeholder Theory : A Report on Research in Progress, In D. M. Wasieleski & J. Weber, eds., *Business and Society 360 Book Series on Stakeholder Management*, (1) : 1-20.



- Freeman, R. E., Burton, J. (2018). Governments as Facilitators of Value Creation. *MIT Sloan Management Review*, 2021年9月2日アクセス、<<https://sloanreview.mit.edu/article/governments-as-facilitators-of-value-creation/>>.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*, NY : Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Phillips, R. A. & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory, *Business & Society*, 59 (2) : 213-231.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24 (2) : 191-205.
- Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly*, 23 (1) : 97-124.
- Jones, M. & Fleming, P. (2003). Unpacking Complexity Through Critical Stakeholder Analysis : The Case of Globalization, *Business & Society*, 42 (4) : 430-454.
- Kant, L. (1785). *Grundlegung der Metaphysik der Sitten*, Riga : Hartknoch. (中山元訳 (2012)『道徳形而上学の基礎づけ』光文社.)
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Freeman, R. E. (2019). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership, In A. Kangas, et al. eds., *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*, Tampere : Tampere University Press (123-143).
- Levy, D. (2008). Political Contestation in Global Production Networks, *The Academy of Management Review*, 33 (4) : 943-962.
- Mendus, S. (1989). *Toleration and the Limits of Liberalism*, Basingstoke : Macmillan. (谷本光男他訳 (1997)『寛容と自由主義の限界』ナカニシヤ出版.)
- Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers, *Journal of Business Ethics*, 75 (1) : 1-23.
- Phillips, R. A. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, CA : Verrett-Koehler Publishers.
- Raz, J. (1986). *The Morality of Freedom*, Oxford : Oxford University Press.
- Schwab, K. (2021) *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, NJ : John Wiley & Sons.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder Value Equilibration and The Entrepreneurial Process. In R. E. Freeman. & S. Venkataraman, eds., *Ethics and Entrepreneurship*, Ruffin Series 3 : 45-57.
- Wood, D. J. (1994). Essays in the Toronto Conference : Reflections on Stakeholder Theory, Jones, T., eds, *Business & Society*, 33 : 101-105.

#### <邦文文献>

- 石川時子 (2009)「能力としての自律 —社会福祉における自律概念とその尊重の再検討」『社会福祉学』50 (20) : 5-17.
- 江田麻季子 (2020)「ステークホルダー資本主義を知る日本の強み」『世界経済フォーラム』2021年9月1日アクセス、<<https://jp.weforum.org/agenda/2020/01/sutekuhoruda-wo-ru-no-mi/>>
- NHK放送文化研究所 (2014)「川内原発とエネルギーに関する調査」2021年9月2日アクセス、<<https://www.nhk.or.jp/bunken/summary/yoron/social/pdf/141110.pdf>>

国立国会図書館調査及び立法考査局経済産業調査室（2016）「原発再稼働と地方自治体の課題—避難計画、安全協定、税財政措置—」『調査と情報』（911）：1-13.

小山巖也（2011）『CSRのマネジメント —イシューマイオピアに陥る企業』白桃書房.

佐久間信夫（2000）「日本企業とステークホルダー」『創価経営論集』（24）：75-89.

高岡伸行（2004）「ステイクホルダー思考の解明」『長崎大学経済学部研究年報』（20）：37-51.

谷本寛治（2014）『日本企業のCSR経営』千倉書房.

谷本寛治（2020）『企業と社会 —サステナビリティ時代の経営学』中央経済社.

田村俊夫（2020）「株主主導の新ステークホルダー主義：ESG・SDGs時代のコーポレートガバナンス」『資本市場リサーチ』（56）：134-183.

中村貴治（2015）「ステークホルダー理論の可能性」『経営哲学』12（1）：58-62.

中村貴治（2016）「ステークホルダー理論における二つの観点 —経営戦略論的観点とCSR論的観点—」『経営学論集』（86）.

林順一（2021）「英国・米国における「会社の目的」に関する最近の議論と我が国への示唆—株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か」『日本経営倫理学会誌』（28）：51-65.

水村典弘（2008）『ビジネスと倫理 —ステークホルダー・マネジメントと価値創造』文眞堂.

#### <HP>

国土地理院「地理院地図」2021年9月10日アクセス、<<http://maps.gsi.go.jp/>>

謝辞：本論文の執筆にあたり、3名の匿名の査

読者の先生方から貴重かつ有意義なコメントをいただきましたことを、深く感謝いたします。



# 不正な行動選択と行動倫理学

## — 不正を読み解く学際融合領域生成の系譜 —

The Study of Behavioral Ethics within Organizations : A Review

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 Graduate School of Humanities and Social Sciences **Norihiro Mizumura**

### ABSTRACT

Research on individual-level ethical decision making and behavior, or behavioral ethics within organizations, has developed from a relatively niche concern to a formalized knowledge in the shape of academic disciplines. Behavioral ethics is defined as “the study of systematic and predictable ways in which individuals make ethical decisions and judge the ethical decisions of others when these decisions are at odds with intuition and the benefits of the broader society”. The purpose of this paper is to review recent research on behavioral ethics and attempt to provide a portrait of the current state of the field.

### キーワード

コンプライアンス、不祥事、倫理的意思決定、理性と情動、二重過程理論

## 1. はじめに

なぜ人は不正を働くのか…。どこにでもいるようなごく普通の企業人がなぜ無意識下で不正な行動を選択し悪事に手を染めるのか。このような研究上の問いに対して、本論文は、「組織における人間の行動倫理に関する研究」(the study of behavioral ethics within organizations)でアプローチする。具体的には、社会科学と自然科学の垣根を超えた学際融合領域として知られる「行動倫理学」の輪郭を浮き彫りにする。本論文の構成は、以下のとおりである。

第1に、Rest, J. R (1984) が提唱した4要素モデルを基に定式化された「組織における個

人の倫理的意思決定プロセス・モデル」を「参照基準としての合理性モデル」と位置付けたいうえで、Restのフレームワークを乗り越える行動倫理学の生成過程と方法論上の特徴を明らかにする。

第2に、「なぜ人は不正を働くのか」という研究上の問いに対して、(1) これまでにどのような分析が行われ、(2) 何が明らかになってきているのか、を整理する。具体的には、社内や職場における不正発生の要因を、(1) 個人内要因と、(2) 個人間-対人関係要因とに区分する。前者に関しては、企業人としての倫理観が、個人レベルのバイアスと認知的失敗の

影響下に置かれていることを明らかにする。また、後者に関しては、「集団の一員として行動すると、個人の倫理観が薄れる」「社内や職場の同僚の不正な行動を見抜けない」という現象面を明らかにする。

第3に、行動倫理学の論点を明らかにしたうえで、ヒトに焦点を当てた行動倫理学の成果が経営倫理学の領域でどんな意味を持つのかについて検討する。(論点1)「理性と情動」に関しては、「道徳判断における二重過程理論」で得られた知見を基に、「ごく普通の企業人がなぜ無意識のうちに不正な行動を選択するのか」について検討する。(論点2)「不正な行動を選択するに至った企業人の意図」に関しては、「不正を働く人の意図」「行動における意図」に光を当て、人間の判断や意思決定の背後に存在する心と意図の関係について検討する。

## 2. 参照基準としての「合理性モデル」と「行動倫理学」の萌芽

### 2-1. 倫理的意思決定プロセスのモデル

Rest, J. R. (1984) の4要素モデルを基に定式化された「組織における個人の倫理的意思決定プロセス・モデル(以下、プロセス・モデル)」によれば、組織における個人は、社内や職場の倫理課題を認識してから実際の行動に移すまでに以下の段階を踏む(Treviño, L. K., Weaver, G. R and Reynolds, S. J. 2006. p.953)。

- (1) 気づきを得る(=社内や職場の倫理課題を認識する)
- (2) 倫理的な判断を下す
- (3) 意図を立てる
- (4) 行動に移す

意思決定とは、「複数の選択肢のなかから一つを選び取ること」である。だとすれば、倫理的意思決定とは、正・不正の線引きが必ずしも明確でない倫理課題(=グレーゾーン領域)に

対して、倫理的に正しいとされる複数の選択肢のなかから最善の選択を行うことである。

ただそうはいつでも、社内や職場の倫理課題を認識できるか否かには個人差があるのではないか。理由の第1として、倫理課題が発する電波は微弱で、アンテナの指向性や受信感度も人によって異なるからである。理由の第2として、たとえ目の前の倫理課題を認識して具体的な行動を起こそうとしても、社内や職場の倫理課題は多岐にわたり、そのすべてに即応することは現実的には困難を伴うからである。

理由の第1について、「倫理の観点から社内や職場の課題をフレーミングする性格傾向」の発達度合いとその個人差を心理実験の手法で分析したのがReynolds, S. J (2006)である。彼による一連の研究は、課題認識のフレーミングの異なるタイプの人間が相互に補い合うことで、結果として課題が認識されることを示唆している。

理由の第2について、「組織における個人の倫理的意思決定プロセスの各段階がアクティベーションするかどうかは、社内や職場の倫理課題の性格や程度問題によって異なる」という観点から一石を投じたのがJones, T. M (1991)である。彼が提唱した「課題依存モデル」によれば、組織における個人の規範意識のアクティベーションは、(1)予想される結果の重大性、(2)社会的合意形成の程度、(3)効果の予見可能性、(4)時間的切迫感の程度、(5)当事者意識の程度、(6)効果の集中度の影響を受けるとされる。社会的認知理論の影響を受けたJones T. Mの研究は、集団の一員として行動する人間の倫理的意思決定に影響を与える要因を抽出・分析して、人間の倫理的な判断と意思決定が状況依存であることを明らかにした。

## 2-2. 既存研究の特徴と課題

プロセス・モデルを基点とした一連の研究は「人間は合理的・理性的な存在である」を前提としている。確かに一定レベル以上の知識と経験に加えて、冷静な状況分析と論理的思考に裏付けられた直観 (intuition) が働く人であれば、直観の神経回路が働いて法令等の空白域でも正しい判断を下すことができるはずである。だからこそ、道徳的な想像力 (Werhane, P: 2002) や、自分の思考や行動を客観的に評価するタイプのテスト (例: ニューヨーク・タイムズ・テスト、世間体テスト、置換テスト、一般化テストなど) (Wicks, A. C., Freeman, R. E., Werhane, P. H and Martin, K. E: 2010) を人間の脳内の情報処理プロセスに組み込んで自他の不正な行動を軌道修正することもできる。

ただやはり現実の人間は、必ずしも合理的で理性的な意思決定を行える存在ではないのではないか。ましてや、社内や職場の人間関係や当人を取り巻く職場環境が組織人の倫理観に影響を与えるだけでなく、感情で動く人間は「空気を読む」「忖度する」ことも明らかになってきている。言い換えるなら、ウイルス対策ソフト (セキュリティソフト) のように、不正な心の動きを検知して自分でブロック・隔離できるほど人間の脳内メカニズムは単純ではない。

人間の意思決定に至る思考のプロセスや、集団の一員として行動する個人の意思決定メカニズムを紐解く際の参照基準として、Rest, J. Rが提示したプロセス・モデルは示唆に富む。また、組織における個人の意思決定を「道徳的な意思決定」と「没道徳的な意思決定 (amoral decision making)」に区別するうえでも有用である (Schramme, T. 2014)。

問題は、これまでに発表された意思決定研究が「(人として) どう行動すべきなのか」を明らかにしても、「現に人は

どのように行動しているのか」という問いをほとんど想定していなかった点である (Tenbrunsel, A. E and Smith-Crowe, K. 2008. p.549)。言い換えるなら、既存の研究が「倫理最適な選択をどのようにして行うべきか」「どのような手続きを踏めば、倫理的に正しく判断して行動できるのか」ばかりに焦点を当て、「社内や職場で働く人間は実際にどのような選択を行っているのか」という現実を目を背けていたともいえる。その意味で、Restのフレームワークを乗り越える必要性を説く声も出ていた (O'Fallon, M. J and Butterfield K. D. 2005. p.399)。

## 2-3. 社会的処方アプローチと行動倫理学の生成

経営倫理学における意思決定研究の進展を拒む壁に突破口を開いたのは、社会心理学や認知科学の知見を基に不正を働く人の認知メカニズムを分析した研究や、集団の一員として行動する個人の判断や意思決定の背後に存在する心理学的・神経科学的なプロセスを心理実験や科学的手法で分析した研究である。

そうした一連の研究に加えて、人間の情報処理と意思決定のプロセスにおける二重過程理論の普及・浸透とともに、直観的思考や情動的反応を示す「システム1の思考」が人間を不正な行動へと導く脳内メカニズムや、論理的思考や合理的判断を示す「システム2の思考」が「システム1の思考」に「待った」をかけられない現実も明らかになってきている。

現時点での一応の到達点としては、哲学から認知心理学・脳科学の領域に転向して人間の脳活動のメカニズムの一端を解明したGreen, J and Habit, J (2002) の先駆的な研究をはじめとして、人間の脳活動を可視化するfMRIやfNIRSを用いた学際融合的な研究が挙げられ

る。こうした先端的な領域においては、人間の倫理的な判断や意思決定の背後にある心理学的・神経科学的なプロセスを分析することによって、冷静な状況分析や論理的思考に重きを置く「推論」のプロセスよりもむしろ「情動」や「感情的な直観」が意思決定に影響を与えることが次第に明らかになってきている。

行動倫理学は、「なぜ人は不正を働くのか」「集団の一員として行動する人間を不正な行動へと導くバイアスは何なのか」などといった重箱の隅をつつくような学術的な問いから生成したといえる (Tenbrunsel, A. E and Smith-Crowe, K. 2008 ; Bazerman, M. H and Tenbrunsel, A. E. 2011 : 2012)。行動意思決定論の系統を組む行動倫理学の視点は、「社会的処方 (social prescription) の文脈で発生する人間行動を説明すること」ともいわれる (Treviño, L. K., Weaver, G. R and Reynolds, S. J. 2006. p.952)。ここで、社会的処方とは、「既存の枠組みでは対処が難しい課題に対して様々な観点からアプローチする手法」として知られる。つまり、行動倫理学は、対処が難しく関係者の手に余る人間行動に対して、学際融合的な視点や枠組みでアプローチするのだといえる。

#### 2-4. 行動倫理学の到達点

行動倫理学は、(1) (組織における) 個人はどのようにして倫理的な意思決定を行うのか、(2) 自分以外の他人の倫理的な意思決定をどうやって判断するのか、(3) なぜ人間は「こう行動すべきだ」という直観を鈍らせるのか、(4) なぜ人間は不適切だとされる行動を選択するのか——を体系的に分析して将来の予測を立てることを目的としている (Bazerman, M. H and Gino, F. 2012)。また、マクロの視点で見れば、行動倫理学を標榜する研究の多くは、「なぜ人は不正を働くのか」「どうすれば不

正な行動を抑止できるのか」についての検討を重ねてきている (Mitchell, M. S., Reynolds, S. J and Treviño, L. K. 2019. p.399)。

現時点での行動倫理学は、ヒト (人間) や、集団の一員として行動する人間の「非倫理的行動」を研究対象としている。ここで、非倫理的行動は、「嘘をつく」「騙す」「盗む」などといった不正・不当な行動や、法令等に触れるものの軽微だとされる不正や犯罪 (Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A and Treviño, L. K. 2010) を包摂している。方法論上の特徴としては、社会科学・応用科学分野の連携が進み、とりわけ心理学・認知科学と脳科学・神経科学の学際融合領域となっている。具体的には、(1) 記述的アプローチ、(2) 規範的アプローチ、(3) 処方的アプローチに区分される (都築・松田、2015)。また、分析手法としては、科学的根拠 (エビデンス) 志向が強く、人間の判断や意思決定に至る推論のプロセスのモデル化だけでなく、心理実験による行動データやfMRI・fNIRSなどといった機器で脳活動データを測定して得られたRT (Reaction Time) データも豊富に盛り込まれている。

### 3. なぜ人は不正を働くのか：行動倫理学の視点

不正な行動を選択する人は、自己統御力や自己規制力が低く、利己心に突き動かされて目の前に転がる不正の誘惑に駆られると考えられていた。その一方で、「良識を持つ人がなぜ無意識のうちに不正な行動を選択するのか」については、これまでほとんど研究されていなかった (Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead N. L and Ariely, D. 2011)。本論文のテーマ「行動倫理学」は、そうした未開拓の領域に心理・認知科学の領域で得られた知見やデータを取り込んで説明しようとしている。

社内や職場における不正発生の要因は、(1) 個人内要因と、(2) 個人間-対人関係要因だとされる (Trevino, L. K. 1986)。本章は、「組織における人間の行動倫理」に関する研究の包括的なサーベイを通じて、(1) これまでにどのような分析が行われ、(2) 何が明らかになったのか、について論じるものである。

### 3-1. 個人内要因：心の奥底に横たわるバイアス

人間は、自分でも無意識のうちに発動するヒューリスティックを用いて直観的に判断し推論できる。このことは、迅速な判断や意思決定を可能としているものの、ビジネス上の判断や意思決定に歪みを生むことがある。また、ビジネス上の判断や意思決定の歪みを生むバイアスの罠にはまって、当の本人でさえ知らず知らずのうちに不正な行動を選択することもある。本節では、正しい判断や意思決定を阻むバイアスの存在と、ビジネス上の判断や意思決定の誤りや歪みを生む認知的失敗について検討する。

**正しい判断や意思決定を阻むバイアス：**人間の心の奥底に横たわるバイアスに起因して、当の本人も気づかぬうちに不正な行動を選択することがある。

ビジネス上の判断や意思決定を歪める要因として、Hammond, J. S, Keeney R. L and Raiffa H. (1998) は、(1) アンカリング・バイアス、(2) 現状維持バイアス、(3) サンクコスト・バイアス、(4) 確証バイアス、(5) フレーミング・バイアス、(6) 自信過剰バイアス・慎重バイアス・再生可能性バイアスの存在を提示している。こうしたバイアスは、人間の判断や意思決定に至る思考のプロセスに無意識下で影響を与えるため、企業人でなくとも人間誰もが陥る罠なのだといえる。

また、Beshears J and Gino F (2015) によ

れば、ビジネス上の判断や意思決定を歪めるバイアスは、直観的思考と情動的反応を示すことで知られる「システム1の思考」との親和性が高いとされる。「システム1の思考」に過度に捉われた人間の判断や意思決定に影響を与えるバイアスとして、Beshears J and Gino F (2015) は、(1) 行動志向バイアス (=①過度な樂觀癖、②自信過剰)、(2) 代替案の知覚と判断に関わるバイアス (=①確証バイアス、②アンカリングと調整不足、③集団思考、④自己中心性)、(3) 代替案のフレーミングに関わるバイアス (=①損失回避、②サンクコストの誤謬、③立場固定、④制御可能性バイアス)、(4) 安定性バイアス (=①現状維持バイアス、②現在バイアス) ——を提示している。

これまでに得られた知見によれば、企業人としての倫理観は、「個人レベルのバイアス」の影響下に置かれている。そのため、当の本人は「(自分は) 正しく、間違っていない」と思っているとしても、傍から見れば不正な行動を選択していることもある。こうしたビジネス上の判断や意思決定を歪めるバイアスは、直観的思考と情動的反応を示すことで知られる「システム1の思考」との親和性が高いことも明らかになってきている。では、バイアスの罠に陥った人間の脳や認知メカニズムはどうなっているのだろうか。

**ビジネス上の判断や意思決定の誤りや歪みを生む認知的失敗①：無意識下で行われる誤ったパターン認識と感情のタグ付け** 人間の脳は、無意識下で行われる「パターン認識」や「感情のタグ付け」に影響を与える因子によって、不正な行動をあたかもそうでないかのように考える傾向がある (Campebell, A., Whitehead.J and Finkelstein. S. 2009)。

意思決定の神経科学の領域で得られた知見によれば、人間の脳は、自分の置かれた状況で



判断して自身の取るべき行動を選択する。具体的には、(1) パターン認識を用いて「(自分の周囲で) 何が起きているのか」「自分は何をしているのか」を判断する、(2) 脳の記憶領域にストックされた感情のタグ付けによって、「何にどう反応すべきなのか」「何を無視するのか」を決定する。

上記(1)と(2)で構成された無意識の心的なプロセスはビジネス上の即断即決に際して有効だとされる。問題は、無意識のうちに自分の「パターン認識」と「感情のタグ付け」が以下の因子によって歪められた場合である。Campebell, A et al (2009) が特定した因子の第1は、「(誰の目にも) よからぬ結果をもたらす利己心が沸き上がってくる時」である。因子の第2は、「(特定の事象) に対する歪んだ思い入れや思い込みにとらわれたとき」である。因子の第3は、「人間の判断や意思決定を誤った方向に導く記憶と紐づけるとき」である。

そのどれも本来であれば、人間の脳が警告ランプを発して不正な行動選択を阻止するはずである。確かに、自分の思考パターンを自身の心や本能で感じ取って理解できる人や、同僚の考えや意見に同調できる人ならば、「セーフガード」が発動して不正な行動を選択しないはずである。しかし、そのように自分を客観視できる人や、他人の目を意識できる人はごく少数で、結果として不正な行動を選択してしまうという。

**認知的失敗②：無意識下での自己制御能力の失敗** 無意識下で不正を働く人の性向は社会心理学の領域で「道徳離脱」と呼ばれる(Shu, L. L., Gino, F and Bazerman, M. H. 2011 : Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L K. Baker, V. I and Mayer, D. M. 2012)。ここで、道徳離脱とは、「無意識のうちに人間を不正な行動へと導く心的プロセス」(Sucher, S. J and Moore, C. 2012.

p.1) だとされる。

不正な行動に「待った」をかける人間の認知メカニズムを解明した社会認知理論によれば、人間は、自分の道徳基準と相容れない不正な行動を選択しようとする、心理的ストレスを感じて自責の念に駆られる。そのため、自己制御能力が機能して不正な行動にストップをかけるのである。しかし、自分がとろうとしている不正な行動とそれを阻もうとする自己制御能力との認知リンクが切れてしまうと、不正な行動に歯止めがかからなくとも明らかになっている。つまり、道徳離脱は、自己制御能力プロセスの失敗に起因するのである。

不正な行動に警告を発する自己制御能力が機能不全に陥って無意識下で不正な行動に出る人の道徳離脱のメカニズムについて、Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L K. Baker, V. I and Mayer, D. M (2012) は、以下のように説明している。(1) 不正な行動をそうではないと認知的に再構築する。具体的には、①不正な行動に大義を立てて正当化する(=道徳的正当化)、②不正な行動をあたかも不正ではないかのように美化した表現でネーミングする(=婉曲的なラベル付け)、③他の重大不正を引き合いに出して、自分の犯した不正があたかも軽微な不正であるかのように見せかける(=ご都合主義な比較)——である。(2) 自分に向けられる矛先を変える。具体的には、①自分が負うべき責任の方向を変える(=責任転嫁)、②自分以外の他人を巻き込んで責任を負う人の範囲を広げる(=責任分散)——である。(3) 不正な行動による影響を受けるであろう人の苦痛を他に挿げ替える。具体的には、①不正な行動に起因して生じるであろう事実を捻じ曲げてたかをくくる(=行動から必然的に導き出される結果を歪ませる)、②不正な行動の影響を受ける人を「取るに足らない存在」だとして蔑む(=人間

性の抹消)、③物事が予期せぬ方向に転じたときに我関せずの態度を決め込む(=責任の帰属)——である。

**認知的失敗③：「倫理的不協和の解消」による不正の正当化** 法令等の解釈の幅と余地が残されたグレーゾーン領域において、人間は、自己奉仕的な正当化を行って、自分の不正な行動を見て見ぬふりをするようになる。また、自分の言動が匿名化され、他人の目が自分の視野域に入らないと、道徳的責任の感覚が拡散する。正・不正の線引きが曖昧なため、自分は正しく行動しているつもりでも、自分以外の他人の目には不正な行動に映ることがある。

社会心理学の領域で知られる認知的不協和理論を基に「倫理的不協和」を唱えたのが Ayal, S., Gino, F., Barkan, R and Ariely D(2015) である。それによると、自分の道徳観や倫理観とは裏腹に不正な行動に出る人は、「不正な行動を選択すべきでない」という思考と、「現に自分は不正な行動を選択している」という状態が矛盾しているため、あたかも不協和音を聞くかのような不快感を覚えるのだとされる。こうした矛盾を低減・解消するため、人間は、「不正な行動を選択した方が全て丸く収まる。だから不正を働いている。」などという風に考え方を替えて、自身の不正な行動を正当化するのだという。

**小括** なぜ人は不正を働くのか。こうした問いに対して、心理・認知科学の領域で得られた知見を整理すれば、企業人としての倫理観は、「個人レベルのバイアス」と「認知的失敗」の影響下に置かれているといえる。前者は、人間の判断や意思決定に至る思考のプロセスに無意識下で影響を与えるため、企業人でなくとも人間誰もが陥る「罠」だとされる。また、後者は、不正な行動を無意識下で選択した企業人の「無意識の心的なプロセス」のメカニズムを「意

思決定の神経科学」「社会的認知理論」「認知的不協和理論」の成果を基に解明しようとしている。これまでに得られた知見を踏まえるなら、人間は、「何が正しくて、何が間違っているのか」を常に正しく判断できるとは限らず、また反射的な反応は時として不正な行動選択に繋がるといえる。

### 3-2. 個人間・対人関係要因：自己・他者の行動との相互関係の中で捉える...

心理・認知科学の領域で得られた知見によれば、企業人としての倫理観は、個人レベルのバイアスと認知的失敗の影響下に置かれている。また、人間の倫理観は自分以外の他人の影響を受けやすく、「人間は集団になると倫理観が薄れる」とも、あるいは「集団の一員として行動すると、人間は自分が不正を働いている事実気づかなくなる」ともいわれる。本節では、組織における個人の不正な行動選択の背後に見え隠れする「集団力学」の存在と、「気づきの限定性」に起因する「限定された倫理性」について検討する。

**集団の一員として行動すると、個人の倫理観が薄れる：集団力学** 人間は群れを成して生活する動物だとされ、集団（グループ）のなかで自分以外の他人と同化したがる習性もあると説明される。また、自分は他人の影響を受けないと思っている人でも、社内や職場の上司や同僚の思考パターンに影響されることがこれまでの研究で明らかになっている。

集団の一員として行動すると、個人レベルの倫理観が薄れて、自分が不正な行動を選択している事実にも気づかなくなることがある。なぜなら、「皆がやっていることは正しい」と思い込んで思考停止の状態に陥るからである。あるいは「何が正しくて、何が間違っているのか」を判断する「モラル・コンパス」が他人の支配

下に置かれて正常に機能しなくなるからだとされる (Moore, C and Gino, F. 2013)。こうした人間の倫理観を指して「ゆらゆらと揺れ動いて定まらない倫理観」という。

組織に属する個人の倫理観の揺らぎを生成する要因は、(1)個人内要因と、(2)個人間・対人関係要因だとされる。Moore, C and Gino, F (2013) は、(1)と(2)に起因して不正な行動を選択する人の心理メカニズムを次のように整理している。第1に、結果のいかんを問わず、集団の規範に従って行動すれば間違いないだろうと思うようになる。第2に、ことを荒立てずにその場の空気に呑まれた方が心理的負担も少なく楽だと考えるようになる。第3に、たとえ暗黙であろうとも、多勢に無勢で抗うことはできないと悟るようになる。

集団の一員として行動する人間の脳の神経メカニズムをfMRI実験で明らかにしたのが、Cikara M., Jenkins A. C., Dufour N and Saxe R (2014) である。社会的アイデンティティ理論——「私とあなた」の関係が「『我々』対『彼ら・彼女ら』」の関係に変化すると往々にして敵対関係となるのはなぜか——にfMRI実験を取り込んだCikara M et al., (2014) によれば、集団の一員として行動すると、人間の脳の「倫理」と「内省」に関わる領域の活動が弱まるという。具体的には、(1)群れを成す人間は「我々」にプライオリティを置き、「彼ら・彼女ら」を犠牲にして行動するのは合理的だと考えるようになるからである。このことについては、機能的神経解剖学の領域で得られた知見を基に、「集団力学」が、集団の一員として行動する人間の知覚・情動・動機付け・行動を規定すると説明されている。(2) 集団の一員として行動すると、個人の存在は匿名化され、個人単位の責任を負わなくても構わないと考えるようになるからである。(3) 個人としての自己

意識や道徳観念が薄れるからである。

また、社内や職場の同僚を思いやる気持ちが仇となって、知らず知らずのうちに不正な行動を選択することもある。現に、目の前の顧客やクライアントのために思う気持ちが裏目に出て、自分で気づくことなく不正な行動を選択するケースも後を絶たない。感情注入モデル (AIM) を基に人間の情動 (emotion)・気分 (mood)・感情 (feeling) が人間の認知活動に与える影響を分析したUmphress, E. E., Gardner, R. G., Stoverink, A. C and Leavitt, K (2019) によれば、相手のために思う気分が良識ある人間を不正な行動へと導くことがあるという。また、Umphress, E. E et al., (2019) は、気分が、(1)「誘発性 (肯定的または否定的)」と「アクティベーションのレベル (活性化または不活性化)」に応じて変化することと、(2) チームメイト (=社内や職場の同僚) のために思って行われる不正が「活性化された気分」に起因することも明らかにした。

**同僚の不正な行動を見抜けない：限定された倫理性** 社内や職場の誰かが不正の事実気づくはずなのに、当の本人はおろか、社内や職場の誰もまさか同僚が不正を働いているなどとは夢にも思わない。なぜなら、不正の張本人だけでなく、社内や職場の同僚までもが「気づきの限定性」に起因する「限定された倫理性」の制約下に置かれているからである (Chugh, D., Banaji, M and Bazerman, M. H. 2005 : Gino, F and Bazerman, M. H. 2009 : Gino, F. 2015)。ましてや、軽微な不正ともなれば、不正の事実が表沙汰になるまで、社内や職場の誰もそのことに気付かないという。

限定された倫理性とは、「当人の倫理的選好とは裏腹に、人間を不正な行動へと導く心的プロセス」を意味する (Chugh, D., Banaji, M and Bazerman, M. H. 2005)。つまり、自分が

不正を働いているなどとは夢にも思っていない人が実は不正の張本人だということである。Gino, F (2015) によれば、限定された倫理性は、(1) 組織貢献度の過大申告、(2) 潜在的な偏見や利益相反行為、(3) 身内びいきなどに見られるという。また、人間は、自分以外の他人の行動を道徳(倫理)の観点から評価・判断する際にも「限定された倫理性」の影響を受けているという。このことについて、Bazerman, M. H and Sezer, O (2016) は、社内や職場の同僚の不正な行動に気付かず見逃してしまう要因として、(1) 成果バイアス(= 終わり良ければ総て良し)、(2) 軽微な不正を見逃す「滑りやすい坂」の効果、(3) 我関せずの心理、(4) 間接的な見落とし(= 自分が手を下したくない仕事を請け負ってくれた人には融通を利かせる)——を提示している。

これまでに得られた知見を整理すれば、組織で働く人が不正に走る要因の背後には、集団力学が存在するとされる。具体的には、集団の一員として行動すると、人間の脳の「倫理」と「内省」に関わる領域の活動が弱まることからfMRI実験で実証されている。つまり、組織の名の下に個人の存在が匿名化されると、個人単位の責任も希釈されるということである。こうした人間の脳の神経メカニズムは、社内や職場で働く同僚までも巻き込んで「気づきの限定性」とそれに起因する「限定された倫理性」の制約下に置く。そのためもあって、社内や職場で不正が横行しているのに、当の本人はもとより社内や職場の誰もよもや自分が不正を働いているなどとは夢にも思わないのである。

## 4. 行動倫理学の論点

### 4-1. 学問上の空白域を埋める

行動倫理学は、Rest, J. Rの学説を基に定式化されたプロセス・モデルを乗り越えるための

研究に位置付けることができる。

ただ実際問題として、Treviño, L. K., Weaver, G. R and Reynolds, S. J (2006) が定式化したプロセス・モデル以後の意思決定研究は、行動主義に続く認知革命や情動革命以降の研究で得られた知見を取り込むことなく、「どこ吹く風」と聞き流していたのではないか。だからこそ、Tenbrunsel, A. E and Smith-Crowe, K (2008. p.552) が、Restのフレームワークを乗り越える必要性を強く説いたのだともいえる。

