

管理者の道徳的コンピタンスと パフォーマンスの比較

—日本における企業倫理の解明に向けて¹⁾—

高 浦 康 有

1 はじめに

製薬会社による薬害事件，証券会社による総会屋への利益供与事件等，さまざまな企業不祥事が日本のマスメディアを賑わした1990年代から今日にかけて，企業の経営倫理に対するわが国の社会的関心はこれまで以上の高まりをみせている。

こうした企業の倫理的特質をその形成過程にまで遡って考えるには，企業の意思決定に携わる管理者の道徳的側面について考察することが必要と思われる²⁾。その場合，バーナード（Barnard, 1938）が示唆しているように，管理者は職務にともなう義務に拘束されるとともに，個人的な道徳準則によっても制約されるという二重の性格を有する道徳的存在であることを前提にしなければならない。管理者はそうした二重の立場にあることから，どちらの立場を優先させるべきかについての葛藤，すなわち道徳的ジレンマに直面すると考えられる。

企業管理者がこうした道徳的ジレンマに対しどのような認知的態度をとっているかについては，米国において時系列的にサーベイ研究がなされており（Baumhart, 1961；Brenner & Molander, 1977；Vitell and Festervand, 1987），わが国でも久野（1977），ナカノ（Nakano, 1997）がこれらの研究の再試を行なっている。こうしたサーベイ研究は，各国の企業管理者の道徳的志向について平均的な傾向を抽出できるという利点をもつが³⁾，設問における選択肢のほとんどが定性的であるため管理者個人間ないし設問間の差異

を定量的に析出することができないという欠点ももつ。

そこで本稿では、管理者個人間ないし設問間における認知的な差異を定量的に把握し分析するために、コールバーグ(Kohlberg, 1969, 81, 84)の「道徳性に関する認知発達理論」のアプローチに注目する。このアプローチにおいては道徳性は個人のもつ道徳的パースペクティブの構造的特質として把握される。米国の経営倫理研究の分野においては、コールバーグの理論を用いて管理者の道徳的な推論レベルを測定する実証研究が、既に数多くなされてきた⁴⁾(Snell, 1993, 96; Trevino, 1986, 92; Weber, 1990, 91, 96)。しかしわが国においては、コールバーグの理論と手法に基づく経営倫理の実証研究は十分に行われているとは言い難い状況にある。本稿では、コールバーグの道徳性発達理論を用いて、わが国の管理者が道徳的ジレンマに対してどのような認知的な解決過程を示すかについて、とくに道徳的コンピタンスと道徳的パフォーマンスの比較という視点から分析してみたい。

2 コールバーグの道徳性発達理論

認知発達論の分野では、道徳的ジレンマにおける個人の道徳的判断の形成について、1960年代後半から研究が蓄積されてきた。これらの研究では、個人の道徳的な人格特性を評価するのではなく、道徳的推論(moral reasoning)のプロセスに注目することで、その個人の道徳的発達状況を理解する。この場合、道徳的推論とは、道徳的ジレンマを解決する場合に用いられる推論のことで、何らかの道徳的概念から判断を導き出す論理的過程のことをいう。このような認知発達論的研究の基礎はピアジェ(Piaget, 1932)によって築かれ、彼に続くその他の研究者、とりわけコールバーグによって発展させられた。

コールバーグの道徳性発達理論では、個人のもつ道徳的パースペクティブの構造的変容によって、個人の道徳性の発達が説明される。この道徳的パースペクティブの構造の発達段階は、自己と社会規範の関係性に対する理解の分化の程度によって以下の3水準に分けられる。(1)権威や規則に他律的に

表1 道徳性発達 の 6 段階 (Colby & Kohlberg, 1987a, pp. 25-31 より作成)

前慣習的レベル	Stage 1	他律的 道徳性	(Heteronomous Morality)
	Stage 2	個人主義的, 道具主義的 道徳性	(Individualistic, Instrumental Morality)
慣習的レベル	Stage 3	対人規範的 道徳性	(Interpersonally Normative Morality)
	Stage 4	社会システム 道徳性	(Social System Morality)
脱慣習的レベル	Stage 5	人権と社会的効用の 道徳性	(Human Rights and Social Welfare Morality)
	Stage 6	普遍化可能的, 可逆的, 指令的 一般倫理原則の 道徳性	(Morality of Universalizable, Reversible, and Prescriptive General Ethical Principles)

