



Title	企業倫理活動の類型の検討：コンプライアンス型と価値共有型
Author(s)	谷口, 勇仁
Citation	経済學研究, 63(1), 35-44
Issue Date	2013-06-11
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/52840
Type	bulletin (article)
File Information	ES_63(1)_035.pdf



[Instructions for use](#)

企業倫理活動の類型の検討

—コンプライアンス型と価値共有型—

谷口 勇仁

1. はじめに

本稿は企業倫理活動の代表的な類型である「コンプライアンス型」と「価値共有型」について、現在までに明らかになっている知見を整理し、今後の企業倫理活動に関する研究課題を明らかにすることを目的としている。企業倫理活動とは、「従業員が社会的な規範から逸脱した行動をとらないことを目的とした制度構築と実践」を指す(谷口, 2013)。具体的には、企業行動規範の制定、専門部署・ヘルプライン(相談窓口)の設置、教育研修の実施などがあげられる。

企業倫理研究では、Paine (1994) によって、コンプライアンス型と価値共有型という企業倫理活動の類型が提示されている¹⁾。コンプライアンス型とは、懲罰のような制約によって従業員の行動を服従させることを目的とした企業倫理活動であり、価値共有型は、従業員の一体化と、組織の目標や価値にコミットさせることを狙った企業倫理活動である(Weaver, Trevino&Cochran, 1999 a)。

この類型は、企業倫理の一般的なテキストでも議論され、さらに企業倫理の確立を論じる際にも参考にされることが多い²⁾。同時に、この類型を分析枠組に組み込んだ実証研究もおこなわれている。従って、コンプライアンス型と価値共有型という2つの類型は、企業倫理研究ならびに企業倫理の実践において、重要な鍵概念になっている。

そこで、本稿では、企業倫理活動の代表的な類型であるコンプライアンス型と価値共有型と

いう類型を分析枠組に組み込んだ実証研究のレビューを通じて、両者の関係性を検討することにより、今後の企業倫理活動に関する研究課題を明らかにすることを目的とする。

以下、第2節で企業倫理活動の概要と企業倫理活動の2つの類型について説明する。第3節でコンプライアンス型と価値共有型に関する代表的な実証研究を概観する。第4節で、2つの類型に関して先行研究から明らかになった事実を整理し、両者の関係性について検討を行う。第5節でまとめとして、企業倫理活動に関する研究課題を提示する。

2. 企業倫理活動の2つの類型

(1) 企業倫理活動の内容

本稿で取り扱う企業倫理活動³⁾は、上述した

-
- 1) 本稿で扱うコンプライアンス型と価値共有型という2つの類型の表記は論者によって異なっている。Paine (1994) では、2つの類型に対して、コンプライアンス戦略 (compliance strategy) とインテグリティ戦略 (integrity strategy) という表記を用いている。また、Weaver *et al.* (1999 a), Weaver&Trevino (1999) では、コンプライアンス指向 (compliance-oriented) と価値指向 (value-oriented) という表記を用いている。本稿では、梅津 (2003, 2005) に従い、コンプライアンス型と価値共有型という表記で統一している。
 - 2) 前者の例としては、Lawrence&Weber (2013), Carroll&Buchholtz (2011)。後者の例としては、Driscoll (2000)。
 - 3) 第3節で扱う Weaver *et al.* (1999 a), Weaver & Trevino (1999), 山田・中野 (2006) では、

ように様々なものがあるが、具体的には、以下の6つの内容を含む(Weaver *et al.*, 1999 a)。**①**企業の倫理に関する期待を示した公式の倫理コード、**②**倫理の方針を展開し、企業と従業員の行動を評価し、方針からの逸脱を調査し審査する倫理委員会、**③**従業員が不正を通報する、ないしは、倫理についてのアドバイスを得られるような、ホットラインに代表される倫理の伝達システム、**④**倫理オフィサー、もしくはオンブズマン(方針を調整し、倫理教育を提供し、疑惑を調査する監視者)、**⑤**従業員が倫理問題を認識し対応することを助けることを狙いとした倫理教育プログラム、**⑥**非倫理的な行動を解決するための懲罰のプロセス、である。