さらに言えば、2000年代に入って現在に至るまでの間に行動倫理学は加速度的な進展を見せてきている。具体的には、行動倫理研究は、社会科学と自然科学の垣根を超えた領域で取り組まれるようになり、『人間の情動』と『人間の情動を生み出す脳』に焦点を絞ったエビデンス重視の学際融合的な色彩を強めている(Haidt, J. 2007. p.998)。このようにして生み出される学術研究の成果は、経営倫理学における問い——「なぜ人は不正を働くのか」「なぜ良心を持つ人が意図せぬ不正に手を染めるのか」——に取り込まれてきている。

では、現時点における行動倫理学は、ヒトの何を研究対象としているのであろうか。また、これまでに何が明らかになったのであろうか。次節では、ヒトに焦点を当てた行動倫理学の成果が経営倫理学の領域でどのような意味を持つのかについて検討する。

### 4-2. 論点1：理性と情動

社内選考を経て採用され、社内や職場で順当なキャリアを積んだ企業人が不正に手を染めることがある。ではなぜ、誰の目から見ても「ごく普通の企業人」が不正な行動を選択するのであろうか。行動倫理学の論点の第1は、「なぜ善良な人が不正を働くのか」「なぜ良識を弁えた企業人が不正な行動に出るのか」であ

る。こうした問いに対して、行動倫理学は、いわゆる二重過程理論を基に「システム1の思考」が原因だとしている。

「システム1の思考」が人を不正な行動へと導く 人間の情報処理と意思決定のプロセスは、直観的思考と情動的反応を示す「システム1の思考」と、論理的思考や合理的判断を示す「システム2の思考」とが存在する。前者は無意識的で自動的なプロセスだとされ、後者は意識的で統御されたプロセスである。

無意識下で自動的に働く「システム1の思考モード」は、自分の置かれた状況と自身の直観や経験則とを紐づけて迅速な意思決定を可能としている (Beshears, J and Gino, F. 2015)。しかし、ショートカットのリンク先を間違えると、当の本人の意図はともかく、不正な行動を選択することになる。そんな時に、警告ランプを点灯・点滅させて「待った」をかけるのが「システム2の思考モード」だと考えられている。もし人間の直観や情動が理性によるチェックを受けなければ、不正な行動が検知されることなく、(結果として) 当の本人は不正な行動を選択することになる。

人間の情報処理と意思決定のプロセスを理論化した二重過程理論の領域で得られた知見によれば、倫理的な判断や意思決定が求められる状況や場面では、いわゆる推論のプロセスだけでなく、人間の情動や感情的な直観が重要な役割を持つとされる (Greene, J and Haidt, J. 2002 : Leslie, A, M., Konbe, J and Cohen, A. 2006 : Koenings, M., Young, L., Adolphs, R., Tranel, D., Cushman, F., Hauser, M and Damasio, A. 2007)。

特に近年、人間の持つ道德観や倫理観とは裏腹に不正な行動に出る人の心理メカニズムについては、心理学・脳科学の学際融合的な領域で解き明かされてきている。なかでも、哲学か

ら心理学・脳科学・機能的神経解剖学の領域に転向して人間の脳のメカニズムをfMRIで調べたGreen, J. D et al., (2001 : 2004) の研究は、合理的・理性的判断に関わる脳の領域と、情動の処理に関わる脳の領域とが異なることを明らかにしたことで知られる。

道德判断を支える脳のメカニズムについて、人間の脳における情報処理のメカニズムを脳機能イメージングとRTデータで解析したGreene J. D (2009) が提唱する「道德判断における二重過程理論」によれば、道德判断は、情動に基づく反応と、理性に基づく反応とによって実現すると考えられている。具体的には、情動の処理に関わる脳の領域の働きによって生じた判断や意思決定の内容が、合理的・理性的判断に関わる脳の領域の働きによって軌道修正されることが確認されている。また、義務論の観点に基づく判断が「自動的な情動反応」によって引き起こされ、功利主義の観点に基づく判断は「制御された認知プロセス」によって引き起こされることも明らかとなっている (Greene, J. D. 2009)。

道德判断の背後にある心理学的・神経科学的なプロセスを分析した研究から得られた知見によれば、人間は、「良い」「悪い」「正しい」「間違っている」などといった価値判断が求められる課題に対して、合理的・理性的判断に関わる脳の領域と、情動の処理に関わる脳の領域とが協同して作業する。しかし往々にして、人間の脳は、価値判断が求められる課題に対して情動的に反応する傾向があることも明らかになっている。つまり、「倫理的・道德的に正しいのかどうか」をあまり深く考えることなく、本来踏むべき思考プロセスをショートカットしているのである。

Greene (2009) が提唱した「道德判断における二重過程理論」を基に、Bazerman, M. H.,

Gino, F., Shu, L. L and Tsay, C-J (2011) は、「道徳判断における情動アセスメント」を「単独評価モード」と「並列評価モード」とに区分し、単独評価モードに偏った判断が不正な判断や意思決定に至る可能性を指摘している。つまり、価値判断が求められる状況においては、強制選択場面（＝一択 [選択肢が一つしかない場面]）だと、「単独評価モード」が起動して、情動に基づく道徳判断を行う傾向がある。その一方で、複数の選択肢が与えられると、「並列評価モード」が起動して、情動反応と認知選好との間に葛藤が生じるという。つまり、「情動としてはこうしたい」という欲求と「認知的思考としてはこうすべきだ」という欲求との間に葛藤が生じるため、道徳に合った決定を期待できるとしている。

#### 4-3. 論点2：不正な行動選択と意図

社内や職場における不正・不適切事案が表沙汰になると、「なぜ(どうして)そうしたのか」など、「不正な行動選択が意図的であったか否か」が問われる。

行動倫理学の領域では、「意図的な不正」と「意図せぬ不正」とが区別され、「行動に先立つ意図」と「行動の倫理性（＝倫理の観点から見た行動）」が分析の対象となっている（Tenbrunsel and Smith-Crowe. 2008）。このことから分かるように、行動倫理学の論点の第2は、不正な行動を選択した当人の意図についてである。

そもそもなぜ「不正」や「組織行動の影の側面（ダークサイド）」にスポットライトを当てるのであろうか。このことについて、「ノーブ効果（Knobe effect）」——誰かが何かを意図的に行ったか否かは行動の結果の道徳的な善し悪しによって判断される——という心理現象を発表したKnobe, Jや、「副次的帰結の効果」——

——道徳的に悪い結果をもたらした行動は「意図的」だとされ、道徳的に良い結果を出した行動は「意図的でない」とされる——を提唱したLeslie, A. M., Knobe, J and Cohen, A (2006, p.421)によれば、「人間は、他人や物に危害や損害を与えないように振舞う道徳的な義務を負うものの、いわゆる善行についてはその限りではない」という。つまり、道徳判断においては、ネガティブな結果になることを事前に回避する義務をア priori に負っているのである。

心理学や神経科学の領域では、心の理論と道徳判断の発達理論との唯一重なる部分が「行動における意図」だとされる（Leslie, A. M., Knobe, J and Cohen, A. 2006）。確かに、意思決定研究の文脈において、意図は、選択と決定に次ぐ段階に位置し、行動がそれに続く。また、意図は、広義には「具体的な行動に移る前段階で計画を立てること」を意味し、狭義には「具体的な行動の最終目標」や「具体的な行動の内容」を特定する段階である（Andersen, R. A and Buneo, C. A. 2002）。つまり、意図を立てる段階では、「なぜ(どうして)そうするのか」「なぜ(どうして)そのような行動を選択するのか」など、複数の選択肢の中から「なぜその選択肢を選んだのか」について、自他ともに納得できるような合理的な理由を付与することが求められる（Schall, J. D. 2005）。

また、心理学の領域で得られた知見を基に、人間の判断や意思決定の背後に存在する心のメカニズムを読み解いたのがGino, F (2015)である。Gino, F (2015)による研究の特徴の第1は、(1) 自分の行動が不正な行動だと夢にも思わずに不正な行動を（無意識下で）選択するケース（＝意図せぬ不正）と、(2) 自分の行動が不正な行動だと薄々勘付きながらも「ヒューリスティック」や「バイアス」の罠にはまって不正な行動を選択するケース（＝意図

的な不正)とを区別した点である。前者が「悪意のない不正」だとすれば、後者は「悪意のある不正」だといえる。Ginoによる研究の特徴の第2は、前者が「限定された倫理性」に起因するとし、不正が起こる可能性を予見できる後者と区別した点である。特徴の第3は、「限定された倫理性」が自分以外の他人の不正な行動にも敷衍できる可能性を指摘した点である。

## 5. おわりに

なぜ人は不正を働くのか。どこにでもいるようなごく普通の企業人がなぜ何の気なしに不正な行動を選択するのであろうか。本論文は、「組織における人間の行動倫理に関する研究」の包括的なサーベイを通じて、行動倫理学の全体を俯瞰したものである。

本論文のテーマ「行動倫理学」は、「なぜ人は不正を働くのか」「集団の一員として行動する人間を不正な行動へと導くバイアスは何なのか」という重箱の隅をつつくような問いから生成した。その後、心理学・認知科学と脳科学・神経科学の先端領域で得られた知見を取り込みながら、学際融合的な行動倫理学の輪郭が形成されてきている。こうした系譜を持つ行動倫理学は、現時点においては、(1) (組織における) 個人はどのようにして倫理的意思決定を行うのか、(2) 自分以外の他人の倫理的意思決定をどうやって判断するのか、(3) なぜ人間は「こう行動すべきだ」という直観を鈍らせるのか、(4) なぜ人間は不適切だとされる行動を選択するのか——を体系的に分析して将来の予測を立てることを目的としている。

本論文の内容の全体は、「なぜ人は不正を働くのか」「なぜ良心を持つ人が意図せぬ不正に走るのか」という問いに対して、これまでに得られた研究の成果を「個人内要因」「個人間・対人関係要因」に区別して検討した。ただその

一方で、「どうすれば社員の不正・不適切な行動を抑止できるのか」などといった不祥事予防の処方箋について検討していない。今更に指摘するまでもなく、経営実務の観点から見れば、不正な行動を選択する企業人の心理的・環境的要因を掘り下げて検討するよりも、「不正抑止の策」「不祥事予防の具体策」の方が重要なのは言うまでもない。こうした処方的でアドヒアランスを高めるアプローチは「行動戦略 (Behavioral Strategy)」と呼ばれる新たな領域であり、今後の課題である。

## 参考文献

### 【英文文献】

- Andersen, R. A., & Buneo, C. A. (2002). Intentional Maps in Posterior Parietal Cortex. *Annual Review of Neuroscience*, Vol.25, pp.189-220.
- Ayal, S., Gino, F., Barkan, R and Ariely D. (2015). Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior, *Perspectives on Psychological Science*, Vol.10, No.6, pp.738-741.
- Banaji, M. R. (2001). Ordinary Prejudice, *Psychological Science Agenda*, Vol.14, pp.8-11.
- Bazerman, M. H and Banaji, M. R. (2004). The Social Psychology of Ordinary Ethical Failures, *Social Justice Research*, Vol.17, No.2, pp.111-115.
- Bazerman, M. H and Gino, F. (2012). Behavioral Ethics : Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty, *Annual Review of Law and Social Science*, Vol.8, pp.85-104.
- Bazerman, M. H and Sezer, O. (2016). Bounded Awareness : Implications for Ethical

- Decision Making, *Organizational Behavior and Human Decision Making*, Vol.136, pp.95-105.
- Bazerman, M. H and Tenbrunsel, A. E. (2011). Ethical Breakdowns : Good People often Let Bad Things Happen. Why?, *Harvard Business Review*, Vol.89, No.4, pp.59-65. (中島聡子訳『『意図せぬ悪事』の科学』『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』、2011年7月号)
- Bazerman, M. H and Tenbrunsel, A. E. (2012). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*. New Jersey : Princeton University Press. (池村千秋訳 (2013)『倫理の死角』NTT出版)
- Bazerman, M. H. (2020). A New Model for Ethical Leadership : Create More Value for Society, *Harvard Business Review*, Vol.98, No.5, pp.91-97 (HBR翻訳論文「社会における価値を最大化する経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』、2021年1月号)
- Bazerman, M. H., Gino, F., Shu, L. L and Tsay, C-J. (2011). Joint Evaluation as a Real-World Tool for Managing Emotional Assessments of Morality, *Emotion Review*, Vol.3, No.3, pp.290-292.
- Bazerman, M. H., Gino, F., Shu, L. L and Tsay, C-J. (2014). The Power of the Cognition/ Emotion Distinction for Morality, *Emotion Review*, Vol.6, No.1, pp.87-88.
- Bersoff, D. M. (1999). Why Good People Sometimes Do Bad Things : Motivated Reasoning and Unethical Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.25, No.1, pp.28-39.
- Beshears J and Gino F. (2015). Leaders as Decision Architects, *Harvard Business Review*, Vol.93, No.5, pp.52-62.
- Brown M. E. and Mitchell M. S. (2010) Ethical and Unethical Leadership : Exploring New Avenues for Future Research, *Business Ethics Quarterly*, Vol.20, No.4, pp.583-616.
- Campebell, A., Whitehead. J and Finkelstein. S. (2009). Why Good Leaders Make Bad Decisions. *Harvard Business Review*, Vol.87, No.2, pp.60-66.
- Chugh, D., Banaji, M and Bazerman, M. H. (2005). Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interests. In Moore, D., Cain, D., Lowenstein, G and Bazerman, M. H (Eds.). *Conflicts of Interest: Challenges and Solutions in Business, Law, Medicine, and Public Policy*. New-York : Cambridge University Press.
- Cikara M., Jenkins A. C., Dufour N and Saxe R. (2014). Reduced Self-Referential Neural Response during Intergroup Competition Predicts Competitor Harm, *NeuroImage*, Vol.96, No.1, pp.36-43.
- Deci, E. L and Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol.11, No.4, pp.227-268.
- Gino, F and Bazerman, M. H. (2009). When Misconduct goes Unnoticed : The Acceptability of Gradual Erosion in Others’ Unethical Behavior, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.45, pp.708-719.
- Gino, F. (2015). Understanding Ordinary Unethical Behavior : Why People Who Value Morality act Immorally, *Current Opinion in Behavioral Science*, Vol.3, pp.107-111.
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead N. L



- and Ariely, D. (2011). Unable to Resist Temptation : How Self-control Depletion Promotes Unethical Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115, pp.191-203.
- Greene, J and Haidt, J. (2002). How (and Where) Does Moral Judgment Work?, *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.6, No.12, pp.517-523.
- Greene, J. D. (2009). Dual-Process Morality and the Personal/Impersonal Distinction : A Reply to McGuire, Langdon, Coltheart, and Mackenzie, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.45, No.3, pp.581-584.
- Greene, J. D. (2013). *Moral Tribes: Emotion, Reason, and the Gap between Us and Them*. London : Atlantic Books. (竹田円訳『モラル・トライブズ』 岩波書店、2015年)
- Greene, J. D., Morelli, S. A., Lowenberg, K., Nystrom, L. E., and Cohen, J. D. (2008). Cognitive Load Selectively Interferes with Utilitarian Moral Judgement, *Cognition*, Vol.108, pp.1144-1154.
- Greene, J. D., Nystrom, L. E., Engell, A. D., Darley, J. M and Cohen J. D. (2004). The Neural Bases of cognitive Conflict and Control in Moral Judgment, *Neuron*, Vol.44, pp.389-400.
- Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M and Cohen J. D. (2001). An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment, *Science*, Vol.293, pp.2105-2108.
- Haidt, J. (2007). The New Synthesis in Moral Psychology, *Science*, Vol.316, pp.998-1001.
- Hammond, J. S, Keeney R. L and Raiffa H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, pp.47-48.
- Jago A. S and Pfeffer J. (2019). Organizations Appear More Unethical than Individuals. *Journal of Business Ethics*, Vol.160, pp.71-87.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations : An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*. Vol.16, No.2, pp366-395.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A and Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels : Meta-Analytic Evidence About Sources on Unethical Decisions at Work, *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.1, pp.1-31.
- Koenigs, M., Young, L., Adolphs, R., Tranel, D., Cushman, F., Hauser, M., and Damasio, A. (2007). Damage to the Prefrontal Cortex Increases Utilitarian Moral Judgements, *Nature*, Vol.446, No.7138, pp.908-911.
- Leslie, A. M., Knobe, J and Cohen A. (2006). Acting Intentionally and the side-Effect Effect : Theory of Mind and Moral Judgment, *Psychological Science*, Vol.17, No.5. pp.421-427.
- Mitchell, M. S., Reynolds, S. J and Treviño, L. K. (2019). The Study of Behavioral Ethics within Organizations : A Special Issue Introduction, *Personnel Psychology*, Vol.73, No.1, pp.1-13.
- Moore, C and Gino, F. (2013). Ethically Adrift : How Others Pull our Moral Compass from True North, and How We Can Fix It. *Research in Organizational Behavior*. Vo.33. pp.53-77.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L K. Baker, V. I and Mayer, D. M. (2012). Why Employees

- do Bad Things : Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, Vol.65, pp.1-48.
- Moore, D. A and Loewenstein, G. (2004). Self-Interest, Automaticity, and the Psychology of Conflict of Interest, *Social Justice Research*, Vol.17, No.2, pp.189-202.
- O'Fallon, M. J and Butterfield K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature : 1996-2003, *Journal of Business Ethics*, Vol.59, No.4, pp.375-413.
- Rest, J. R. (1984). The Major Components of Morality, In Kurtines, W. M and Gewirtz, J. L (Eds.), *Morality, Moral Behavior, and Moral Development*, New York : Wiley.
- Reynolds S. J. (2006). Moral Awareness and Ethical Predispositions : Investigating Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91. No.1, pp.233-243.
- Schall, J. D. (2005). Decision Making, *Current Biology*, Vol.15, No.1, R9-11.
- Schramme, T. (2014) Ed. *Being Amoral: Psychopathy and Moral Incapacity*. Boston : MIT Press.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L and Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *Academy of Management Journal*. Vol.47, No.3, pp.422-432.
- Shu, L. L., Gino, F and Bazerman, M. H. (2011). Dishonest Deed, Clear Conscience : When Cheating Leads to Moral Disengagement and Motivated Forgetting, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.37, No.3, pp.330-349.
- Sucher, S. J. and Moore, C. (2012). A Note on Moral Disengagement, Harvard Business Publishing (612-043), pp.1-6.
- Tenbrunsel, A E and Chugh, D. (2015). Behavioral Ethics : A Story of Increased Breadth and Depth, *Current Opinion in Psychology*, Vol.6, pp.205-210.
- Tenbrunsel, A. E and Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making : Where We've Been and Where We're Going, *Academy of Management Annals*, Vol.2, No.1, pp.545-607.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R and Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations : A Review, *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp.951-990.
- Welsh, D. T and Ordóñez, L. D. (2014). The Dark Side of Consecutive High Performance Goals : Linking Goal Setting, Depletion, and Unethical Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.123, pp.79-89.
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G and Christian, M. S. (2014). The Slippery Slope : How Small ethical Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions, *Journal of Applied Psychology*, Vol.100, No.1, pp.114-27.
- Werhane, P.H. (2002). Moral Imagination and Systems Thinking, *Journal of Business Ethics*, Vol.38, pp.33-42.
- Wicks. A. C., Freeman, R. E., Werhane, P. H and Martin, K. E. (2010). *Business Ethics: A Managerial Approach*. Boston : Prentice Hall Pearson.

**【邦文文献】**

- 長瀬勝彦『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社、2008年。
- 児玉聡『功利と直観——英米倫理思想史入

門——』勁草書房、2010年。

阿部修士『意思決定の心理学——脳と心の傾向と対策——』講談社、2017年。

北居明・鈴木竜太・上野山達哉・松本雄一「『組織のため』の罫：非倫理的向組織行動研究の展開と課題」『組織科学』、2018年、第52巻第2号、18-32頁。

都築誉史・松田憲「特集「判断と意思決定の認知科学」編集にあたって」、『Cognitive Studies』、第22巻第3号、2015年、308-314頁。

# 内部通報制度にかかわる我が国の立法変遷と 報奨金制度について： 通報の奨励と通報者保護の観点から

Development of legislations and financial incentives related to whistleblowing in Japan:  
Perspectives on incentives and safeguards for whistleblowers

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

新潟医療福祉大学医療経営管理学部 助教  
Assistant Professor, Faculty of Healthcare Management, Niigata University of Health and Welfare

澤 田 雄 介  
Yusuke Sawada

## ABSTRACT

The laws related to whistleblowing in Japan have protections for whistleblowers but there are no incentives nor do these protection mechanisms always work. To analyse the issue, this article reviews the legislative process of these laws and finds there is not enough discussion about incentives for whistleblowers. It recommends institutional competition among internal reporting channels and external channels for encouraging companies to ensure internal whistleblower protection.

## キーワード

内部通報（内部告発、公益通報）、報奨金（報償金、褒賞金）、不正（不祥事）、コンプライアンス経営、経営倫理

## 1 はじめに

2006年公益通報者保護法施行後も同法の直接適用により通報者保護が実現された判例は一例しか確認できず<sup>(1)</sup>、通報者保護の実態は必ずしも明らかではない。むしろ、後述の事例分析からもわかるように、通報者の保護や法による救済には時として限界がある。通報者の保護自体が十分ではないと、保護への不安が通報意欲を減退させるため、依然として重要な課題で

ある。一方では、監督官庁やマスコミへの外部への通報の奨励が実質的な通報者保護を図ることも考えられる。すなわち、立法による外部通報の促進が、組織内外の通報窓口の競合を生じさせる、ひいては、事業者自らが通報者から選ばれる通報制度を構築することで通報者保護が達せられるというものである。

そこで本稿では、立法デザインにおける通報奨励の観点の重要性と実質的な通報者保護

との関係性を明らかにすることを目的とする。そのために、我が国の通報者保護の限界、および、通報の奨励にかかる議論が乏しいことを事例分析と立法過程の議事録により検証する。以下では、第2節において米国の報奨金制度<sup>(2)</sup>を概観するとともに、先行研究から本研究に必要な視座を整理する。次に第3、4節では、我が国における通報者保護の限界を示した上で、立法の議論展開における通報奨励の論調について明らかにする。そして、第5節では、通報の奨励と制度間競争を通じた立法デザインについて議論を行う。最後に第6節では、本稿のまとめと今後の展望について述べる。なお、本稿では、組織内窓口への通報・告発を「内部通報」、窓口の組織内外を問わない通報・告発を単に「通報」と記す。

## 2 通報の奨励にかかる先行研究

阿部(2003)は、通報者保護のみでは、通報への動機付けとしては不十分であると指摘する。通報に対する報復など不利益を被らないことは当たり前であるにもかかわらず、後述3節のように絶対的な保護はあり得ない。一方で、何らの利益もない通報はハイリスク・ノーリターンな行為となる。それどころか、通報者保護が過度に強調されるあまり、通報により被るリスクが高いと評価され、結果として通報意欲を損なう懸念もある(Wainberg and Perreault : 2016)。他方では、通報者へのインセンティブも内部通報制度の実効性向上のためには通報者保護と並列に論じられるべきであり、実際に多くの諸外国の立法は、そのような観点から設計されている(Andon et al. : 2018)。通報の奨励と保護の具体的な立法については、2010年Dodd-Frank Act (D-F法)<sup>(3)</sup>などの米国の制度がわかりやすい。そして、奨励の最たる例が金銭給付により通報を促す[報奨金制度]である。

本節では、報奨金制度に焦点を当てて、米国の立法と先行研究を整理する。

### 2.1 米国における報奨金制度の概要について

米国での通報に関連した法律は、連邦法、州法それぞれに様々なものがあり、多くの立法に通報の奨励の観点が盛り込まれている<sup>(4)</sup>。その源流は、南北戦争時の軍需関連の不正請求への手立てとして立法化された1863年制定の不正請求防止法(False Claims Act)にまで遡る(村田:2013)。同法では、通報者が国家に代位して、不正を行なった企業に対して不正による損害額の3倍を損害賠償請求として提訴(Qui-tam訴訟)することを認めており、勝訴時の損害賠償額の一部が通報者に対する報奨金として与えられる。さらに同法は、1986年改正により報奨金の割合を損害賠償額の10~30%に増額するとともに、通報者の保護規定を設けている。

企業法の中で報奨金制度に深く関わるD-F法は、リーマン・ショック後の金融危機を背景に、1934年連邦証券取引所法を改正して2010年に制定された。D-F法は、証券諸法違反の通報者へのインセンティブと保護のための一連の規定を設けており、米国証券取引委員会(U.S. Securities and Exchange Commission、SEC)への通報に主眼を置いている。インセンティブである報奨金プログラムは、証券法関連違反の通報によって、SECが100万ドル以上の制裁金を課す法執行が実現された際に、SECが受領した制裁金の最大30%を一定の要件下で通報者に与えるものである(D-F法922条他)。また、通報者への不利益処分禁止は、解雇処分に対する完全復職、利息付未払賃金についての2倍支給、訴訟費用の弁済だけでなく、通報者が直面する秘密保持契約違反の問題を[事前の不利益処分]として解釈するなど、実質的な通報者保

護を図っている（柿崎：2016）。特筆すべき点は、SECへの通報によって課される制裁金が脅威となることで、D-F法が実効的な内部通報制度の構築を企業に促す外圧となっていることである。つまり、企業にとって報奨金制度は、外部に先駆けて組織内窓口へ通報を惹きつける制度構築のためのインセンティブとして働き、内部通報制度を間接的に規律付けているといえる。

## 2.2 報奨金制度にかかる実証的研究

我が国における報奨金制度に関する先行研究は、海外立法の比較法的な検討を中心とした規範的なものがほとんどである。そのため、我が国の議論では、報奨金が通報意欲・行動におよぼす実際の影響については定かではない。他方で海外文献<sup>(5)</sup>では、シナリオ実験を中心とした実証的研究<sup>(6)</sup>によって、報奨金制度が「ある場合」のほうが「ない場合」に比べて、外部への通報意欲が高まることが明らかにされている（Andon et al. : 2018 ; Berger et al. : 2017）。

Berger et al. (2017) では、ケースシナリオ（具体的には、登場人物が不正の事実を発見するシナリオ）を読ませて、その登場人物の通報の可能性を評価する実験を行っている。実験の結果、不正行為を通報することで通報者が金銭的な報酬を得られる場合のほうが、得られない場合と比べて、通報する可能性が有意に高いことが示された。同様に、Andon et al. (2018) もケースシナリオを用いた実験研究により、不正行為に関する通報に金銭的報酬を与えることで通報行動が促進されること、当該不正の「深刻さ（seriousness）」も通報行動に影響を与えることを明らかにしている。ここでの深刻さとは、当該不正によって引き起こされる企業や社会に対する影響や道徳的不正を感じる程度を指す。具体的な実験結果として、①金銭的インセ

ンティブの有無にかかわらず、不正行為の深刻さの認識が高いほど通報の可能性が高いこと、②不正行為の深刻さの認識が低い場合、金銭的インセンティブの存在がより強く機能することで通報の可能性が高まることが示された。他には、報奨金の大きさと通報行動との関係性に関してRose et al. (2018) は、報奨金の大きさの効果を検証し、報奨金額が大きいほど外部通報の意向が高いことを明らかにしている。

一方でBerger et al. (2017) は、報奨金制度に伴う負の側面も示している。前述D-F法の仕組みでは、100万ドル以上の制裁金を課す法執行が実現された場合にのみ報奨金が支給されるとして、[100万ドル以上] という最小の[閾値] が設けられている。Berger et al. (2017) は、この最小値の閾値機能をもつことが意図せざる帰結を招く可能性を実験研究を通じて明らかにした。というのも、不正に対する制裁金の額が報奨金を得るための所定の最低閾値を満たさず、報奨金を受け取ることができない場合には、不正の規模が閾値を超えて報奨金の支給要件を満たすまで通報しない可能性が生じるというのである。つまり、報奨金の閾値の設定次第では、内部通報を遅延させ、かえって不正を助長させる恐れがあることがわかる。

このように、報奨金制度には弊害の懸念もある。ところが、米国の立法において不正請求防止法は、制定から150年以上を経た現在でも健在であるし、2010年D-Fも報奨金制度を新たに導入している。米国以外では、2011年制定の韓国法も報奨金制度を採用している。同法第1条の目的に「公益を侵害する行為を通報した者等を保護し、支援する<sup>(7)</sup>」とある通り、やはり通報者保護だけでなく、通報の奨励が並列に論じられている。以上の立法例のように、内部通報制度の実効性向上のためには保護と奨励のいずれもが重要であると考えられる。

### 3 通報者保護の限界と公益通報者保護法

前節で示した海外の立法例に対して、我が国では、公益通報者保護法の目的や制度趣旨が通報者保護を特に重視していることもあり、通報の奨励に関する議論は乏しい。これは、内部通報制度に関連した企業法においても同様である。以下では、通報者保護と裁判による救済の限界について我が国の裁判例を分析する。その上で、通報奨励にかかる論調の歴史的背景を辿るべく公益通報者保護法の議論展開を検証する。

#### 3.1 通報者保護と裁判による救済の限界

オリンパス内部通報事件<sup>(8)</sup>は、内部通報者の原告が、通報に端を発した違法な配転、不法行為により損害を被ったとして被告である会社を提訴したものである。原告にとっては、最初の2008年2月18日付け地裁提訴から解決までに8年もの歳月が費やされた。本件の特異性は、2011年8月31日付け原告勝訴の高裁判決後も報復が続き、東京弁護士会への人権侵害救済申し立て、同会から会社への警告を経て、2012年6月28日付け上告棄却決定による会社敗訴の高裁判決が確定してもなお嫌がらせが継続したことである。結局、原告は、別訴提起による2016年2月18日付け裁判上の和解成立まで最終的な救済を得られなかった。その和解調書によれば、「前訴高裁判決後、最高裁判所の平成24年6月28日付け上告棄却決定及び上告不受理決定までの間、被告会社が原告の職場環境を改善させる措置を積極的にとらなかった」、「原告に対する…最高裁判所決定後の…配置転換（…）は、原告を…以前の職位（…）と同等の職位に回復させたものとはいえない」、「原告は、…過去の経歴に即した職場環境での正当な人事考課を受ける機会を失ったものであ

り、…最高裁判所決定後、原告が人事考課上標準評価に満たない評価とされていた期につき、被告会社が標準評価として人事考課を全てC評価に改めたが、原告が失った昇格昇給の機会は完全には回復されない性質のものである」とある<sup>(9)</sup>。要するに、高裁判決確定後も労務環境の改善策としては関係会社への転籍案を示すだけで、同意しなければ何の職務も与えず、パワハラ状態が継続していたのである。

京都市児童相談所職員事件<sup>(10)</sup>では、公益通報をめぐる内部資料の持ち出し行為等に対する停職の懲戒処分の適法性が争われ、京都市の最高裁への上告が不受理となり懲戒処分を取り消した高裁判決が確定した。それにもかかわらず、京都市は、停職よりも軽い懲戒処分である譴責に通報者を処した（「京都市、職員を譴責処分に 判決確定で出し直し 公益通報巡り」『朝日新聞』2021年4月14日大阪版朝刊27面）。また、オリンパス事件では社内通報窓口であるコンプライアンス室の通報者名の漏洩により通報者が特定されたが、本件では京都市の通報者特定のための調査に対して組織外窓口委任先の担当弁護士から氏名が伝達されたという点が異なる（「通報者名伝達：京都市の窓口担当弁護士、内部告発職員の氏名を市側に伝える」『毎日新聞』2016年3月9日大阪版夕刊9面）。

これらは、裁判上の救済によっても、結局は、民事上の金銭的な解決以外の損害の回復は難しく、特に、通報者がそのまま同一の事業者<sup>(11)</sup>に在職し続ける場合は、使用者の有する広範な裁量権に対して保護を図ることが困難であることを示している。さらには、匿名性担保を信頼した通報者の特定が問題となったが、組織外に設けられた弁護士窓口ですら信頼性は絶対ではなく、通報者保護の限界が露わになっている。

