

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 27 日現在

機関番号：33302

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530514

研究課題名(和文) 企業の中間管理職の倫理的問題の解決手順についての研究

研究課題名(英文) About a solution procedure for Ethical problem with middle-ranking manager of Company

研究代表者

岡部 幸徳 (OKABE, YUKINORI)

金沢工業大学・基礎教育部・准教授

研究者番号：00465486

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円、(間接経費) 1,170,000円

研究成果の概要(和文)：企業の中間管理職が実務上に直面しうる倫理的問題をどのように解決するのかを可視化することを目指した。方法を記す。この研究では調査A、調査B2つの形式を用意した。調査Aは事例を使い意思決定をシミュレーションする手法を応用して被験者に回答させる方法。また、調査Bは被験者が体験した倫理的ジレンマ回避成功例をインタビューしまとめた。調査Aでは、5つの点に行動ポイントがあると仮説を挙げた。また、調査Bでは調査Aと共通の項目2つを含んだ4つのポイントを仮説的に挙げた。今後はサンプルをさらに増やし、それぞれのポイントの検証を重ねる必要がある。

研究成果の概要(英文)：It aimed to make which way to solve a ethical problem that a middle-ranking manager of the company faced on business. The search procedure is written below. Investigation A and Investigation B are prepared in this research. Investigation A is a method of making the testee answer the case by applying the technique for training the use decision making. Moreover, Investigation B interviewed and brought the ethical dilemma evasion success case that the testee had experienced together. In Investigation A has five action points as the hypothesis was enumerated. In addition, Investigation B enumerated four points in hypotheses (and two common items were included to Investigation A). In future, The number of samples is increased further, and the verification of each point will be done repeatedly.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：倫理的問題解決 中間管理職 可視化 意思決定行動設計モデル 国際情報交流 ケースメソッド教授法

1. 研究開始当初の背景

本研究は大企業の「中間管理職」層の実務レベルにおける倫理的問題解決のための意思決定と行動設計に焦点をあてる。企業の倫理推進活動の目的は、社内における倫理的問題の未然防止にあるといわれる。そもそも、クレーム対応窓口やヘルプラインの設置等の諸活動は、消費者である市場社会からの要請を発露とし、トップマネジメントの旗振りなどを拠り所として、全社的コーポレート・ガバナンス活動を通して実現されるものである。しかし、大企業の中間管理職にとってその仕組みの「使い勝手のよさ」は、旗振り役であるトップの「本気度」に左右されやすい。このことは同時に、倫理的問題の匿名性や透明性の確保、またこのような問題を日常的に解決することが責務である中間管理職の人事評価などに影響を与えることになる。そこでは次のような問題を抱えると考えられる。

1) 本意な問題解決を迫られ、後々の社内人間関係に問題を生じ、キャリアも閉ざされる可能性が高い

2) 経営トップの倫理的価値観の不明瞭さによって、それを拠り所とすることが出来ず、個人の価値観と対人コミュニケーションスキルによる解決を余儀なくされる。これらの問題の影響は、組織におけるデータや証拠の捏造、コンプライアンス問題に絡み、中間管理職の問題、特にメンタルヘルスケア問題へと昇華する。企業の労働者へのメンタルヘルス対応が重要視される現在、これらの問題を解決することは社会的要請であり、早急な改善が社会から強く求められている。

2. 研究の目的

大企業において中間管理職を対象とした倫理的問題解決の成功事例をインタビュー調査によって積み重ね可視化、一般化することで中間管理職のメンタルヘルスケアにおける企業の倫理性向上を促進することが本研究の目的である。倫理的問題解決に関する我が国の研究は、大企業のトップマネジメントを対象とした意思決定が中心であり、大企業の中間管理職の倫理的問題の解決についての体系的な研究は国内ではなされていない。本研究は大企業の「中間管理職」層の実務レベルにおける倫理的問題解決のための行動に焦点を当てる。それらを解決する為の仕組みであるヘルプラインや倫理担当窓口などへの相談を活用し、そこに寄せられた問題について解決する立場にある管理職に焦点を当て、倫理的問題解決の意思決定までの過程と行動設計を明確にし形式知としての手順化を目指す。