従う前慣習的 (pre-conventional) レベル, (2) 規範を内在化させ社会的な役割期待に応えうる慣習的 (conventional) レベル, (3) 公正の原理によって自律的な判断が可能となる脱慣習的 (post-conventional) レベルである。これら3水準はさらに6つの段階に分けられる (表1)。各水準において, 2番目の段階は1番目の段階よりも包括的で, より発達した道徳的パースペクティブの構造形態を示す。各段階は, 質的に区別され, 個人は Stage 1 から Stage 6 まで一段階ずつ発達していくとされる。以上のような発達段階の図式を用いることで, 管理者の道徳的推論を合理的に再構成し, 相互に比較することが可能になると考えられる。

3 コールバーグの道徳性発達理論を用いた先行研究と課題

コールバーグの道徳性発達理論を用いて管理者の推論レベルを調べた最も基礎的な研究としてウェーバー (Weber, 1990) があげられる。彼は, アメリカのある東部の大学における MBA プログラムの出身者である管理者 37 人を対象に, 仮設的な道徳的ジレンマの挿話を提示し, 彼らの道徳的判断を

コールバーグの発達段階の図式に従って区分した。その結果、全体の86.4%がStage 3からStage 4の慣習的レベルに位置付けられ、脱慣習的レベルのStage 5に到達していたのは8.1%に過ぎないことが分かった。

また、管理者のポテンシャルな発達段階を調べるだけでなく、実際の状況に応じて管理者の道徳的推論はどのようなレベルで運用されるのかといった問題についても研究が進められてきた。たとえばトレビーノ(Trevino, 1986, 92)は、組織内での意思決定過程における忠誠の圧力や集団への同調、地位の維持といった要因が、管理者の推論段階を一時的に低下させることを指摘している。

実際にウェーバー(Weber, 1990, 91)は、アメリカ人の管理者を対象にした研究で、管理者に対して組織外および組織内のコンテクストの2種類の仮設的なジレンマを提示し、管理者の推論段階が、組織外のジレンマに対し組織内のジレンマでは有意に低くなることを見出した。またウェーバー(Weber, 1996)は、組織内のジレンマの中でも、外部監査での不正行為の見逃しといった企業や利害関係者の経済的損失につながるジレンマに比べ、上司に対する虚偽報告といった良心の呵責が問題となるに過ぎないジレンマの場合に、さらに管理者の道徳的推論のレベルが低下することを確認した。これらの結果から、管理者の道徳的推論は集団によって左右され、それほど深刻なジレンマでない限り、道徳的観点よりも自己の利害の観点を優先する傾向があることが示された。

さらにスネル(Snell, 1996)は、10人の香港の管理者を対象にしたインタビュー調査で、実際のジレンマに直面した管理者の道徳的推論の遂行段階は、最高次の段階よりも低く、かつ多段階に分散することを指摘した。その理由として、集団内で意識せざるを得ないような、自己の破滅への恐れ、自己の失敗を認めることへのためらい、感情的な混乱といった要素が、管理者の道徳的推論に入り込んでくることが示唆された。

そこで本稿では、わが国における管理者の道徳的推論についてもこのような傾向、すなわち現実的な組織内コンテクストのジレンマにおける道徳的推

論の顕在的な遂行段階が、日常的な場面における潜在的な道徳的推論の発達段階よりも低下する傾向が見られるかどうかについて検討を行なうことにした。なお、コルビーとコールバーグ (Colby & Kohlberg, 1987a) の用語法にならって、前者の遂行的な推論段階を「道徳的推論のパフォーマンス」と呼び、後者の潜在的な発達段階を「道徳的推論のコンピタンス」と呼ぶことにする。日本の管理者の道徳的推論のパフォーマンスとコンピタンスを比較し、果たしてパフォーマンスがコンピタンスよりも低いと言えるかどうかを検証するのが本稿のねらいである。

