

松 山 大 学 論 集
第 33 卷 第 6 号 抜 刷
2 0 2 2 年 2 月 発 行

人的資源管理における行動倫理研究の含意

柴 田 好 則

人的資源管理における行動倫理研究の含意

柴 田 好 則

1. はじめに

本稿の目的は、経営学における行動倫理研究の発展を概観することにより、その人的資源管理に対する理論的・実践的な含意を探ることにある。

経営組織における成員の倫理的・非倫理的行動についての探求は、経営学において行動倫理 (behavioral ethics) と呼ばれる分野が確立されて以降、大きな進展をみせてきた。これまでの行動倫理研究は、人々の行動パターンについて異なる仮定を置く2つのアプローチに基づいて展開されてきたといえる。1つは、人の行動を理性的・意識的な過程として捉えるアプローチである。もう1つは、人の行動がより直観的・自動的であることを強調するアプローチである。近年では、この両者のアプローチを統合した二重過程モデルが提起され、組織成員の倫理的・非倫理的な決定や職務行動のパターンを体系的に解明するための研究が進められている (Conway & Gawronski, 2013; Hirsh et al., 2018; Moore & Gino, 2015; Reynolds, 2006)。

行動倫理研究の知見は、経営倫理に関わる社会の政策や実務において様々な形で活用されてきた。とりわけ採用、教育訓練、評価・報酬といった人的資源管理の施策は直接的に成員の態度や行動に影響を及ぼす仕組みであることから、その知見を活用する余地は大きい。そこで、本稿では、行動倫理研究の発展を概観することにより、その人的資源管理に対する理論的・実践的な含意を探る。はじめに、理性的アプローチに基づく行動倫理研究と、直観的アプローチに基づく行動倫理研究のそれぞれの特徴と知見を確認する。そのうえで、両

者のアプローチから示唆される人的資源管理施策（採用，教育訓練，職務設計，評価・報酬）について先行研究を踏まえて検討し，それぞれが異なる実践の方向性を示していることを論じる。最後に，人的資源管理のモデルを拡張させるための今後の研究課題を示す。

2. 行動倫理研究の概要

経営組織における人の倫理的・非倫理的な決定や行動を対象とする行動倫理研究の分類には，大きく2つのタイプが存在する。最も一般的なのは，理性的アプローチ（rational approach）と直感的アプローチ（intuitive approach）の2つに分類するものである（e. g., Weaver et al., 2014）。もう1つは，これらのアプローチに統合的アプローチを加えて3つのタイプに分類するものである（e. g., Hirsh et al., 2018）。統合的アプローチは，理性的アプローチと直感的アプローチを合わせた立場に相当している。そのため，本稿では，これまでの行動倫理研究の理論構築において主要な役割を果たしてきた理性的アプローチと直感的アプローチを考察の対象とし，それぞれの特徴と知見を確認する。

2.1. 理性的アプローチ

行動倫理研究における理性的アプローチは，人の倫理的・非倫理的な行動は理性的・意識的な過程から生じるという立場をとる。この立場は，理性の力によって行動を統制することに人間の倫理的本性をみるエマヌエル・カント（Immanuel Kant）の思想に立脚している（e. g., Hirsh et al., 2018； Moore & Gino, 2015）。たとえば，理性的アプローチでは，人が非倫理的な振る舞いをする背景には物事の善悪についての認識の欠如があると考えられる。そのため個々人が倫理的に適切な基準や原則の認識を備えていれば倫理的な行動は可能であるということになる。理性的アプローチによる行動倫理研究の基礎を提供した Rest（1986）は，4要素モデルにおいて，人が倫理的な行動をとるまでの過程を大きく4つに分類している。はじめの「道徳の認識（moral awareness）」は，人