3. 研究の方法

この背景と目的を踏まえ、次の調査計画を行った。本研究のベースとなる機関は、金沢工業大学(石川県)である。また、一般社団

法人 経営倫理実践研究センター(東京都、以下 BERC)を協力機関とした。BERC は、企業倫理の実践研究及び啓発普及、産学の拠点づくりを目的として設立された企業倫理専門機関である。以下に本研究を大きく2つに括り、その手順を示す。

手順1: 倫理問題の専門家である倫理担当者を対象として、面談調査を含めた予備調査を行った。ここでは、倫理的問題解決の経験事例を検討、ベースとなる意思決定、行動設計の仮枠組みを形成後、BERC 会員企業3社程度の企業倫理実務担当者に対し倫理的問題に直面した経験に関する非定型的な面談を行った。倫理的問題解決行動を構成する要因の顕在化を目指した。

具体的手法として、ある問題に直面したと自覚した瞬間から(例: 個人が利害衝突に直面しジレンマを感じた経験やそのような事象) その問題の解決までの経緯およびその意思決定から行動に至るまでの過程で、どのような価値観や人間関係を優先して、その意思決定になり具体的な行動をとったかを明らかに聞き取り調査する。それをまとめインタビュー調査用紙とする。

手順2: 手順1の調査によって抽出した要素や価値をまとめ、そこから直結した「具体的な行動群」を、本調査の質問事項として、BERC 会員企業の一般の中間管理職に「倫理的問題の解決に成功した際の詳細な行動について」の調査用紙による記述式調査を行った。また、回答者群から協力を得られた倫理担当者の直接の聞き取り調査も行う。

これによって、倫理実務担当者と中間管理職との意思決定の際に重視する相違点および共通点を顕在化できると考える。個人が組織の仕組みを利用するかしないかを判断する際に、なにが「必要とする要因」、「阻止する要因」、「推進する要因」、「可能とする要因」となっているのかを明確にできる。倫理的問題に直面した際の具体的な行動を規定する諸要因の精緻化は可視化へと道筋をつける。結果として、企業における中間管理職層への倫理的問題の解決への行動のあり方を明確にできると考える。また、それらを解決するための仕組みであるヘルプラインや倫理担当窓口などへの相談も活用し、そこに寄せられた問題について解決する立場にある管理職に焦点をあて、倫理的問題解決の意思決定までの過程と行動設計を明確にし、形式知としての手順化を目指した。

4. 研究成果

シナリオを検討する調査Aについて現段階までインタビュー事例の積み重ねから、手順1で抽出した抽象的共通点として、次の5つの思考(順不同)を経て、思考がなされると仮定分類している。

・与えられた状況をさらに把握しようとする

る：意思

- ・自分の過去の経験（則）とのすり合わせによる評価：追認
- ・状況から読み取れない点への疑問
- ・状況から本来こうすべきと考える当為
- ・将来へ向かっての方針や意思決定

調査 B においては、A と共通の部分と、予備調査から仮抽出した「申し開きの可能性」を入れてある

- ・与えられた状況をさらに把握しようとする意思（状況確認）
- ・自分の過去の経験（則）とのすり合わせ（追認）

- ・あいまいな状況があることの確認
- ・ステークホルダー（特にマイナス影響を受ける）への申し開きの可能性

上記調査 B の 1 つ目（1 番ではない）および 3 つ目は似た表現だが意を異にする。最初の「与えられた状況をさらに把握しようとする意思」では、直面した状況の第一印象の発生から、一見、もしくは一聴したのみでは十分理解できなかった点を、今一度とらえ直そうとする判断である。

2 番目の「自分の経験（則）とのすり合わせ」は、所与の状況に対して、過去の自分の経験や知識などに照らし合わせて、状況判断を行う。これによって未知の状況を既知の状況に照らし理解しやすくすると仮定する。

一方で「あいまいな状況の確認」では、与えられた状況を自分なりに理解したが、それでも判然としない点や、すぐには判断をできない点や状況があることを認識したとするものである。つまり、あいまいな点を「あいまいである」と識別したことを想定する。

具体的方法として、15 名の回答者に対してケースメソッドディスカッション用の A4 サイズ 1 枚（文字数）ケースシナリオを検討してもらい、そのケースに対してどのように意思決定と行動設計を組み立てたのかを、記述式で回答してもらった。回答後直接 1 時間のインタビューも行った。これによって、記述のみの回答よりも意思決定・行動設計の思考の軌跡をとらえやすくなった。