4 実証研究の方法

(1) サンプル

かつて筆者が在籍していた大学のゼミナール (国立大学, 商学部) の同窓生名簿を用いて、1996 年度以前の卒業生のうち国内の住所が判明した 127 人に個別・郵送形式で質問票を送付した (実施期間は 1997 年 5 月から 6 月)。その結果、職歴のある 58 人からの回答を得て最終的な分析対象とした (回収率 46%)。これら 58 人の中には、職場において部下を一人も有しない非管理者が 27 人含まれるが、管理者である 31 人の回答傾向と比較するためあえて除外しなかった。

サンプルは、母集団に対するランダム・サンプリングという点では条件を満たしていないが、教育条件の点では十分に統制されていると考えられた。全員日本人で構成され、その大部分 (98.3%) が男性であった。年齢は 23~44 歳の範囲に分布し、平均年齢は 32.4 歳であった。業種別では、製造業と金融・保険業に携わる人が過半数を占め、さらに組織規模別では、従業員数が 1000 人以上の大規模組織に所属する人の比率が 7 割近くに達した (表 2, 3 を参照)。

(2) 手続き

質問票は、コルビーとコールバーグ (Colby & Kohlberg, 1987a) がデザインした道徳判断インタビューとほぼ同一の形式で作られた。今回の道徳判

表2 業種の分布(N=58)

業 種	人数(%)
製造	18(31.0)
金融・保険	17(29.3)
公務・非営利	9(15.5)
商業	6(10.3)
サービス	5(8.6)
運輸・通信	3(5.2)

表3 組織規模の分布(N=58)

組織規模(従業員数)	人数(%)
大組織(1,000人以上)	40(69.0)
中組織(250~1,000人)	8(13.8)
小組織(250人以下)	10(17.2)

断インタビューでは、以下のような6つの仮設的ジレンマが提示された。最初の3つ(フォームA)は、コルビーとコールバーグが考案したもので、一般成人の道徳性発達の診断にも用いられる日常的なコンテキストのジレンマであり、後の3つ(フォームB)は、デリー(Derry, 1991)、ウェーバー(Weber, 1990, 91, 96)の研究を参考に経営倫理のテーマで構成した組織内のコンテキストのジレンマである。たとえばフォームAのジレンマA Iでは、自分の妻が死に瀕している状況で主人公は、法外な価格であるために購入できない薬を盗んででも彼女を救うべきか、あるいは最後まで法を遵守すべきかという判断に迫られる。一方、この論点に対応したジレンマB Iでは、ある会社の従業員である主人公は、事前通告なしに解雇されることになった同僚の従業員の生活を守るべきか、あるいは会社の規則事項を遵守すべきかという判断に迫られる。そして被験者には、これらのジレンマに関しての判断となぜそのように判断したのかについての道徳的正当化の記述が求められ、その記述をもとに評定が行われた(仮設的ジレンマの事例とその回答例については付録を参照)。

(3) 測定

サンプルの回答は、標準版イッシュー・スコアリング・マニュアル(Colby & Kohlberg, 1987b)に依拠して評定された。次に、それぞれのフォームの総合段階スコアと過重平均スコア(Weighted Average Score, 以下WASと略す)が被験者ごとに計算された⁵⁾。総合段階スコアはStage 1からStage 5までの単一段階とStage 1/2やStage 2/3のような移行(混

表4 各群の WAS(C)および WAS(P)の平均値と標準偏差⁷⁾

	管理者	非管理者
WAS(C)	371.9(24.0)	369.5(24.4)
WAS(P)	374.6(17.4)	369.9(22.1)

合) 段階を含めた9段階評価で示される⁶⁾。また WAS はこの総合段階スコアを100~500の得点として表現したものである。以下では、日常的ジレンマで構成されるフォーム A の WAS 得点を道徳的推論のコンピタンスの測定値として WAS(C) と表示し、組織内のジレンマで構成されるフォーム B の WAS 得点を道徳的推論のパフォーマンスの測定値として WAS(P) と表示することにする。

5 実証研究の結果

管理者グループ (N=31) および非管理者グループ (N=27) のそれぞれについて、WAS(C) と WAS(P) との間に差があるかどうか分散分析を行った。表4は、各群の WAS(C) および WAS(P) の平均値と標準偏差を表している。