これらの6項目に整理できる企業倫理活動が、コンプライアンス型と価値共有型という2つの類型として整理できるというのがPaine (1994)の主張である。以下では、コンプライアンス型と価値共有型の内容について説明する。

(2) コンプライアンス型と価値共有型

企業倫理活動をコンプライアンス型と価値共有型に初めて類型化したのは、Paine (1994)である。Paine (1994)は、企業不祥事の事例や、高い企業倫理を維持している企業の事例をもとに、コンプライアンス型と価値共有型の企業倫理活動を提示した。

まず、シアーズ・ローバック社の顧客への不必要な修理代金の請求、ビーチナット社の100%と偽ったリングジュースの販売など、企業倫理が問われた不祥事の実例を紹介し、これらが単なる個人の倫理の問題にとどまるものではなく、組織的要因が個人の行動に与えた影響が大

きいことを示す。同時に、成功事例として紹介されているジョンソン&ジョンソン社のタイムノール事件の際の企業としての対応も、経営者個人の判断だけではなく、組織としての判断であることを強調する。

そして、1991年に施行された連邦量刑ガイドライン⁴⁾によって、コンプライアンス型の企業倫理活動が多くの企業で導入されていることを明らかにする。しかし、コンプライアンス型の企業倫理活動は、法律に違反する行動の防止を強調するあまり、不正行動の監視とペナルティに重きが置かれており、ルールを一方向的に押し付けているような印象を従業員に与え、不祥事が発生した際の経営者の保険として位置付けられている可能性を指摘する。

そして、より望ましい企業倫理活動の類型として価値共有型を提示する。価値共有型は、原理に従った自主規制にもとづく企業倫理活動である(表1)。そして、価値共有型の企業倫理活動に取り組んでいる事例として、マーティン・マリエッタ社、ノバケア社、ウェザーリルの倫理活動をとりあげる。

Paine (1994)によれば、この価値共有型の企業倫理活動は、以下の5点の特徴を持っている。**①**指針となる価値とコミットメントは整合しており、明確に伝えられていること、**②**リーダーは表明した価値に対して、コミットし、信頼され、進んで行動すること、**③**表明された価値は、日常の経営意思決定と統合され、計画、目標設定、資源配分、評価、昇進など組織の重要な活動に反映されていること、**④**情報システムなどの体制が価値をサポートし強化すること、**⑤**マネージャーは日常の活動において倫理的に望ましい意思決定ができるスキル・知識・

それぞれ、公式倫理プログラム、企業倫理プログラム、企業倫理の制度化という表記が用いられているが、本稿では企業倫理活動という用語に統一している。

4) 連邦量刑ガイドラインとは、同様の不正行為を引き起こしても、社内で不正を防止するプログラムを持っている、捜査に協力的であるなどの要因によって、罰金を増減するというものである(梅津, 2005, p.149)。

表1 コンプライアンス型と価値共有型

	コンプライアンス型	価値共有型	
特 徴	精神的基盤	・外部から強制された基準に適合	・自ら選定した基準に従い自己規制
	目的	・非合法的な行為の防止	・責任ある行為を実行
	リーダーシップ	・弁護士主導	・弁護士・人事担当などの協力のもと、 経営者主導
	方法	・教育 ・個人裁量範囲の縮小 ・監査と統制 ・罰金	・教育 ・リーダーシップ ・明確な責任 ・組織全体の諸システム ・意思決定プロセス ・監査と統制 ・罰金
人間観	・物質的な自己利益に導かれる自立的存在	・物質的な自己利益だけでなく、価値観、理想、同僚にも導かれる社会的存在	
実 践	基準	・刑法と行政法	・会社の価値観と願望 ・法律を含む社会的責任
	スタッフ	・弁護士	・経営者と管理者
	実施内容	・適法基準の設定 ・教育とコミュニケーション ・不正行為の報告の取扱い ・調査の実施 ・順守状況監査の監督 ・基準の統制	・会社の価値観と基準を自ら作成 ・教育とコミュニケーション ・会社のシステムの中への組み込み ・指導と相談の実施 ・価値観達成度の評価 ・問題発見と解決 ・順守状況の監督
	教育	・適合基準とシステム	・意思決定と価値観 ・適合基準とシステム