手順 1 を基にして手順 2 の調査の段階にある。サンプル数が非常に限定されるインタビュー形式であるが、今後も継続しより多くのインタビューおよび記述方式の調査をすすめる。次のステップで、経営倫理等実務経験者と一般社員、学生などとの比較調査段階も検討に入る。今後、手順 1 のインタビュー調査と記述調査を一層注意深く整理する必要がある。

本研究テーマを継続するに当たり、当初計画と比べ変更が必要になった点を挙げる。調査方法として採用したケースメソッドシナリオを活用した為、この方法になじみのない対象者が、的確な回答を記述できないことが多く発生した。その為、調査方法との変更が生じた。

具体的には、以下の方法を進める

これまではインタビューおよび手書きによる物理的記述によりデータ収集してきたが、ケース分析を行う調査 A、および回答者の経験を記述する調査 B、双方とも、2013 年 10 月から E ラーニングシステム「A G O R A」の活用による回答収集に切り替える。これにより、計画通り 200 名の実務家の回答サンプル数を収集できると見込みである。

これまでは、定性的共通項目として、それぞれの回答者の文章表現における記述内容を手掛かりにそれら共通項を抽出してきたが、今後はデータマイニング手法を用い、定量的分析を進める。

抽出されるであろう中間管理職の意思決定、行動設計の可視化された本研究成果物は、学生や一般社員、公務員などの他の人々に共通なのか、異なるのかを明確にするため、比較検討可能な調査 A を対象とした比較分析を行う。

調査 B で収集した倫理的問題については、ケーススタディ用教材化し、ケースメソッド討論用の教材化を図る。教材化された事例は E ラーニング A G O R A システムへ搭載、企業研修や教育の場へ広く供与する。

なお、本研究において活用する A G O R A システムについては、2014 年 2 月、及び 3 月に近畿大学（東大阪市）で行われた「ソーシャルメディアにおける倫理上の諸問題」研究会において、さらに日本経営倫理学会経営倫理教育部会において、事例を蓄積するデータベースの役割とその事例を直接教育に活用できる利便性について大学教員らの意見交換を行い高い評価を得た。

また、先の記述において、ケースメソッド教材の活用を起因とする回答者の不慣れによって回答数の遅延が生じたため、本研究を通して社会に広くケースメソッド教授法の定着浸透を図る必要があると判断した。その一環として、「5 . 主な発表論文等」の「図書」にあげる 1 件の成果を記す。

5 . 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 1 件)

岡部幸徳、企業の中間管理職の倫理的問題解決手順についての研究、日本経営倫理学会第 21 回研究発表大会予稿集、2013 年、査読有、pp188 - 197

〔学会発表〕(計 4 件)

岡部幸徳、企業の中間管理職の倫理的問題解決手順についての研究、日本経営倫理学会教育部会、2013 年 3 月 18 日、慶応義塾大学(東京都港区)

岡部幸徳、企業の中間管理職の倫理的問題解決手順についての研究、日本経営倫理学会第 21 回研究発表大会、2013 年 6 月 16 日、白鷗大学(栃木県小山市)

岡部幸徳, ソーシャルメディアと倫理, 「ソーシャルメディアにおける倫理上の諸問題」研究会, 2014年2月9日, 近畿大学(大阪府東大阪市)

中谷常二, 本田康二郎, 杉本俊介, 岡部幸徳, ソーシャルメディアにおける倫理上の諸問題, 日本経営倫理学会教育部会, 2014年3月29日, 近畿大学(大阪府東大阪市)

〔図書〕(計1件)

岡部幸徳, 白桃書房, よくわかる経営倫理・CSRのケースメソッド エシックストレーニングのすすめ, 2014年2月26日, 143ページ

〔産業財産権〕

なし

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

岡部 幸徳 (OKABE, Yukinori)
金沢工業大学・基礎教育部・准教授
研究者番号: 00465486

(2) 連携研究者

栃内 文彦 (TOCHINAI, Fumihiko)
金沢工業大学・基礎教育部・准教授
研究者番号: 50387354