### 3.2 2004年公益通報者保護法制定・2020年改正

旧公益通報者保護法の立法準備段階の当初、立法趣旨を通報者の保護と通報の奨励のどちらに重きを置くかという議論があったが、通報は、「社会的正義あるいは一方では公序良俗」、「当たり前のこと」とされた<sup>(11)</sup>。むしろ、通報の奨励については、「アメリカについて、…[通報者への報奨金制度を設けた]不正請求法というのが注目に値します。ただし、日本ではなかなか難しい…。それとイギリス法を比べてもらえば、日本には[報奨金制度のない]イギリス法的なものが合う」、「アメリカのように『それを告発すれば、あなた報奨金もらえますよ』ということであればまさに奨励なんですよが、告発することによって不利益を被るのを、へこむのをせめてへこませないようにしてあげましょうということだと思います。」とあることからわかるように、奨励されるべきはコンプライアンス経営であって、「公益通報とか内部告発そのものを決して奨励しているのではない」との論調であった<sup>(10)</sup>。

その後、改正をめぐる議論の中で、民間事業者・行政機関向けの各ガイドラインにおける「通報者等に対する正当な評価」として、「[通報者等の協力が]コンプライアンス経営の推進に寄与した場合には、通報者等に対して、例えば、経営トップ等からの感謝を伝えることにより、組織への貢献を正当に評価することが適当である。」との例示、および、組織内リエンシー制度（自主的に通報を行った違反者等に対する処分等の減免）の推奨が盛り込まれたほか<sup>(12)</sup>、内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）の創設があったが、奨励よりも保護ありきである点は大きく変わらない。直近では、新法施行に向けた指針等に関する検討会によって示された「内部公益通報対応体制の整備に伴う

措置」、「公益通報対応業務従事者の定め」のそれぞれの義務も、主には通報者保護の観点からであり<sup>(13)</sup>、同検討会においても通報奨励の議論は特段見当たらなかった。

報奨金制度については、検討の前段階である有識者への意見聴取で肯定的に紹介されたが、実際の検討時には、もっぱら感情的に「社会正義のために通報するのであって、報奨金をもらうために通報するのではない」「別にインセンティブでお金を払わなくても、…お礼の手紙を出せばいい」、「お金を払うというと、金儲けのためにやったのかとか、仲間を売って金儲けをしたとか、いろいろ言われる」、「報奨金をやりだすと、どんどんすりあがっていくだけ」との否定的な反応が目立った<sup>(14)</sup>。この点について我が国の実情は、「不正を通報することによって、図書券か何かをもらえるというふうな制度を作ろうとした…通報した人がなぜそんな得をするんだと、いうことでかなり批判があって、その制度は結局廃止になった…。日本の国の中で、通報したこと自体が非常に素晴らしいんだ、ということに関するコンセンサスというか、なかなか現実にはないのが現状」としてまとめられている<sup>(13)</sup>。最終的には、「匿名性を確実に守る仕組みを作ったうえで、報奨金は必要ない」、「リスクが大きいのでインセンティブを出した方がいいという発想から、リスクをできるだけなくすような制度を作成すべきで、報奨金は必要ない」、「通報者をどう救済していくかということ…、…からすれば、報奨金について議論をする必要はない…、その前にもっと大きな議論をするべき」との奨励よりも保護ありきの観点から<sup>(13)</sup>、我が国における報奨金制度の導入は見送られている。



### 3.3 通報者保護の限界とコンプライアンス経営

上記の議論展開からは、公益通報者保護法の立法過程において、報奨金制度については感情的な側面から否定されたことがわかった。また、その根底には通報の奨励よりも保護ありきであること、奨励されるべきはコンプライアンス経営であって通報ではないとの論調があった。しかしながら、「匿名性を確実に守る仕組み」があれば報奨金制度は不要であるとの主張については、現実の裁判例が保護の限界を示している。他方では、通報者保護を絶対視するあまり、通報の奨励などの内部通報制度の実効性などの観点については強制力に乏しいガイドラインを示すのみにとどまっている<sup>(15)</sup>。結局のところ内部通報制度の実効性は、企業のコンプライアンス経営にほとんど委ねられていることがわかる。

## 4 コンプライアンス経営にかかわる立法過程と内部通報制度

コンプライアンス経営を律する企業法においても、少なからず内部通報制度にかかわる立法がある。本節では、企業法分野における立法過程を辿ることで、内部通報制度の実効性に関する議論を検証する。

### 4.1 2005年会社法現代化

内部通報制度は、監査役への報告に関する制度との関係で、間接的ではあるが企業法と関わってきたものの、その立法過程で個別に議論されることはなかった。内部通報制度が企業法に関連した立法議論の中で初めて言及されたのは、2005年会社法制定に向けた法制審議会会社法（現代化関係）部会においてであった。ここでは、当時の企業不祥事の発覚経緯のほとんどがマスコミや官公庁への通報であったことか

ら、会社法の制度内で「それらを適切な形で吸い上げて調整する」仕組み、あるいは、「内部告発という形でも…責任を追究しやすくするようなシステム」として内部通報制度についても会社法の現代化における論点となりかけた<sup>(16)</sup>。しかしながら、「基本的には労働者保護制度、あるいは一部消費者保護制度として今検討が進められている…、これは商法固有の話というよりも、横断的な制度で検討するのが妥当」<sup>(17)</sup>として、論点からは見送られることとなった。

### 4.2 2006年金融商品取引法改正

内部通報の文言が明文に登場したのは、2006年金融商品取引法（旧証券取引法）改正時に導入された内部統制報告書に関連した実務上の指針「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（以下、実施基準）においてであった。

実施基準策定の当初の議論では、内部統制の限界に対して「…これに加えて何らかの形の内部告発、しかも匿名による内部告発というこの手段を加えた場合には、やはり経営者による不正行為の実行については一定の効果が期待できる…」<sup>(18)</sup>とされた。最終的に意見書で示された実施基準における内部通報制度は、「内部統制の基本的枠組み」「基本的要素」の中で「情報と伝達」の独立項目に位置付けられた上で、「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」として「内部通報の仕組みなど、通常の報告経路から独立した伝達経路が利用できるように設定されているか」と示された。また、モニタリングとの関係では「財務報告に係る内部統制構築の要点」の中で「内部・外部の通報に適切に対応するための体制の整備」に紐つけられた<sup>(19)</sup>。ところが、「内部統制の仕組みとしてこの内部通報の問題を入れたのは今回の一つの目玉」とされながらも、実質的な議論

は、内部通報制度がモニタリング、情報と伝達のいずれにも位置付けられるため、混乱が生じないよう整理すべきとの言及のみであり、実際の表記位置や表現は議論を経ずに作業部会が調整した<sup>(20)</sup>。

#### 4.3 2014年会社法改正

同改正に伴い設けられた同法施行規則第100条第3項第4号イ等では、旧会社法施行規則第100条第3項第3号等の「取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役〔監査委員会〕への報告に関する体制」に加えて「報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制」が追加された。これは、内部通報者に対する不利益取扱の禁止を新たに条文化したものであるが、「監査の実効性を確保するための仕組み」の中の「監査のための情報収集をより充実させるための仕組み」についての傍論において、「情報提供した使用人への不当・不利益な取扱いをしないようにするための体制を明記するとの提案がございしますが、公益通報者保護制度の下で、そうした取扱いをしないことは当然のこと」として明記されたものである<sup>(21)</sup>。

最終的に立法化に影響を与えなかった議論では、監査役の監督機能に関する議論において内部通報有制度について間接的な言及があったが、「自分たちの手によって選んだ監査役というのは、そこはやはり信頼関係がある」<sup>(22)</sup>として、従業員選任（選出）監査役が通報先窓口の信頼性確保にも資するとの主張であった。ただし、この主張に対しては、「内部統制システムの一項目として、内部告発を容易にするための体制の構築を要求し、その中身は会社ごとに考えさせるというルールを作る」「独立性のある役員を置くということによって解決すべき

問題」<sup>(23)</sup>とされた。また、やはり間接的な議論ではあるが、監査・監督委員会設置会社における常勤の監査・監督委員の選定義務付けに関して、内部通報をはじめとした受け皿には常勤者がふさわしいとする意見があったほか、内部統制の具体的な問題に踏み込んだ主張があった。それは、「〔内部通報が〕トップ経営者にも上げられるとしても、同時に監査委員会、あるいは、…監査役にも上げられる、そして、トップ経営者の関与が疑われるような行為については、監査委員会あるいは監査役だけに上げられる、さらに、使用人がトップ経営者に報告しなかったということによって、その後、トップ経営者から報復を与えられないような仕組み」の必要性を説く提言であったが、通報者の不利益取扱の禁止を定めた前述の施行規則のみに盛り込まれたに過ぎない。

#### 4.4 2015年コーポレートガバナンス・コード制定

コーポレートガバナンス・コード原則2-5、補充原則2-5①には、「内部通報」として独立の項目が設けられた。しかしながら、関連する議論については、コードの章立てにおいてステークホルダーとの関係性について触れた第2章ではなく、第4章の取締役会などの実効性において内部統制の一貫の各論として内部通報制度を位置付けるべきではないかとの発言が一回あったのみである。

他方で補充原則2-5①は、内部通報制度について「社外取締役と監査役による合議体を窓口とする」として、我が国の監査役制度の実情を踏まえたものとなっているが、策定において何らかの議論があったわけではない。というのも、有識者会議で事前配布された事務局説明資料において、「内部通報制度の充実・活用や通報者保護の確保」として「社外取締役と監査

役による合議体を内部通報窓口にするなど、内部通報制度の充実やその活用に向けた制度の構築が合わせて必要である。」とあらかじめ示されていたからである<sup>(24)</sup>。そして、これと全く同じ記載内容が、コード制定の議論の前からあった自由民主党の再興戦略及び再生ビジョンにおいて個別明記されていたことが確認できる<sup>(25)</sup>。

#### 4.5 コンプライアンス経営の立法と内部通報制度

本節で検証した企業法の議論展開は、通報の奨励はおろか、内部通報制度の実効性についても実質的な議論に乏しいものであった。公益通報者保護法が内部通報制度の実効性を企業法に依存する一方で、企業法は前記4.1に「商法固有の話というよりも、横断的な制度で検討するのが妥当」とあるように、立法として積極的な関わりを持たない状態にある。結局のところ、第2節で示したような通報者保護と通報の奨励を並列に位置付ける概念は、我が国には見当たらない。

### 5 考察

オリンパス社、京都市の各判例からは、通報者保護の限界が確認されたが、裁判による事後的な救済とは別に、報復そのものを発生させない予防的な方策の検討が可能である。すなわち、本節からは、報奨金制度などの外圧による制度間競争を通じて、報復禁止を超えた通報者に選ばれる内部通報制度の構築を事業者自らに促す方法が考えられる。

#### 5.1 通報の奨励と制度間競争

前掲の阿部(2003)は、不正露見の確率が不正により得られる利益と比べて小さい限り不正を抑止できず、不正露見の確率向上のために

は、不正に対する厳罰化と合わせて監督官庁の限界「執行の欠陥」を補う通報の奨励に着目する。そして、そのためには通報者の保護だけでは通報実行の動機付けとして十分ではなく報奨金制度が必要であるとする。これは、通報者保護によっても通報者が事業者から被る様々な不利益は不可避であるが、報奨金制度は、通報者の不利益を救済する手段として通報者の保護と裁判による救済の限界をも克服するというものである。岩崎(2008)は、阿部(2003)による【不正による利益>不正露見時のリスク(不正露見の確率×露見時の処罰)】の主張を経済学の観点から理論的に補強している。通報には、「犯罪から得られる利得や集団行動への同調から得られる効用を減少させ、または、法に従うことから得られる効用を増加させる状況を作り出す契機となる、という機能があり、これらにより犯罪抑止を図ることが可能である」とするものである。その上で、阿部(2003)の提言【通報のインセンティブ<通報者のリスク】を克服する【保護+報奨金(+リニエーション)>通報者のリスク】の実現については、「内部告発によるゲインを上昇させ、あるいはコストを減少させることによって、社会的に有用な内部告発を保護・奨励する必要がある。ゲインの上昇には報奨金制度が役立つ」と結論づけた。より具体的には、法的保護にかかる保護要件の緩和、法定の通報対象事実の範囲の見直し、通報者探し・不利益取扱への厳罰、通報者の民事・刑事免責、そして報奨金制度の導入によって通報者の保護を徹底的に強化すべきであるというのである。

内部通報制度の実効性の問題について検討した遠山・遠藤(2017)は、通報者へのインセンティブとともに、事業者に対する内部通報制度構築のためのインセンティブとなる「制度間競争<sup>(26)</sup>」を通じた「社内リニエーション制

度」の有用性を次のように主張する。まず、通報者にとっては、不正事実の自己申告に対して社内処分の軽減措置を講じるリネンシー制度が、外部ではなく組織内窓口への不正事実の報告を促すインセンティブとなる。そして、事業者にとっては、不正の早期解決とともに外部への通報による問題の波及的な深刻化の予防が可能となるため、社内リネンシー制度などの内部通報制度の実効性を高める動機付けが働くというものである。

石田（2007）も、米国Sarbanes-Oxley Act（SOX法）による通報者保護の規制方法を「労働者の内部告発に対する使用者の報復行為を抑制する」報復禁止モデル、「使用者に対して内部通報制度の設置を促す」構造モデルに大別する中で、前者については、報復を行った使用者あるいは個人に対して、民事、刑事、行政による多様な制裁システムを規定するものであると評価する。一方では、構造モデルにおいては、報復禁止の保護を受けられる要件が、一部の州で求められている内部通報を外部通報の保護要件としていないことから、「内部通報を促進したい企業は、労働者が通報しやすいような制度を設計する他ない」としてSOX法による制度間競争の効果を認めている。柿崎（2016）もやはり、D-F法が企業に対して、通報を受けた場合には120日以内に潜在的な違法行為の有無を調査することを要求していることから、企業が不正に適切に対処できるコンプライアンス・プログラムの整備を副次的に求めていると評価している。

## 5.2 立法の外圧による制度間競争

阿部（2003）の報奨金制度は、通報先窓口の内外を問わず、不正露見のためには外部への通報でも問題ないとしており、内部通報制度の実効性の問題はそもそも検討対象ではなかつ

た。また、遠山・遠藤（2017）による社内リネンシー制度は、不正関与の当事者以外には機能せず、報奨金制度などの他のインセンティブの仕組みについての検討はない。加えて、制度間競争の前提としては、通報先窓口の競合相手である監督官庁やマスコミなど外部への通報を促す立法デザインなどが問題となる。我が国には、米国のSOX法、D-F法による強力な制裁手段や巨額な報奨金といった外部環境はなく、制度間競争の仕組みが現状のままでは十分に働かないように思われる。

これらの検討課題については、橋本（2015）の立法による外部への通報者の保護を通じた「内部告発促進制度」が参考となる。これは、社会全体の利益を増大させる効率性の問題の観点から、外部通報による「個別企業の不正な利益追求を抑制して社会全体の利益を増大させる効果」を主張するものである。経営者は、対照的に内部告発を抑制する制度を展開するため、そのような内部告発促進制度は自制的に発生しないので、コーポレートガバナンス政策の1つとして外生的に形成する必要があるというのである。同様に田中亘（2019）は、公益通報者保護法が内部通報を外部通報に優先して保護する必要性に疑問を呈し、むしろ外部通報者の保護が内部通報を促す可能性があるとして法制度による外部通報のインセンティブ付与を議論すべきであるとする。

## 5.3 制度間競争による事業者自らの制度構築

以上の議論からは、制度間競争による企業への働きかけによって実質的な通報者保護が図られ、そのためには我が国の立法デザインに欠けている通報奨励の観点が重要であると結論づけられる。それでは、事業者は報奨金という外部通報への誘因にどのように対抗して通報制度を築けばよいか。市古（2006）は、エージェ

ンシー理論を上下関係に拡張した場合の下位者の自己保身に着眼したエントレンチメント概念から、自己保身が負に働くことで不正が生じるのに対して、社内リニエンシー制度が負の自己保身に対しても有効であること、自己保身が正に作用するように人事考課の評価システムにおいて通報者への肯定評価を行うことを提言している。また、通報者への肯定評価を行うという点については、旧法制定前から、実際に企業において通報者の昇格制度や社内報奨金の検討が確認されている（「企業に広がる保護制度（検証内部告発：上）」『朝日新聞』2002年11月27日朝刊29面）。実務では、我が国でも学術的な議論以上に先進的な提言や取組みがあり、米国Qui-tam訴訟制度の考えを取り入れた社内報奨金制度のモデル規定や通報窓口に苦情処理を担わせる企業もある（浜辺：2004；内藤：2009）。これらの例は、内部通報への誘引や制度の信頼構築、周知徹底のために資すると考えられる。

## 6 おわりに

本稿では、我が国の通報者保護の限界、および、通報奨励の議論が十分でないことを事例分析と立法過程の検証を通じて明らかにした。その上で、実質的な通報者保護のためには立法デザインへの通報奨励の観点が重要であると結論づけた。我が国の内部通報研究における報奨金制度は、比較法の観点から論じられることがほとんどであった。本稿では、報奨金制度の本質である通報の奨励に着目することで、通報者保護だけでなく通報奨励の重要性を制度間競争の視座から追加的に提言したことに意義があると考えている。

他方で本研究の限界については、今後の展望とともに次のように記される。

第一に、報奨金制度や通報の奨励の掘り下

げについては十分ではなく、さらなる検討の余地がある。特に、通報の奨励については、報奨金に対する否定的感情についての文化的・歴史的背景が及ぼした影響も無視できない。内部通報制度に直接関連した文脈ではないが、西部開拓時代の米国では、犯人捕縛に対して生死を問わずに報奨金を支払う、警察行政以外の私人による「賞金稼ぎ（バウンティハンター）」が公認されていた。同時代に制定された不正請求防止法にも、このような時代背景の影響が考えられる。我が国の例では、戦後GHQによって一時期導入された税法分野の報奨金制度「第三者通報制度」が参考になると思われる。

次に、通報の奨励のみだけで解決できない実質的な通報者保護の問題について、本稿は何ら検討していない。例えば、我が国の損害賠償に対しては、賠償額が低いという問題が指摘されており（森・高橋・池田：2018）、通報者の被った損害が十分に回復されない恐れがある<sup>(27)</sup>。また、賠償額の低さの問題は、通報者への不利益取扱への抑止力を低下させる。これらの問題点については、米国などにおける懲罰的損害賠償の仕組みが参考になるかもしれない。韓国法では、通報者に対する不利益取扱に対して3倍以下の範囲で懲罰的損害賠償を認めている（田中俊光：2020）。ただし、過去に我が国は、懲罰的損害賠償制度について「企業にとって過大な負担となっている」（内閣官房，2003）との消極的な立場を示しており<sup>(28)</sup>、実際の制度導入に際しては、これまでの議論や経緯の検討が求められる。

最後に制度間競争については、外部への誘因があまりにも強力であれば、事業者が実効性のある内部通報制度の構築を最初から諦めて、制度間競争への参加を見送る懸念がある。すると、制度間競争による法的手当の限界と社内制度構築のバランスという視点から社内制度

が有効に機能するポイントの究明が求められる。今後の展望としては、学術的な理論研究のみに拘泥することなく、実務を踏まえた実証的な議論展開への発展が課題となる。そのためには、個別の学問領域の限界を克服した学際的な共同研究も視野に入れることが考えられる。

**【謝辞】** 本論文執筆に際しては、予稿およびフルペーパーを通して各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浜辺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。

#### **【注】**

※以下、脚注、参考文献に示すWeb資料の各閲覧日は2022年1月3日

- (1) 筆者らの調べでは、神戸司法書士事務所事件（神戸地判平20.11.10自由と正義第60巻第11、72-82頁；大阪高判平21.10.16公刊物未登載〔平20（ネ）3075 判例秘書L06421098〕）以外に確認できなかった。公益通報者保護法の遵守によって通報者保護の判例自体が少なくなっている可能性もある一方で、依然として旧来からの権利濫用などの一般法理による通報者の救済事例は確認できる点については留意が必要である。
- (2) 文献や論者によって「報償金」「褒賞金」の語句が用いられることもある。本稿では、「奨励する」との観点から引用を除き「報奨金」としている。
- (3) SEC “Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act” 〈[https://](https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf)

[www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf](https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf)〉

- (4) SOX法までのその他の米国立法は山崎（2003）も参照。
- (5) 後述の外部への通報を促す立法デザインという視点から、外部への通報に対する報奨金を扱った文献にレビューを限定している。
- (6) これらは、主に米国人を対象にした実験研究であるが、当該実験結果を我が国の文脈にそのまま適用できるかについては留意が必要である。また、これらの実験室実験は、内的妥当性は高い一方、現実への適用可能性である外的妥当性は相対的に低い点も考慮を要する。
- (7) 大韓民国 “ACT ON THE PROTECTION OF PUBLIC INTEREST WHISTLEBLOWERS” 〈<https://www.acrc.go.kr/en/data/2.0.Act%20on%20the%20Protection%20of%20Public%20Interest%20Whistleblowers.pdf>〉
- (8) 光前幸一（2012）「オリンパス・内部通報事件（東京高判平23.8.31、東京地判平22.1.15）」『労働法律旬報』第1776号、34頁。などを参照。なお、本件は確定判決後も実質的に報復が続くなど特異なケースではあるが、通報者保護の限界を示す極端な事例として取り上げた。
- (9) 濱田正晴「オリンパス内部通報裁判 裁判上の和解 和解調書（平成28年2月18日付）」〈<http://ameblo.jp/jpmax/entry-12130627174.html>〉
- (10) 京都市児童相談所職員事件（京都地判令1.8.8労働判例第1217号、67-97頁、大阪高判令2.6.19労働判例第1230号、56-70頁。）
- (11) 内閣府国民生活局「第18次国民生活審議会消費者政策部会第8回議事録」2002

- 年9月13日〈<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10311181/www.consumer.go.jp/seisaku/shingikai/bukai8/gijiroku8.pdf>〉
- (12) 消費者庁「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」2016年12月9日〈[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/overview/pdf/overview\\_190628\\_0004.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/overview/pdf/overview_190628_0004.pdf)〉
- (13) 消費者庁「公益通報者保護法に基づく指針等に関する検討会報告書」2021年4月21日〈[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/meeting\\_materials/review\\_meeting\\_001/assets/review\\_meeting\\_001\\_210421\\_0001.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/meeting_materials/review_meeting_001/assets/review_meeting_001_210421_0001.pdf)〉
- (14) 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第1回議事録」2015年6月16日〈[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/improvement/pdf/150616\\_gijiroku.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/improvement/pdf/150616_gijiroku.pdf)〉
- (15) ただし2020年改正では、内閣総理大臣による「報告の徴収並びに助言、指導及び勧告」（新法第15条）の規定が新設されている。刑事罰や行政罰を伴わないものであるが、エンフォースメント措置として一定の強制力が期待される。
- (16) 法務省「法制審議会会社法（現代化関係）部会第1回会議議事録」2002年9月25日〈<https://www.moj.go.jp/content/001225188.pdf>〉
- (17) 法務省「法制審議会会社法（現代化関係）部会第2回会議議事録」2002年10月23日〈<https://www.moj.go.jp/content/001225189.pdf>〉
- (18) 金融庁総務企画局企業開示参事官室「企業会計審議会第4回内部統制部会会議録」2005年3月23日、20頁。〈[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyuu/gijiroku/naibu/20050323\\_naibu.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/gijiroku/naibu/20050323_naibu.pdf)〉
- (19) 企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」2007年2月15日〈[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyuu/tosin/20070215.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20070215.pdf)〉
- (20) 金融庁総務企画局企業開示課「企業会計審議会第16回内部統制部会会議録」2007年1月31日〈[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyuu/gijiroku/naibu/20070131.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/gijiroku/naibu/20070131.pdf)〉
- (21) 法務省「法制審議会会社法制部会第10回会議議事録」2011年2月23日〈<https://www.moj.go.jp/content/000072741.pdf>〉
- (22) 法務省「法制審議会会社法制部会第2回会議議事録」2010年5月26日〈<http://www.moj.go.jp/content/000049083.pdf>〉
- (23) 法務省「法制審議会会社法制部会第4回会議議事録」2010年8月25日〈<https://www.moj.go.jp/content/000054772.pdf>〉
- (24) 金融庁「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（第3回）資料1 事務局説明資料 検討にあたっての視点（例）」2014年9月30日〈<https://www.fsa.go.jp/singi/corporategovernance/siryuu/20140930/01.pdf>〉
- (25) 自由民主党日本経済再生本部「日本再生ビジョン」2014年5月23日〈[http://grjapan.jp/sites/default/files/content/articles/files/ri\\_ben\\_zai\\_sheng\\_biziyon-5-23-2014.pdf](http://grjapan.jp/sites/default/files/content/articles/files/ri_ben_zai_sheng_biziyon-5-23-2014.pdf)〉
- (26) 制度間競争については、公益通報者保護法の改正に向けた有識者への意見聴取に

において議論があったが、傍論に終わっている。

消費者庁「公益通報者保護制度に関する意見聴取（ヒアリング）第8回議事要旨」2015年1月27日〈[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/hearing/pdf/150127\\_gijiyoushi.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/hearing/pdf/150127_gijiyoushi.pdf)〉

- (27) 他には、通報者に対する不利益取扱いにかかる故意または過失の有無については、拳証責任の事業主への転換を定める米国法や韓国法のような立法例が参考になる。
- (28) 内閣官房「米国の規制改革及び競争政策に関する日本政府の要望事項」2003年10月24日〈[https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/usa/keizai/pdfs/dereg\\_re\\_2003\\_jpn.pdf](https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/usa/keizai/pdfs/dereg_re_2003_jpn.pdf)〉

#### 【参考文献】

- Andon, P., Free, C., Jidin, R., Monroe, G.S., & Turner, M.J. (2018). The impact of financial incentives and perceptions of seriousness on whistleblowing intention. *Journal of Business Ethics*, 151 (1), 165-178.
- Berger, L., Perreault, S., & Wainberg, J. (2017). Hijacking the Moral Imperative: How Financial Incentives Can Discourage Whistleblower Reporting. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 36 (3), 1-14.
- Rose, J. M., Brink, A. G., & Norman, C. S. (2018). The effects of compensation structures and monetary rewards on managers' decisions to blow the whistle. *Journal of Business Ethics*, 150 (3), 853-862.
- Wainberg, J., & Perreault, S. (2016). Whistleblowing in Audit Firms: Do Explicit

Protections from Retaliation Activate Implicit Threats of Reprisal? *Behavioral Research in Accounting*, 28 (1), 83-93.

- 阿部泰隆 (2003)『内部告発〔ホイッスルブロウワー〕の法的設計：社会浄化のための内部告発者保護と褒賞金制度の設計』信山社出版
- 石田信平 (2007)「コーポレートガバナンスと内部通報制度の関係について--サーベンス・オックスリー法を中心として」『季刊労働法』第217号、161-172頁。
- 市古 勲 (2006)「内部通報制度の実効性に関する分析：自律的ガバナンスの観点で」『経営教育研究』第9巻、154-173頁。
- 岩崎将基 (2008)「内部告発の法と経済学：公益通報者保護法の検討」『東京大学法科大学院ローレビュー』第3巻、30-56頁。
- 柿崎環 (2016)「米国ドッド・フランク法における内部告発者報奨金プログラムの展開と課題」『法律論叢』第88巻第4・5号、1-22頁。
- 田中俊光 (2020)「韓国における懲罰的損害賠償制度の導入」『アジア研究シリーズ』第102号、111-151頁。
- 田中 亘 (2019)「公益通報者保護制度の意義と課題：内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）の発足に寄せて」『旬刊商事法務』第2195巻、13-21頁。
- 内藤 忍 (2009)「内部通報制度を利用した労働者の苦情処理」『JILPT Discussion Paper』No.09-06、1-51頁。
- 遠山信一郎・遠藤輝好 (2017)「企業価値向上型コンプライアンス：内部通報制度のデザインチェンジ論」『法学新報』第123巻11号・12号、407-439頁。
- 橋本倫明 (2016)「コーポレート・ガバナンス制度としての内部告発制度」『企業境界と



コーポレート・ガバナンス：新制度派経済学アプローチ』慶應義塾大学大学院商学研究科博士論文、126-138頁.

浜辺陽一郎 (2004) 『内部通報制度：仕組み作りと問題処理』東洋経済新報社

村田大学 (2013) 「米国企業における内部通報制度の現状と課題」『経営學論集』第83号、G1：1-12頁.

森 大輔・高橋脩一・池田康弘 (2018) 「損害賠償の目的に関する日米比較調査の結果報告」法と経済学会2018年度（第16回）全国大会

山崎隆志 (2003) 「内部告発者保護制度をめぐる動き」『調査と情報』第421号

# 組織の徳倫理学

## — 組織不祥事を評価する枠組みの提案 —

Organizational Virtue Ethics:  
A Framework for Ethical Evaluation of Organizational Scandals

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

This paper provides a theoretical basis for organizational virtue and proposes a framework for ethical evaluation of organizational scandals that cannot be assessed using individual virtue standards. I first review traditional virtue ethics and show its limitations. Next, I focus on how organizational virtue can overcome these limitations and examine previous research. I then define an organizational virtue as a character trait that helps stakeholders flourish and propose a framework for organizational virtue ethics based on this definition. Finally, I attempt an ethical evaluation of the Japan Post Insurance scandal within the proposed framework.