出典：ペイン（1999，p.82）を基に作成。

能力を持つこと，である。

Paine（1994）によって，コンプライアンス型と価値共有型という2つの企業倫理活動の類型が提示されて以降，2つの類型の先行条件，成果などを検証する様々な実証研究が行われてきた。次節からは，企業倫理活動の類型を分析枠組に組み込んだ実証研究を3つとりあげ，コンプライアンス型と価値共有型の関係について検討を行う。

3. コンプライアンス型と価値共有型に関する実証研究

(1) Weaver *et al.*（1999 a）の研究 問題意識と仮説

Weaver *et al.*（1999 a）では，企業倫理活動を展開する先行条件，特に，コンプライアンス型と価値共有型が，どのような要因によって

選択されるのかについて検討している。

まず，企業倫理活動の特性として，企業倫理活動の領域（scope）と類型を考える。企業倫理活動の領域とは，企業倫理活動に含まれる倫理プログラムの要素の数である。領域が広い企業は，多数のスタッフと，充実したサポート体制と計画，積極的な従業員の関与がみられることになる。他方，企業倫理活動の類型としては，Paine（1994）に従い，コンプライアンス型と価値共有型を提示する。

そして，これらの企業倫理活動の特性（領域と類型）は，①環境からのプレッシャーと，②トップのコミットメントという2つの要因から影響を受ける。つまり，企業倫理活動に影響を及ぼす要因として環境要因と内部要因を想定する。

企業倫理活動に影響を及ぼす環境要因としては，政府，メディアからの注目，経済団体を考

える。これら3主体からのプレッシャーが強まれば企業倫理活動の領域は広がることになる(仮説1, 2, 3)。また、政府からのプレッシャーとして位置付けられる連邦量刑ガイドラインは、企業倫理活動の類型をコンプライアンス型に導く可能性が高い(仮説4)。

他方、企業倫理活動に影響を及ぼす内部要因は、トップの倫理に対するコミットメントである。トップの倫理に対するコミットメントが高ければ、企業倫理活動の領域は広がることが予想される(仮説5)。同時に、コンプライアンス型、価値共有型双方の企業倫理活動を活発化させることも予想される(仮説6)。

最後に、環境からのプレッシャーとトップのコミットメント双方の関係について検討する。経営者は企業倫理活動に関する裁量を持っているが、環境からのプレッシャーが強ければ、トップの企業倫理活動に関する裁量は小さくなる。従って、企業倫理活動の領域に関しては、環境からのプレッシャーの影響の方が大きいと予想している(仮説7)。他方、企業倫理活動の類型は、企業倫理活動の幅に比べると外部から見えにくく、経営者の裁量はより大きくなる。従って、企業倫理活動の類型については、トップのコミットメントの影響の方が大きいと予想している(仮説8)。

概念の操作化と分析手法

企業倫理活動の領域は、①行動規範や文書化された倫理方針の有無、②行動規範の配布の程度、③倫理オフィスや委員会のスタッフの数、④倫理に関連したコミュニケーションやトレーニングを受講した頻度、⑤ヘルプライン(相談窓口)の活用、である。

企業倫理活動の類型は、コンプライアンス型と価値共有型をそれぞれ独立して操作化し測定している。コンプライアンス型は、①規則違反への懲罰、②苦情の調査、③順守の監査という3つの指標を用いている。価値共有型は、①価値共有の促進、②従業員の目標達成へのサポート、③価値に関する意思疎通、④信頼と自信の