検定の結果、管理者について WAS(C) と WAS(P) の平均値の差は5%水準で有意とは言えなかった ($F(1,30)=0.79, p>.10$)。すなわち、日本人の管理者について道徳的推論のコンピタンスとパフォーマンスとの有意な差は見出せなかった。また非管理者についても、WAS(C) と WAS(P) の差異は有意ではなかった ($F(1,26)=0.03, p>.10$)。むしろ分析の結果、管理者において WAS(C) よりも WAS(P) の方が高くなるという逆転現象が見られるように思われたので、WAS(C) の水準によって管理者グループをさらに分け、非管理者グループとの比較で WAS(C) と WAS(P) との間にどのような関係が見られるかについて分析を継続することにした。

WAS(C) の水準は、WAS(C) の全サンプルの平均値 (370.8) を基準に設定し、平均値以上のグループを WAS(C) 上位、それ未満のグループを WAS(C) 下位とした。したがって、管理者か非管理者か (管理ポジション

表5-1 各グループの人数

WAS(C)\群	管理者	非管理者
上位	16	13
下位	15	14

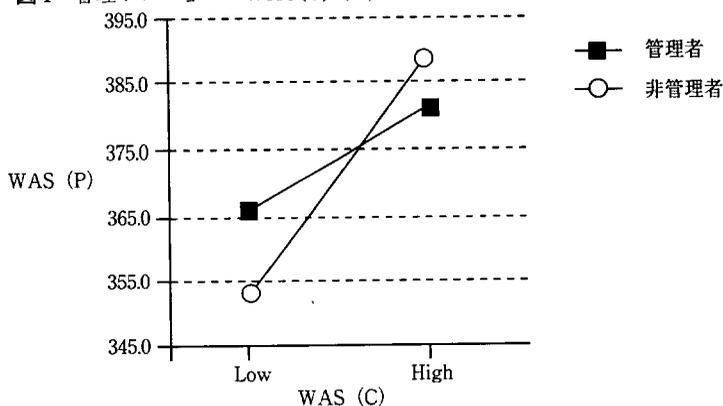
表5-2 各グループのWAS(C)の平均値と標準偏差

WAS(C)\群	管理者	非管理者
上位	388.4(18.0)	389.5(13.8)
下位	354.2(15.5)	350.9(15.6)

表6 管理ポジション×WAS(C)水準によるWAS(P)の平均値と標準偏差

WAS(C)\群	管理者	非管理者
上位	382.4(18.1)	388.5(9.2)
下位	366.3(12.4)	352.5(15.0)

図1 管理ポジション×WAS(C)水準によるWAS(P)の平均値プロット



の相違), WAS(C) 上位か下位かによって全サンプルは2×2の4グループに最終的に分割される(表5-1, 5-2を参照)。

こうした管理ポジションとWAS(C)水準の2要因によって、道徳的推論のパフォーマンスを示すWAS(P)の平均値に変動が生じるのかどうか二元配置による分散分析を行なった。表6は、各水準のWAS(P)の平均値およ

び標準偏差を示したものである。図1は、表6に対応して管理ポジション別に WAS(P) の平均値をプロットしたものである。

分析の結果、交互作用効果は5%水準で有意であった ($F(1,54)=6.43, p < .05$)。交互作用効果が有意であったため、管理ポジションおよび WAS(C) の単純主効果についても検定を行なった。まず管理ポジションの単純主効果は、WAS(C) が下位の場合においては5%水準で有意であったが ($F(1,54)=6.72, p < .05$)、WAS(C) が上位の場合においては有意でなかった ($F(1,54)=1.31, p > .10$)。次に WAS(C) の単純主効果は、管理者群、非管理者群とも1%水準で有意であった (管理者群: $F(1,54)=9.92, p < .01$, 非管理者群: $F(1,54)=42.89, p < .01$)。この結果を図1で確認すると、WAS(C) の上位者は管理者へ移行することで、WAS(P) をやや落とす傾向にあるが (ただし統計的に有意な差であるとは言えない)、WAS(C) の下位者は管理者に移行することで、むしろ WAS(P) を高めることが分かる。さらに WAS(C) と WAS(P) は、管理者、非管理者のいずれのグループにおいても単調増加の関係にあることが分かる。