### キーワード

徳倫理学、組織の徳、不祥事、スワントン、信頼性

#### 1. はじめに

経営倫理学において、徳倫理的アプローチを採用する研究が増えている (Arnold et al. : 2015, vii)。その背景には、動機や感情に焦点を当てることで帰結主義や義務論では説明が困難である側面を説明することができること、そして善悪や正・不正に尽きない、正義、正直、博愛、善意、勇気といった豊かな概念を個人の徳として強調できることが挙げられる。

しかし、ビジネスにおいて個人の徳に訴えることには二つの限界がある。第一に、競争的なビジネスのなかで個人の徳を培うことができ

るかという疑問である (MacIntyre : 1981)。第二に、企業統治の失敗や過剰なノルマなど組織構造や組織文化によって引き起こされた不祥事が後を絶たない。個人の徳に焦点を絞るかぎり、こうした組織不祥事を倫理的に評価することはできない。

そこで本論文では、個人の徳の代わりに組織の徳 (organizational virtues) に基づく組織の徳倫理学 (organizational virtue ethics) を提案する。組織の徳の可能性は先行研究でも示唆されてきた。しかし、先行研究では「組織の徳とは何か」「正しさの基準はどのようなものか」といった問いに答える理論的基礎づけの作

業はなされてこなかった。

本論文では、組織の徳を理論的に基礎づけ、組織不祥事を倫理的に評価する枠組みを提案する。本論文の大まかな流れは以下のとおりである。まず、従来の徳倫理学を概観し、その限界を示す(第2節)。次いで、その限界を克服する方策として組織の徳に注目し、先行研究を検討していく(第3節)。そのうえで、組織の徳の具体例として信頼性(trustworthiness)を挙げ、組織の徳倫理学を提案する(第4節)。最後に、組織の徳倫理学の枠組みから、かんば生命保険の不適正募集問題に対して倫理的評価を試みる(第5節)。

## 2. 徳倫理学とその限界

### 2.1 徳倫理学とは何か

徳倫理学とは、最も広い意味では、徳の観念を中心とした倫理学を指す(Swanton: 2013)。徳とは正義、正直、博愛、善意、勇氣などの性格特性のことである。

徳倫理学の起源はアリストテレスにまでさかのぼるが、現代の徳倫理学はG・E・M・アンスコム「現代道徳哲学」(Anscombe: 1958)を嚆矢として、アラスデア・マッキンタイアの『美徳なき時代』(MacIntyre: 1981)やロザリンド・ハーストハウスの『徳倫理学について』(Hursthouse: 1999)などによって展開されてきた。今では帰結主義や義務論と並ぶ代表的な倫理学理論として知られている。

ところで現在、「徳倫理学」の名のもとあまりに多様な立場が一括りにされており、それらに共通する特徴を与えることは困難である。たとえば、行為の正しさの基準として徳の観念に訴える理論もあれば、そもそも理論化に反対する立場もある。本論文の目的からすれば、徳倫理学を包括的に論じる必要はなく、その代表例を挙げることであれば十分である。

徳倫理学の代表例として、ハーストハウス、マイケル・スロート、クリスティーン・スワントンの三つの理論が挙げられる(Johnson: 2003; van Zyl: 2013; 伊藤: 2019)。

まずハーストハウスは、徳を身につけた人、すなわち有徳な行為者ならば何をするかと考える(Hursthouse: 1999)。ハーストハウスによれば、行為が正しいのは、その行為が、もし有徳な行為者がその状況にいるならするであろう、その有徳な行為者らしい(つまり、その人柄にふさわしい)行為である場合、その場合にかぎる(前掲書、28, 79邦訳42, 122)。

ここで三点確認しておきたい。第一に、「有徳な行為者らしい(つまり、その人柄にふさわしい)行為」という表現は、嘘をつかないなど特定の行為(や不作為)を要求するだけではない。正直な人は正直である人らしい仕方でも相手に配慮し、猜疑心をもたず信頼を寄せるかたちで、適切な理由から正直に話すだろうと期待できる。この表現はそのような感情や動機づけや理由を含んでいる。これらが欠けていれば、たとえ嘘をつかずとも正しいとは言えない、そうハーストハウスの理論は評価する(前掲書、10-12邦訳17-19)。

第二に、ハーストハウスは、帰結主義や義務論のように行為ばかり見ず、その行為を通してよく生きることを重視する(前掲書、69-71邦訳106-111)。アリストテレスはただ生きることだけでなく、よく生きること(古代ギリシャ語でエウダイモニア)を強調した。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」を目指した生き方であり、「開花繁栄」(flourishing)と言い換えられる(前掲書、9-10邦訳16-17)。

第三に、有徳な行為者であっても正しい選択をしようがない状況は存在する。ハーストハウスはこれを「悲劇的なジレンマ」と呼んでい

る（前掲書、71-77邦訳110）。

次いでスロートは、有徳な行為者のどの点  
がその行為を正しい行為にするのかに注目する  
（Slote：1995、239-241邦訳183-186）。スロート  
の答えは動機である。スロートによれば、ある  
行為が正しいのは、その行為が善い動機に由  
来する場合、あるいは少なくとも、悪い動機に  
由来しない場合、その場合にかぎる（Cf. van  
Zyl：2013、181邦訳281）。

スロートは善い動機に基づく行為者の徳と  
して具体的に、自信を持つといった内的な強  
さ、すべての人に対する博愛、近い人への配  
慮（ケア）の三つを挙げ、後者二つの「温かい」  
動機に基づく道徳を支持している（前掲書、  
246-258邦訳192-213）。

最後にスワントンが注目するのは、有徳な  
行為者でもその動機でもなく、徳それ自体であ  
る（Swanton：2003）。スワントンは徳にはそ  
れぞれ目標（target）があると言う（前掲書、  
29、232<sup>(1)</sup>）。たとえば、善意（benevolence）と  
いう徳には他者の善を促進するという目標があ  
る（前掲書、234）。勇気という徳には自分の  
恐怖心を制御し危険な状況にうまく対処する  
という目標がある（前掲書、236）。もちろん、  
徳の目標に到達する仕方は様々な形で行われ  
る。たとえば、善意は、他者の善を促進する  
とき、その相手に敬意を示し、その状況にふさわ  
しい種類の親密さを表現することが要求される  
（前掲書、234）。スワントンはこれを「様態」  
（modes）と表現し、多元的な様態を認めるこ  
とで、価値の促進だけを認める帰結主義や尊重  
だけを認める義務論の様態の偏狭さを批判する  
（前掲書、2、21-23）。

スワントンによれば、徳は複雑なプロ  
フィールを持ち、正直な行為が正しいこともあ  
れば、そうでない行為が正しいこともある（前  
掲書、236）。そこで、スワントンは、まず徳

の目標に到達する行為を有徳な行為とし、次い  
であらゆる点で有徳であれば正しいとする二段  
階の基準を提案している（前掲書、228）。つ  
まり、ある行為が有徳であるのは、その行為が  
徳の目標に到達する場合、その場合にかぎる  
（第一段階）。そして、ある行為が正しいのは、  
その行為があらゆる点で有徳な場合、その場合  
にかぎる（第二段階）（Cf. van Zyl：2013、188  
邦訳293）。

これらの徳倫理学の理論は経営倫理学にお  
いても応用されてきた。たとえば、伊勢田哲治  
はスロートの理論に訴えて、職場でのメールプ  
ライバシーの問題にアプローチしている（伊勢  
田：2002）。また、私はハーストハウスの理論  
に訴えて、内部告発者の後ろめたさや悲劇を説  
明しようと試みている（杉本：2017）。

## 2.2 徳倫理学的アプローチの限界

徳倫理学に対しては、開花繁栄という観念  
は曖昧であるなどの批判が投げかけられてき  
た。だが、そうした批判はハーストハウスらに  
よって「お前だって（tu quoque）」と応えられ  
ている（Hursthouse and Pettigrove：2018）。  
たとえば、功利主義でも義務論でも幸福や義務  
の観念は曖昧なのだから、それは徳倫理学固有  
の問題ではないのだ。

本論文ではむしろ、徳倫理学の理論をビ  
ジネス場面で使うことの二つの限界を指摘し  
たい。まず、マッキンタイアによれば、ビジ  
ネスは個人の徳を抑圧し、悪徳を育てている  
（MacIntyre：1981；Cf. Hartman：2013）。マッ  
キンタイアは「調和しているが複雑な形態の、  
社会的に確立された協力的な人間活動」を実践  
（practice）と呼び、ビジネスもその一種だとす  
る（MacIntyre：1981、187邦訳230）。この実  
践によって獲得できる善には二種類ある（前掲  
書、188-199邦訳231-232、234）。一つは、報酬

や地位や名声である。それらはビジネス実践でなくとも獲得できるので、ビジネス実践に外在的な善だと言することができる。それは典型的には個人によって所有され、その所有をめぐって勝者もいれば敗者もいる競争の対象となる（前掲書、190邦訳232-234）。もう一つは、実践に内在的な善である。ビジネス実践を通してしか獲得できない、自分の仕事振りでの卓越性や成し遂げた成果自体の持つ卓越性などを挙げることができる。これらは共同体にとっての善となる。そして、仕事に対する誇りなどの徳を身につけ発揮することで、こうした善を獲得できるようになる（前掲書、191邦訳234）。ところが、競争的なビジネスでは、個人は外在的善の獲得に夢中になり、内在的善を獲得する徳を育み損ねてしまう。たとえば誇りは報酬や名声の追求において邪魔になりうるからだ（前掲書、196邦訳241）。ビジネスの多くの場面で悪徳しか育まれず、従来徳倫理学の基準に照らすと正しい活動はほとんどなくなってしまう。

また企業統治の失敗や過剰なノルマなど組織構造や組織文化によって引き起こされた不祥事が後を絶たない。そこで企業統治の問題点を指摘する研究（井上：2015）や社会関係資本から不祥事を犯した組織の特性を明らかにする研究（北見：2010；稲葉：2017）が行われている。ただし、それは「組織が現にどうあるか」を明らかにするものであり、倫理的観点から「組織がどうあるべきか」を評価するものではない。たしかに従来徳倫理学でも「個人がどうあるべきか」は評価できる。だが、今挙げた組織不祥事で問題とすべきは「個人がどうあるべきか」でなく「組織がどうあるべきか」だろう。

本論文では、これらの限界を克服する方策として、個人の徳の代わりに組織の徳を考えてみたい。従来徳倫理学では、徳の主体は個人であり、企業をはじめとする組織はせいぜい徳

を涵養する一種の共同体として理解されるにとどまっていた（Solomon：1992、102；大塚：2017）。むしろ、組織を徳の主体として考えてみたらどうか。

### 3. 個人の徳から組織の徳へ

#### 3.1 組織の徳に関する先行研究の検討

組織の徳の可能性は先行研究で示唆されてきた。以下、それぞれの議論を検討し、その不十分さを明らかにする。

ロバート・ソロモンは友愛、名誉、忠誠、恥じらいを企業の徳として挙げている（Solomon：1992、Ch.20）。だが、何をもって企業の徳だとするかその根拠は明らかでない。ソロモンは個人と同様に企業にも徳があることを論証なく前提にしている。

カール・シュットは、企業の徳は人間の徳とは大きく異なると主張する（Schudt：2000）。人間は徳を追求する際、本来持っている欲求を過大にも過小にも与えないように注意しなければならない。アリストテレスはこれを中庸と呼んだという。しかし、企業には中庸へと制御されるべき欲求がそもそもない（前掲書、713）。そこで、企業の徳には、極端に追求しても危険ではないものがある。シュットが挙げているのは、効率的生産（efficient production）という企業の徳である（前掲書、714；Cf. Hartman：2013、241邦訳370）。この徳を効率的すぎる生産と非効率な生産の中庸として語ることは意味がない（Schudt：2000、714）。製品を効率的に生産しすぎて悪いことはないからだ。

一方でアディティ・ゴリーは、シュットの議論に反対している（Gowri：2007）。ゴリーによれば、動物の欲求と類比的に企業の欲求も認められる（前掲書、392-393）。したがって、企業の徳であっても欲求を制御する中庸が

重要だと論じる（前掲書、393-395）。ゴーリーによれば、シュットは効率的生産を中庸として語ることは意味がないとするが、そのようなことはない。効率的すぎる生産は一見すると徳に見えるが、シュットにならって効率的生産を「最小の生産コストで最大の製品を作る企業の習慣」とすれば、コストをかけすぎないのも、製品を作りすぎるのも悪徳だろうと反論している（前掲書、395-398）。

シュットとゴーリーの議論をどう評価すべきか。まず、企業に欲求があるかは欲求の定義によるだろう。少なくとも心的状態の一種としてそれを定義しようとするれば、企業にそもそも心があるかが問題となる。そして、その答えに決着は出ていない<sup>(2)</sup>。また、仮に企業に欲求があるとしても、それと徳との関係が明確でない。両者とも企業の徳とは何かを定義していないからだ。

ローザ・チャンは、組織の徳を測る尺度を提案し、その構成概念妥当性や業績との関連といった実践的含意を示す（Chun：2005）。フォーチュン・グローバル500企業のホームページや顧客と従業員へのインタビューを通じて、組織のパーソナリティとしてあてはまる徳を絞る（前掲書、274, 277）。組織レベルの徳として、インテグリティなどを6つの次元（広い徳）とし、それぞれに4つの狭い徳、合計24の徳の尺度が提案されている（前掲書、278 Table III）。

だが、チャンが組織の徳を同定する方法は、組織が「人間としての生命を得た」ことを想像するように求める質問紙調査である（前掲書、277）。個人の徳の語りや組織に対してでもできるかを問うているだけで、語りでなく実際に組織の徳があるかの理論的な根拠を与えてはいない。

ジェフ・ムーアらは、マッキンタイアが展

開した徳と実践の枠組みから、組織の徳について論じている（Moore and Beadle：2006）。ムーアらは、マッキンタイアが農業や漁業などを「生産的な実践」と捉えている点に注目する（前掲書、371）。こうしたビジネス実践はそれに外在的な善（報酬や地位や名声）が組織という制度に侵入しすぎることによって歪められてしまう（前掲書、374）。そこで、有徳な組織とは外在的善の過剰な侵入を許さない制度だと言う（前掲書、374-375）。ムーアらによれば、そのような組織は、正義、勇気、誠実さ、インテグリティ、忠誠などを組織の徳として備えている（前掲書、375）。

マッキンタイアの懸念に対して、有徳な組織の設立がビジネス実践において個人の徳を育み、悪徳を抑制するというムーアらの指摘は重要である。だが、ムーアらの議論も、個人が徳を備えるように組織が徳を備えることができることを論証なく前提にしている<sup>(3)</sup>。

以上の先行研究の検討からわかるのは、組織の徳に訴えるために「組織の徳とは何か」「正しさの基準はどのようなものか」が問われておらず、その理論的根拠が与えられていないということだ。

### 3.2 組織の徳が満たすべき三条件

先行研究のなかで特筆すべきは、J・D・ビショップが個人でなく企業に徳が適用されるために満たさなければならない三つの条件を提示していることだ（Bishop：2012、377-378）。以下、各条件を説明し、その妥当性を検討する。

第一の条件として、企業は開花繁栄しなければならない、開花繁栄している企業を特定できなければならない（前掲書、377）。企業の目的は利益、成長、株主利益の最大化であってはならず、これらはすべて外在的であり、マッキンタイアが呼ぶ「実践」を特徴づけるものでは

ない。企業は実践に参加し、その卓越性が開花繁栄によって判断されなければならない。

第二の条件として、企業の開花繁栄が人間の開花繁栄と両立する、あるいはそれを向上させるものでなければならない（前掲書、378）。たとえば、拷問器具のような人を傷つける製品を販売しているメーカーはたとえ成功していても人間を開花繁栄させているとは言えない。ビショップは、マフィアが有徳な組織とみなされる基準であってはならないというマフィア・テストを提案している（前掲書、378）。

第三の条件として、企業は育み習慣化することのできる性格特性に相当するものを持つことができなければならない（前掲書、378）。組織の徳をどのように育み習慣化していくかを明らかにする必要があると言うのだ。

以上の三条件は妥当だろうか。個人の徳の場合、こうした条件は「徳の規準」と呼ばれてきた。ハーストハウスをはじめ「新アリストテレス主義」（あるいは「エウダイモニア主義」）と呼ばれる多くの徳倫理学者によれば、徳とはそれを身につけている人の開花繁栄を構成する性格特性だという（Hursthouse：1999、20邦訳43）<sup>(4)</sup>。また、デイヴィッド・ヒュームを徳倫理学者だとみなす解釈では、徳はそれを身につけている人や他の人たちにとって有用である、あるいは直に快い性格特性だとされる（Hursthouse：1999、20邦訳43；林：2016、2）。

第一条件は、新アリストテレス主義における徳の規準に近いものだろう。たしかに、もし企業の徳などというものがあれば、個人と類比的に企業の開花繁栄を構成する性格特性だと考えるのが自然である。だが、ビショップがこの「企業の開花繁栄」から利益、成長、株主利益の最大化を除外している点に注意したい。もちろん、企業の目的は利益、成長、株主利益の最大化だという考え方もある（Friedman：

1970）。だが、今日広く支持されている考え方だとは言い難い（Moon：2014）。本論文ではさしあたり開花繁栄に訴えた条件（ビショップの第一条件）で考えていく<sup>(5)</sup>。

第二条件にも疑問を持つかもしれない。なぜ人間の開花繁栄の向上やそれとの両立を考えなければならないのか。それは企業をはじめとする組織が単に手段としてのみ扱われる道具的な存在だからだ（杉本：2020a）。企業をはじめとする組織は何のためにあるのかと考えてみれば、それは組織それ自体のためでなく、その組織をとりまくステークホルダーのためにある。

第一条件を認めれば、第三条件に問題はないだろう。すなわち、もし企業の徳が企業の開花繁栄を構成する性格特性であることを認めれば、個人の徳と同様、開花繁栄に向けてそれを育み習慣化することが求められるからだ。

そこで次節では、ビショップの三条件を満たす組織の徳を考える<sup>(6)</sup>。ただし、ビショップは企業の徳が満たすべき条件としているが、本論文では企業に限らず組織の徳が満たすべき条件として考えていく。

## 4. 組織の徳倫理学の提案

### 4.1 組織の徳とは何か

組織の徳倫理学を提案するにあたって、組織の徳をどう考えるか。前節では、個人の徳と類比的に、組織の徳はそれを身につけている組織の開花繁栄を構成する性格特性だと述べた。では、組織の開花繁栄とは何か。

組織の開花繁栄を文字通りに組織の繁栄だと言うことはできないだろう。組織の繁栄も、組織の利益、成長、株主利益の最大化と同様、組織の目的ではなく、ビジネス実践に外在的な善でしかないからだ。

そこで、本論文では、組織の開花繁栄をその組織をとりまくステークホルダーの開花繁栄

で考えるべきだと提案したい。組織をとりまくステークホルダーは単に手段としてのみ扱ってはいけない存在であり、よく生きること（エウダモニア）を目指す生身の人々だからだ。したがって、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考えたい。

この種の提案はこれまでなされてこなかった。それは徳の主体とその徳を通して開花繁栄する者（受益者）をずらす提案であり、一見すると奇妙だからだ。だが、組織がその組織をとりまくステークホルダーのためにあることを思い出せば、それほど奇妙な考え方ではない。

実際、この提案は開花繁栄を要件とするビショップの第一条件を満たす。さらに、人間の開花繁栄と両立もしくはそれを向上させることを要件とする第二の条件も満たす。組織の開花繁栄がステークホルダーの開花繁栄で構成されているからだ。当然、周囲に迷惑をかけるマフィアはこの点で組織の徳を備えていない。この理解はマフィア・テストをパスする。

ビショップの第三の条件はどうか。組織は育み習慣化することのできる性格特性に相当するものを持つことができるのか。それは結局、組織の心の存在を想定してしまうのではないか。

ここで性格特性とは何かを確認する必要がある。先行研究では、それは一定の行為（組織であれば活動）の要約である（たとえば、ある人が正直という性格特性を持つのは、その人が正直な行為をなす場合、その場合にかぎる）、一定の行為（活動）の反事実条件的な要約である（ある人が正直という性格特性を持つのは、仮にしかじかの状況に置かれたらその人が正直な行為をなすだろう場合、その場合にかぎる）、一定の行為（活動）を因果的に引き起こす傾向性である（ある人が正直という性格特性を持つのは、その人が正直な行為をなす傾向性

を持つ場合、その場合にかぎる）、という三つの説（それぞれ性格特性に関する要約説、条件説、傾向性説）が提案されてきた（Miller：2018、10-20）。いずれにせよ、心の存在を前提にしていない点に注意したい。組織に活動というタイプの行為を認めるかぎり、組織が性格特性を持つことは、組織の心という疑わしい存在にコミットせずとも、認めることができる。では組織の性格特性をどのように育み習慣化していったらよいか。第5節で具体例を通して示す。

## 4.2 組織の徳としての信頼性

では、何が組織の徳であるか。本論文では、組織の徳の一例として信頼に値すること（信頼性、trustworthiness）を挙げる。

組織が不祥事を起こしたとき、記者会見が開かれ、信頼回復が強調される。ここで、信頼回復とは何を意味しているか。それは信頼されるようになることではない。信頼（trust）と信頼に値することは区別されるべきである。そして、信頼に値しないものが信頼されてしまうことは望ましくない。

不祥事を犯した組織が目指すべきは、もう一度信頼に値する組織になることであって、ただちに信頼される組織になることではない（杉本：2020a）。そして、信頼に値する組織になるためには、質の高い商品やサービスを提供し、ステークホルダーへ善意を尽くし、組織として一貫した態度で業務を運営していくことが求められる。つまり、信頼に値する組織には能力、善意、インテグリティ（一貫性）<sup>(7)</sup>の三要素が求められる。周囲からの信頼は後からついてくるはずだ。

信頼に値する組織にこれらの三要素が求められることには、経営学での信頼研究の裏付けがある。ロジャー・C・マイヤーらはこれまで



の信頼研究をサーベイし、どの研究にも共通した要素としてこの三つ（能力、善意、インテグリティ（一貫性））を指摘する（Mayer et al. : 1995, 715, 717-720）。マイヤーらによれば、信頼する側が信頼される側のこれらの要素を知覚することで、信頼する傾向が高まる（前掲書、720）<sup>(8)</sup>。

信頼に値すること（信頼性）は組織の徳だろうか。そう捉えようと、その価値を説明することができる。組織が信頼に値ようになることは、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からだ。「信頼回復」の呼びかけは、自社の繁栄や成功などでなく、自社をとりまくステークホルダーの開花繁栄を目指すという言葉だと理解するのが自然だろう。

信頼に値すること（信頼性）は組織内の個々人が備える個人の徳かもしれない。だが、不祥事後の記者会見で強調される信頼回復は第一義的には、もういちど信頼に値する組織になることであって、誰かが信頼に値する個人になることではない。よって、信頼性は個人の徳かもしれないが、組織の徳としても捉えることができる。

#### 4.3 正しさの基準はどのようなものか

第2節で徳倫理学の三つの理論を紹介した。そのうち組織の徳倫理学として見込みがあるのは、スワントンの理論である。ハーストハウスの理論もスロートの理論も、それを組織に適用する時、組織の感情や動機を想定せざるをえないからだ。再度言えば、組織に心があるかは定かでない。この点で、スワントンの理論はそうした無理な想定をせずにその理論を組織に適用することができるように思われる<sup>(9)</sup>。

スワントンの理論を組織に適用すれば以下のようになる。ある活動が有徳であるのは、

その活動が組織の徳の目標に到達する場合、その場合にかぎる。そして、ある活動が正しいのは、その活動があらゆる点で有徳な場合、その場合にかぎる。本論文では、これを正しさの基準とし、「組織の徳倫理学」という枠組みとして提案する。

組織の徳の例として信頼性を挙げた。信頼性の目標は何か。それは信頼されることではない。そうでなく、質の高い商品やサービスを提供し、ステークホルダーへ善意を尽くし、組織として一貫した態度で業務を運営していくことである。そうしたことができる場合にかぎり、その組織の活動は有徳だと言える。

信頼性以外にどのような組織の徳があるか。組織不祥事の調査報告書では「会計処理の選択を慎重に行い」や「当社は再発防止に真摯に取り組むとともに」などという表現がしばしば見られる。もし慎重さや真摯さが組織の徳であれば、それぞれの目標に到達するかぎり、その組織の活動は有徳だと評価される。そして、あらゆる点で有徳な活動であれば、その活動は正しいと評価される。

組織の徳倫理学は、組織の動機や感情を想定しないため、帰結主義や義務論では説明が困難である側面を動機や感情によって説明することができるわけではない。それでも、もし様々な組織の徳が認められるならば、善悪や正・不正に尽きない豊かな概念を組織の徳として強調できるだろう。多元的な様態を認めるスワントンの理論を適用することで、一元的な様態しか認めない帰結主義や義務論の偏狭さから脱した評価が可能となる。

組織の徳倫理学はまた、第2節で指摘した徳倫理学的アプローチの限界を克服する。第一の限界は、競争的なビジネスでは個人の徳を抑圧し悪徳を育ててしまうという点だった。だが、前節でムーアらは有徳な組織の設立がビジ

ネス実践において個人の徳を育み、悪徳を抑制することを指摘していた。組織の徳倫理学は、何をもって組織の徳だとするか、どうなったら組織活動は正しくなるかに答えることで、ムーアらの主張に根拠を与える。

第二の限界は、組織構造や組織文化によって引き起こされた組織不祥事を個人の徳では評価できないという点だった。次節では、実際の組織不祥事を例に、組織の徳倫理学がそれをどのように評価するかを示す。

## 5. 組織不祥事に対する組織の徳倫理的アプローチ

### 5.1 かんば生命保険の不適正募集問題

組織の徳倫理学における評価を示すため、組織不祥事の一例として日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんば生命）におけるかんば生命保険の不適正募集問題を取り上げる<sup>(10)</sup>。このケースを取り上げるのは、比較的最近のケースであり、調査委員会による報告書で組織構造や組織文化に由来する問題が指摘されているためである<sup>(11)</sup>。

2019年6月、多くの郵便局員がかんば生命の保険商品を顧客に不正に売っていたのではないかと、という疑惑が浮上する。7月10日には日本郵便とかんば生命保険の社長ら（当時）が謝罪会見を開いている。同月31日には親会社の日本郵政の社長（当時）も会見し、調査が開始されることになる。

そして、不適正な乗換契約や多数契約など、郵便局員ら2000人以上の違反が判明する。その背景には「達成困難な営業目標が課されていたこと」や「不適正募集を抑止する態勢の整備が不十分であったこと」など組織構造や組織文化に由来する問題が指摘されている（かんば生命保険契約問題特別調査委員会：2019、10-11）。

12月27日に日本郵便とかんば生命に3ヶ月の業務停止命令が出され、三社長は辞任する。2020年1月日本郵政の新社長として就任したのが増田寛也・元総務大臣である。8月26日、かんば生命の営業再開へ向けた記者会見において、増田社長は「信頼回復に向けた業務運営」や「お客様の信頼回復の第一歩として」といった文言を繰り返し強調した。増田社長はこう述べている。「これだけの大変な問題を引き起こしたわけでありますので、まずお客様のところに足を運んで、そしてお詫びを申し上げると…その言葉を伝えるところから始めていく必要がある」<sup>(12)</sup>。

以上がかんば生命保険の不適正募集問題の概略である。日本郵政グループの保険勧誘という活動に絞ってその倫理的評価を試みる。

### 5.2 日本郵政グループの保険勧誘に対する倫理的評価

従来徳倫理学の枠組みでは、日本郵政グループの保険勧誘はそれに関与した2000人以上の局員一人ひとりが悪徳を備えていたことによって評価されるだろう。だが、調査報告書が示しているのは、達成困難な営業目標を課し不適正募集を抑止する態勢を整えなかった組織の側にも問題があったという事実である（以下では、この報告書の記述がこの点において正しいと仮定する）。

この「組織側の問題」は幹部や役員の問題に尽きない。もし組織構造や組織文化に問題があれば、たとえ幹部や役員を入れ替えたとしても、同様の不祥事が起こり得たことは容易に想像がつくからだ。

本論文で提案した枠組みからは、日本郵政グループという組織の問題は信頼性という徳の欠如だと評価される。この徳を構成する能力、善意、インテグリティ（一貫性）の三要素から

確認していこう。まず、郵便局員による保険勧誘は質の高い商品やサービスを提供しておらず、保険勧誘の能力が欠如している。また顧客に善意を尽くしているわけでもない。もし善意を尽くしていれば、不適正な乗換契約や多数契約は行われていなかっただろう。さらに、組織は顧客だけでなく局員というステークホルダーに対しても善意を尽くしていない。局員に達成困難な営業目標を課していたからだ。さらに、インテグリティ(一貫性)も欠如している。日本郵政グループは一方で毎日責任感を持って郵便配達業務を遂行していただろう。だが、他方で保険勧誘業務において長年に渡って顧客を騙していた。組織として一貫した態度で業務を運営していなかったと言ってよい。実際、日本郵政の増田社長が「信頼回復」を強調したことは、組織に信頼性という徳が欠如していることを認めたものと解釈できる。

以上から、日本郵政グループの保険勧誘において信頼性という徳はその目標に到達していないと言える。日本郵政グループの保険勧誘は有徳だと言えないだろう。組織の徳倫理学の枠組みでは、少なくとも一つの点で有徳でなければ、その活動は正しくなかった。したがって、日本郵政グループの保険勧誘は不正だったと評価される。

この事例からもう一つ言えることは、信頼性という徳を育み習慣化していく方法である。それは、増田社長が会見で述べているとおり、顧客のところに足を運び、誠心誠意を持って謝罪するところから始めることである。それを顧客からの信頼を得るための活動だと考えてはならない。信頼に値しない組織が信頼されてはならないからだ。質の高い商品やサービスを提供し、ステークホルダーへ善意を尽くし、組織として一貫した態度で業務を運営していくように努めることが、この徳を育み習慣化

していく唯一の方法だろう。

## 6. おわりに

本論文では、組織の徳の理論的基礎を与え、個人の徳では説明できない組織不祥事の倫理的評価を可能にする枠組みを提案した。

課題を二点挙げておきたい。第一に、本論文では組織の徳の一例として信頼性を挙げた。それ以外にどのような徳があるかについては今後の課題としたい。

第二に、本論文では、組織の徳倫理学は、帰結主義や義務論に比べ、善悪や正・不正に尽きない豊かな概念を強調でき、多元的な様態のもとで評価できる点を挙げた。それ以外にどのような利点や欠点があるかについても課題としたい。

[謝辞] 本論文の草稿について佐藤岳詩氏と林誓雄氏から貴重なコメントを戴いた。また、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戴いた。ここに記して感謝申し上げます。

[付記] 本研究はJSPS科研費JP19K12944の助成とサントリー文化財団研究助成「学問の未来を拓く」を受けたものである。

## 注

- (1) スワンソンは徳には多元的な様態で応答すべき項目の領域があると言う(Swanton: 2003, 19)。徳の目標に到達するとは、徳の領域における各項目に特定の様態で応答することに成功することである(前掲書、233)。
- (2) 企業に限って言えば、この問題は企業の道徳的行為者性をめぐる論争のなかで議

- 論され続けている (西本：2021)。
- (3) ムーアは近著で、「企業は徳を持つ人である」は文字通りでなく隠喩であると説明している (Moore：2017、52-53)。だが本論文で問うているのは、文字通り企業は徳を持つかである。
  - (4) スワントンはエウダイモニア主義における徳の規準を広げて、徳とはその領域における項目に卓越した仕方に対応する性格特性だとする (Swanton：2003、19)。したがって、スワントンは、徳とはそれを身につけている人の開花繁栄を構成する性格特性だけだとするエウダイモニア主義には反対する。
  - (5) もちろん、開花繁栄に訴えずに組織の徳の条件を定めることができるかもしれない。
  - (6) 組織の徳の規準はこれらに尽きるものではないかもしれない。第四の条件として、一つの徳を身につける者はある程度は他の徳すべてを身につけることになるという「徳の統一性」が考えられる。この条件から、たとえば片付け上手は徳ではないと言える。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。組織の徳にも統一性の要件が課されるかもしれない。
  - (7) インテグリティは多義的で日本語に訳しにくい概念である。本論文では、信頼性の構成要素としてのインテグリティのみ、「インテグリティ (一貫性)」と表記する。
  - (8) 信頼性の三つの要素のうち善意やインテグリティ (一貫性) も組織の徳かもしれない。そうであれば、組織の徳の要素に組織の徳が含まれる可能性がある。
  - (9) スワントンの理論では必ずしも開花繁栄

という観念に訴える必要はなく、徳を「それを身につけている人の開花繁栄を構成する性格特性」として定義する必要もない。この理論は様々な徳の定義と両立しうる (Swanton：2003、93)。

- (10) かんば生命保険の不適正募集問題を取り上げるにあたって、メディア報道とそれに基づいた拙稿 (杉本：2020b) に加えて、特別調査委員会の調査報告書と追加報告書、そして国立国会図書館の調査を参考にした (かんば生命保険契約問題特別調査委員会：2019；かんば生命保険契約問題特別調査委員会：2020；梶：2020)。
- (11) 不適正募集問題の倫理的不正は明らかなので、倫理学理論を持ち出すまでもなく直観で十分でないかという意見もあるかもしれない。だが本節では、組織の徳倫理学がそうした直観と適合するかを確認することを第一の目的とし、敢えて直観的に明らかなケースを挙げた。
- (12) 記者会見の様子はTHE PAGE(ザ・ページ)のYouTube動画として公開されている。<<https://youtu.be/nGem09ki91Y>> (2021年9月10日閲覧)

#### 参考文献

- Anscombe, G. E. M. (1958) Modern Moral Philosophy, *Philosophy*, 33:1-19. (邦訳：G・E・M・アンスコム (生野剛志訳)「現代道徳哲学」、大庭健編、古田徹也監訳『現代倫理学基本論文集Ⅲ』勁草書房、2021年、第三章。)
- 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.
- Bishop, J. D. (2012) Business Practices and Agent Virtue, in R. Chadwick (ed.) *Encyclopedia of Applied Ethics*, 2nd edition, London: Academic Press, 373-380.
- Chun, R. (2005) Ethical Character and Virtue of Organizations: An empirical assessment and strategic implications, *Journal of Business Ethics*, 57: 269-284.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *New York Times*, September 13: 122-126. (邦訳: ミルトン・フリードマン (児玉聡訳) 「ビジネスの社会的責任とはその利潤を増やすことである」、トム・ビーチャム、ノーマン・ボウイ編 (加藤尚武監訳) 『企業倫理学1』晃洋書房、2005年、83-91頁.)
- Gowri, A. (2007) On Corporate Virtue, *Journal of Business Ethics*, 70: 391-400.
- Hartman, E. (2013) The Virtue Approach to Business Ethics, In Russell (2013) Ch.11.
- Hursthouse, R. (1999) *On Virtue Ethics*, Oxford: 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.)
- Hursthouse, R. and Pettigrove, G. (2018) Virtue Ethics, in E. N. Zalta (ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2018 Edition)*.  
<<https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/ethics-virtue/>> (2021年9月10日閲覧.)
- Johnson, R. (2003) Virtue and Right, *Ethics*, 113 (4) : 810-834. (邦訳: ロバート・ジョンソン (篠澤和久訳) 「徳と正しさ」、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、第九章.)
- MacIntyre, A. (1981) *After Virtue*, Notre Dame, Indiana: University of Nortre Dame Press.
- 3rd edition, London: Duckworth, 2007. [ただし、頁数は第三版を示している。] (第二版の邦訳: アラスデア・マッキンタイア (篠崎栄訳) 『美徳なき時代』みすず書房、1993年.)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- Miller, C. (2018) Virtue as a Trait, in N. E. Snow (ed.) *The Oxford Handbook of Virtue*, Oxford: Oxford University Press, Ch.1.
- Moon, J. (2014) *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Moore, G. (2017) *Virtue at Work: Ethics for individuals, managers, and organizations*, Oxford: Oxfords University Press.
- Moore, G. and Beadle, R. (2006) In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, goods, practices, institutions and environments, *Organization Studies*, 27: 369-389.
- Russell, D. C. (ed.) (2013) *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Cambridge: Cambridge University Press. (邦訳: ダニエル・C・ラッセル編 (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.)
- Schudt, K. (2000) Taming the Corporate Monster: An Aristotelian approach to corporate virtue, *Business Ethics Quarterly*, 10 (3): 711-723.
- Slote, M. (1995) Agent-based Virtue Ethics, *Midwest Studies in Philosophy*, 20: 83-101. Reprinted in R. Crisp and M. Slote (eds.)