確立、という4つの指標を用いている。

環境からのプレッシャーは、政府、メディア、経済団体の3つの主体のプレッシャーから構成される。政府からの影響要因とは、法の制定であり、連邦量刑ガイドラインへの関心を指す。メディアから影響要因とは、当該企業の引き起こした倫理問題への注目を指す。経済団体からの影響要因とは、全米産業審議会(Conference Board)への参加を指す。

トップのコミットメントとしては、経営層の中で倫理に関する議論がなされる頻度を測定している。

また、財務業績として3年間の業界平均に対するROA、企業規模として従業員数をコントロール変数として扱っている。

米国企業990社に調査票を送り、254企業から回答を得ている。分析手法は階層的重回帰分析である。

分析結果

全ての仮説(1~8)は支持された。全ての仮説を総合した結果、環境からのプレッシャーは行動規範や倫理教育など、企業倫理活動を始めるためのきっかけとなるが、どのように企業倫理活動を展開するかに関しては経営層のコミットメントに影響を受けることが示唆された。

(2) Weaver & Trevino (1999) の研究

問題意識と仮説

Weaver & Trevino (1999) では、企業倫理活動の類型に対する従業員の認識と、当該企業の企業倫理活動の成果との関係について検討している。

まず、想定される企業倫理活動の成果について提示する。具体的には、①倫理問題に対する意識の高まり、②倫理問題に対して進んでアドバイスを求める姿勢、③非倫理的行動の減少、④組織へのコミットメント、⑤従業員の誠実さ、⑥倫理問題を上司に報告する姿勢、⑦倫理プログラムによる意思決定の改善、⑧倫理違反を進んで報告する姿勢、である。

次に、従業員が当該企業の企業倫理活動をコンプライアンス型と認識している場合には①～③の結果がもたらされ、価値共有型と認識している場合には①～⑦の結果がもたらされる、さらに、コンプライアンス型と価値共有型の両方を認識している場合には、⑧がもたらされるという仮説を設定する。

概念の操作化と分析手法

企業倫理活動の成果に関しては、上記8項目から構成されている⁵⁾。企業倫理活動の類型については、コンプライアンス型と価値共有型に分類される。コンプライアンス型は、①非倫理的な従業員の摘発、②従業員の行動の統制、③違反者の懲罰という3項目の指標を用いている。他方、価値共有型は、①従業員への助言、②価値共有の促進、③従業員の目標達成へのサポート、④企業価値の視点からの業績評価、⑤従業員の意思決定の援助という5項目の指標を用いている。

対象は、金融サービスの企業⁶⁾で働いている17,010名の従業員から2,000名をサンプルとして選択し、420名からデータを回収した。分析手法は回帰分析である。

分析結果

コンプライアンス型は、①倫理問題に対する意識の高まり、②倫理問題に対して進んでアドバイスを求める姿勢、③非倫理的行動の減少、④倫理プログラムによる意思決定の改善⁷⁾とい

う4つの結果と正の相関関係にあった。

他方、価値共有型は、①倫理問題に対する意識の高まり、②倫理問題に対して進んでアドバイスを求める姿勢、③非倫理的行動の減少、④組織へのコミットメント、⑤従業員の誠実さ、⑥倫理問題を上司に報告する姿勢、⑦倫理プログラムによる意思決定の改善という7つの結果と正の相関関係にあった。

従って、コンプライアンス型に比べると価値共有型はより多くの企業倫理活動の成果をもたらすことが示唆された。また、コンプライアンス型と価値共有型の両方を従業員が認識することは、倫理違反を進んで報告する姿勢と正の相関関係にあった。

本研究の限界として、単一企業の中の従業員の認識を測定しているため、企業単位の研究が必要であること、その際は、企業の歴史的経緯・環境（企業文化、労使関係、企業不祥事の有無など）を考慮する必要があることを示している。