6 考察とインプリケーション

まず、全体的に WAS(C) より WAS(P) が低い、すなわち道徳的推論のコンピタンスよりパフォーマンスが低くなるという結果が得られなかった要因を考えてみたい。サンプリング上の要因がとりあえず考慮されるが、そのほかの要因として、日本の管理者の発達段階が慣習的なレベルにとどまる傾向が強いために、そもそも個人の道徳原理と対立するような組織の規範の圧力を感じるものが少なく、道徳的推論のパフォーマンスが低下するようなこともあまり起こらないのではないかと考えられる。実際、道徳的コンピタンスに関する管理者および非管理者の発達段階の分布を見ると (表7参照)、Stage 4/5 や Stage 5 などの脱慣習的レベルに到達している割合は非常に少なく (管理者の3.2% が Stage 4/5 を示しているに過ぎない)、8.1% が Stage 5 に到達しているとされる米国の管理者の状況 (Weber,

表7 発達段階の分布(フォームA)

Stage	管理者(%)	非管理者(%)
5	0(0.0)	0(0.0)
4/5	1(3.2)	0(0.0)
4	11(35.5)	9(33.3)
3/4	19(61.3)	16(59.3)
3	0(0.0)	2(7.4)

1990) と比べるとかなりの差がある。

このように日本の管理者が慣習的なレベルに極度に集中しているとすれば、それだけ管理者の道徳的ジレンマの解決過程において「郷に入りては郷に従え」という状況依存的な傾向が強くと見られると予想される。日本の管理者における状況主義ないし文化的相対主義についてはナカノ (Nakano, 1997) によっても指摘されており、以上のような仮説を部分的に支持すると考えられる。

さらに、継続して行われた分析結果からは、道徳的推論のコンピタンスが上位のグループにおいてはパフォーマンスの伸びが抑制され、下位のグループにおいてはむしろそのコンピタンス以上にパフォーマンスが引き出されるという傾向が示された。図1が端的に示すように、管理者の道徳的推論のパフォーマンスはある慣習的レベルの段階へ収斂するかのようである。ところでコールバーグとヒギンズ (Kohlberg & Higgins, 1983) は、成人期の道徳性の発達に関して職務上の道徳的責任の経験が影響力をもつことを指摘している。一般に道徳的ジレンマの解決では、どのように他者の観点に立つかという「役割取得 (role-taking)」が問題となるが、職務における役割取得については、高い責任の引き受けにともなう道徳的役割取得 (moral role-taking) と、実利的な目的の追求にともなう戦略的役割取得 (strategic role-taking) が存在するとされる。企業等の管理者の場合にも、その地位にともなう責任意識の増加によって道徳的役割取得が促され、道徳的推論のパフォーマンスが向上するという側面と、企業等の実利的な目的を受容するという形で戦略的役割取得が促され、道徳的推論のパフォーマンスが抑制される

という側面の両方が存在すると考えられる。とくに日本の管理者の場合、倫理的意思決定に最も影響力を持つ要因が企業政策 (company policy) であることを考えると (Nakano, 1997), 企業政策に付随するシステム規範への心理的一体化によって道徳的役割取得が促されるという効果と、企業政策の戦略的要求の受け入れを通じて戦略的役割取得が促されるという効果の両方が管理者の判断に作用すると考えられる。こうした役割取得の二面的な効果によって、管理者の道徳的推論のパフォーマンスはある慣習的レベルの段階へ収斂すると考えられる。

ところで、企業政策の戦略的性質によって管理者の道徳的推論のパフォーマンスが抑制されるという示唆は、企業の論理が管理者の社会的パースペクティブを制約しているわが国の閉鎖的な企業システムの一端を物語っているようで興味深い⁸⁾。日本の管理者がときに非倫理的な行動を許容する企業政策に依存することで企業の不祥事が発生しているとするならば、そのような問題を未然に回避するために彼らの道徳的推論のパフォーマンスを向上させる社会的仕組みが必要であろう。その具体的方策としては、阪神大震災におけるボランティア支援のように企業の管理者たちを地域コミュニティにおける社会的活動に積極的に参加させる取り組みが考えられる。また、「会社人間」を脱却しようとする管理者の実践を支援するために、公共的な問題に関心をもつ市民の活動をネットワークングしていく市民運動型 NPO の活躍も望まれる。このような取り組みは、企業単位の倫理問題をこえて日本社会における公共空間の創出 (谷本, 1998) というテーマとも関わってくるだけに、なお一層の分析が要求されるに違いない。