- Virtue Ethics*, Oxford: Oxford University Press, 1997, Ch.12. [ただし、頁数はリプリント版を示している.] (邦訳: マイケル・スロート (相松慎也訳) 「行為者基底的な徳倫理学」、大庭健編・古田徹也監訳『現代倫理学基本論文集Ⅲ』勁草書房、2021年、第四章.)
- Solomon, R. C. (1992) *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, New York: Oxford University Press.
- Swanton, C. (2003) *Virtue Ethics: A Pluralistic View*, Oxford: Oxford University Press.
- Swanton, C. (2013) The Definition of Virtue Ethics, In Russell (2013) Ch.14.
- Van Zyl, L. (2013) Virtue Ethics and Right Action, In Russell (2013) Ch.8.
- 伊勢田哲治 (2002) 「企業におけるメールプライバシー問題: 徳倫理学的アプローチ」、  
「情報倫理の構築」プロジェクト『情報倫理学研究資料集Ⅳ』、43-57頁。  
<<http://www.ethics.bun.kyoto-u.ac.jp/fine/tr4/iseda.pdf>> (2021年9月10日閲覧.)
- 伊藤克彦 (2019) 「現代英米哲学と徳—アリストテレス主義と非アリストテレス主義」、菊池理夫、有賀誠、田上孝一編著『徳と政治—徳倫理と政治哲学の接点』晃洋書房、第6章。
- 稲葉陽二 (2017) 『企業不祥事はなぜ起きるのか—ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中央公論新社。
- 井上泉 (2015) 『企業不祥事の研究』文眞堂。
- 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、199-211頁。
- 梶朋美 (2020) 「かんぽ生命保険の不適正募集問題」、国立国会図書館『調査と情報』第1085号、1-13頁。
- かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会 (2019) 『調査報告書』。  
<[https://www.post.japanpost.jp/notification/productinformation/2019/121\\_01\\_01.pdf](https://www.post.japanpost.jp/notification/productinformation/2019/121_01_01.pdf)> (2021年9月10日閲覧.)
- かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会 (2020) 『追加報告書』。  
<<https://www.jp-life.japanpost.jp/information/20200326-pr-3-1.pdf>> (2021年9月10日閲覧.)
- 北見幸一 (2010) 『企業社会関係資本と市場評価—不祥事企業分析アプローチ』学文社。
- 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 (2020a) 「どうすれば信頼に値する企業になれるか—企業倫理における信頼概念の分析—」、日本倫理学会『倫理学年報』第69集、主題別討議「信頼」、77-80頁。
- 杉本俊介 (2020b) 「「信頼回復」の意味を問い直す—かんぽ不正・日本郵政グループの記者会見」、広報会議編集部『広報会議』2020年11月号、141頁。
- 西本優樹 (2021) 「企業の道徳的行為者性をめぐる企業の意図の問題: 推論主義に基づく検討」、北海道大学大学院文学研究院応用倫理・応用哲学研究教育センター『応用倫理』第12巻、22-44頁。
- 林誓雄 (2016) 「ヒュームにおける徳の規準」、西日本哲学学会『西日本哲学年報』第24号、1-19頁。



# 研究ノート





# 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

A study on the expertise required of directors of Regional banks based on the reform of disclosure of the director expertise in the United States

関西大学大学院社会安全研究科 博士後期課程 長谷川 浩 司  
Graduate School of Safety science, Kansai University Koji Hasegawa

## ABSTRACT

This paper examines the expertise of directors of regional banks in the United States, based on the institutional reforms in the United States. As a result of the investigation, it was confirmed that the directors of general companies have a common specialty, and in addition, they have a specialty peculiar to the banking industry. In addition, this paper considers the expertise required of outside directors of Suruga Bank based on the expertise of directors of regional banks in the United States, and clarifies the expertise required of outside directors of regional banks.

## キーワード

社外取締役、取締役専門性、米国取締役、地域銀行、コーポレート・ガバナンス

## I はじめに

### 1. 地域銀行に求められる取締役の専門性

#### (1) 地域銀行のコーポレート・ガバナンス改革

金融機関の不祥事や事件が続いている。2003年11月29日の足利銀行乱脈融資による一時国有化、2018年3月16日に金融庁より報告徴求命令が下されたスルガ銀行の不正融資事件、2018年7月13日に金融庁より業務改善命令が下された東日本銀行の不正手数料徴収事件などである。これら金融機関の不祥事や事件は、経営陣が関与した事件であることに共通点があり、コーポレート・ガバナンスが問題となった。

地域銀行は、コーポレート・ガバナンスの強化が必要になっている。日本再生ビジョンは、地域金融機関のコーポレート・ガバナンス強化を求めた。地域経済は、地域金融機関からの融資に大きく依存するからである<sup>(1)</sup>。地域金融機関のコーポレート・ガバナンスは、2000年6月に日本経済の効率性と回復策に関する研究会<sup>(2)</sup>から抜本的な改革が必要であると示され(池尾・永田：2000)、さらに2002年9月の金融審議会答申では、預金及び貸出による資金仲介機能を基本としたモデルからの変革が必要であると指摘された<sup>(3)</sup>。その後、地域金融機関のコーポレート・ガバナンスには大きな進展はな

かった。

ところが近時、金融庁の主導により地域金融機関のコーポレート・ガバナンス改革を促進する動きが強まっている。金融庁は2020年3月31日に、「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、地域銀行に対して、持続的なビジネスモデルへの改革を求めた<sup>(4)</sup>。金融庁は、低収益が続きながらビジネスモデル改革が進まない地域銀行のガバナンスに強い危機感を抱いている。銀行は国民経済発展のための重要な社会的機能であることから、銀行のコーポレート・ガバナンスは極めて重要な課題である。その中でも地域銀行は地域経済の発展を支える役割であることから、地域銀行の健全化は、わが国の安全・安心な社会の基盤である。収益性が低下し不祥事として問題が顕在化している地域銀行のコーポレート・ガバナンスは、喫緊の課題解決が求められている。すなわち地域銀行のコーポレート・ガバナンスは、経営倫理として重要な研究テーマとなる。

## (2) ビジネスモデル改革を担う取締役の専門性

金融庁は、地域銀行の持続的なビジネスモデルへの改革に社外取締役を含めた取締役が役割を果たすことを求めている<sup>(5)</sup>。地域銀行は、収益性の低下と同時に不祥事が続いている。2018年3月16日に金融庁より報告徴求命令が下されたスルガ銀行不正融資事件が典型である。スルガ銀行は、ビジネスモデル改革を進める中で、リスクの高い投資用不動産融資に傾注して不正が発生した。スルガ銀行第三者委員会は、社外取締役の機能不全を明らかにした。その理由は、取締役会での発言が意思決定に影響を与えることはなかったことである<sup>(6)</sup>。社外取締役の形式的設置や発言自体に効果はない。社外取締役は、ビジネスモデルに伴うリスクを理

解し、リスクをコントロールする役割が求められる。

英米の社外取締役は、会社のビジネスモデルを理解し、ビジネスモデルから生じるリスクを的確に把握してコントロールするための専門性が求められている。その中で米国は、取締役の専門性を明らかにする制度改革を進めている。わが国の地域銀行の社外取締役が効果を発揮するために求められる専門性を考察するために、米国の制度改革から明らかになった取締役の専門性が重要な手掛かりとなると考えられる。

本稿は、米国の取締役の専門性開示制度改革の動向を踏まえて、米国の地域銀行の取締役はどのような専門性を保有しているかを調査する。地域銀行の調査結果を踏まえて、先行研究での米国の一般企業の実績と比較し、米国の地域銀行の実績と専門性の特徴を確認する。さらに本稿は、米国の一般企業と地域銀行の実績と専門性からの考察を踏まえて、わが国の地域銀行の実績と専門性のあり方への示唆を探求することを目的とする。具体的に本稿は、スルガ銀行の不正融資事件に対する社外取締役のコーポレート・ガバナンスに着目する。例えば金融庁は、社外取締役が取締役会で疑問を持ちながら反対意見を述べるには至らない問題を指摘する。金融庁は、地域銀行がリスクの拡大を目指す中で生じるリスクコントロールの役割を社外取締役に求めている<sup>(7)</sup>。また金融庁は、投資不動産融資への傾注に対して、審査体制やリスク状況を把握し、過大なリスクに対して、十分な議論や反対意見の表明を社外取締役に求めている<sup>(8)</sup>。さらに神吉(2018)は、スルガ銀行の実績と専門性が融資決裁に一切関与しないことは異常であり、銀行の社外取締役に就任して、一度も融資決裁がないことに疑問を持つ者でなければ銀行の社外取締役として専門性を欠

くと指摘している（神吉：2018）。このようにスルガ銀行の問題の一つとして、社外取締役の専門性の欠如が挙げられる。本稿は、スルガ銀行がリスクの高い経営を行う中で、スルガ銀行の社外取締役に求められていた専門性を考察する。具体的には、米国地域銀行の取締役の専門性に照らして、スルガ銀行の社外取締役に求められていた銀行業の専門性を探る。これにより本稿が、社外取締役が業界の専門性を備えることで取締役会の中で効果を生み出す一つのあり方を示すこととしたい。

## 2. 米国の取締役の専門性

### (1) エンロン社事件と取締役の専門性

米国は、2001年に発生したエンロン社破綻事件を契機としてコーポレート・ガバナンス改革が行われ、取締役の専門性の開示制度を進めている。エンロン社破綻事件の原因は、上院議会調査報告書<sup>(9)</sup>が詳細な報告をしているが、その要諦は多角化し大規模複合会社に急成長する過程でのビジネスモデル改革に対する取締役の機能不全である。エンロン社は、ガス・パイプライン会社からM&Aを繰り返して急拡大し、電力商品卸売、デリバティブ事業に進出し、エネルギー取引サイトまで開設した。さらに特別目的法人を利用した会計不正スキームを構築して金融事業へと変化していった。エンロン社破綻事件の本質は、投資銀行からも小規模投資銀行並みと評されて全貌が不透明な巨大株式会社化した（P.フサロ：2002）ことを許した取締役の機能不全にある。エンロン社は、投資銀行業務に向かうのであれば、投資銀行業務のビジネスモデルを理解して、リスクのコントロールが出来る社外取締役に求められていた。エンロン社取締役会は、15名の社外取締役がいたが、投資銀行業務のリスクコントロールに対して専門性を保有する人材は存在しなかった。

### (2) 米国の取締役専門性開示改革

エンロン社は2001年12月2日に連邦倒産法第11章の処理手続きを申請して倒産した。さらに2002年7月21日には大手通信事業会社であったワールドコム社が倒産した。米国は、相次いで発生した巨額の負債を伴う破綻と不祥事を受けて、2002年7月30日に「上場会社会計改革および投資家保護法」を制定した。

さらに米国の証券取引委員会（「SEC」）は、取締役候補者の提案及び委任状勧誘規則についての検討を開始し<sup>(10)</sup>、2003年12月11日に取締役会と株主のコミュニケーションを強化する開示を提案した<sup>(11)</sup>。その後の議論を経て2009年6月18日、SECは金融危機の原因となったコーポレート・ガバナンスの脆弱性を解決するために取締役候補者の指名及び株主提案に関する手続きが、委任状勧誘規制によって阻害されているかの検討を決定した<sup>(12)</sup>。2009年12月16日に上場会社の委任状勧誘説明書における取締役候補者の開示情報を充実させる改革案を承認し、2010年2月28日から施行することを公表した<sup>(13)</sup>。

米国は、取締役を選任する際に取締役候補者が的確な経営の意思決定を担うことが出来る専門性を保有しているかの情報開示を強化し、Regulation S-K規定を改定した。

同規定改定の趣旨は、取締役候補者が取締役会をリード出来る候補者であるか、その適応性判断を可能にするために株主にとって有益な開示を求めるものである。つまり取締役に求められる専門性を明らかにし、取締役候補者の専門性を株主が判断できるようにする為の開示である。具体的には委任状勧誘説明書に開示を求める取締役候補者の内容は、会社での特定の経験、資質、貢献度及び専門性であり、これら（本稿では総称して「専門性」とする。）を踏まえて取締役会をリード出来る人材なのかに関す

る開示の充実を求めている。

## II 先行研究と課題

### 1. 取締役の専門性に関する先行研究

取締役会はどのような専門性を持った取締役で構成されているのかという研究が米国で進んでいる。例えばR.バン・ネス（2010）は、SOX法規制後における取締役会の構成と業績の関係を分析している（R.バン・ネス：2010）。SOX規制によるCEOと議長の分離、取締役の専門性、取締役会の規模、および取締役会の在職期間は、業績に影響を与えると述べている。これら研究を踏まえて、Regulation S-K規定の改定により、取締役の専門性を分類して取締役会の専門性構成に関する研究が進められている。代表的研究としてD.キム他（2016）の研究とR.アダムス他（2017）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に新たな専門性をもたらしていることを発見している（D.キム他：2016）。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の実証分析を行っている。取締役の専門性が普及することで、会社の業績が向上することを示している（R.アダムス他：2017）。

しかし、これら先行研究には課題もある。最大の課題は、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ことである。従って、どのような業界の企業にどのような専門性を保有した取締役が就任しているのかという実質面での詳細は窺い知ることが出来ない。つまり全米の上場企業には、どのような専門性を保有する取締役が多いのかという集計表に近い位置づけにあると捉

えることが出来る。

### 2. 米国一般企業の取締役専門性研究

R.アダムス他（2017）は、制度改革により開示された取締役のべ8990人の専門性に関する情報を活用し、取締役の専門性を20に分類している。またD.キム他（2016）は、S&P Small Cap600社の取締役の専門性を16に分類している。

2つの研究は、どちらも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ことから、集計結果としての専門性は基本的に重なり合うと考えられ、2つの研究の専門性の重なりを確認する。

R.アダムス他（2017）の20専門性の中で、1. Company business、2. Finance and accounting、3. Risk management、4. Governance、5. Government and policy、6. Leadership、7. Technologyの7つの専門性と、D.キム他（2016）の16専門性の中で、1. のCompany businessを除いて、6つの専門性の重なりが確認された。なお、R.アダムス他（2017）の1. Company businessは、例えばDeloitteとコーポレート・ガバナンス協会の共同調査も現代の取締役に求められる最大の要素が業界での専門性であることを明らかにしている<sup>(14)</sup>。D.キム他（2016）は、定義が明らかではないが、Operationsの専門性があり、実務運営面でのビジネスに関する専門性と理解すれば7つの専門性が共通することになる。

### 3. 先行研究を踏まえた本稿の課題

先行研究によって、米国の一般企業に共通する専門性の共通項が7つあることは明らかになった。しかし、このような傾向は、全ての業種に共通するものなのであろうか。しかし先行研究を踏まえて、さらに業種別の取締役の専門

性を研究している例は見当たらない。例えば C.ウオン他（2015）は、取締役の業界専門知識が取締役会の監視に有効であり（C.ウオン他：2015）、O.ファライ他（2017）は業界専門知識によって研究開発投資の投資効率を高めるとし（O.ファライ他：2017）、またD.オルファガン他（2018）は業界毎の専門性を考慮する必要があるとしているが（D.オルファガン他：2018）、具体的に業種毎に取締役の専門性を分類した研究は見当たらない。

本稿は、地域銀行がビジネスモデル改革を進める上で、社外取締役に求められる専門性を明らかにする研究である。そのために、米国の先行研究をレビューした結果、S.パサン他（2013）は、米国の銀行を対象に女性取締役比率と業績の関係を研究しているが（S.パサン他：2013）、銀行の取締役の専門性に関する研究は見当たらない。

従って本稿は、米国の地域銀行の専門性を調査し、調査結果を踏まえて、一般企業の専門性と比較することで地域銀行の取締役の専門性の特徴を考察する。さらに、スルガ銀行不正融資事件を踏まえて、わが国の地域銀行の社外取締役に求められる専門性を考察する。

### Ⅲ 米国地域銀行の取締役の専門性の調査

#### 1. 取締役専門性開示の調査対象

米国地銀の取締役の専門性の開示状況について具体的に分析を行う。調査対象として選定した銀行は表1のとおりである。選定にあたっては、米国上場銀行399社の中で、地銀大手に位置し従業員数等から規模的にわが国の地域銀行持株会社と比較可能な銀行であり、かつ、ビジネスモデルとして特色を有する銀行4行を抽出した。抽出した銀行4行の売上高順位は、14位、15位、16位、19位の銀行である。戦略的な特徴として、SVBは、カリフォルニア州シリコンバレーに本店があり、シリコンバレーに集積するベンチャー企業を顧客とし、その中でもテクノロジーやライフサイエンス等の成長分野の企業に特化して融資等の銀行取引を展開している。FRBは、住宅ローン等銀行業・信託・資産運用サービスなど幅広くサービスを展開している。わが国の地域銀行は、ビジネスモデル改革の戦略オプションとして、経営統合等による規模の拡大や事業範囲の拡大の検討を進めている。地域銀行がそのような戦略オプションを検討する上ではFRBの事例が参考になる。CIT

表1 調査対象米国銀行の概要

	SVB Financial Group (SVB)	First Republic Bank (FRB)	CIT Group Inc. (CIT)	Comerica Incorporated
本社	カリフォルニア州	カリフォルニア州	ニューヨーク州	テキサス州
従業員数	3,564人	4,812人	3,609人	7,708人
総資産(百万USD)	71,004	116,263	50,832	73,402
営業収益	3,220	3,279	2,228	3,275
純利益	1,136	930	529	1,198
特色	テクノロジーやライフサイエンスなどの成長分野に特化	住宅ローン等銀行業・信託・資産運用サービスなど幅広く展開	2009年に不良債権問題で破綻したが中小企業向け貸出しに特化して再建	テキサス・ミシガン・カリフォルニア・フロリダに展開。法人カード
戦略的特徴	成長企業集中	広範囲サービス	中小企業特化	広域サービス

出所：各社Proxy Statement及び米国会社四季報を基に筆者作成

は、2009年に不良債権問題で破綻したが、その後の戦略は、中小企業向け貸出しに特化している。Comericaは、4つの州をサービス地域として展開している。加えて同行は、法人向けプリペイドカード発行数では全米第3位であり、強みのあるビジネスモデルを保有している。

## 2. 取締役を求める専門性と資質

米国銀行各社のProxy Statement（2020年）を調査した結果、各社は取締役に求める要素を詳細に記述していることが判明した。各社の記述を基に区分を設定し表2のとおり整理した。4社に共通する専門性は、顧客の視点である。SVBは、テクノロジーやライフサイエンス等の成長分野にフォーカスすることから、「顧客の産業を評価する力」がビジネスモデルの重要なポイントになる。取締役に、テクノロジーやライフサイエンス等の成長分野に関する専門性を求めている。FRBは、住宅ローン等銀行業・

信託・資産運用サービスなど幅広くサービスを展開することから、銀行／不動産／ローン／証券の知識と経験を求めていると考えられる。CITは、2009年に不良債権問題で破綻した中小企業向け貸出しに特化していることから、銀行経験、事業監督に役立つ専門性、知識、スキルを求めている。Comericaは、4州をサービス地域として展開していることから、地域の専門性を求めている。従って4社は、取締役に対して、顧客視点、銀行・金融、ファイナンス・会計、リスク管理に関する専門性、銀行という規制業種の専門性、リーダーシップやコーポレート・ガバナンスの専門性を共通して求めている。さらに各行は、独自の要素として、グローバル、マーケティング、不動産等各々のビジネスモデルを踏まえた要素を求めている。

## 3. 取締役会の専門性構成と課題

各社のProxy Statement調査による取締役に求める専門性に対して、各社の取締役の構成

表2 米国銀行が取締役に求める専門性

区分	SVB	FRB	CIT	Comerica
顧客視点	顧客の産業	主要拠点の地域特性	地域の専門性	地域の専門性
銀行・金融	銀行・金融サービス	銀行／不動産／ローン／証券の知識経験	銀行経験 事業監督に役立つ専門知識、知識、スキル	金融機関でのリーダーシップ
ファイナンス	ファイナンス・会計	会計および財務報告 ポートフォリオ	ファイナンス・会計 資源配分	ファイナンス・会計・資源配分
リスク	リスク・オーバーサイト／マネジメント	リスク管理	リスクマネジメント	リスクマネジメント
規制	規制業種・ガバナンス	公的セクター	規制業種・ガバナンス	法務・規制
リーダーシップ	リーダーシップ		リーダーシップ マネジメント	リーダーシップ マネジメント
コーポレート・ガバナンス	上場会社のガバナンス	コーポレート・ガバナンス	投資家・株主視点 ガバナンス	上場会社のガバナンス
テクノロジー			テクノロジー・サイバーセキュリティ	テクノロジーサービス サイバーセキュリティ
自行の戦略	グローバル		マーケティング／M&A	人事／不動産

出所：各社Proxy Statementを基に筆者作成

表3 米国銀行の取締役会構成

(単位：人)

	SVB	FRB	Comerica
地域・顧客専門性	11	8	11
銀行・金融経験	4	7	5
ファイナンス・会計	11	9	11
リスク管理	10	10	8
規制業界	9	6	2
コーポレート・ガバナンス	11	12	9
テクノロジー・サイバーセキュリティ		2	2
取締役合計	12名	12名	12名

出所：各社Proxy Statementを基に筆者作成

は、求められる専門性に対応したものになっているかについて調査する。求める専門性に対応した取締役候補者の充足状況は、SVB、CIT及びComericaの3社で詳細に開示されている。共通する専門性である顧客視点、銀行・金融、ファイナンス・会計、リスク管理に関する専門性、規制業種の専門性、リーダーシップやコーポレート・ガバナンスの充足状況調査結果を表3として整理した。調査の結果、各行は、一人の取締役候補者が複数の専門性要素を充足しているとして開示していることが判明した。複数の専門性を備えているという開示を肯定的に捉えれば、一人の取締役候補者が複数の専門性を保有するスペシャルな人材であると考えられる。一方で、取締役候補者は、実態としてどの専門性を最も備えた取締役候補者であるのかという点が見え難くなっている。従って、米国の専門性開示制度改革にも具体的にこのような課題があり改善が必要な要素がある。

#### 4. 調査結果のまとめ

米国銀行4行を調査した結果、各行は取締役に求める要素を詳細に記述していることが判明した。各行は取締役に求める専門性を明らかにした上で、候補者は求められる専門性

を充足しているかを開示する構造とである。取締役に求める専門性は、第1に顧客の視点が4行に共通することを発見した。FRBは、主要拠点での地域の特性を理解する専門性を求める。Comericaは、4つの州に展開することから地域の専門性を求める。SVBは、成長産業にフォーカスすることから、「顧客の産業」に関する専門性を求める。取締役が成長産業を評価する専門性がSVBのビジネスモデルの源泉となっている。CITは、地域の専門性を求める。第2に、銀行・金融に関する専門性が4行に共通する。FRBは、住宅ローン等銀行業・信託・資産運用サービスなど幅広くサービスを展開することから、銀行／不動産／ローン／証券の知識と経験を求める。Comericaは、金融機関でのリーダーシップ経験からの専門性を求める。SVBは、銀行や金融サービスに関する専門性を求める。CITは、中小企業向け貸出しに特化することから、銀行経験、事業監督に役立つ専門知識、知識、スキルを求める。以上、4行に共通する専門性を発見した。第1に顧客視点、第2に銀行・金融に関する専門性、第3にファイナンス・会計に関する専門性、第4にリスク管理に関する専門性、第5に規制業種を踏まえた専門性、第6にコーポレート・ガバナンス



に関する専門性の6項目が共通することが判明した。第7にリーダーシップはComerica、SVB、CITの3行に共通する。第8にテクノロジーに関する専門性は、Comerica、CITの2行に共通する。一方で、各銀行のオリジナルな専門性も存在することを発見した。各銀行の戦略を踏まえて、Comericaは不動産と人事に関する専門性を取締役が保有する。4州に店舗を展開することから、不動産や4つの州の文化や制度を踏まえた人事管理の専門性が必要になっている。またSVBは、グローバルな視点での専門性を求めている。さらに、CITは、マーケティング及びM&Aに関する専門性を求めていることが判明した。

## IV 調査結果を踏まえた考察

### 1. 米国一般企業の開示事例

本章は、米国一般企業に見られる取締役の専門性の7つの共通項を確認した。加えて、米国企業の具体的事例から先行研究を踏まえた動向と特徴を各社のProxy Statementを基に確認する。例えばマイクロソフト社は、2015年のProxy Statementから大きく改訂し、取締役会が求める取締役の専門性を明らかにしている。2021年では、Finance、Leadership、Technology、Marketing、International及びM&Aの6つが主要な専門性要素としている。またIBM社は、2018年のProxy Statementから大きく改訂した。IBM社は、改訂理由を株主がより深く取締役会及び取締役を理解することであると説明している。2021年では、「会社のビジネス」、「テクノロジー」及び「グローバル」の3つを主要な専門性として挙げている。

さらにウォールマート社の2021年Proxy Statementでは、戦略的な見地からの取締役に求める専門性は、「小売経験」、「グローバル」、「マーケティング」及び「テクノロジー」

の4つとしている。小売経験は、小売業として直面する戦略や投資等を議論するための専門性が必要とする。グローバルは、多国間ビジネスやグローバルマーケットの知見に関する専門性が必要とし、マーケティングは、グローバルな視点から消費者や市場拡大に関するマーケティング及びブランディング戦略の専門性を求めている。「テクノロジー」は、オムニチャネル戦略の重要性が増しているとし、ヤフー元CEOでAT&Tのビジネスモデル転換を推進した社外取締役が就任している。

会社の競争優位性と取締役の専門性の関係をProxy Statementで投資家に開示することで投資家の対話にも効果を及ぼすと指摘される(江木：2018)。米国で取締役の専門性が重視されるようになってきている要因は、米国では社外取締役の独立性を重視してきたために会社の事業や業界の専門性や知識が不足して機能を発揮できない問題が顕在化してきたことである。その原因は専門性を保有しないために戦略議論が深まらず、戦略議論に貢献出来ないからであるとされる(R.パーソンズ他：2014)。

### 2. 本調査による米国地域銀行の特徴

#### (1) 米国一般企業との比較による発見事項

米国一般企業の取締役の専門性と、本稿の調査による米国地域銀行の取締役の専門性を比較して検証する。先行研究と本稿の調査した米国地域銀行の取締役の専門性を対比させた結果を表4に示した。比較検証から、次の3点が発見された。

1点目は、米国地域銀行4行に共通する6項目の内、3のファイナンス・会計に関する専門性、4のリスク管理に関する専門性、5の規制業種を踏まえた専門性、6のコーポレート・ガバナンスに関する専門性の4項目は、一般企業の専門性とも共通することである。4つ

の専門性は、銀行業に限らず一般企業においても現代の取締役に共通して求められることが判明した。

2点目は、一般企業の専門性においては、7のリーダーシップ、8のテクノロジー、さらに、マーケティング及びグローバルの4つの専門性が共通していた。米国地域銀行では、7のリーダーシップでは3行、8のテクノロジーでは2行であり、マーケティング及びグローバルは個別にみられる特徴であるとした。一般企業に共通する4つの専門性は、地域銀行においては必ずしも必要な専門性とまではなっていないと考えられる。

3点目は、地域銀行の専門性においては、4行に共通する1の顧客視点、2の銀行・金融に関する専門性が重要視されていると考えられる。R.アダムス他（2017）では、会社の本業に関する専門性とされ、D.キム他（2018）では、業務の専門性として分類されていた。ビジネスに関する専門性と理解すれば、7つの専門性が共通することになる。Deloitteとコーポレート・ガバナンス協会の共同調査によれば、現代の取締役に求められる最大の要素として、業界での専門性であることを明らかにしている<sup>(15)</sup>。また各銀行は、独自の戦略に合わせた専門性を開示している。

## （2）米国地域銀行の取締役専門性の具体的な事例

地域銀行の専門性は、顧客視点、銀行・金融、ファイナンス・会計、リスク管理に関する専門性が共通することを発見した。SVBは、取締役専門性をどのように活かしているのかを具体的に確認する。

第1は、顧客視点での専門性である。具体的にはビジネスモデルに関する専門性である。SVBは、シリコンバレーのベンチャー企業・成長分野の企業に特化／中小企業向け貸出しに特化している。ガバナンス委員会が設定した取締役に求める専門性について、「Client Industry」を第一に掲げて、求める内容を「当行が、マーケットを拡大しイノベーションを促進していく上での主要顧客産業であるハイテク、フィンテック、ライフサイエンス、ヘルスケアでの経験や専門知識」として詳細に記述している。

第2は、銀行・金融に関する専門性である。具体的には、クレジットリスク審査に関する専門性である。銀行のリスクコントロールから収益を生み出すSVBのビジネスモデルを踏まえてクレジットリスクの審査カギとなる。特にSVBは、ハイテクやライフサイエンス分野のベンチャー企業に対する与信審査能力がビジネスモデルのカギになる。SVBは、クレジット委員

表4 米国取締役の専門性と米国銀行取締役専門性の比較

	米国一般企業の専門性	米国地域銀行の専門性
1	Company business	地域・顧客の専門性 銀行・金融経験
2	Finance and accounting	Finance and accounting
3	Risk management	Risk management
4	Governance	Governance
5	Government and policy	規制業界
6	Leadership	(Leadership)
7	Technology	(Technology)

出所：R.アダムス他（2017）、D.キム他（2016）及び筆者の調査に基づいて作成

会を設置して、委員長は社外取締役が務めている。このことから社外取締役には専門性が求められることが明らかである。委員長は、バンク オブ・アメリカ出身の銀行の専門性を保有する。さらに委員の構成は、技術者でベンチャーキャピタル出身、ファースト・ユニオン銀行出身、コンサルタントでベンチャーキャピタル出身の計4名で構成されている。技術やベンチャー企業の審査及び銀行業務の専門性を保有する社外取締役で構成されている。

第3は、リスク管理に関する専門性である。具体的には、クレジットポートフォリオ管理に関する専門性である。SVBは、クレジットリスク委員会での与信審査を経て供与したクレジットリスクをリスク委員会がレビューする体制になっている。リスク委員会の委員長は監査法人出身者の社外取締役が務めている。委員の構成は、政府官僚出身、ベンチャーキャピタル出身、コンサルタント出身の委員に加えて、さらに各委員会の委員長がリスク委員会に参加する。監査委員長（政府官僚出身）、報酬委員長（NPO出身）、ファイナンス委員長（コンサルタント出身者）、ガバナンス委員長（ベンチャーキャピタル出身）が出席してリスクをレビューする体制になっている<sup>(16)</sup>。これら全て社外取締役であり、専門性を保有しないと彼らとの議論に実質的に参加し貢献出来ないであろうことは明らかである。