(3) 山田・中野 (2006) の研究

問題意識と仮説

山田・中野 (2006) では、企業倫理活動の類型と組織風土との適合について検討している。上述したように、Weaver & Trevino (1999) において、価値共有型の方がコンプライアンス型よりも企業倫理活動の成果が高いことが指摘されている。また、企業倫理活動の成果には企業風土も大きく影響することが指摘されている (Trevino, Gibson, Weaver & Toffler, 1999)。これらの知見を考慮し、山田・中野 (2006) では、企業倫理活動の類型と組織風土が適合した場合、企業倫理活動の成果は高くなるという問題意識を提示する。すなわち、コンプライアンス型に適合した組織風土、価値共有型に適合し

-
- 5) 従業員の誠実さ (integrity) とは、組織内外において倫理的価値が一貫しており矛盾が無い状態を指す。質問項目の例としては、「自宅と職場で同じ価値に基づいて行動している」である。
- 6) Weaver & Trevino (1999) では、金融サービス企業1社の従業員に対して調査を行っているため、コンプライアンス型と価値共有型という企業単位で採用されるべき倫理活動を測定することに疑問をもたれるかもしれない。この点について、同一組織内においても、従業員は、各職場のコンテキストに影響を受け、コンプライアンス型、価値共有型に対する異なった認識を保有することを主張している。

-
- 7) コンプライアンス型によって倫理プログラムによる意思決定の改善がもたらされることは、当初の仮説として設定されてはなかった。

た組織風土が存在することになる。

組織風土については、管理志向型と自由闊達型という2つの類型を設定する。管理志向型の組織は、職務の専門分化が進み、規則や手続き、権限や責任が明確化される。他方、自由闊達型の組織は、専門分化よりもチームワークや協力関係が重んじられ、職位や職種の分け隔てなく自由闊達なコミュニケーションが行なわれる。

組織風土を類型化したのち、企業倫理活動がもたらす成果は、①自由闊達な組織風土と価値共有型、②管理指向の組織風土とコンプライアンス型、③管理指向の組織風土と価値共有型、④自由闊達な組織風土とコンプライアンス型、という順番に低くなるという仮説を設定している。

概念の操作化と分析手法

コンプライアンス型と価値共有型の測定は、3つの質問項目によって測定される。①法令違反や非倫理的行為の未然防止を重視するか、それとも価値や理念の共有化を重視するか、②行動基準の作成は法務部門中心か、それとも法務部門担当者以外が中心か、③倫理規範の作成は経団連や他社の事例をもとにしているか、それとも自社の実情や問題点をもとにしているかである。各項目の前者がコンプライアンス型、後者が価値共有型になる。

組織風土に関しても、企業倫理活動の類型と同様に、①前例重視、②計画、③自由裁量、④専門分化、⑤指示・命令、⑥役職・地位に関する質問を行い、これら6つの質問項目から、管理志向型と自由闊達型を測定する。

企業倫理活動の成果に関しては以下の10項目である。①倫理問題への関心・意識、②違反行為の報告システム、③倫理的問題の報告、④倫理問題の議論、⑤誠実さ、⑥仕事に対する誇り、⑦社内の信頼感、⑧企業イメージの向上、⑨経営の透明性、⑩社風の改善、である。

アンケート発送企業数は3,714社で、227社から回答を得ている。一元配置分散分析を用い

て、企業倫理活動と組織風土の4つの組み合わせ（コンプライアンス型・管理志向型、コンプライアンス型・自由闊達型、価値共有型・管理指向型、価値共有型・自由闊達型）の成果の差の検定を行っている。

分析結果

企業倫理活動の成果の高さは、①価値共有型・自由闊達型、②コンプライアンス型・自由闊達型、③コンプライアンス型・管理志向型、④価値共有型・管理指向型という順になった。

分析結果の考察より、コンプライアンス型に比べると、価値共有型は組織風土との適合が非常に重要である可能性を示唆している。また、企業倫理活動の類型を問わず、自由闊達型の組織風土の場合に企業倫理活動の成果が高いことから、組織風土の重要性も指摘している。