1) 本稿は、拙稿「わが国企業の『経営倫理』—日本における管理者の道徳的コンピタンスとパフォーマンスの比較—」(日本経営倫理学会より「若手研究者向け経営倫理に関する懸賞論文」優秀賞受賞, 2000年5月)に加筆修正を施したものである。受賞の榮譽を賜った当学会に記して感謝申し上げたい。また本研究のデータ提供にご協力いただいたセミナーの関係者の方々にもこの場を借りて御礼申し上げる。

- 2) 本稿では「倫理的」および「道徳的」という言葉の使用について一般的な用法に従い厳密な概念上の差異を設けていないが、どちらかと言えば「倫理的」という語が社会的規範との関わりを意識して付与される形容詞であるのに対し、「道徳的」という語は心理学的に規定される人格的あるいは認知的特性を示す形容詞として用いられるという違いがある。
- 3) たとえば、1960年代の米国において、ハーバード・ビジネス・レビュー誌の読者で主に管理職の地位にある1700人を対象に質問票調査を実施したバウムハート(Baumhart, 1961)によれば、彼らは企業の社会的責任に注意を払っており、自己の倫理的信念のレベルは高いが、平均的なビジネスマンの行為の道徳性は低く見るというシニシズムの傾向があることが示されている。
- 4) コールバーグの理論に基づくこのような実証研究は、近年の経営倫理学(business ethics)に対する方法論的反省の文脈において、規範理論の諸カテゴリーを実証的研究に導入しているという意味で、規範論的アプローチと実証論的アプローチを統合するモデル(Weaver & Trevino, 1994)としても評価されている。
- 5) 評者間の信頼性(interrater reliability)については以下のように確かめられた。まず各フォームにつきランダムに5つのケース(合計10のケース)を抽出し、評定手続に関する知識を持つ他の大学院生に評定を依頼して、総合的段階スコアの一致率およびWASの相関係数を求めた。その結果、一致率は70%(0.5段階以内の誤差を許せば100%)、相関係数は $r=0.69(p<.05)$ であった。したがって、スコアリングに関して評者によるバイアスはほとんどないと言える。
- 6) 標準版イッシュエー・スコアリングにおいては、Stage 6が省かれている。これは、Kohlbergらの行なった縦断的研究ではStage 6にふさわしいと思えるようなサンプルがほとんどなかったこと、および現段階の仮設的ジレンマ法ではStage 5とStage 6を十分に区別することができないと判断されたことによる(Colby & Kohlberg, 1987a)。
- 7) 不偏推定値による(以下の表で示される標準偏差の値についても同様)。
- 8) 谷本(1998)は、戦後の日本の企業システムが「高い経済的パフォーマンスを達成した一方で、会社本位主義といわれるように、排他的・閉鎖的で外部社会とのかかわりの希薄なものになっていった」(p. 31)ことを指摘している。

【参考文献】

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (チェスター・I・バーナード『経営者の役割』新訳版, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, ダイヤモンド社, 1968)

