

令和 6 年 5 月 12 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01883

研究課題名（和文）コンプライアンスの制度疲労による「実効性」の喪失と行動倫理学の理論化

研究課題名（英文）Corporate Compliance Programs and Behavioral Ethics

研究代表者

水村 典弘（MIZUMURA, Norihiro）

埼玉大学・人文社会科学部研究科・教授

研究者番号：50375581

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,000,000円

研究成果の概要（和文）：企業等不祥事発覚後に公表される報告書を読むと、「仏作って魂入れず」だとか、「コンプライアンス体制の機能不全」などといった言葉で一括りにされる社内の実態が浮かび上がってくる。では、どうしてそうなるのだろうか。本研究は、(1)社内や職場で実施されるコンプライアンス研修に着目して、現場で働く社員等に「やらされ感」を生む要因を抽出するとともに、(2)「意図せぬ不正」を働く組織人の倫理観の揺らぎや心理変容のプロセスを学際的なアプローチで掘り下げて分析して理論化した「行動倫理学」の論点と方法論上の特徴を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、「意図せぬ不正」を働く組織人の倫理観の揺らぎや心理変容のプロセスを学際的なアプローチで掘り下げて分析した「行動倫理学」の知見と研究の成果を基に現代の経営に埋め込まれたコンプライアンスの制度の運用上の課題を理論的に浮き彫りにしたことである。また、本研究がスポットライトを当てた「コンプライアンス・プログラムの形骸化」と「社内や職場における意図せぬ不正」については、現代日本の企業社会が否が応でも向き合わざるを得ない課題となっているため、本研究の内容もまた時代と社会からの要請に適合しているといえる。

研究成果の概要（英文）：Japanese companies are putting a great deal of energy into efforts to improve their ethicality and have established systems to promote corporate compliance program: installing codes of ethics, corporate ethics and legal compliance program, ethics helpline, and ethics training. Despite all this effort, observed illegal/unethical behavior in the workplace is on the rise.

This research focuses on the question why company employees intentionally or unintentionally make illegal/unethical choice in the workplaces, and behavioral ethics within organizations. 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 research is to review recent research on behavioral ethics and attempt to provide a portrait of the current state of the field.

研究分野：企業倫理学

キーワード：意図せぬ不正 コンプライアンスの死角 行動意思決定論

1. 研究開始当初の背景

(1) 日本企業の多くは、コンプライアンス推進の体制を整備するとともに、内部通報制度を構築・運用している。にもかかわらず、企業等不祥事は後を絶たず、社内・職場不正が重大不正にまで発展するケースもある。不祥事発覚後に公表される報告書を読むと、社内や職場における不正・不適切事案の原因は「売上至上主義」「利益偏重の経営」「コンプライアンス意識の鈍麻」だとされる。確かに不祥事の背後にそうした一面があることは否定できない。しかしそれで片づけてしまって問題ないのであろうか。

(2) これまでに発表された研究によれば、コンプライアンス推進体制の整備・運用に際しては、経営者の倫理的リーダーシップが重要だとされる。具体的には、経営者が「コンプライアンスの旗振り役」となって、経営幹部や経営の一翼を担う部長をはじめとして管理職や一般社員を正しく導くべきだと強調される。では、実際はどうであろうか。行き過ぎた形式主義が現場の思考停止を招いていやしないだろうか。実のところ社内・職場不正の実態を調査・分析した報告書を読み込むと、「仏作って魂入れず」だとか、「コンプライアンス体制の機能不全」などといった言葉で一括りにされる社内の実態が浮かび上がってくる。

2. 研究の目的

本研究の最終目的は、日本企業におけるコンプライアンス推進の体制の制度設計と運用実態とのギャップを抽出したうえで、コンプライアンス本来の目的を達成するためには「何をどうすればいいのか」について理論的・実証的に分析することである。本研究課題については、(1)社内や職場で定期的・定期的に実施されているコンプライアンス研修に着目し、現場で働く社員に「やらされ感」を生む要因を抽出するとともに、(2)「なぜ人は不正を働くのか」という問いを軸に生成・発展してきた「行動倫理学(Behavioral Ethics)」の系譜を明らかにするものである。もっとも、これまでに発表された研究は、「コンプライアンスの制度をどう設計すべきなのか」や「(組織における個人は)どう行動すべきなのか」を明らかにしてきている。がしかし「現行制度の下で実際の人間はどう行動しているのか」を掘り下げて分析する研究はほとんど存在しなかった。そこで、本研究課題は、研修転移の実現に向けたプログラム・デザインの提示を試みるとともに、現行制度の課題を浮かび上がらせる上で重要な意味を持つ行動倫理学の理論的体系化を試みるものである。

3. 研究の方法

(1)文献研究：組織行動論 「現場で働く社員は、どのような状況に置かれると不正もやむなしだと思うのか」という問いを掘り下げて分析するため、組織行動論(OB)の領域で広く知られる「結果が全てのメンタリティ(Bottom-Line Mentality: BLM)」研究と、「非倫理的向組織行動(Unethical Pro-organizational Behavior: UPB)」研究とに照準を絞って網羅的な先行研究サーベイを行った。