4. コンプライアンス型と価値共有型の関係

(1) 理論的關係と実証的關係の整理

第2節で確認したように、Paine (1994) の問題意識は、1991年に発効された連邦量刑ガイドラインに従い、各社が受動的に企業倫理活動を展開していることに疑問を呈していることから出発する。そして、コンプライアンス型の企業倫理活動に限界があることを指摘した上で、価値共有型の企業倫理活動の有効性を主張している。また、ペイン (1999, p.81) では、企業倫理活動がコンプライアンス型から価値共有型へ移行する可能性についても指摘している。したがって、価値共有型の企業倫理活動は、コンプライアンス型の企業倫理活動に比べ望ましいことになる。

この企業倫理活動の類型を用いた実証研究を第3節において概観した。Weaver *et al.* (1999 a) では、企業倫理活動とその先行条件との関係、Weaver & Trevino (1999) では、企業倫理活動とその成果との関係、山田・中野 (2006) は企業倫理活動と組織風土の適合とその成果との関係について検討している。これら

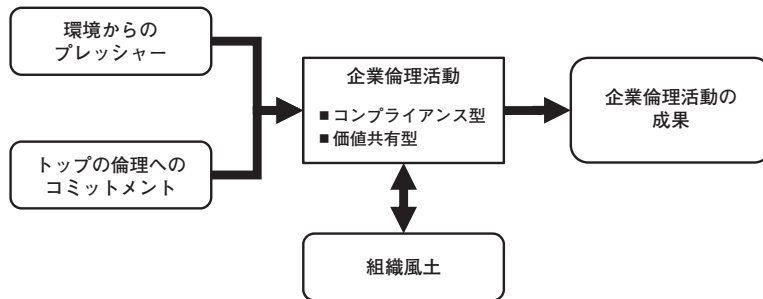


図1 企業倫理活動に関する研究枠組

3つの実証研究で検証された仮説を統合すると、企業倫理活動の類型を用いた実証研究の研究枠組は図1のように整理することができる。

この実証研究において、企業倫理活動の類型であるコンプライアンス型と価値共有型は、両立可能な関係と、排他的な関係の両方で測定されている。Weaver *et al.* (1999 a) と Weaver & Trevino (1999) では、コンプライアンス型と価値共有型をそれぞれ単極尺度で測定しており、両者を独立の項目として測定している。すなわち、コンプライアンス型と価値共有型は両立可能な関係として捉えられている⁸⁾。価値共有型ないしはコンプライアンス型のどちらかのみを展開している企業もあるが、両方の側面を含み、バランスを取っている企業も存在することが想定されている。他方、山田・中野 (2006) では、コンプライアンス型と価値共有型を両極尺度で測定しており、両者を排他的な関係としてとらえている。つまり、特定の企業は、価値共有型かコンプライアンス型のどちらかを採用することになる。

(2) コンプライアンス型と価値共有型の関係性の検討

さて、企業倫理活動の実証研究において、コ

ンプライアンス型と価値共有型の関係は、必ずしも統一されていないことが明らかになった。以下では、コンプライアンス型と価値共有型の関係として想定できる3つの可能性について検討し、各関係を想定した場合の課題について明らかにする。

第1に、対立関係である。コンプライアンス型と価値共有型は異なったアプローチであり、両者は排他的な関係になるという捉え方である。Paine (1994) において、図表1に示すように、両者の特徴をそれぞれ対比する形で提示していることや、コンプライアンス型より価値共有型が望ましいという主張から、このように理解することが可能である。また、企業倫理の代表的なテキストにおいても、両者は対立関係として捉えられている (Lawrence & Weber, 2013; Carroll & Buchholtz, 2011)。このように、両者を対立関係と捉えた場合には、両者の対立点について明らかにする必要がある。