### 3. 地域銀行の社外取締役に求められる専門性

#### (1) クレジットリスク審査に関する専門性

スルガ銀行の取締役のクレジットリスク審査に関する専門性はどのような実態であったのであろうか。吉澤（2018）は、スルガ銀行の問題は、極めてリスクの高い投資不動産融資を無理に推進したことで銀行全体の信用保有リスクを増大させ、リスクに見合うプライシングが

行わなかった。銀行としてなすべきリスク管理の不備の問題とする（吉澤：2018）。金融庁は、地域銀行の課題に過度のリスクテイクが経営体力やリスクコントロール能力と比較して過大となっている問題を指摘する。さらに不動産融資は、空室リスクを勘案した審査をせずに返済原資に懸念ある貸出を急増させていると指摘する<sup>(17)</sup>。その中で社外取締役は、会社が何で稼いでいるのかを理解し、高収益商品であるならば、その裏に潜む高リスクを理解する必要がある。リスクは隠されやすいので、情報を待つのではなく、能動的、積極的に情報を取りに行く姿勢が求められている（寺田：2019）。

スルガ銀行の取締役会と社外取締役の視点が確認出来る資料がある。社外取締役であった元マイクロソフト日本法人社長の成毛眞氏がスルガ銀行の取締役会の実態を明らかにしている。取締役会は、無駄な議論が一切なく、岡野会長（当時）が面白いからすぐやろう、それはまだ無理、考え直せと岡野会長が最終ジャッジをどんどんして初期のマイクロソフトの役員会議のようであったと述べる<sup>(18)</sup>。この発言からは、リスク管理の視点や問題意識を確認することはできない。

また金融庁は、社外取締役に対して、取締役会で疑問を持ちつつも、反対意見を述べるには至っていない問題を指摘している。地域銀行がミドルリスクの拡大を標榜しているにも関わらず、それに伴って生じるリスクをコントロールする役割を求めている<sup>(19)</sup>。

金融庁は、自行が投資不動産融資に傾注することに対して、どのような審査体制でどの程度のリスクを担っているのか、過大なリスクは自行の経営理念と合致しているのかを取締役会で議論し、自ら反対意見の表明や十分な議論を求める社外取締役の役割を求めている<sup>(20)</sup>。金融庁は、スルガ銀行の社外取締役に求められて

いた役割を指摘している。

神吉（2018）は、スルガ銀行の取締役会は融資決裁に一切関与しなかったとして、取締役会の機能不全を指摘している。銀行業で多額の融資に取締役会が関与しないことはコーポレート・ガバナンスに異常がある。銀行の社外取締役に就任して、一度も融資決裁がないことに疑問を持つ者でなければ銀行の社外取締役として専門性を著しく欠いていると考えるべきであると指摘している（神吉：2018）。スルガ銀行の社外取締役は、銀行業の知見や専門性を有していなかったことが明らかである。

寺田（2019）は、スルガ銀行第三者委員会が、取締役会には不正に関する情報が提供されなかったという記述に対して、疑問を呈している。社外取締役は、受け身で情報を待っていれば良いはずはないとする。さらに、社外取締役の資質を備えたものであれば、自分たちは執行側の提案を承認させられている実態に気づき、取締役会を実質化させるのが社外取締役の職責であるとしている。また、スルガ銀行の取締役会議案の中に、目標を定める議案で目標数値の記載がなかったことに対して、このような明らかに不備のある議案に賛成する者は社外取締役になるべきではないとする。これらを踏まえて、法的責任は問えないにしても求められる役割に対しては議論を深めるべきと指摘している（寺田：2019）。

以上の指摘を踏まえて、スルガ銀行の不正に対する社外取締役の問題の本質は、取締役会に情報が上がらなかった問題ではなく、銀行業の社外取締役に求められる専門性が不足していた問題であると考えられる。

## （2）リスクポートフォリオ管理に関する専門性

スルガ銀行の取締役のリスクポートフォリオ管理に関する専門性はどのような実態で

あったのであろうか。金融庁は、スルガ銀行の問題発生要因に取締役会の役割の機能不全があり、具体的に「自行の貸出ポートフォリオの構造すら把握せず、適切に監督機能を果たさないなど、経営管理（ガバナンス）に問題があった<sup>(21)</sup>」と指摘する。すなわち、スルガ銀行の社外取締役は、貸出資産のポートフォリオのリスク管理が求められていた。

ところがスルガ銀行の米山社長（当時）は、銀行業界誌で、貸出ポートフォリオの変化に対する認識を問われた際に、「いちばんにかんがえるべきはお客さまのニーズやウォンツであって、そこに注力することがわれわれの責務<sup>(22)</sup>」と答えている。さらに、貸出金利に関しては、「顧客のニーズやウォンツに対応するためには、リスクアセットをいくら出せるかが重要になる。当社では自らリスクを計量し、自らリスクをとり、顧客が何かを欲しているときにオンタイムで融資を出す。（中略）当社のポートフォリオは相対的に高めの金利で構成されているが、『金利をあげよう』『この金利で出そう』といったことは意識していない<sup>(23)</sup>」と回答している。スルガ銀行の社長の発言からは、リスクを評価し、適正なプライシングに基づいたポートフォリオ管理の概念が欠如している。スルガ銀行の社外取締役は、社長のこのような発言に対して、取締役会の中でリスク管理の認識やポートフォリオ管理を問う役割が求められていた。

また山口（2018）は、スルガ銀行の社外取締役のリスク管理の機能不全を指摘する。取締役会でも少なくとも投資用不動産融資の事業リスク程度は共有されていたはずであり、取締役会が毎回1時間程度で終わっていたことを含めて、社外取締役はどのような役割を果たしたのかの検証が重要であると指摘している（山口：2019）。

さらにスルガ銀行第三者委員会委員長の中村（2018）は、リスクを自ら能動的に把握しない姿勢を問題視している。不正が発生したローンが急増していたことから「能動的に関与する余地は十分にあったはずだ。各部のリスクの変化、所在を把握して、リスクのありそうな部分を集中的にチェックしていくといった当たり前のことをしなければ、新しく発生するリスクへの対応は絶対に出来ない<sup>(24)</sup>」とする（中村：2018）。

以上を踏まえて、スルガ銀行の社外取締役は、銀行業のコーポレート・ガバナンスを担う社外取締役に求められる専門性を備えていないことから、高収益商品に高いリスクが潜んでいるという視点からのリスク管理の役割が果たせなかった。すなわち社外取締役の専門性の問題であると考えられる。

1998年9月にパーゼル銀行監督委員会は、内部管理の失敗からの教訓を提供している。利益とリスクのレベルの不自然な関係に気づいて、業務内容を調査し、損失を軽減する対応が必要であるとしている。特定の高収益の貸出に惑わされてリスクの十分な評価やエクスポージャーのレビューやモニタリングが不十分なことで損失が生じているケースがあることを示している<sup>(25)</sup>。

また樋口（2021）は、スルガ銀行の社外役員が職責を十分に果たしたとは言い難いと指摘している。創業家の統治が続いていたスルガ銀行では、社外役員によるコーポレート・ガバナンスが重要であることは論を俟たず、社外役員として取締役会の会議時間の延長や説明の充実などを要求すべきであり、取締役会の機能の形骸化を放置したことについて善管注意義務違反が認められると指摘する（樋口：2021）。

### （3）ビジネスモデルに関する専門性

スルガ銀行の取締役のビジネスモデルに関する専門性はどのような実態であったのであろうか。金融庁元長官は、新しいビジネスモデルに取り組むには、その能力があるのかを検討する必要であり、スルガ銀行はガバナンスが欠如し、検討された形跡はなく、経営陣は収益に満足し、現場で何が行われているかをチェックしなかったと指摘する<sup>(26)</sup>。

また第三者委員会は、「この問題は全ての株式会社に通じるものであるが、解決策としては、取締役会の側から必要な情報を指定し、その情報収集の仕方も指示をして、更にそれを検証する仕組みを構築することが考えられる<sup>(27)</sup>」と指摘する。同委員会は、取締役会は、自ら、会社の経営のモニタリングのためにいかなる情報が必要かを検討することが必要であると指摘している<sup>(28)</sup>。

投資用不動産に関するトラブルは続出しており、スルガ銀行の社外取締役は、自ら情報を得ることは十分可能であった。例えば投資用不動産のサブリース（土地所有者等が賃貸住宅を建設し、管理業者が一括で借り上げて転貸する仕組み）は、一括借り上げ条件や家賃収入の保証に関してトラブル続出し、国土交通省は、相次ぐ規制を行っていた。例えば、2011年賃貸住宅管理業者登録規定（国土交通省告示第998号）、賃貸住宅管理業務処理準則（同省告示第999号）、賃貸住宅管理業者登録制度の施行（12月1日）、2016年9月1日には「サブリースに関するトラブル防止に向けて」の課長通知等である。スルガ銀行の社外取締役は、トラブルと規制の動向を把握し、自行のリスク管理状況に関して必要な情報を指定して指示することが出来る専門性が必要であった。またスルガ銀行の融資トラブルは、金融庁にも多くの相談が寄せられていた。その件数は、2011年4件、2012

年2件、2013年4件、2014年3件、2015年5件、2016年8件である<sup>(29)</sup>。スルガ銀行の経営の実態は、他の銀行から「ノーガバナンス」と評されている<sup>(30)</sup>。スルガ銀行の社外取締役は、このような風評に接しないで、情報を得ずに取締役会には情報が上がらなかったという言い訳が受け入れられるのか。金融庁は、2007年に経営陣の役割・責任として、「そんな実態になっているとは知りませんでした」とか、「そんな重要な問題だという認識に欠けておりました」という弁明に対して「知らないでは済まされない」という点をはっきりさせ、現場の情報が経営陣に集約される体制になっているかを重視し、「取締役会等への報告・承認体制の整備」として、業務上のレポーティングラインを通じて、情報が的確に取締役会に届くようになっているかを示述している<sup>(31)</sup>。

なお、アスキーに在籍した碓井(2004)は、社内取締役には自社の恥ずかしい情報は社外取締役には知らせたくないという心理が働き、差し支えない情報しか届かないことから現場の管理職と直接交流することも重要で、社外取締役自ら現場に足を運んで、自分の目、耳、感性で確かめて、自ら掴んだ情報を「取締役会という経営のまな板に載せることも社外取締役の務め」(碓井：2004)としている<sup>(32)</sup>。

## 4. 社外取締役の見解とインタビュー調査

### (1) 社外取締役経験者等の見解

社外取締役は、自ら能動的に情報収集する必要がある。スルガ銀行第三者委員会が指摘するように的確に指示するためには、業界の専門性が必要になる。例えば富永(2009)は、社外取締役が会社に関する知識なしには経営計画や投資の議論は無理としている(富永：2009)。また社外取締役が有効に機能していくためには、会社の業務の特性を理解する専門性が

必要であり、専門性がないと必要な情報も収集出来ないとする見解が多い。例えば斎藤(2001)は、会社の内容を詳しく知らなくても良いという考えは間違いで業界の実態、商品等を深く知る必要があり、会社を深く知らないとその程度の説明で十分だとみられる。会社の利益の源泉、顧客、商品、コスト構造などを徹底的に勉強する必要があり、そうでない人が社外取締役をやること自体が無責任であると指摘している(斎藤：2001)。小林(2021)は、社外取締役が議題に関与してコントロールし、事前にどのような資料が欲しいのかを伝え、ポートフォリオなどを執行側に考えさせるのが社外取締役の役割であるとする(小林：2021)。伊藤(2021)は、社外取締役の職責を遂行するためには、正確で客観的な情報を能動的に収集して分析・判断に基づく発言をしないと、「大変貴重なお言葉有難うございます」と言われてしまう。言わないと出して来ない重要なテーマを取締役会議題にするように能動的に働きかけることが重要であるとしている(伊藤：2021)。松崎(2021)は、社外取締役は積極的に情報を求めなければならない。社外取締役に欠けているのは会社の事業や機能に関する情報であるとする(松崎：2021)。

### (2) インタビュー調査

筆者は、地域銀行の社外取締役に求める専門性に関して、2020年7月から9月にかけて関係者にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の相手は地域銀行の元頭取<sup>(33)</sup>、地域銀行社外取締役(弁護士)<sup>(34)</sup>、金融庁地域金融担当者(当時)<sup>(35)</sup>、地域銀行協会担当者<sup>(36)</sup>である。

元頭取は、銀行の取締役会は一般企業と異なり特殊な分野であり、不良債権処理や決算見込みを睨みながら損切りの議論等銀行実務が分

かっていないと議論に参加出来ないことから銀行業務の専門性が必須であるとの見解を示した。地域銀行社外取締役は、取締役会で頭取と真剣勝負で議論するためには金融に関する知識が必須であるとした。金融知識の裏付けがない意見では、「貴重なご意見有難うございます」と流されてしまう実態を紹介した。例えば、銀行業務の合理化の議論にあたっては、銀行法や規制等の知識を裏付けに意見を提示しないと有益な議論に発展しないと指摘した。

金融庁担当者は、地域銀行の取締役会は、経営課題に応じた専門性を保有する社外取締役にて構成されるべきであるという米国型の取締役会のあり方を示した。

また現時点では社外取締役の金融の専門性が不足しているという課題に対して元頭取は、最低1年程度のトレーニングが必要であるとした。協会担当者は、協会が主催する社外取締役研修に一般企業の役員を講師に招いても、一般企業の経験は規制業種である金融機関へ適用し実践することは難しいという意見が多いという紹介があった。

## V まとめ

社外取締役の専門性への期待の高まりは、データからも傾向が表れている。投資家が取締役に求める機能は、社外役員の機能発揮(62%)及び取締役会を構成する取締役の経験・専門性・多様性(61%)の二つの期待が高い。特に取締役の経験・専門性・多様性は前年の47%から大きく増加している<sup>(37)</sup>。また投資家が社外取締役に求める役割は、戦略的意思決定に対する監督が64.7%と最も高く、法律や会計専門家としての助言は、11.8%と最も低い<sup>(38)</sup>。社外取締役に求められる役割は、戦略的意思決定に貢献出来る専門性である<sup>(39)</sup>。スルガ銀行の社外取締役は、リスクの高い融資に

対する専門性からのコーポレート・ガバナンスが求められていた。

本稿は、米国の制度改革によって開示された取締役の専門性に関する情報を基にして、米国の地域銀行の取締役の専門性を調査した。調査の結果、各銀行の取締役会は、自社の経営戦略や課題からどのような専門性を有する取締役を求めるかの詳細を説明していることが判明した。地域銀行に共通する専門性があり、一方で各銀行の独自の戦略に基づいた専門性があることを発見した。また米国の一般企業の専門性を対比した比較の結果、一般企業に共通する取締役の専門性があることを確認し、またの銀行業界の特徴となる専門性を確認した。さらに本稿は、米国の一般企業と地域銀行の取締役の専門性の比較を踏まえて、わが国の地域銀行の取締役の専門性のあり方への示唆を目的として、スルガ銀行不正融資事件でスルガ銀行の社外取締役に求められていた専門性を考察した。米国の地域銀行の取締役の専門性に照らして、スルガ銀行の社外取締役に求められていた銀行業の専門性の詳細を明らかにした。

英米は、社外取締役を中心とした取締役会が経営の主体となり経営をリードするようになっている<sup>(40)</sup>。地域銀行も取締役会が主体的にビジネスモデル改革をリードし、新たなビジネスで生じるリスクを的確にコントロールする役割が求められる。その中で社外取締役は、スルガ銀行の事例を踏まえて、銀行業の専門性を備えることで、リストを的確にコントロールする役割等具体的な効果を生み出す役割が期待される。

注

- (1) 自由民主党・日本経済再生本部 (2014) 『日本再生ビジョン』2014年5月23日 pp.34-38
- (2) 大蔵省財政金融研究所(現:財務省財務総合政策研究所)で1999年10月から2000年6月まで開催
- (3) 金融審議会(2002)「中期的に展望した我が国金融システム将来ビジョン」2002年9月30日金融審議会答申pp.1-7
- (4) 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
- (5) 金融庁(2020) P.3
- (6) スルガ銀行第三者委員会(2018)「調査報告書(公表版)」pp.216-217
- (7) 金融庁(2018)地域銀行のモニタリングで明らかになった課題
- (8) 金融庁(2018)「平成29事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ」平成30年7月13日pp.1-7
- (9) William C. Powers, Jr., Chair Raymond S. Troubh Herbert S. Winokur, Jr. (2002) “REPORT OF INVESTIGATION” BY THE SPECIAL INVESTIGATIVE COMMITTEE OF THE BOARD OF DIRECTORS OF ENRON CORP“
- (10) SEC (2003) “Commission to Review Current Proxy Rules and Regulation to Improve Corporate Democracy” Press release No.2003-46 April 14, 2003
- (11) SEC (2003) “Disclosure Regarding Nominations Committee Function and Communications Between Security Holders and Boards of Directors” Release No.33-840 December 11, 2003
- (12) SEC (2009) “Facilitating Shareholder Director Nominations, Exchange Act” June 18, 2009 Release No.33-9046; 34-60089 [74 FR 29024]
- (13) SEC (2009) “SEC Approves Enhanced Disclosure About Risk, Compensation and Corporate Governance” Press Release No.2009-268 Dec.16, 2009
- (14) Deloitte LLP & Society for Corporate Governance (2018) “Board Practices Report Common threads across boardrooms” P.1
- (15) Deloitte LLP & Society for Corporate Governance (2018) P.1
- (16) SVB 2020 PROXY STATEMENT notice of 2020 Annual Meeting of Stockholders pp.2-3
- (17) 金融庁(2018a)「平成29事務年度地域銀行モニタリング結果取りまとめ」平成30年7月13日pp2-3
- (18) ビジネス研究レポート スルガ銀行「結果につなげる『経営会議』は、ここが違う」『週刊現代』講談社2017年9月23日・30日合併号P.64での成毛眞氏に対する取材記事
- (19) 金融庁(2018a) P.10
- (20) 金融庁(2018a) P.6
- (21) 金融庁(2018b)「スルガ銀行株式会社に対する行政処分について」平成30年10月5日P.1
- (22) 米山明宏(2016)「トップインタビュー 顧客ニーズを徹底的に追求したい」『金融財政事情』2016.8.22 P.24
- (23) 米山明宏(2016) P.24
- (24) 中村直人(2018)「なぜ内部監査は機能しなかったのか」『金融ジャーナル』2018.12 傍点は筆者
- (25) The Basle Committee on Banking



Supervision (1998)「FRAMEWORK FOR INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN BANKING ORGANIZATIONS」pp27-31

- (26) 遠藤俊英「転換期の金融行政をどう進めていくのか?」『財界』2018.12.4 P.36
- (27) スルガ銀行第三者委員会 (2018) pp.277-278 傍点筆者
- (28) スルガ銀行第三者委員会 (2018) P.278
- (29) 第198回国会衆議院財務金融委員会平成31年2月19日委員会での政府参考人金融庁栗田輝久監督局長の答弁による。
- (30) 深沢道弘(2018)朝日新聞社言論サイト「論座」2018年4月24日
- (31) 金融庁 (2007)「預金等受入金融機関に係る検査マニュアル」
- (32) 碓井慎一氏はアスキーに在籍していた経験があり、スルガ銀行の社外取締役を2000年6月から2018年6月まで18年間に在籍した成毛眞氏もアスキー社に在籍していた。碓井氏の指摘する感覚は、成毛氏にとっても程遠いものではなかったと考えられる。
- (33) 2020年7月30日元頭取が現在勤務する都内事務所にてインタビューした。
- (34) 2020年9月16日社外取締役の都内弁護士事務所にてインタビューした。
- (35) 2020年7月31日金融庁会議室にてインタビューした。なお任意のインタビュー調査に応じて頂いたものであり、回答内容は個人的な意見や考え方を含み金融庁の公式見解ではない。
- (36) 2020年7月29日都内協会の会議室でインタビューした。
- (37) 生命保険協会 (2021)「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果 (2020年度版) P.3

(38) 生命保険協会 (2021) P.5

- (39) なお英国財務報告評議会“GUIDANE ON BOARD EFFECTIVENESS” JULY 2018は、社外取締役には出来る限り多様なバックグラウンドから専門性を充足させることの重要性を指摘しており、本稿も多様なバックグラウンドから専門性を重視して多様性を確保することも重視している。
- (40) 近時、R.ギルソン&J.ゴードン (2021)は戦略立案に責任を持つ社外取締役を配置すべきと主張し戦略面の専門性を保有する社外取締役で構成される新たな取締役会モデル (取締役会3.0) が提案されている。

#### 参考文献

- 池尾和人、永田貴洋 (2000)「銀行：規模に隠された非効率」大蔵省財政金融研究所 日本経済の効率性と回復策に関する研究会『日本経済の効率性と回復策—なぜ日本は米国に遅れたのか』第6章P.155
- 伊藤邦雄 (2021) 経済産業省『社外取締役の実像—15人の思想と実践—』金融財政事情研究会pp.93-105
- 碓井慎一 (2004)「社外取締役の仕事と処遇」中谷巖監修全国社外取締役ネットワーク編著『<社外取締役>のすべて』第4章東洋経済新報社P.141
- 江木 聡 (2018)「取締役会を刷新する米国の動向を参考として」『基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所2018-03-30 P.7
- 神吉正三 (2018)「金融機関の経営の健全性と取締役会が果たすべき役割—マネジメント・モデルの取締役会を前提として—」『龍谷法学』No.51-4 P.45 P.146
- 小林善光 (2021) 経済産業省『社外取締役の

- 実像—15人の思想と実践—』金融財政事情研究会pp.59-69
- 寺田昌弘 (2019) 「スルガ銀行不正融資問題に係る第三者委員会報告書の分析と企業対応」『ビジネス法務』2019.3P.123 P126
- 斎藤惇 (2021) 経済産業省『社外取締役の実像—15人の思想と実践—』金融財政事情研究会pp.46-49
- 富永誠一 (2009) 『独力社外取締役』商事法務 P.142
- 樋口晴彦 (2021) 「スルガ銀行不正融資事件の事例研究 (Ⅱ)」『千葉商大論叢』第58巻第3号P.143
- 松崎正年 (2021) 経済産業省『社外取締役の実像—15人の思想と実践—』金融財政事情研究会pp.125-144
- 山口利昭 (2018) 「スルガ銀行は不祥事を防ぎえたか」『金融財政事情』2018.10.8pp.24-25
- 吉澤亮二 (2018) 「活路が隘路になった今、残された道は限られている」『金融財政事情』2018.10.8pp.18-19
- Cong Wang, Fei Xie and Min Zhu (2015) “*Industry Expertise of Independent Directors and Board Monitoring*” Journal of Financial and Quantitative Analysis, Volume 50, Issue 5, October 2015, pp.929-962
- DAEHYUN KIM & LAURA T.STARKS (2016)” *Gender diversity on corporate board: Do women contribute unique skills*” American Economic Review: Paper & Proceedings2016. 106 (5) pp.267-271
- O. Faleye, Rani Hoitash, Udi Hoitash (2018) “*Industry Expertise on Corporate Boards*” Business Review of Quantitative Finance and Accounting pp.160-181
- Olubummi Faleye, rani Hoitash, and udi Hoitash (2017) “*Industry expertise on corporate boards*” pp.1-45
- Pathan, S and R.Faff (2013) “*Does board structure in banks really affect their performance?*” Journal of banking and Finance Vol.37 pp.1573-1589
- Raymond K. Van Ness, Paul Miesing, Jaeyoung Kang (2010) “*BOARD OF DIRECTOR COMPOSITION AND FINANCIAL PERFORMANCE IN A SARBANES-OXLEY WORLD*” Academy of Business and Economics Journal 10 (5), pp.56-74
- Renée B.Adams, Ali C.Akyol, Patrick Verwijmeren (2017) “*Director skill sets*” Available at SSRN pp.1-57
- Richard. D. Parsons & Marc. A. Feigen (2014) “*The Boardroom’s Quiet Revolution*” Harbard Business Review March 2014 pp.41-48
- Robert. B. von Mehren and John C.McCarroll (1964) “*The Proxy Rules: A case Study in the Administrative Process*” Law and contemporary problems. 2016 Vol.29, No.3 Duke University School of Law. P.728
- Ronald J. Gilson & Jeffrey N. Gordon (2019) “*Board 3.0 - An Introduction,*” BUSINESS LAWYER, VOL. 74, P. 351



# 論 說



# ニューノーマルがもたらす中小企業の生産性への影響

Impact of the New Normal on the productivity of Small and Medium-sized Enterprises

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

A commonly held notion is that low labor productivity in Japan is driven by small and medium-sized enterprises (SMEs), which account for 99.7% of all Japanese enterprises. The government considers it necessary to expand the scale of SMEs post COVID-19, by transforming and restructuring businesses. This study challenges this notion by widening the focus from simply the scale to the heterogeneity, diversity and wide range spread of Japanese SMEs. Analyzing SME White Papers reveals that while there are no disparities between scales of enterprises in categories like accommodation, restaurant, and retail, the added value produced is insufficient. The pandemic has brought about a New Normal in the society, and accelerating digitalization can potentially add new value to SMEs. Education in human resources and organizational reform are critical factors in making said digitalization successful.

## キーワード

中小企業の労働生産性、情報化資産投資、デジタル化、ニューノーマル、人的資本投資と組織変革

## 1. はじめに

日本の労働生産性が、他のOECD諸国と比べても低いことはすでに周知の通りである。その原因の一つは、日本の企業総数の99.7%を占める中小企業の労働生産性が低いことによると、最近とみに言われるようになった。

菅首相(2020年9月当時)は、コロナ後の経済政策を見据え、改めて、我が国の低い労働生産性は、中小企業が生産性が低いことに因ると、中小企業の業態転換や事業の再構築を促す

必要性に触れ、規模の拡大の足かせとなっている資本金の規模や従業員の数にかかわらず支援を受けられるように、中小企業の定義を見直す法改正の検討に入ったことに言及した(日本経済新聞「菅氏、中小再編促す」朝刊3面、2020年9月6日)。

成長戦略会議のメンバーである、デービッド・アトキンソンは、あまりの小規模で、しかも多数の中小企業が存在していることが我が国の生産性の低さに繋がっていると、中小企業の

規模の拡大の必要性を説いている。

コロナウイルスの感染拡大は、接触を避けることが求められており、小規模企業が多く存在している、宿泊業、飲食業、それに巣籠消費が常態化した小売業といった業態に、最も深刻な経済的打撃を与えている。しかし、これらの業態は、規模の拡大でもって生産性の向上を図ることが、必ずしも適しているとばかりは言えない。

筆者は、成長戦略会議が語る、“我が国の生産性が低いのは、中小企業の実態が低いことにあり、それは、あまりに小規模企業が多数存在していることに起因している”との論点で、規模の拡大が中小企業改革の本丸とするのは、中小企業全体を規模の平均値だけをとって議論しており、日本社会のすべての中小企業の実態に必ずしも整合していないのではないかの疑念を持った。

なぜなら、日本の中小企業は、多業種・多産業に広範な広がりを持って地域に根差しており、その異質性や多様性を十分考慮したうえで中小企業の実態を論じる必要があるからである。

そこで、改めて、宿泊業、飲食業、小売業それに製造業について、中小企業白書から、各業態の規模間格差の存在の有無を検証するとともに、それぞれの業態別の労働生産性の実態を明らかにし、その要因についても探ってみた。また、労働生産性に関係すると思われるそれぞれの業態の特性についても、先行研究を通して見てみた。その結果、これらのいずれの業態をとっても、労働生産性の向上には欠かせない付加価値が十分に生まれていないことが分かった。

パンデミックがもたらしたニューノーマルという新たな社会生活環境の変化は、世の中のデジタル化を一気に加速している。また、このデジタル化という情報通信技術は、中小企業

に、新たな付加価値をもたらす生産性向上の鍵を握っていることが分かってきた。そして、中小企業において、デジタル化を生産性向上に結実させるには、経営倫理の重要な柱である“人的資源の質的向上”と“組織の変革”が問われることとなる。

## 2. 先行研究

黒瀬直宏(2006)は、戦後の中小企業政策の変遷を語る中で、1960年代の、中小企業の規模適正化・集約化を進める「中小企業近代化促進法」(1963.3.31公布)の時のことを語っている。当時、中小企業の近代化が遅れている根本原因は、その「過小過構造」にあり、これを解消するため規模拡大を促進しなければならないと言われ、金融面等、様々な施策がとられた。つまり、過去において規模拡大の議論がなされていたのだ。しかしながら、黒瀬は、このような鑄型にはめたような画一的近代化策は無用であるばかりか有害であり、政策としては中小企業の革新力を信頼し、中小企業をそれぞれの規模、業態、地域特性に合わせ、多様な方向に発展させるべきであったと総括している。

冒頭で触れたように、アトキンソン(2019)は、日本の生産性の低さの最大の原因を、中小企業における規模の問題として再び「過小過構造」の問題を取り上げている。彼は、カナダの中央銀行に当たるBank of Canadaの論文から、アメリカとカナダの製造業の生産性の違いの48%は、企業規模の違いによって説明できるとし、また、大企業と中小企業が生み出す付加価値の差は、製造業よりサービス業において大きいとも指摘している。また、日本の生産性の低さのほとんどがサービス業に起因しており、日本とアメリカの生産性のギャップの97%がサービス業の違いによって説明できるとしている。

滝澤美帆（2020）は、日本の労働生産性が米国の労働生産性を超えている産業は化学のみであり大半の産業において労働生産性が米国を下回っていることを検証している。特にサービス産業全体では、48.7%と米国の半分未満である、とアトキンソンの主張を裏づけている。（このアトキンソンと滝澤の言うサービス業は、文脈及び滝澤の提供資料から、非製造業を意味していると判断される。）

### 3. 日本の中小企業の実態

ここで、冒頭で述べた4つの業態を調べるにあたり、それらを抽出した根拠となる日本の

中小企業の実態を、中小企業基本法（注1）にて定める、中小企業のカテゴリに従ってみたい。

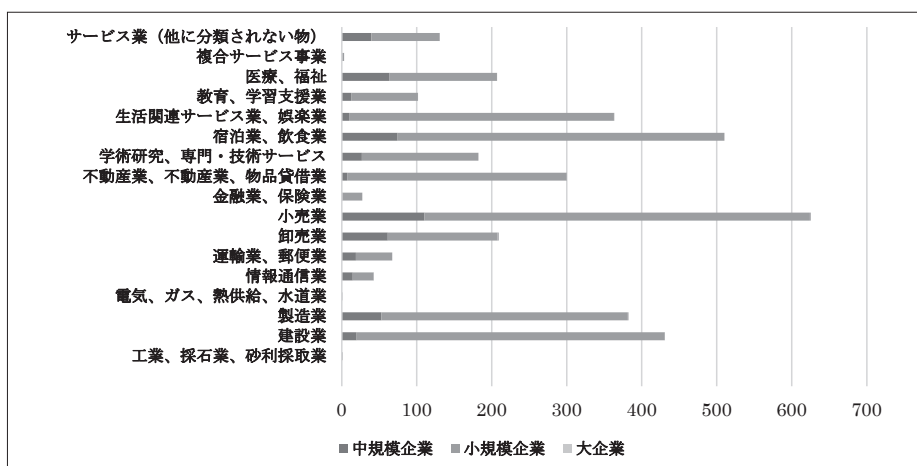
日本の中小企業の規模別企業数を見てみると、2020年度中小企業白書によると、2016年度現在で、日本の総企業数は、3,589.3千社あり、大企業が、11.1千社（0.3%）、中小企業は、3,578.1千社（99.7%）存在している。そして、中小企業の中でも、小企業は、3,048.3千社（84.9%）とアトキンソンの言うように確かに多い。中小企業数を、さらに、産業別に多い順に並べてみると、小売業、宿泊・飲食業、建設業、製造業の順と続いていく（図表1）。

（注1）中小企業基本法による中小企業の定義

業種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		小規模企業者
	資本金の額 または出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
①製造業・建設業・運輸業・ その他の業種 （②～④を除く）	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5000万円以下	50人以下	5人以下