- Baumhart, R. C. (1961). "How ethical are businessmen?" *Harvard Business Review*, 39(4), 6-19, 156-176.
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1977). "Is the ethics of business changing?" *Harvard Business Review*, 55(1), 57-71. (スチープン・N・ブレナー, アール・A・モランダー「15年前と現在 企業モラルは変わったか」久野桂訳, 『Diamond ハーバード・ビジネス』第2巻第6号, 20-35, 1977)
- Colby, A., & Kohlberg, L. (1987a). *The Measurement of Moral Judgment (vol. 1): Theoretical Foundations and Research Validations*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Colby, A., & Kohlberg, L. (1987b). *The Measurement of Moral Judgment (vol. 2): Standard Issue Scoring Manual*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Kohlberg, L. (1969). "Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization." In Goslin, *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally. (ローレンス・コールバーグ『道徳性の形成』永野重史監訳, 新曜社, 1987)
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on Moral Development, (vol. 1): The Philosophy of Moral Development*. New York, Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1984). *Essays on Moral Development (vol. 2): The Psychology of Moral Development*. New York: Harper & Row.
- Kohlberg, L., & Higgins, A. (1983). "Continuities and discontinuities in childhood and adult moral development: Revisited-again." In L. Kohlberg, *Essays on Moral Development (vol. 2): The Psychology of Moral Development*. New York: Harper & Row, 1984.
- 久野桂 (1977). 「企業モラルの日米比較; ムードが先行する日本のビジネスマン」『Diamond ハーバード・ビジネス』第2巻第6号, 36-44.
- Nakano, C. (1997). "A survey study on Japanese managers' views of business ethics." *Journal of Business Ethics*, 16, 1737-1751.
- Piaget, J. (1932). *The Moral Judgment of the Child*. New York: Free Press. (ジャン・ピアジェ『児童道徳判断の発達』大伴茂訳, 同文書院, 1974)
- Snell, R. S. (1993). *Developing skills for ethical management*. London, Chapman & Hall.
- Snell, R. S. (1996). "Complementing Kohlberg: Mapping the ethical reasoning used by managers for their own dilemma cases." *Human Relations*, 49,

23-49.

谷本寛治(1998)。「企業社会システムと公共性—市民運動型NPOの可能性—」『一橋論叢』第119巻第5号, 527-548.

Trevino, L. K. (1986). "Ethical decision making in organizations : A person-situation interactionist model." *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Trevino, L. K. (1992). "Moral reasoning and business ethics : Implications for research, education, and management." *Journal of Business Ethics*, 11, 445-459.

Vitell, S. T., & Festervand, T. A. (1987). "Business ethics : conflicts, practices, and beliefs of industrial executives." *Journal of Business Ethics*, 6, 111-122.

Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (1994). "Normative and empirical business ethics : Separation, marriage of convenience, or necessity ?" *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 129-143.

Weber, J. (1990). "Managers' moral reasoning : Assessing their responses to three moral dilemmas." *Human Relations*, 43(7), 687-702.

Weber, J. (1991). "Adapting Kohlberg to enhance the assessment of managers' moral reasoning." *Business Ethics Quarterly*, 1(3), 293-318.

Weber, J. (1996). "Influences upon managerial moral decision-making Nature of the harm and magnitude of consequences." *Human Relations*, 49, 1-22.

【付録 (仮設的ジレンマの事例と回答例)】

ジレンマB I

ある会社の人事部に勤務しているエミルは、同じ会社に勤める親友が解雇の対象者となっていることを知った。役員会の決定によれば、その親友が担当するプロジェクトが混乱しないよう、解雇は直前通告の形で行なわれることになっていた。エミルはその親友のために、自分が事前に伝えた方がよいのかどうか考えた。

(問い) エミルは、親友に解雇のことを事前に伝えるべきですか？

指向	Stage	主要回答例(頻度)
"YES"	3	友人として事前に知らせるべきである。(6)
	3	会社の方に非があると思われるので。(1)
	3/4	会社との関係よりも、親友との個人的関係を大事にしたいのなら伝えるべき。(6)
	3/4	プロジェクトが混乱する可能性もあるが、それより親友の生活の方が重要。(3)
	4	解雇の告知期間が転職の準備のために必要である。(1)
	5	従業員は解雇の事実を事前に知る権利があり、他の従業員の権利と比較考慮し、伝えるべきである。(1)
"NO"	3	友人から解雇のことを聞かされるのは酷であるから。(1)
	3	エミルは伝える立場がなく、いたずらに口に出すことは混乱を招くだけであるから。(4)
	3/4	友情よりも会社を優先するなら伝えるべきでない。(10)
	3/4	その解雇の正当性は法規による。(2)
	4	組織の利益を最優先に考えるべき。(2)
	4	規則を破る前に、相当の権限をもっている人と議論するべき。(3)
	4	いくら親友の間柄とはいえ、エミルには人事部勤務としての業務上の守秘義務があるから。(20)

[2000年7月4日 受稿]
[2000年7月25日 受理]

(一橋大学大学院博士課程)