がある状況下における道徳上の問題の所在を認識することを指す。当事者が道徳の問題を認識すると、次に「道徳の判断 (moral judgment)」のフェーズへと進む。これは、道徳上の問題に対処するためにどのような行為が状況的にふさわしいかを判断することを意味している。この時点では、当事者がその判断の通りに行動するかどうかは決まらない。次のフェーズとなる「道徳の意図 (moral intention)」は、自身の道徳的な基準や原則に従って行動するかどうかを計画することである。以上の過程をへて人は「道徳行動 (moral behavior)」にいたるとされる。

行動倫理研究の初期は、この Rest モデルを中心に様々な実証研究が展開されてきた (Kish-Gephart et al., 2010 ; Treviño et al., 2006)。たとえば Kish-Gephart et al. (2010) は、メタ分析によって道徳の意図と行動に及ぼす組織的な諸要因を特定している。分析の結果、組織における行動規範の有無と倫理的な行動との間には統計的な関係がみられないことや、倫理的な組織文化が非倫理的行動にネガティブな影響を示すことを明らかにしている。また、組織風土が倫理的な行動に統計的な関係があることを確認している。具体的には、利己的な倫理風土 (egoistic ethical climate) と非倫理的な行動はポジティブな関係にある一方で、利他的な倫理風土 (benevolent ethical climate) と非倫理的行動にはネガティブな関係があることを統計的に明らかにしている。

もともと Rest の 4 要素モデルは、倫理観を備えた人材の育成プログラムの考案を企図していたために、マネジメント上の具体的な指針やアクションを分かりやすい形で示している。たとえば Rittenburg et al. (2007) は、Rest のモデルに沿って、組織の成員が倫理的に職務遂行していくためのステップを示したアクション・モデルを提示している。具体的には、事実に基づく情報の収集、倫理上の問題の特定、事象に対する複数の視点の確認、関係する利害関係者の特定、潜在的な解決策の列挙などである。これらのアクションがとれれば、組織の成員は日々の職務で直面する倫理上の問題に対して適切に対処することができるようになると思われる。Rest モデルは、経営組織において実施されている

様々な倫理プログラムのための理論的根拠と具体的なアクションを提供してきたのである。

行動倫理研究の初期には、Rest モデルを中心とする理性的アプローチに基づいた様々な実践的・理論的な知見が提示されてきたが、2000年代に入ると当該アプローチに内在する限界や欠点を指摘する研究が現れることになる。その批判の多くは、組織の成員が時に無意識・無自覚なままに非倫理的な行為に従事するという事象や、行為の非倫理性を認識しているにも関わらず時に組織の成員は不正とみられるような行動をとるといった事象についての経験的な観察から導かれたものである (e. g., Bazerman & Tenbrunsel, 2012; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008)。このような組織の事象は、人の倫理的・非倫理的な行動を理性が支配するリニアな過程としてみる Rest モデルだけでは十分に説明できない。こうした理性的アプローチの限界を超えるために登場してきたのが次にみる直観的アプローチである。

2.2. 直感的アプローチ

直感的アプローチは、人の倫理的・非倫理的な決定や行動の過程がより直観的・自動的であることを強調する立場である。当該アプローチは、人々の倫理的・非倫理的な行動は理性的・意識的に生起するのではなく、その多くは直観的・自動的な反応であることを主張する。理性的アプローチの思想的な源流がカントにあるのに対して、直観的アプローチは倫理的な判断における直感を重視したデビット・ヒューム (David Hume) の思想に立脚している (e. g., Hirsh et al., 2018; Moore & Gino, 2015)。

行動倫理研究における直観的アプローチの非理性的な性質を重視する人間観は、近年の道徳心理学や認知神経科学の発展を汲むものであるが、なかでも Haidt (2001) による「社会的直観主義モデル (Social Intuitionist Model)」からの影響が強い (Reynolds, 2006; Treviño et al., 2006)。このモデルの基本命題は、人の倫理的・非倫理的な決定や行動は、無意識の直感に基づく自動的な反