第2に、独立関係、すなわち、非排他的関係である。Weaver *et al.* (1999 a), Weaver & Trevino (1999) では、コンプライアンス型と価値共有型を測定する際に、このような関係が想定されている⁹⁾。また、企業倫理の確立を論

8) Weaver *et al.* (1999 a, p.42) と Weaver & Trevino (1999, p.318) では、コンプライアンス型と価値共有型は相互排他的ではないことが主張されている。

9) Weaver *et al.* (1999 a) におけるコンプライアンス型と価値共有型の相関係数は0.23 ($p < .01$)、Weaver & Trevino (1999) におけるコンプライアンス型と価値共有型の相関係数は0.63 ($p < .01$) となっている。

じている Driscoll (2000) においても、両者は背中を向けたアプローチではなく、補完しあう関係にあると主張されている¹⁰⁾。このように、両者は両立可能であると捉えた場合には、両者のアプローチは異なった側面を強調していることになるため、両者の強調する側面の関係性について検討する必要がある。

第3に、包含関係、すなわち、価値共有型はコンプライアンス型を含むような形としてとらえる関係である。Paine (1994) が提示する表1のコンプライアンス型と価値共有型の比較を検討すると、リーダーシップ、方法、人間観、基準、実施内容、教育という6項目において、価値共有型の特徴と実践はコンプライアンス型の特徴と実践を包含する形で記述されている。そして、Paine (1994) では、コンプライアンス型から価値共有型へ移行する可能性を指摘している。このように、両者を包含関係と捉えた場合には、コンプライアンス型にどのような要因を加えれば価値共有型になるのかについて明らかにする必要がある。

5. むすび

(1) 結論

本稿では、企業倫理活動に関する代表的な類型であるコンプライアンス型と価値共有型に注目し、2つの類型を用いた実証研究のレビューをおこない、両者の関係性を検討した。以下では、この検討に基づき、今後の企業倫理活動に関する研究課題について指摘する。まず、コンプライアンス型と価値共有型に関連する研究課題を提示し、次に、新たな企業倫理活動のタイプの探求に関連する研究課題を提示する。

(2) 研究課題

コンプライアンス型と価値共有型の企業倫理活動に関連する研究課題は、以下の2点である。第1に企業倫理活動以外の要因への注目である。Weaver *et al.* (1999 a) では、企業倫理活動の先行条件として、環境からのプレッシャーとトップのコミットメントを提示している。したがって、基本的に企業倫理活動を他の企業活動と切り離して考えており、日常業務との関連性や、人事制度など他の教育訓練システムとの関連性を捨象していることになる。しかし、企業倫理活動は企業の業務活動と密接にかかわっている。例えば、Weaver & Trevino (1999) では、今後の研究課題として、企業倫理活動を法務部門が担当する場合と、人事部門が担当する場合で大きく異なる可能性を指摘している。前者はコンプライアンス型、後者は価値共有型として認識される可能性が高い。一般に日本企業は欧米企業と比べて、人事部門が大きな権限を持っていることが指摘されている (ジャコービイ, 2005)。このような可能性は日本企業の企業倫理活動の類型を考える際に特に重要な点であると考えられる。

第2に、類型間の移行の検討である。Paine (1994) では、企業倫理活動はコンプライアンス型から価値共有型に移行するべきであることを主張している。しかし、価値共有型の企業倫理活動の事例として紹介している企業は当初から価値共有型として描かれており、コンプライアンス型から価値共有型に移行した事例は示されていない。コンプライアンス型から価値共有型への移行のステップを明らかにすることは、実践的含意として非常に重要であるため、類型間の移行の可能性や移行のプロセスの検討が必要である。

企業倫理活動の新たな類型を探求する際の研究課題は、以下の2点である¹¹⁾。第1に、組織理論に基づいた類型の提示である。Paine (1994) によるコンプライアンス型と価値共有