ー行動倫理学 どこにでもいるようなごく普通の会社員がどうして不正を働くのか。「(自分は)正しく、間違っていない」と信じて疑わない人がどうして思わず知らず不正を働くのか。こうした「意図せぬ不正」を働く組織人の倫理観の揺らぎや心理変容のプロセスを学際的なアプローチで掘り下げて分析して理論化した「行動倫理学」の論点と方法論上の特徴を明らかにするため、行動倫理学成立の端緒となった「行動学とビジネス倫理学に関するカンファレンス(1994年開催)(於:米国ノースウェスタン大学)」の報告書から現在に至るまでに発表された全ての論文を網羅的に調査・分析した。

(2)実地調査及びヒアリング 「現場で働く社員が何を思って不正を働くのか」を実地で明らかにするため、相手先コンプライアンス部門との間で NDA 契約を締結して実施した「(一般社員・管理職・執行役員・取締役対象の)コンプライアンス研修」(東証プライム・スタンダード上場各 2 社)や、社内不正の発覚を受けて全従業員を対象に実施した「就業意識アンケート」(東証スタンダード上場 1 社)などで得られた現場の状況や社員の声を基に不正の当事者が抱く感情を見える化するのと同時に、行動倫理学の領域で発見されたバイアスに紐づけて「意図せぬ不正」の因子を特定した。

(3)アクションリサーチ 相手先企業(東証プライム上場1社)とアドバイザー業務契約を締結して、いわゆるアクションリサーチの手法でコンプライアンス・プログラムの制度設計・運用及び社内研修のプログラム設計に参与した。具体的には、「製品・広告等表現」の社内審査・チェック体制の制度設計・構築及び運用の各フェーズに参画するとともに、コンプライアンス研修の企画・実施に参与することで、「(不祥事発覚後に)どのような組織対応が求められるのか」、「現場で働く社員は "コンプライアンス" に何を思うのか」など、コンプライアンスを取り巻く現場の状況や社員の本音を引き出して拾い上げることができた。

4. 研究成果

本研究課題の成果は、以下3点に要約できる。

(1) コンプライアンス研修は、現場で働く社員等に「やらされ感」を生むとされる。では、どうしてそうなるのだろうか。目の前の仕事や日々の業務に埋もれがちな「倫理のアンテナ」の感度を高めるために実施される研修がなぜ「やらされ感」を生む場になってしまうのであろうか。こうした問いに対して、本研究は、マルコム・ノウルズ(2015)が提示した「アンドラゴジー(Andragogy: [成人学習者を対象とした]学習の原則)」を基に、①当の本人が研修を受講する必要性を感じない、②「何のために研修を受けるのか」を当の本人が自分で意識化できない、③研修コンテンツが学習者(=現場で働く社員)本人の問題関心や業務経験と合致しない、④研修を受けるための心の準備や心構えが整わぬまま(研修会場に)送り込まれる、⑤研修で得た知識やスキルを実地で活かさない、⑥学びのモチベーションを保てない(=「研修を受けても実態は何も変わらない」という諦めにも似た気持ちが現場で働く社員のやる気を削ぐ)——を提示した。コンプライアンス研修の目的が「正の転移・陽性転移(Positive Transfer)」(=研修で得た知識・スキルや仕事に臨む態度を実際の業務に活かして継続できる状態にまで持っていくこと)なのだとしたら、先に挙げた①~⑥に対応した手立てを講じるとともに、研修を受けて襟を正した社員等が自分の職場に戻って「元の木阿弥」にならぬよう、コンプライアンス研修のコンテンツを見直す必要がある。

(2) 行動倫理学は、「(集団の一員として行動する)人間を不正な行動へと導く認知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、社会心理学や行動科学の領域で得られた知見と研究の成果を基に「意図せぬ不正」を働く人間の認知メカニズムに照準を絞った。具体的には、社会心理学者バンデューラの提唱した相互決定主義の影響を受けて、①現場で働く社員を「意図せぬ不正」に陥れる個人内要因(例: アンカリング・バイアス、現状維持バイアス、サンクコスト・バイアス、確証バイアス、フレーミング・バイアス、自信過剰バイアス[慎重バイアス])と、②現場で働く社員による「意図せぬ不正」と、③現場で働く社員を「意図せぬ不正」に陥れる環境的要因(例: 不合理な目標設定、動機づけられた見落とし[=我関せずの心理]、間接的であるがゆえの見落とし[=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]、滑りやすい坂、終わり良ければ総て良し[=結果の過大評価])とは相互に組み合わさって影響を及ぼし合うと説明される。行動意思決定論の系統を組む行動倫理学の方法論上の特徴は、「社会的処方」の文脈で発生する人間行動を説明することだとされる。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。学問としての行動倫理学に通底するのは、不正を「しない」「させない」「見逃さない」などといった論調でなく、社内や職場で実際に起きた不正・不適切事案を検証して「意図せぬ不正」を働く組織人の倫理観の揺らぎや心理変容のプロセスを記述的に説明しようとするとともに、「倫理的な意思決定はどのようにして歪められるのか」「なぜ人は自分の規範意識や倫理観とは裏腹の行動を選択してしまうのか」についての包括的な理解を目指している点である。