応であるというものである。理性的アプローチが重視する理性は、このモデルにおいては決定や行動の反応を事後的に正当化するための道具にすぎない。直観は理性や意識よりも先立つのである。実際に多くの経験的調査においても、人の倫理的・非倫理的な行為の大半は事前の理性的・意識的な推論や熟慮なしにとられていることが確認されている (e. g., Haidt, 2001 ; Reynolds, 2006)。

この直感に基づく倫理的な反応に強い作用を及ぼすのがその時々的情感的な経験である (Cummins & Cummins, 2012 ; Cushman et al., 2010)。近年、マネジメント研究でも職場における感情の役割が強調されるようになってきている。たとえば、感情が創造性、職務の意思決定、交渉などを含むさまざまな活動にポジティブにもネガティブにも影響を及ぼしていることが明らかにされている (Isen, 2000)。職務において経験される感情には共感 (empathy)、怒り (anger)、罪悪感 (guilt)、羞恥心 (shame) など様々な形態がありうるが、理性的アプローチとの対比で重要なことは、理性や意識が人の安定的な性質であるのに対して、感情的な経験はより気まぐれで状況依存的なことである (Moore & Gino, 2015)。直感的アプローチを採用することにより、人が無意識・無自覚なままにその場の感情で不正とみられるような行為をするといったリアルな組織現象についてもより深いレベルで理解することが可能となった。たとえば Huang et al. (2018) はコールセンター業務の従事者を対象とした調査で、クライアントに対する非倫理的な行為の多くは、ほとんど自動的・無意識的な反応であることを明らかにしている。クライアントからの侮蔑的な態度や要求に対してコールセンター業務の従事者は反射的に敵意の感情を抱き、当該クライアントを必要以上に待たせたり無視したりといった非倫理的な行為をとる傾向にあったのである。

3. 人的資源管理と行動倫理

ここまで行動倫理研究の発展を概観することにより、理性的アプローチと直感的アプローチのそれぞれの特徴と含意を確認した。次に、人的資源管理にお

ける行動倫理研究の含意を探るために、行動倫理研究に加えて、人的資源管理研究の分野で倫理の問題を扱っている先行研究を含めて広くレビューしていく。なお、以下では人的資源管理施策を採用、育成、職務設計、評価・報酬の4つに分類したうえで、それぞれの分野における行動倫理研究の含意を検討していく。

3.1. 採用

経営組織は、採用時に応募者のパーソナリティや価値観を含む個人的特性に着目することで、当該人物が組織への加入後に倫理的に振る舞うかどうかを予測することができる (Abele & Wojciszke, 2007; Shao et al., 2008)。実際に採用の基準として分析力やリーダー性のほかに、誠実性や倫理観など応募者の倫理的な特性を考慮した採用を行う組織も増えてきている (Yam et al., 2020)。この点で、行動倫理研究は人の倫理的・非倫理的行動を予測するうえで有用となる個人的特性と具体的な採用手法についての知見を示している。

理性的アプローチに基づけば、倫理的な問題を的確に認識できたり、その場にふさわしい倫理的に正しい振る舞いを判断することにつながる個人的特性を備えることによって倫理的な行動が可能となる。たとえば、ナルシズムとシニシズムといったパーソナリティ上の特性は倫理的な決定や行動と統計的に関係があることを明らかにしている (Antes et al., 2007)。近年では、誠実さ (honesty) と謙虚さ (humility) は、その他のパーソナリティ要因以上に、倫理的な職務行動に対する予測力が高いことが明らかになっている (Lee et al., 2019)。Kish-Gephart et al. (2010) は、認知的な道徳の発達レベル (Levels of cognitive moral development)、マキャベリズム (Machiavellianism)、統制感 (locus of control) といった個人的特性が、非倫理的な行動と統計的に有意な関係があることを明らかにしている。また、自己のアイデンティティにおいて倫理的な側面を重視するかどうかを意味する道徳的アイデンティティ (moral identity) が高い人物ほど、職務においても理性的な判断ができるために、非倫理的な行動をする