出典：中小企業庁FAQ「中小企業の定義について」2020年9月22日付け

図表1. 産業規模別企業数  
2016年度実績（単位：1,000社）

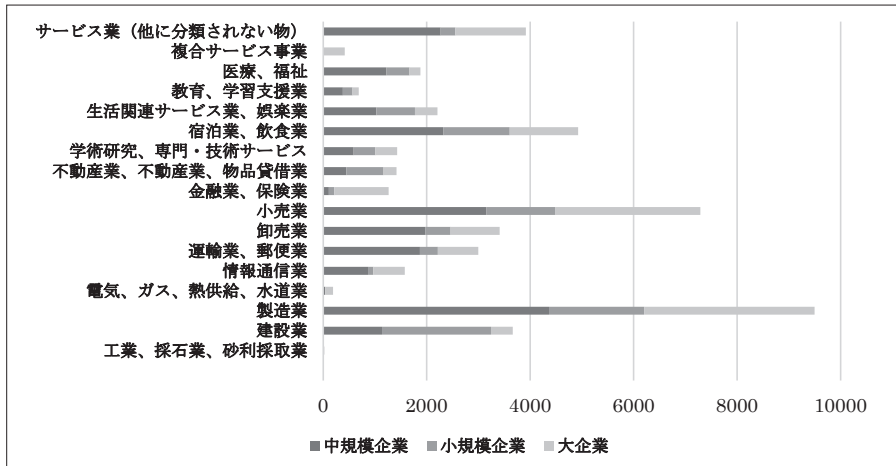


出典：2020年度中小企業白書より

（注釈：大企業の企業総数は、11.1千社と日本の企業総数の0.3%しか占めていない為、このグラフのスケールからは、表の上では認識できない。）



図表2. 産業規模別従業員数  
2016年度実績 (単位: 1,000社)



出典：2020年度中小企業白書より

では、規模別にみた就業者数の構成を見ても、日本の従業員総数、46,789.9千人に対して、大企業に働く従業員は、14,588.9千人(31.1%)、中小企業は、32,201千人(68.8%)である。その内、小企業は、10,437.2千人(22.3%)である。中小企業の業態別就業者数を、多い順に並べると、製造業、小売業、宿泊・飲食業、建設業と、期せずして、上位四業種は、順序は違うものの、産業別企業数と同じ業種であった(図表2)。この為、“はじめに”にて触れた、小売業、宿泊業、飲食業、の三業種と、それに、製造業を調べることによって、中小企業の動態の解明に何らかの示唆を得ることが期待できるものとして、本稿の話を進めていくことにする。

#### 4. 小売業、宿泊業、飲食業、それぞれの特性から推し量る労働生産性

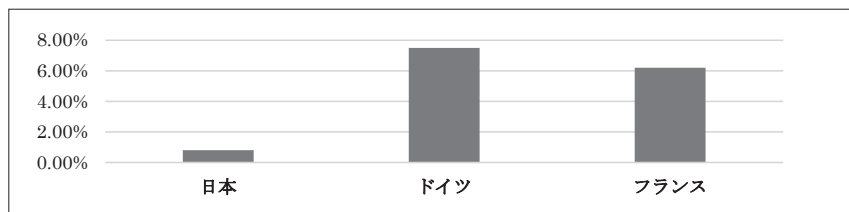
すでに述べた如く、我が国の中小企業は、多業種・多品種に広範な広がりを持っておりその異質性や多様性を十分に考慮した上で中小企業の生産性を論じる必要がある。しかも、こ

れから見ていく、小売業、宿泊業、飲食業は、圧倒的に小規模企業によって占められており(図表1)、零細企業の温床とも言われている。これらは、それぞれに異なった特性を備えており、その背景に触れることなく、規模の拡大でもって中小企業の労働生産性を引き上げるとする議論はいかにも乱暴である。本章では、製造業は、別途、後述するとして、小売業、宿泊業、飲食業から、それらの特性とそのことが労働生産性に及ぼす影響を、先行研究を参照しながら探してみたい。

##### 4.1 小売業

小売業は、これまで、家族労働を生業とする多種・多様な業種店が日本の地域生活を支えてきた。しかし、車社会の到来とともに、駐車場を装備したスーパー、ディスカウント店、チェーン店、ホームセンター等が郊外に進出し始めると、顧客離れが進み、店舗の維持に窮するようになった。とは言うものの、2016年度段階においても、81.9%が従業員5人以下の小規模企業の小売店が依然として存在してい

図表3. 小売業のROA国際比較  
2004年～2007年度平均値



出典：みずほ総研論集2010年IV号、徳田秀信論文より筆者が編集

図表4. 中間投入量に含まれる商業・運輸マージン  
日本は2005年、ドイツとフランスは2006年



出典：みずほ総研論集2010年IV号、徳田秀信論文より筆者が編集

る。すでに量販店が存在する中で、これら小規模小売店の生産性引き上げの道を探るのは至難の業であろう。

徳田秀信（2010）は、欧米諸国と比べて、我が国の小売業の労働生産性が著しく低い要因を二つ掲げている。その一つは、流通システムの「多段階性」により中間投入費が押し上げられ、そのことが、結果として売り上げマージンを押し下げていることである。この多段階性が存在している背景には、卸業に見られるように、経済全体としての取引コストの節約や在庫リスクの分散が図れるというメリットがあげられるが、そのことが結果として、流通コストを押し上げることに繋がっていると説明している（図表3・4）。

もう一つの要因は、非効率な企業の経営を温存する我が国の中小企業政策（政府の政策金融・赤字企業に対する金融支援）が、資源配分の歪みを生み、結果として「過当競争」を生んでおり、それは、我が国の中小企業の収益性が

他の主要諸国に比べて低いにもかかわらず、企業の廃業が少ない事にも関連していると指摘している。

## 4.2 宿泊業

宿泊業は、サービス業という分野に属する業態である。この為、サービス業の特性について論じている二人の先行研究から、サービス業の本質を理解したい。

藤田一郎（2018）は、サービス業の特性を、①「無形性」・・・購入前にサービスを試すことが出来ないが故に、サービスの価値設定を難しくしている。②「同時性」・・・サービスの生産と消費が同時に行われる。同時とは、時間に加え、同じ空間でサービスが行われる。この為、顧客が来ない限り売り上げは発生しない。③「消滅性」・・・サービスを在庫として保管できない。季節性などといった需要変動への対応が難しくなる。④「異質性」・・・サービスを提供する人によって品質が変わる、等を挙げている。

このように、サービス業の労働生産性には、複雑で多様な要素が絡んでいる。

高橋秀雄（2008）は、これらのサービス業の特性を認めたくえで、サービス業の抱える課題を、Cowell（1984）の言葉を借りて次のように説明している。①サービス業は、労働集約性が高い事、つまり、サービス財を生み出すのを人手に依存していること、②労働節約的装置を利用する機会が少ない事、特に中小企業の場合は規模の経済が働きにくい事、労働の分業化の機会があまりない事、③サービス業は、中小規模のところが多く従業員が少ないので、機械化の余地は少ないことを挙げている。つまり、サービス業という特性に加え、中小企業であるがゆえの制約、いわゆる小規模性と同様の意味を持つ「中小企業性」が、労働生産性の向上の制約となっているとしている。

#### 4.3 飲食業

中小企業基本法の類型によると飲食業は、小売業の中の飲食店として分類されているが、総務省の日本標準産業分類によると、大分類M—宿泊業、飲食サービス業として分類されている。この為、本稿では、サービス業として扱うことにする。事実、上記にて述べた「サービス業の特性」が飲食業にもあてはまる場合が多い。

飲食業は、家族で営む大衆食堂から始まり、様々な専門店から、全国規模で展開しているチェーン店まで幅広く存在している。顧客が求める飲食店に対する満足度は、提供される料理の質、店舗の雰囲気、従業員のコミュニケーション能力等によって異なり、顧客が支払う対価とのバランスによって左右される。その内容は、千差万別であり、大多数を占める小規模企業の飲食店は、それぞれの地域とその顧客の特性に合ったものを提供して生計を立てており、

生産性向上に規模のファクターが入る余地は、チェーン展開をしている中・大規模店を除いては少ない。

### 5. 労働生産性の構成要件（資本装備率と資本生産性）

ここで、改めて労働生産性の構成要件である、資本装備率と、資本生産性という視点から、今一度、小売業、宿泊業、飲食業の三業態と製造業についての中小企業の労働生産性を調べてみたい。

周知のように、労働生産性は、「労働生産性＝付加価値÷労働力」で表わされる。

そして、機械や設備への投資の程度を表わすのが「資本装備率」であり、

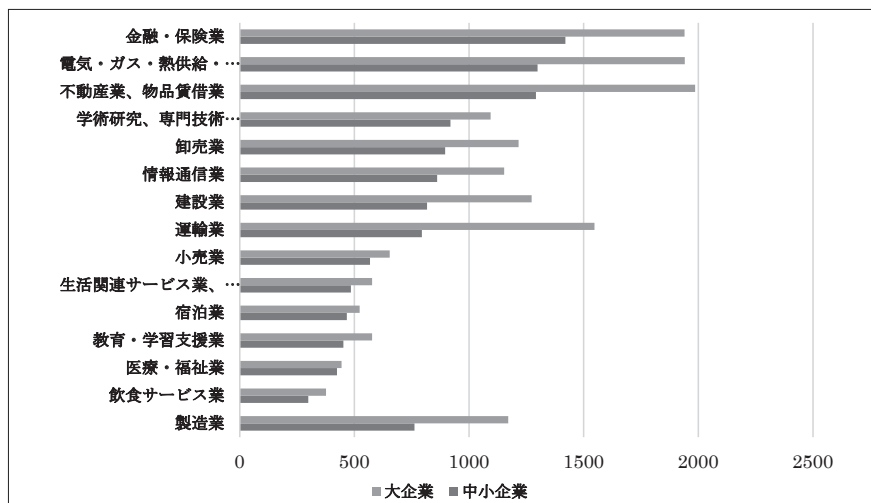
「資本装備率＝資本ストック÷労働力」で表わされる。資本装備率は、高ければ高いほど資本集約的で、低ければ低いほど労働集約的となる。

「資本生産性」は、保有している機械や設備、土地等の資本がどれだけ効率的に成果を生み出しているかを定量的に数値化したものであり、設備投資効率と言い換えることもできる。それは、「資本生産性＝付加価値額÷資本ストック」で表わされる。結果として、労働生産性は、「労働生産性＝資本装備率×資本生産性」に置き換えることが出来る。これは、高い労働生産性は、高い資本装備率と、その設備効率を上げ資本生産性を高めることで達成されることを意味している。

#### 5.1 小売業、宿泊業、飲食業の規模間格差と資本装備率・資本生産性

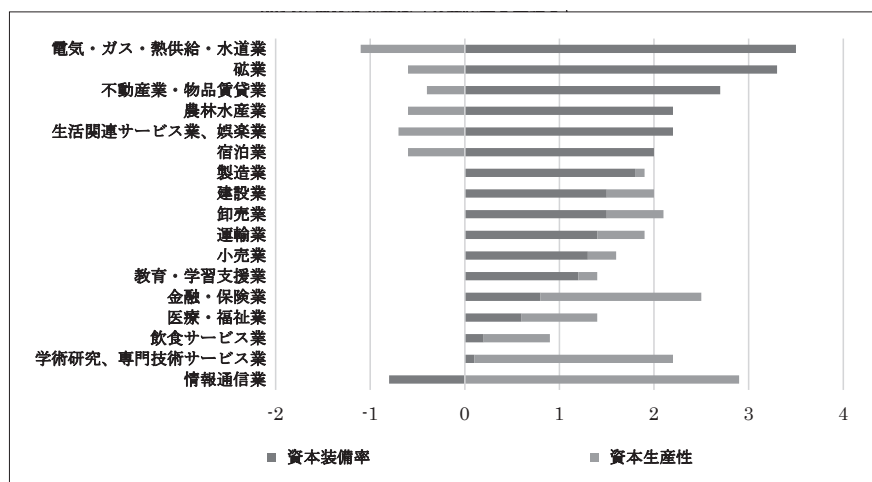
では、これまで見てきた上述の三つの業態に当てはめて、本研究を始めるきっかけとなった、「規模間格差の存在」の有無を調べると共に（図表5）、労働生産性を決定づける、「資

図表5. 中小企業と大企業の労働生産性比較と規模間格差  
 経済産業省「2014年度企業活動基本調査」単位：万円/人



出典：2016年度中小企業白書より

図表6. 中小企業の資本装備率と資本生産性  
 2014年度経済産業省「企業活動基本調査」



出典：2016年度中小企業白書より筆者が編集

本装備率」、「資本生産性」についてそれぞれ2016年度の中小企業白書の資料から見てみることにする（図表6）。

### 5.1.1. 小売業

小売業の中小企業の労働生産性は、大企業の86.8%と、中小企業と大企業との間に規模間

格差は少なく、しかも両者の労働生産性は低く（図表5）、特に中小企業の資本生産性が低いことが目立つ（図表6）。これらの結果は、中小企業のみならず大企業にも、日本の小売業に共通した要因が存在することを示唆しており、4.1にて述べた様ように、流通の多段階性や中小企業政策による過当競争が要因となってい

る可能性も否定できない。また、最近のアパレル業界に見られるように、大量販売、大量値引きといった長い間の業界の商慣習にも課題がありそうである。

### 5.1.2. 宿泊業・飲食業

宿泊業、飲食業の中小企業の労働生産性は、それぞれの大企業の89.2%と79%と、この業態も、大企業との間にさほどの規模間格差を認めることができず、労働生産性はいずれも低い(図表5)。

宿泊業は、資本生産性がマイナスの値を示し、設備投資に見合うだけの付加価値が生み出せていない姿が浮かび上がる(図表6)。この為、労働生産性は結果として低い。

飲食業は、分母の設備投資が極端に少ないが為に、一定の資本生産性が認められるように見えるが、労働生産性は、低位にとどまっている(図表6)。

宿泊業・飲食業ともに、大企業との間に大きな規模間格差を認めることが出来ず、企業規模にかかわらず労働生産性が低いのは、大企業、中小企業を問わず、藤田(2018)が指摘した、宿泊業・飲食業が抱えるサービス業の特性が、影響しているのではと考えるのがまずは自然である。それでもチェーン展開等で、規模のファクターで生産性向上を目指す、大企業の労働生産性に、中小企業と際立った生産性の差が認められないのは気がかりである。

若林直樹(2021)は、「多店舗展開戦略」と呼んで、一定の複数店舗をネットワーク化して、規模による生産性向上を目指し、ネットワーク間で様々な知識移転の仕組みを構築することによって、製品やサービスを高度化することの重要性を述べている。この知識移転の仕組みの成否は、各店舗の、人的資質に依存するところが大きく、サービス業の特性を考慮する

と、人材教育による知識移転の仕組みが正しく機能しているかどうか、検証の余地が残る。

## 5.2 低迷する個人消費の伸び

ここで少し視点を変えて、日本経済の長期的な個人消費の低迷がもたらす、構造的要因について、吉川洋・山口広秀(2021)の日本経済新聞への、「消費回避への賃金デフレの脱却」と題する寄稿記事を参考に言及したい。

13年~19年の主要国の個人消費の伸び率を見ると、米国は、2.4%、失業率が高い欧州でも消費は1.4%、これらに対して、日本の個人消費の伸び率は実に0.0%である。また、近年の我が国の消費性向を見ると一貫して低下しており、14年の75%から20年には61%まで低下している。また消費者信頼度指数を見ると、日本は14年ごろまでは、北欧と並ぶ水準にあったが、その後低迷が続いている。吉川・山口は、日本の景気回復が米国に比べ著しく弱いのは、日本の消費者心理が好転しないことが原因とみており、内閣府「国民生活に関する世論調査」に現れているように、人々が現在より将来への備えを重視する割合は、この20年間調査のたびに上昇していると分析している。

それは、漠然とした将来不安によるもので、その背景に、一つは政府の財政再建の展望が開けない中、社会保障の持続性への懸念が強い事、もう一つは消費者の所得上昇期待が低下していることを挙げている。

名目賃金の上昇率は、世界的に低インフレが指摘される中でも、米国が3.7%、ドイツが2.7%に対して、我が国は、20年6月以降マイナス幅が、拡大しており、足元でマイナス1.5%となっており、日本の賃金デフレは異常な状態になっている。

筆者が、日本経済の消費の長期低迷を、ここで取り上げるのは、これまで問題としてき

た、小売業、宿泊業、飲食業といった業態の業績は、まさにGDPの6割を占めると言われている国内消費の伸びにダイレクトに影響を受けるからである。つまり、これら三業態の生産性の低さは、日本経済の個人消費の低迷と無縁ではあるまい。

### 5.3 我が国の低い開業率とその収益性の低さが物語るもの

徳田（2010）は、我が国の開業率が米国や英国、フランスと比較したときに、6%ほど下回っており、廃業率と同様に開業率についても国際的に極めて低い水準であることを指摘している。しかも、懸念すべきは、企業の年齢別に日本と米国の中小企業の収益性を集計すると、いずれの年齢層においても日本が米国を下回っている中で、特に、若い企業ほど両国の収益性格差が大きくなることを突き止めている。つまり、日本で開業後間もない企業の収益性が低い理由は、我が国では、収益性の低い業種への開業が多いことを彼は問題視している。それは、起業活動を行っている者の業種構成比率を見ると、我が国では、小売業、飲食業、宿泊業の割合が多いという事実だ。

これらの業態は、少ない資金で開業でき比較的参入障壁の低い所以であり、他の主要国も確かにこの分野の起業は多いが、我が国の場合は、他の主要国に比べ倍近くあるとのことである。

徳田（2010）は、我が国では、積極的にリスクを取って、差別化された製品・サービスを活かし、高い収益性を狙う企業の創業が活発でないことを指摘し、その背景には、日本人は、起業家精神が国際的にみて乏しいという分析資料を掲げるとともに、ベンチャー企業に対する、ベンチャーキャピタルの出資金額が米国・英国・仏国に比べて大幅に下回っている実

態を説明している。ただ、その背景については、ここでは記述を控えたい。

これまでの事実を集約すると、我が国において、最も起業数が多い業態である小売業、宿泊業、飲食業は、日本の中小企業の中でも、特に小規模企業が多数を占め、低い労働生産性が示す通り、もともと低収益な体質を抱えている。そして、我が国の長期に及ぶ個人消費の低迷の中で、流通の多段階性、過当競争、低い廃業率、といったさらに厳しい競争環境にさらされて、存続している姿が浮かび上がってくる。

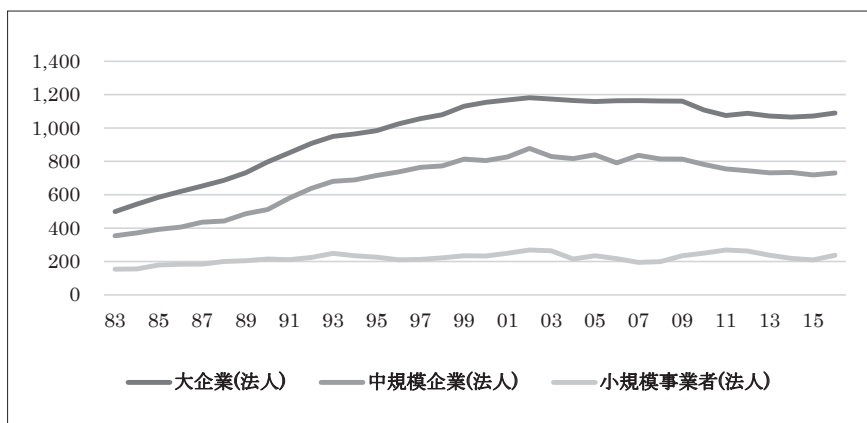
### 5.4 製造業の規模間格差と資本装備率・資本生産性

それでは、残された製造業について見てみたい。わが国における製造業全体の就労人口は、大企業も含めると9,496千人（20.29%）と最大数の従業員を抱える業態である。

製造業にも、小企業（従業員20人以下）が、85.6%存在するが、中企業も、13.8%存在しており、大企業と中企業を合わせた就労人口は、製造業の全就労人口の80.6%を占めている（図表2）。

製造業の中小企業の労働生産性は、5.1の図表5の通り、大企業の65%と、これまでと異なり、明らかに規模間格差が確認された。しかも、他の資料では、9割の中小企業が、大企業の生産性の平均レベルに達していない。その差の主要因は、資本装備率の差によってもたらされている。それは、設備投資への資金力等、経営資源の差によるものと思われる（図表7）。

図表7. 企業規模別の資本整備率の推移（製造業）（万円/人）



出典：2017年度中小企業白書より

このように、製造業における、資本整備率の差によって現れる労働生産性の規模間格差は、アトキンソン（2019）の主張を裏付けるものである。

2020年12月1日に発表された、菅内閣の成長戦略会議の実行計画は、新規事業や事業再編、事業継承により企業成長を目指す「中小企業経営強化支援ファンド」、再生支援を手掛ける「中小企業再生ファンド」、また、M&Aの買収後に隠れた簿外債務などが発覚するリスクを想定し企業が不測の事態に備えて準備金を積み立てた場合に損金に算入できるとする等々の施策が盛り込まれており、（日本経済新聞「中小の業態転換に補助金」朝刊5面、2020年12月2日）アトキンソンの、生産性を上げるには十分な企業規模にまで引き上げることで、各社の成長を促すべきとの主張に沿うものとなっている。

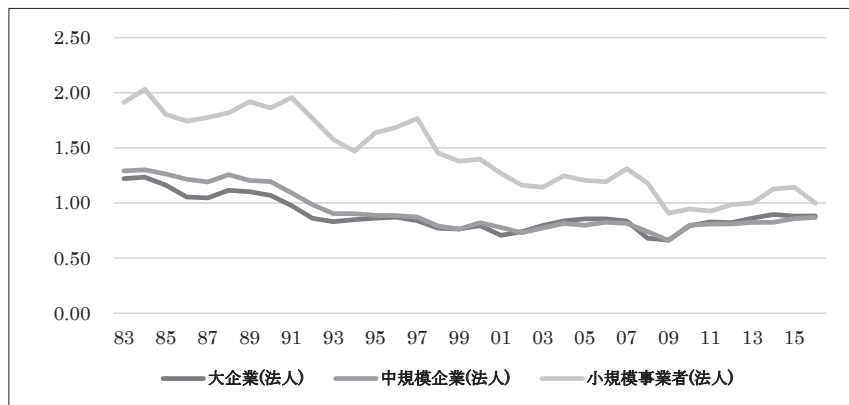
ところで、アトキンソン（2019）が2章で述べた、日本の生産性の低さを、米国との比較において語る時、ほとんどサービス業に起因しているとする指摘は、滝沢（2020）の報告にもあるように、筆者も異論はない。しかしながら、“はじめに”でも触れたように、中小企

業の労働生産性の低さの要因を、規模の小ささにあるとする論理でもって、わが国のサービス業の生産性の低い要因を語るのは、いささか議論の余地が残る。なぜならば、これまで見てきた通り、わが国のサービス業においては、規模間格差が認められておらず、少なくともわが国で、規模の拡大がサービス業の生産性の向上に繋がるとする確証は得られていない。このため、政府の上述の施策がサービス業にも適したものかどうかは、さらに検証の余地が残っており、政府の今回の施策は、まずは、規模間格差が認められた製造業の中小企業をターゲットにした施策と理解したい。

ところが、意外なことに、製造業の資本生産性を、大企業と中企業とで比較する、図表8の通り、両者の間にほとんど差はなく、しかも、いずれも年を追うごとに下降線をたどっている。

これは、大規模・中規模を問わず、設備効率が悪く、設備投資に見合った以上の生産性を上げることが出来ていない、つまり付加価値を創造できていないことを物語っている。言い換えれば、我が国の製造業の労働生産性の低迷には、規模間格差だけでは説明できない別の要因

図表8. 企業規模別の資本生産性の推移（製造業）  
（1983年度を100とした時）



出典：2017年度中小企業白書より

が存在していることになる。さらに、このことは、労働生産性が低く、しかも、規模間格差が少ない、そして小規模企業が多く存在する、小売業、宿泊業、飲食業についても、問いかけてみるべき課題と言えよう。

## 6. 中小企業の生産性に及ぼす要因

では、別の要因とは何であろうか、設備投資の効率を上げ、付加価値を創造する決め手は何であろうか。付加価値上昇に寄与する要因は、①資本装備率、②労働投入、③全要素生産性（TFP）と言われている。①と②は、量的な生産要素の増加によって、③は質的な成長要因によってもたらされる。③には、技術進歩、生産の効率、そして、【無形資産投資】等がある。

そこで、これらの要素が日本の中小企業の実績にどのように影響を及ぼしてきたかを、探ることを試みることにした。ただ、その検証方法は、すでに見てきた①資本装備率以外には、中小企業だけを取り上げて知る手立ては少ない。さりながら、上述した生産性に及ぼすそれぞれの要因を大企業も含めて改めて精査すると、中小企業のそれと、おおむね符合すると理解しても大きな祖語は見られないことが解って

きた。

具体的な各要素の検証に入る前に、少し横道にそれるが、2000年代前後における我が国企業を取り巻く経済状況について理解しておきたい。まず2005～2013年度のOECD諸国における名目労働生産性の推移をみるとわが国だけが、名目労働生産性が実質労働生産性を常に下回る特異な現象を続けてきている。このような長期にわたる低成長の大きな分岐点となったのは、1980年代のバブル崩壊と2008年のリーマンショックである。このトラウマにより、日本企業の経営姿勢は、より潤沢な内部留保の確保に重きを置き、売上高よりも利益確保、成長投資よりも効率化やコスト削減へと変化していった。もとより中小企業も同様の動きをとったものと思われる。

さて、話を本題に戻す。まず、量的な生産要素の増加を促す、①資本装備率について、繰り返しになるが、本研究報告の図表6. および、図表7. においてみてきた通り、中小企業の小売業・飲食業においては、生産性を引き上げるに十分な設備投資が行われてきたとは言えないだろう。それは、これらの業態が持つ「中小企業性」という性であろうか。また、宿泊業にお



いては、一定の設備投資が認められるものの、それが生産性の向上に繋がっていない。製造業の中小企業には、明らかに大企業と比して設備投資に劣後が見られた。これは、よく論じられてきた、中小企業の「収奪問題」や「資源問題」が、なお存在しているとも考えられる。ところで、図表7. の2001年以降をよく見てみると、製造業にとって一番の成長の源泉である設備投資が、大・中小企業を問わず、長きにわたってほとんど伸びておらず低迷を続けてきている。これは、先ほど述べた2000年代以降のわが国の経済環境と経営姿勢をよく物語っている。

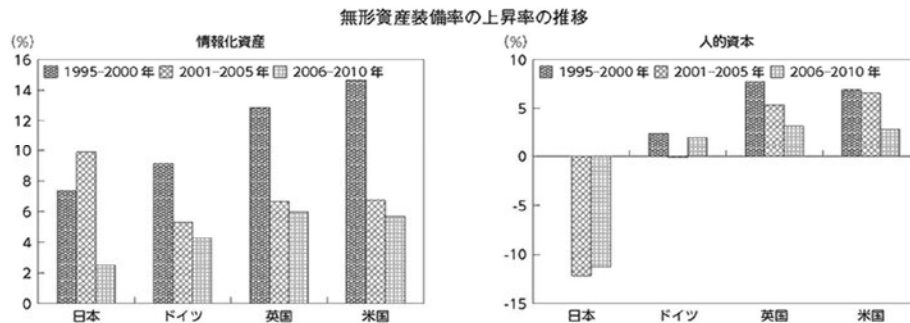
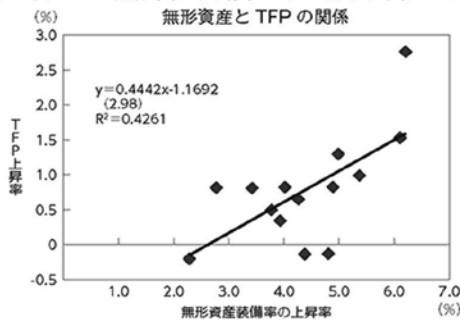
次に、もう一つの量的な生産要素の増加の要因となる、②労働投入についてであるが、筆

者（中嶋・2021）は、学会誌28号において、2001年～2018年にかけて、わが国全体では、全企業規模で82兆円という人件費の削減を行っていることに触れ、それを、非正規社員の拡大で補ってきたことについて言及した。このことは、一番雇用環境が不安定な中小企業の労働投入の質に負の影響を与えてきたことは想像に難くない。

すでに上述したように、③全要素生産性に寄与する質的な成長要因を促すものには、技術進歩、生産効率、そして、【無形資産投資】を挙げた。確かに、付加価値の上昇に寄与する「全要素生産性の上昇」と「無形資産投資」との間には、正の相関があることが、図表9上

図表9. 無形資産とTFPの関係

- 無形資産投資は TFP の上昇に対して波及効果を持っている。
- 我が国は無形資産装備率のうち情報化資産・人的資本の上昇率が低い。



資料出所 (独) 経済産業研究所「JIPデータベース2013」、INTAN-Invest, Corrado, Haskel, Jona-Lasinio, Iommi (2012) “Intangible Capital and Growth in Advanced Economies”、宮川・比佐 (2013) 「産業別無形資産投資と日本の経済成長」、EU KLEMS データベースをもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 上段図の無形資産装備率の上昇率及びTFP上昇率は1995-2010年の各年の値を平均している。

出典：2016年度厚生労働省白書より

図、の通り明らかになっている。

さらに【無形資産投資】を分解すると、③-1) 情報化資産投資、③-2) 革新的資産投資(研究開発・R&D、著作権、デザイン等)、③-3) 経済的競争力(ブランド資産、企業の人的資本形成・OFF-JT、組織形成・改革)といった要素が挙げられている。

それでは、わが国の当時の技術進歩にも関連する、③-2) 革新的資産投資に属する「研究開発」は、どうであったろうか。東洋経済オンライン(2020.5.24)を引用して、筆者(中嶋・2021)が前述の学会誌で紹介しているが、日本国内における技術開発の分野別領域は、特許登録件数の分野別比率(8技術分野)から推し量ると、米国は2000~2018年の間で、特許登録件数に占める情報科学分野が16%から29%へとほぼ倍増しているのに対して、わが国では、構成比率が大きく上昇した分野でも、輸送機器分野の3%のみで、それ以外の分野はほとんどどの分野も増減していない。つまりわが国では、米国に比して開発分野に驚くべき硬直性がみられたことが明らかになっている。もともと、小売業・宿泊業・飲食業においては、研究開発という投資手段が伴わない業態であるとする、この調査結果は、「研究開発」という切り口で見ると、大企業との関係性が特に強い日本の中小企業の製造業においても、大企業と同様に開発技術分野に硬直的な性向があったものと想像できる。

では、最後に残された【無形資産】である、③-1) 情報化資産投資と、③-3) 企業の人的資本形成・OFF JT、組織形成はどうであったろうか。

我が国の、「情報化資産投資」は、2001~2005年を除き、1995~2000年、そして2006年以降と、欧米諸国に大きな後れを取っており、同じく、「人的資本投資」に至っては、むしろ

投資を抑える状況が続き、欧米諸国との差は歴然としている(図表9下図)。これらは、全産業の大企業も含めた資料ではあるが、経済産業省の2020年10月の「DXの取り組み状況を調べた報告」がいみじくも指摘した通り「わが国の遅々として進まないデジタル化」や、4割を超える非正規社員の存在の事実を合わせ考慮すると、「情報化資産投資」と「人的資本投資」の遅れは、わが国の、大・中小企業を問わず、全産業、全企業規模にわたって起こっていたと理解するのが自然である。

つまり、これまで見てきた事実から、わが国の生産性の停滞は、付加価値上昇に寄与する、ほぼすべての要因について課題があったことがわかる。一方、情報通信時代の始まりであるIT化が本格化する2000年代半ば以降における「情報化資産投資」と「人的資本投資」の停滞は、今日のGAFAなど産業界の世界の潮流を顧みると、大・中小企業に限らず、わが国の生産性向上に致命的な遅れをもたらしたことが考えられる。