(3) なぜ人は不正を働くのか。欲に突き動かされて道を外れる人もいれば、社内外の誰かに便宜を払うために不正や悪事を働く人もいる。目の前の相手のためを思って、よくないことだと知りながら背に腹は代えられぬとばかりに不正な行動を選択する人もいる。これまでに発表された研究は、不正を働く人は何らかの意図をもって不正を働く前提していた。たとえば、BLM 研究は、上司の意を察して行動する部下の存在を浮き彫りにした。また、UPB 研究は、「我が社のため」を思って不正を働く会社人間の行動原理を説明した。その一方で、本研究が光を当てたのは、社内や職場で順当なキャリアを積んだ「良識を棄えた人」が知らず知らずのうちに陥る「意図せぬ不正」についてである。本研究を通して明らかになったのは、不正な行動を選択する人間心理は複雑だ、ということである。言い換えるなら、現場で働く社員が不正に手を染める要因は一元的でなく、様々な要因が複雑に絡み合っただけで不正な行動が選択される、という歴然たる事実である。加えて、本研究は、相手先企業とNDA 契約を締結したうえで、現地調査及びヒアリングとアクションリサーチなどといった質的記述的な手法を用いて不正の当事者が抱く感情を臨床的観点から調査した。こうした一連の研究から浮かび上がってきたのは、現場に蔓延る「お客様至上主義」の発想(=顧客・取引先の求める高品質・低価格・短納期に応えるべきだとした現場の空気)と、ないない尽くしの現状(=慢性的な人不足、「残業=悪」の風潮下での労働時間の制約、徹底した予算主義)の狭間で進退窮まって、「背に腹は代えられぬ」「不正もやむなし」とばかりに不正に手を出す社員の姿である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 8件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 7件）

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第31号
2. 論文標題 現場で働く社員は何を思って不正に走るのか - 背に腹は代えられぬ事情の臨床的アプローチ -	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 169-183
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第29号
2. 論文標題 日本の会社組織で働く人の規範意識 - コンプライアンスの死角で行われる社内・職場不正の分析 - (韓国語)	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 日本批評 (Korean Journal of Japanese Studies : ソウル大学校国際大学院日本研究所)	6. 最初と最後の頁 134-169
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.29154/ILBI.2023.29.134	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第30号
2. 論文標題 不適切な広告表現の研究 - 人種・性差別的な表現で炎上した事例の分析 -	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 61-74
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.30.0_61	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第29号
2. 論文標題 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 -	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 223-238
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.29.0_223	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 創刊号
2. 論文標題 ステークホルダー論から見たサステナビリティ - 功利主義的思考と人間の脳内メカニズム -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 サステナビリティ経営研究	6. 最初と最後の頁 19-22
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabessb.1.0_19	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第18号
2. 論文標題 経営学分野における事例研究 (ケース・スタディ) 型の論文	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経済科学論究 (埼玉大学大学院人文社会科学部研究科経済系)	6. 最初と最後の頁 21-33
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.24561/00019341	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第28号
2. 論文標題 企業不正の実態分析 - TDnet開示資料による不正・不適切事案の分析 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 225-250
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.28.0_225	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第79巻第4号
2. 論文標題 従業員による「意図せぬ不正」の要因分析 - コンプライアンスの死角で行われる不正とその対応の具体策 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 97-107
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 水村 典弘	4. 巻 第27号
2. 論文標題 コンプライアンス研修の設計と実際 - 研修の死角と「やらされ感」を生む原因 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 221-233
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.27.0_221	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件(うち招待講演 3件/うち国際学会 0件)

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 製品表現・広告表示の倫理
3. 学会等名 日本経営倫理学会 研究交流例会(招待講演)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 製品表現と広告等表示の倫理
3. 学会等名 日本経営倫理学会 第30回研究発表大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 企業不正の分析と検証－施工不備問題の背景事情と不作為の罨－
3. 学会等名 日本経営学会 第93回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 行動倫理学と不正な行動選択－不正を読み解く学際融合研究－
3. 学会等名 日本経営倫理学会 第29回研究発表大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 制度の死角を突く不正と企業価値毀損の事例研究－施工不備問題と行動倫理学の視点－
3. 学会等名 日本経営学会 関東部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 事例研究の作法と実例
3. 学会等名 日本経営倫理学会 研究法ワークショップ（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 企業不正についての実態分析
3. 学会等名 日本経営学会 第94回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 事例研究による経営学の論文
3. 学会等名 日本経営倫理学会 研究法ワークショップ(招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 「経営学の『概念』を問うー現代的課題への学史からの挑戦ー」
3. 学会等名 経営学史学会 第27回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 コンプライアンス研修の試論的検討 - 行動変容と処方的アプローチ -
3. 学会等名 日本経営倫理学会 第27回研究発表大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 水村 典弘
2. 発表標題 職場不正とコンプライアンスの制度
3. 学会等名 日本経営学会 関東部会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------