10) ただ、Driscoll (2000) では、コンプライアンス型と価値共有型には大きな違いがあるという主張もあることを前提とした上で議論を展開しているので、一般的にはコンプライアンス型と価値共有型は対立関係として捉えられていると考えられる。

型という企業倫理活動の類型の提示の背景には、連邦量刑ガイドラインへの対応にとどまっている現実の企業の倫理活動に対する問題意識が存在する。すなわち、コンプライアンス型と価値共有型という類型は帰納的に導出されており、組織理論から演繹的に導出されたものではない¹²⁾。特定の組織理論からどのような企業倫理活動が想定できるかを検討しながら、新たな企業倫理活動の類型を導出することも必要である。

第2に、両者の関係の並列性である。企業倫理活動を類型化する試みは、コンプライアンス型と価値共有型以外にも行われている。例えば、Trevino *et al.* (1999) では、トップの保身型と外部のステイクホルダーへの配慮型という企業倫理活動の類型が提示されている。また、Weaver, Trevino & Cochran (1999 b) では、日常業務と切り離された見せかけの企業倫理活動 (decoupled) と日常業務と統合された企業倫理活動 (integrated) という類型を提示している。ただ、これらの類型は、前者を望ましくない企業倫理活動、後者を望ましい企業倫理活動と位置付けているため、企業倫理活動を展開する際の選択肢としてはあまり有効ではない¹³⁾。企業倫理活動を展開するうえで採用できるアプローチとして、両者を並列に位置付けた類型の提示が必要である。

参考文献

- Buchholtz, A. K. & Carroll, A. B. (2011) *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management 8th ed.*, South-Western.
- Driscoll, D. M, Hoffman, W. M. (2000) *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management*, Bentley College (菱山隆二・小山博之訳『ビジネス倫理10のステップ』生産性出版, 2001).
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press (鈴木良始・伊藤健市・堀籠二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社, 2005).
- Lawrence, A. & Weber, J. (2013) *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy 14th ed.*, McGraw-Hill.
- Paine, L. S. (1994) "Managing for Organizational Integrity" *Harvard Business Review*, 72 (2), pp. 106–117.
- リン・シャープ・ペイン (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—』(梅津光弘・柴柳英二訳) 慶應義塾大学出版会 (*Cases In Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A strategic Perspective*, Mc Graw-Hill, 1996).
- 谷口勇仁 (2013) 「日本型企業倫理活動の探求—職場環境主導型企業倫理活動と個人責任強調型企業倫理活動—」『日本経営倫理学会誌』20号, pp. 17–26.
- Trevino, L. K., Gibson, D. G., Weaver, G. R., & Toffler, B. L. (1999) "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", *California Management Review*, 41 (2), pp. 131–151
- 梅津光弘 (2003) 「アメリカにおける企業倫理論」中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂, pp. 13–27.
- (2005) 「連邦量刑ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」『三田商学研究』48 (1), pp. 147–168.
- Weaver, G. R. & Trevino, L. K. (1999) "Compliance and Value Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior", *Business Ethics Quarterly*, 9 (2), pp. 315–335.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999 a) "Corporate Ethics Programs as Control Systems:

11) もちろん、新たな類型を検討する際には、コンプライアンス型と価値共有型の企業倫理活動に関連する研究課題についても考慮する必要がある。

12) Weaver *et al.* (1999 a) では、コンプライアンス活動と価値共有型をコントロール理論から検討している。

13) コンプライアンス型と価値共有型という類型にも同様の傾向がみられるが、少なくとも両類型とも企業倫理確立の選択肢として示されている。

- Managerial and Institutional Influences”, *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp.41-57.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999 b) “Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices”, *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp.539-552.
- 山田敏之・中野千秋 (2006) 「企業倫理の制度化と組織風土—企業倫理確立に向けてのコンティンジェンシー・アプローチ—」文部省科学研究費補助金研究成果報告書『日本における企業倫理制度化と管理者の倫理観』(代表：中野千秋，課題番号：16530264)，pp.25-39.