## 7. コロナ禍による生活スタイルと消費行動の変化

この度のパンデミックにより、私たちの生活環境や生活スタイルは大きく変容した。人々はこれをニューノーマルと呼んでいる。それは、コロナ禍がもたらした私たちの生活習慣や消費行動の変化は、コロナ後もそのまま新たなライフスタイルとして、定着していく可能性を意味している。この変化は、中小企業のそれぞれの業態に大きなインパクトをもたらした。コロナ禍は、人との接触を避けることを求めた。この為、巣籠消費と言われる消費習慣が常態化した。スーパーに並ぶ商品の種類が、7割の品目で商品数が減っているとのことだ。それは、事前に決めたものを短時間で買って帰る傾向が

広がり、定番商品が売れているとのことだ。また、スーパーでの滞在時間が減り、買い物に出かける頻度も下がったとのことだ。在宅勤務が普及し始めると、消費者の消費嗜好にも変化が現れ始め、小売業では、郊外での、低価格のアパレル店や食品スーパーに加え、家電や家具の量販店が売り上げを伸ばし、都心の百貨店、それにオフィス街にも店舗を構えるコンビニエンスストアが売り上げを落とした。その一方で、ネット通販による消費が、これまで疎遠といわれた高齢者も利用するなど急速にその頻度を増していった。

飲食業は、飲食による感染拡大の懸念から時短営業等が求められ、殆ど休業状態に陥り売り上げが激減した。一方でUberイーツのような宅配サービスや、ファーストフードのドライブスルーによる飲食が売り上げを伸ばしていった。

また、緊急事態宣言により、ステイホームが求められると、観光業にも大きな打撃を与えた。

## 8. ニューノーマルが促す中小企業への情報化資産投資・デジタル化

周知の通り、コロナ禍の前から、すでに情報通信技術の発達は、私たちの身の回りの生活環境やビジネス環境を徐々に変えつつあった。しかしながら、コロナ渦の逆風が、社会におけるデジタル化への構造変化を加速させることになった。働きかたに於いては、テレワークやテレビ会議等、オフィスに出社しない新しい働きかたが一部企業で常態化した。パンデミックに伴う行政サービスの遅れから酷評を受けた政府のデジタル政策は、デジタル庁の設置により、近い将来、行政手続きの簡素化や利便性が高まることが期待される。

コロナ禍がもたらした、消費行動や生活様

式の新たな社会変化は、中小企業にも、否が応でもネット社会と向き合い、その変化に適應して行くことを求めている。加速し始めた情報通信技術を利用した社会の変化は、止めようがなく、むしろ、中小企業に、生産性向上の新たな可能性を示唆する多くの機会を提供しようとしている。

これまで、我が国の中小企業のITへの設備投資は、いわゆる、「中小企業性」によって、重い資金負担とIT人材不足が足かせとなり消極的であった。しかしながら、ネット社会の進展は、中小企業にとっては、取引コスト（商品やサービスに関する取引相手との値決め、契約、実行、決済は、全ての取引に不可欠なプロセスであるが、これらに伴う経費、人手や時間などの全てのコスト）が下がり、販路拡大の可能性が広がり、情報格差が縮まる（あらゆる人が多様な情報をほとんどコスト無しで入手できる）等、これまでの中小企業のハンディを取り払い、最適企業サイズの縮小といった大きなチャンスをもたらそうとしている（清水啓典・2020）。

また、クラウドを利用することによって、資金面での負担軽減を実現し、試験的利用を可能にし、効果が期待できれば課金方式で導入に移行することが出来るようになった（岡田浩一・2019）。

ある小売業では、メーカーや流通、そして小売店の他店とのサプライチェーン全体でデータの連携を強め、高度な需要予測で流通の無駄を削減しようという試みが始まっている。さらに興味深いのは、ネット社会の進展により小売店舗の在り方が変わろうとしている話だ。それは、リアル店舗とネット通販との融合を図ることが優良顧客の獲得に欠かせなくなっているとのことだ。三嶋憲一郎（2021）は、リアル店舗は、ブランドを知り、商品を好きになり、顧

客とのエンゲージメントを高める場であり、商品の吟味、購入、物流は、オンラインで行う流れが始まっていると、小売業界の変化を紹介している。そして中村博（2021）は、すでに、通販小売業のネット通販とリアル店舗を利用する顧客は、リアル店舗のみ利用する顧客より客単価やその顧客から得られるライフタイムバリューが2～3倍高いと指摘している。

## 9. デジタル化に不可欠な「人的資本形成と組織形成・改革」

情報化資産投資、いわゆる、デジタル化への投資は、製造業は言うに及ばず、研究開発という無形資産投資が伴わない、小売業、宿泊業、飲食業においては、なおさら付加価値向上に大きな武器となるはずである。

デジタル化は、企業内の課題を見つけることから始まる。中小企業は、ともすると、課題解決の意思決定のプロセスを、これまでの経験や勘に頼っていたかもしれない。しかし、デジタル化は、そのような暗黙知を形式知に変えていくこと、つまりデータドリブンによって、課題解決の道を見つけ、新しい企業価値を生み出していくことであり、それを組織横断的に模索していくことである。森川正之（2018）は、教育訓練投資の生産性効果は非常に高く、特に注目すべきは、サービス業に顕著に高いことを示唆している。つまり、小売業、宿泊・飲食業といったサービス業においては、デジタル化は、付加価値向上に有効な手段であり、その成否は、いつに従業員の人材の質と、その人材を活かす仕組みにかかっている。

東渕則之（2019）は、どのような会社の雰囲気や職場環境が、生産性に正の影響を与えるか、という視点から中小企業を調査している。それによると、「社員を大切に、社員と会社がともに成長する会社」を、彼は、「良い会社」

と呼び、「社員を大切に」とは、社員に対して誠実であり、厳しい中にも働き甲斐があり、仕事を通じて人としても社員としても成長できる環境があることであり、「社員と会社がともに成長する」というのは、文字通り、社員が成長することによって会社も成長することと語っており、そのような会社に高い生産性が認められることを報告している。このことは、デジタル化に限らず会社成長の不偏の道理であろう。

しかし、筆者が、ここで、あえて東渕（2019）の論文を取り上げたのは、情報化資産投資の成否は、東渕が述べた「良い会社」が持つ企業風土がその鍵を握っているからである。なぜならば、デジタル化の取り組みは、ビジネスモデルをも変えるかもしれない取り組みであり、そのためには組織横断的な取り組みが求められる。社員は仲間とともに、デジタル化を通して、これまで気づけなかったビジネスチャンスや、生産性向上の新たな方法を見つけ、デジタル・リテラシーやデータドリブンへの造詣を深めていく。それは、個人が成長し会社がともに成長する姿であり、「良い会社」という企業風土が、土台として存在していなければ、なしえないことであろう。

宮川努et al. (2010) は、Van Ark (2004) の、「無形資産の中には、社会組織に求められる、信頼、規範、ネットワーク等も、効率を改善させるが故に含まれる」とする考えを引用し、組織のありようとその中での従業員の信頼関係が生産性向上に深く関わっていることを示唆している。

上記に関連して、非常に興味深い話を紹介する。世界の長寿企業の中で日本企業の占める割合を見ると、創業100年以上で41.3%、創業200年以上は、65%といずれも日本企業が最も多い。しかも、これは、偶然の一致かもしれない

いが、100年以上の日本企業の業態の中では、1位が小売業、200年以上は宿泊・飲食業が1位である。しかも、日本企業で100年企業の売上げ規模を見ると、41.7%が、1億円未満と（調査資料の関係で、それらが中小企業かどうかまでは断定できない）決して大きな規模の企業ではない（日経BPコンサルティング・2020年3月調査）。

これらの長寿企業の共通した特徴は、

- 1-1. 不易と流行を併せ持っている、
- 1-2. 独自の使命が明確に言語化されている、
- 1-3. 業界の常識にとらわれない発想を持つ、
- 1-4. 社員を大切にしている、
- 1-5. 世の中・地域への貢献を実践している、
- 1-6. リスクに備えている、
- 1-7. 成長意欲が強く学び続けている、
2. 理念に立ち返り一丸となる。

である。

1-1は、創業以来の企業理念を社訓等で継承し続ける「不易」と、デジタル化という新たな技術革新を果敢に取り込んでいく「流行」を併せ持つことの大切さを教えている。1-4、1-7、2、は、まさに東瀛が「良い会社」の中で取り上げたものと整合している。長寿企業がこれまで生産性が低いとみてきた三つの業態から生まれていることに意外性を感じるが、そこには、人を大切にす理念が息づいており、それが長寿企業の中に組み込まれていることに、企業成長の不偏の真理を見出す思いであり、いかに人的資本投資や組織風土が重要かを改めて感じさせる。

## 10. 中小企業のデジタル化への道筋

デジタル化が、企業に様々な気づきと新た

なビジネスチャンスを与えてくれる可能性を秘めていることを述べた。では、デジタル化に取り組もうとするとき、中小企業では、実際どのような問題に直面するのであろうか。

中小企業の経営者は、しばしば、これまでの成功体験もあってか、わが社は、デジタル化などしなくても十分利益を上げ、効率よくやってきたという話をよく耳にする。結果、これまで同様に、経験と勘に頼った仕事から抜け出せないでいる。これは、経営者だけでなく従業員も、自分たちが培ってきたこれまでのやりかた、経験や知識によって醸成されてきた彼らの仕事への、やりがい、誇り、自負心が、デジタル化を遠ざけてはいなかっただろうか。しかし、これでは、いつまでたってもデジタル化は実現しないし、デジタル化による新しい可能性に出会うことも出来ない。

では、どのようにして中小企業は。デジタル・リテラシーを社内に浸透していけばよいのであろうか。中小企業の経営者に、「デジタルのことは、自分には、よくわからない」という意識がないだろうか。まずは、経営者の意識改革から始めねばならない。幸い、中小企業の経営者は、強いリスクテイク能力と裁量権を持ち、迅速で柔軟性に富んだ意思決定が出来る立場にある。そして、従業員との深い人間的接触の機会が大きい（清成忠男・1996）。一方、中小企業の従業員は、専門性ととも、同時に、多様な仕事をこなしてきた。また、それが当たり前であった。そして、彼らは、同僚達と、会社の理念と使命を共有している。それ故、経営者のデジタル化への関心とリーダーシップさえあれば、デジタル化に共に一歩踏み出すことが出来るはずである。

ただ、デジタル化の実現は、中小企業内における、いわゆる自前主義だけでは、おのずと限りがある。大学教育や、政府・地方自治体等

が主催するセミナー等への参加は、デジタルへの知見をさらに広げてくれるはずだ。また、他企業とのオープンイノベーション、産学協同のコンソーシアムへの積極的な参加は、経営者はもちろんのこと、従業員も、他社のデジタル化の多様な経験と可能性に触れ、学び、そこから貴重な気づきを得られるであろう。また、想定外のビジネスチャンスに巡り合うかもしれない。常に外に目を向け、デジタル化の先端の知識を貪欲に吸収していかねばならない。社内の人的資源の資質はとても重要である。会社の鍵になる人材への投資を怠ってははいけない。デジタル化によって得られた小さな成長の萌芽から、一つ一つ成功体験を作り上げていく企業風土が必要である。デジタル化の成否は、一步一步の前進でありその積み重ねしかない。

政府は、中小企業のデジタル化の支援に動き出しており、その推進施策として、ものづくり補助金とIT導入補助金に加え、中小企業デジタル応援隊、地方版IoT推進ラボ、ITコーディネーターの普及等を展開している。また、中小企業への財政支援として、DX認定を取得した中小企業に対する低利子融資による金融支援も検討している。また、中小企業基盤整備機構は、WebサイトJ-Net 21を立ち上げ、国・都道府県の補助金・助成金、セミナー・イベント等に力を入れている。これらの機会を大いに利用すべきであろう。

## 11. 終わりに

中小企業は、我が国の大多数の人々が働く場であり「自己実現の場」である。中小企業の持つ可能性の追求は、国民経済の発展可能性の実現にとって決定的に重要な意味を持っている（渡辺幸男・2001）。わが国は、これから労働人口の減少に直面するが、中小企業が最初に人手不足の影響を受けるだろう。それを補うの

は、デジタル化を通してもたらされる生産性向上であり、そのことを可能にするのは、社内の貴重な人材のリスクリングによる人材投資に他ならない。また、これは政府が取り組むべき課題であるが、わが国の格差拡大や貧困問題ともかかわっている非正規社員に対して、公費でもって、新たな情報通信時代に適応できるリスクリングの機会を与え、正社員となった彼ら・彼女らが、人手不足が予想される中小企業の担い手として、これからの労働人口減少を補い、中小企業の新たな生産性向上にかかわっていくことを願うものである。我が国の労働人口の約70%を抱える中小企業の生産性の向上の実現を目指すことは、我が国の低迷する経済成長を促し、今日抱えている、労働人口減少、雇用流動化、格差は正や貧困化等々、様々な社会的課題を解決し、機会の均等と、公正・公平な社会の発展の基礎を築くことと深く関わっていることを今一度認識したい。

## 参考文献

### 書籍

- デービッド・アトキンソン（2019）『日本人の勝算』、東洋経済新聞社
- 岩本晃一・井上雄介編著（2017）『中小企業がIoTをやってみた』、日刊工業新聞社
- 清成忠男・田中利見・港徹雄（1996）『中小企業論』、有斐閣
- 志度昌宏（2021）『DXの教養』、インプレス
- 関 満博（2017）『日本の中小企業』、中公新書 2468
- 中村 博・三嶋健一郎、他（2021）『店舗DX』、日本経済新聞出版
- 角田 仁（2021）『デジタル人材育成宣言』、クロスメディア・パブリッシング
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫

(2006)『21世紀中小企業論』、有斐閣

## 論文

青山秀明・家富洋・池田祐一・相馬亘・藤原義久・吉川洋 (2021)「中小企業の労働生産性—労働者数と労働生産性分析に見る高生産性中小企業—」RIETI Discussion Paper Series 12-J-026

赤松健治 (2015)「中小企業の競争力と設備投資」、商工金融

岡田浩一 (2019)「中小企業の成長発展に向けたIT経営推進についての一考察」、経営論集

清水啓典 (2020)「第四次産業革命と中小企業」、商工金融

高橋秀雄 (2008)「サービス業の生産性向上の問題について」、中京企業研究30号

滝沢美帆 (2020)「産業別労働生産性水準の国際比較」～米国及び欧州各国の比較～日本生産性本部生産性総合研究センター

中嶋康雄 (2021) (論説)「なぜ、イノベーションが生まれないのか、一経営力に課題はなかったか」、日本経営倫理学会誌第28号

東淵則之 (2019)「良い会社作りと生産性」～成長ドライバ理論による考察～、松山大学論集

町田光弘 (2013)「規模間生産性格差と中小工業の存立基盤について」、産開研論集第25号

宮川努・滝沢美帆・金瑩慤 (2010)「無形資産の経済学—生産性向上の役割を中心として」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ

## WEB資料

日経BPコンサルティング「世界の長寿企業ランキング」[https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/suevey\\_data/11-03/](https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/suevey_data/11-03/) (2020年12月6日最終確認)

経済産業省「DXレポート2・中間とりまとめ」

令和2年12月28日、デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 (2020年12月6日最終確認)

中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書」、2016, 2017, 2020年度版 (2020年12月6日最終確認)

徳田秀信 (2010) みずほ総研論集「我が国中小企業の収益性と競争力～主要国との国際比較に基づく実証分析と政策課題の検討～」<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/argument/mron1012-1.pdf> (2020年12月6日最終確認)

藤田一郎 (2018) 日経Biz Gate「サービス業の生産性はなぜ低いのか」<https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO3545744018092018000000?channel=DF070520183776&page=3> (2021年12月16日最終確認)

森川正之 (2018)「生産性 誤解と真実」<https://www.rieti.go.jp/> (2018年11月29日BBLセミナーより) (2020年12月6日最終確認)

VISION「100年企業に学ぶ!長寿を支える7つの特徴」<https://prdx.co.jp/visions-prdx/longlifecompany/> (2020年12月6日最終確認) 新聞

吉川 洋、山口広秀 (2021) 2021年4月26日、日本経済新聞朝刊13面、Analysis、「コロナ後のあるべき政策、消費回復へ賃金デフレ脱却」

若林直樹 (2021) 2021年4月13日、日本経済新聞朝刊27面、Analysis、「多店舗展開・知識移転が重要」

# 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。





# 2021年度研究交流例会報告(タイムリーな研究発表と議論の場に)

研究交流例会委員長 古谷由紀子

昨年度に引き続き、JABESの研究部会の紹介とともに部会員による研究発表、そして話題のテーマや2021年度に新理事に就任された方々の研究発表を行いました。終了後にはオンラインですが、意見交換の時間も設けました。コロナ禍のなか、みなさまと少しでも交流の機会を持ちたいと考えています。

## 2021年4月24日(土) オンライン開催

### 報告1：理念哲学研究部会

部会報告：村山元理氏(学会常任理事・理念哲学研究部会会長、駒澤大学教授)

研究報告：吉田智美氏(学会会員、Health Communication Facilitator®、筑波大学大学院社会工学学位プログラム博士後期課程)

【テーマ】日本の医薬品研究への患者・市民参画の現状と期待

### 報告2：間嶋 崇氏(学会会員、専修大学経営学部教授)

【テーマ】組織の倫理研究における“ナラティブ”の観点

## 2021年9月11日(土) オンライン開催

### 報告1：ESG投資・SDGs研究部会

部会・研究報告：林 順一氏(学会理事、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)、櫻井功男氏(学会会員、東京国際大学言語コミュニケーション学部准教授)

【テーマ】ESG投資・SDGs研究部会の活動内容とダノンの事例研究

報告2：高 巖氏(学会会員、麗澤大学大学院経済研究科教授)、藤原達也氏(学会会員、麗澤大学大学院経済研究科ポスト・ドクター)

【テーマ】日本航空の破綻と再生：経営哲学は企業を再生させるか

## 2021年11月20日(土) オンライン開催

### 報告1：若手研究者育成研究部会

部会報告：鈴木貴大氏(学会会員、日本大学法学部専任講師)

研究報告：大塚祐一氏(学会会員、就実大学経営学部講師)

【テーマ】ビジネスと人権を巡る企業の社会的責任

報告2：横山恵子氏(学会理事、関西大学商学部教授、一般社団法人そばくりラボ代表)

【テーマ】ソーシャル・アントレプレナーシップ概念と教育実践

2022年2月5日（土）オンライン開催

報告1：法務コンプライアンス研究部会

部会・研究報告：浜辺陽一郎氏（学会理事、弁護士、青山学院大学法学部教授）

【テーマ】研究部会活動報告および企業の法務コンプライアンスの実践

報告2：杉本俊介氏（学会理事、慶應義塾大学准教授）

【テーマ】COVID-19パンデミック下の経営倫理

## 第13回経営倫理シンポジウム 『サステナビリティ経営研究』創刊シンポジウム報告

関西大学商学部教授 横山 恵子

2021年12月11日(土)13時30分~17時、「企業価値とサステナブル経営：気候変動と人権を中心として」というテーマのもと、『サステナビリティ経営研究』創刊シンポジウムがオンライン開催された。本シンポジウムは、日本経営倫理学会が主催して、経営倫理実践研究センター(BERC)と日本経営倫理士協会(ACBEE)に後援いただいた。本稿では、そのエッセンスをお伝えする。

### ◆基調講演：「気候変動の内在化が企業価値を高める」高村 ゆかり氏(東京大学未来ビジョン研究センター教授)

気候変動問題への対応が、企業の価値を左右するような時代になってきているとし、その背景について、多角的な視点から最先端の議論を紹介して下さった。気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第1作業部会(自然科学的根拠)から発表された第6次評価報告書が、「人間活動が大気、海洋、陸域の温暖化を引き起こしていることに疑いはない」ことを初めて断定した。気温上昇で異常気象の頻度や強度が高まっていることも統計学的に算出されていて、気温上昇をできるだけ小さく留めることが重要である。こうした気候科学の知見に基づ

き、気温上昇を1.5度までに抑えるというグラスゴー気候合意(COP26)や、2050年までにカーボンニュートラルを目指すという目標がある。

企業がカーボンニュートラルに向けて動いていくことは、地球や人類存続のために必要なだけでなく、その取り組みが企業価値に直結する時代になってきたからだとも言える。一つは、金融市場や取引先からの評価という点からみた企業価値向上である。もう一つは、気候変動問題という社会課題を内在化する企業というものは、変化を見据えた、意志をもった変革と移行が必要とされるが、このことは企業の経営・事業に中長期の視角をもたらすことになり、企業の経営体質の強化につながり、それによって企業価値を高めることになる。したがって、今、企業に求められる具体的な行動とは、以下の2つの時間軸の行動、①今ある技術を最大限利用した、足元からの2030年に向けた最大限の排出削減と、②2050年カーボンニュートラルと整合的な長期的な移行戦略とその実践である。

◆講演：「人権リスクから見た気候変動への企業の対応」古谷 由紀子氏（サステナビリティ消費者会議代表、本学会理事）

気候変動に係る人権は、2種類に整理して検討する必要がある。一つは、気候変動から直接影響を受ける人々の人権である。彼らは、主として途上国の人々であり、すでに脆弱な状況にある人々であり、将来世代の人々である。これらに対して、「気候変動は国際的な人権問題であって、この不正義を正して温暖化を止めなければならない」という「気候正義」の認識が必要とされている。もう一つは、気候変動対策から影響を受ける人々の人権である。化石燃料産業や関連産業における雇用・労働問題を考える必要がある。これに対しては「望ましいカーボンニュートラル移行」像として、「公正な移行」がキーワードとなる。

そして、公正な移行に対する企業の取り組みであるが、気候変動対策は行っているとしても、関連する人権リスクへの対応は後手に回っている状況である。今後、責任ある企業行動として環境面における人権リスクを考慮するために、環境と人権に関するデュー・デリジェンスを経営に組み込み、影響を受ける当事者とのエンゲージメントを重視する必要がある。

◆講演：「サプライヤーの人権リスク評価への取り組み」河原 孝一氏（中外製薬株式会社 サステナビリティ推進部 企業倫理推進グループ・マネージャー）

河原氏は、中外製薬グループにおけるビジネスと人権の指導原則に基づく取り組み、およびサプライヤーに対する人権への取り組みを具体的に説明してくださった。ロシユグループの一員でありながら、上場企業としての自主独立

経営を行い、トップイノベーターとしてグローバルに展開している中外製薬グループは、ESGの取り組みなどを通して世界のロールモデルであろうと、成長戦略「TOPi2030」を掲げて邁進している。中外製薬グループは、人権尊重の取り組みとして、主に従業員の人権尊重の取り組みから、ステークホルダーやサプライチェーン全体における人権課題への取り組みに動き出した。人権方針、人権課題の特定、推進体制を明確にして、人権デュー・デリジェンスを導入している。特にサプライヤーに対する人権への取り組みとして、サプライヤー・コード・オブ・コンダクト（SCC）を定め、文書レビューだけでなく、サプライヤー社員インタビューも導入する形で、サプライヤーへの人権に対するリスク評価を行っている。

◆講演：「気候危機への取り組み～パタゴニアが考える企業と責任～」篠 健司氏（パタゴニア日本支社 環境社会部ブランド・レスポンスビリティ・マネージャー）

創業時から環境配慮への道を歩み続けてきたパタゴニアは、気候危機をパタゴニアのビジネス課題として位置づけている。2025年までに、サプライチェーンを含むパタゴニアの事業全体でカーボンニュートラルを達成するとしている。さらに、カーボンニュートラルになるだけでは不十分だとして、徹底的なCO2削減に向かって努力している。例えば、石油原料のバージン繊維の不使用、リジェネラティブ・オーガニック農法のコットン栽培、天然ラバーのウェットスーツ開発、環境損益計算に着手している。そして、製品のライフサイクルに責任を持つために「Worn Wearプログラム」というプラットフォームも立ち上げた。その他、人権尊重のフェアトレード実践、コミュニティ発電

への投資（再生可能エネルギーへの公正な移行支援）、1% for the planet寄付活動による地球を救うための運動強化、次世代の責任あるビジネスへの積極的投資、B Corp認証取得など、ためまぬ努力を続けている。

◆質疑応答：古谷由紀子氏（パネルチュエア）、高村ゆかり氏、篠健司氏、河原孝一氏

質疑応答の時間には、以下のような内容でさらなる議論が展開された。

- ・中外製薬グループやパタゴニアの環境・人権に関する具体的施策への追加質問
- ・自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）や生物多様性に関する日本の動向
- ・気候変動における日本企業のトップマネジメントや中小企業の動向
- ・SDGsやグリーン成長戦略に関する批判的言説
- ・企業の社会的責任論・CSR論とESG・SDGs論との関係性

以上のように、高村ゆかり氏の基調講演は「気候変動」の面から、続く古谷由紀子氏は「人権」の面から、企業のサステナブル経営に及ぼす最先端の動向をまとめたご講演であり、マクロ動向を俯瞰することができた。そして、河原孝一氏は中外製薬グループの、篠健司氏はパタゴニアの具体的な取り組みの詳細を説明してくださった。本シンポジウムのテーマについて、ミクロ・マクロの両視座からじっくり考え議論することができた。





# 「経営倫理とCSRに関する日台国際コンファレンス」開催報告

副会長・国際交流委員長

淑徳大学教授 **葉山彩蘭**

日本経営倫理学会と台湾・中国文化大学商学院主催の「経営倫理とCSRに関する日台国際コンファレンス」が、2021年3月26日（金）にハイブリッド方式で開催された。中国文化大学の国際会議庁では、中国文化大学の徐校長をはじめ汪商学院長、林特約講座教授、楊学科長、そして約170名の教員・大学院生が出席した。日本側からは30名、そして中国文化大学以外の台湾研究者3名がオンライン（ZOOM）で参加し、合計約200名参加の盛会となった。プログラムは次の通りである。

## 記

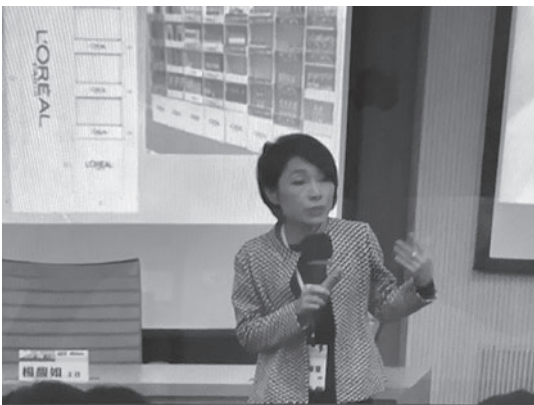
日時：2021年3月26日（金）9：30～16：50（ハイブリッド方式）  
会場：（台湾）中国文化大学大夏館B1国際会議庁（住所：台北市大安區建国南路二段231号）  
主催：日本経営倫理学会・中国文化大学商学院（商学部・商学研究科）  
参加対象者：日本経営倫理学会（JABES）、および（一社）経営倫理実践研究センター（BERC）の会員、NPO法人日本経営倫理士協会（ACBEE）の関係者  
参加費：無料

## スケジュール：

	時間（日本）	内容	備考/コメンテーター
	09：30-10：00	受付	
開幕挨拶	10：00-10：50	中国文化大学校長 徐興慶氏 ご挨拶 中国文化大学特約講座教授 林彩梅氏 ご挨拶 中国文化大学商学院院長 汪進揚氏 ご挨拶 本学会会長 潜道文子（拓殖大学副学長・教授）ご挨拶 本学会元会長 高橋浩夫（白鷗大学名誉教授）ご挨拶	日本語 日本語 英語 英語 英語
	10：50-11：00	調整時間	
論文発表 午前の部	11：00-11：30	日本（オンライン）： “ESG Investments in Japan：Challenges and Success Factors”, Nobuyuki Ogata (Hosei University)	Wen-Sheng Wang (Feng Chia University) (台湾)
司会： 張海燕	11：30-12：00	台湾（会場）： “A Study of the Relationship between Environment, Social, Governance (ESG) and Bank Efficiency in Asia”, Hai-Yen Chang, Lien-wen Liang and Yu-Luan Liu (Chinese Culture University)	Nobuyuki Ogata (Hosei University) (日本)

	12:00-12:30	日本（オンライン）： “Corporate Social Responsibility and Capitalism in Asia: A Review and Emerging Research Agenda”, Rebecca Chung Hee Kim (Ritsumeikan Asia Pacific University)	Hai-Yen Chang (Chinese Culture University) (台湾)
	12:30-13:00	台湾（会場）： “The Relationship among Islamic law, Board Characteristics and Firm Performance - Evidence from Indonesia Stock Market (Taiwan)”, Tsui-Jung Lin, Yi-Pei Chen, Han-Fang Tsai and Wen-Sheng Wang (Chinese Culture University/Chung Yuan Christian University/Feng Chia University)	Rebecca Chung Hee Kim (Ritsumeikan Asia Pacific University) (日本)
	13:00-14:30	ランチタイム	
司会： 楊馥如/ 葉山彩蘭	14:30-15:30	特別講演：(英語) <b>CSR &amp; Sustainability at L'Oréal Taiwan.</b> Amy Chen (Managing Director of L'Oréal Taiwan) 「ロレアル台湾におけるCSRとサステナブル経営」 講演者：ロレアル台湾総裁 陳敏慧氏	
	15:30-15:40	調整時間	
論文 発表 午後の部  司会： 葉山彩蘭	15:30-16:10	日本（オンライン）： “Corporate-University Alliance for CSR and Business Ethics Education in Japan: A Case Study”, Sairan Hayama (Shukutoku University)	Hui-Yun Yu (National Yunlin University of Science and Technology) (台湾)
	16:10-16:40	台湾（会場）： “Enhancing the Learning Experiences of Business Ethics via BookRoll E-Book System”, Yung-Hsiang Hu, Hui-Yun Yu, Yu-Cheng Teng (National Yunlin University of Science and Technology)	Keikoh Ryu (Ritsumeikan University) (日本)
閉幕式	16:40-16:50	中国文化大学財務金融学科長 楊馥如氏 本学会副会長・淑徳大学教授 葉山彩蘭	英語 英語

僅か一日の国際コンファレンスであったが、日本と台湾の経営倫理やCSR/ESGのテーマについて幅広く意見交換をし、有意義な国際学術交流ができた。中国文化大学の徐校長、汪商学院長、林彩梅特約講座教授をはじめ、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。





## 編集後記

本学会の第29回研究発表大会は、潜道会長の「発刊によせて」の通り、2021年6月19～21日に常葉大学で開催されました。今大会も昨年に続きオンライン開催となりました。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21本（論文19本、論説2本）、およびCFP（Call for Paper）による投稿原稿4本、計25本のうち、公平かつ厳正な審査を経て選ばれた論文17本（研究発表から16本、CFPから1本）、研究発表から研究ノート1本、論説1本、合計19本を本誌で掲載するものです。また、研究発表大会での統一論題「ニューノーマル時代における経営倫理」に関するシンポジウムの概要については、大会実行委員長の文載皓（日本経営倫理学会理事・常葉大学准教授）氏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、投稿規定のほかに「2021年度研究例会報告」（古谷由紀子）、「第13回経営倫理シンポジウム（サステナビリティ経営研究発刊記念）開催概要」（高野一彦、横山恵子）、「国際シンポジウム概要報告」（葉山彩蘭）も各担当者よりご寄稿していただきました。

論文審査にあたっては、当学会の「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、それぞれ候補原稿について3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、今号からは論文審査・学会誌編集委員会と総務担当の河口洋徳（常任理事）が担当することになりました。内田様には、本学会創設前より30年に渡り、学会誌編集のほか研究大会開催など、学会の裏方として多大なご尽力をされたことに深甚の感謝を捧げます。永年ありがとうございます。

DXのもとデジタル・ツールが作業を簡易化させました。本号で紙媒体での出版が最後となります。第30号からはデジタル版のみの予定です。

村山 元理

### 論文審査・学会誌編集委員会

村山 元理（委員長）、小方 信幸、岡部 幸徳、狩俣 正雄、斎藤 悦子、杉本 俊介、高浦 康有、高野 一彦、高田 一樹、谷口 勇仁、水村 典弘

---

日本経営倫理学会誌 第29号

2022年3月20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

---