傾向が少ないことも明らかになっている (Aquino & Reed, 2002; Shao et al., 2008)。

以上のことから、理性的アプローチに基づく採用手法として、応募者が権威に従うタイプであるか、自己利益のために他者を操作するタイプであるか、自身の行動とその結果を統制しようとするタイプかなどを性格テストその他の選好手段によって特定することが有効となる。加えて、状況設定インタビューや行動インタビューなどを通じて、応募者が日々の性活で倫理を重視した行動をとっているかどうかを確認するなどにも有効とされる (Yam et al., 2020)。

他方で、直感的アプローチに基づく採用手法として異なる取り組みを挙げることができる。直感的アプローチによれば、人々の倫理的・非倫理的な決定や行動に強い作用を及ぼすのはその時々感情の経験である。そのため、感情知能など、職務の様々な局面で自身の感情を知覚・統制する能力を選考の基準とすることの有効性を指摘できる。さらに、Smith & Kouchaki (2020) は、理性的なアプローチに基づく Rest モデルから導出されるようなアクションでは組織で生じる複雑な倫理上の問題の全てを解決できないとして、倫理的学習の重要性を説いている。つまり、倫理的な経営を、問題を事前に特定したり事前の情報収集によって対処するというのではなくて、その都度、対処していくべき継続的な学習の問題へと捉えなおそうという試みである。このような指摘は、採用時に個々人の学習に対する向き合い方や学習志向 (Vandewalle, 1997) などを考慮することが重要であることを示唆している。

3.2. 教育訓練

理性的アプローチに基づく教育訓練で強調されることは、組織の成員が職場の倫理的な問題を認識し、それに対処できるようにするための能力の開発である。理性的アプローチでは、人が非倫理的な振る舞いをするのは問題の所在や善悪についての認識が欠如していることが原因であると考えられる。そのため、個々人が倫理的に適切な基準や原則を備えていれば倫理的な行動がとれると

想定される。このような発想は、企業における倫理上の教育訓練の取り組みにすでに広く浸透していると考えられることができる。実際、企業で実施されている倫理教育やコンプライアンス研修の多くは、道徳原則や規範の伝達、倫理的な意思決定の感覚やスキルを開発することを目的として実施されている（Weber, 2007）。Weber & Wasieleski（2013）の調査によれば、企業のコンプライアンス担当者が経営倫理の取り組みにおける目的として多く言及していたことは、倫理的な規範の醸成や倫理的に意思決定をするための意識レベルの向上であった。理性的アプローチは、倫理教育やコンプライアンス研修の取り組みを支える理論的な基盤として浸透しているといえよう。

理性的アプローチから示唆される上記のような規範的な教育訓練は、直感的アプローチの立場からはその有効性が疑問視される（e. g., De Cremer & Moore, 2020; Kouchaki & Desai, 2015）。第1に、理性的アプローチに基づく一般的な教育訓練は、人の認知能力の限界（bounded rationality）を考慮していない（Tenbrunsel & Messick, 2004）。人は特定の状況における倫理的な問題の所在や、自身がとる行動の倫理的な意味合いの全てを認識・自覚することができないことがある。あらゆる倫理上の問題を事前に想定できることを前提にした教育プログラムの有効性は、全くないとはいえないにせよ限定的であるといえる。第2に、直感的アプローチに基づく研究が示しているような人間の直感性や感情的な性質を十分に考慮していないことである。直観的アプローチによれば、人は時に直観に頼って倫理上の問題に対処したり、その場の感情に基づいた行動をとる。そのため、従来の規範的な倫理教育の効果自体が疑わしくなる。Weaver et al.（2014）は、官民両セクターで最も共通で実施されている倫理的な取り組みとしてオンライン型の倫理教育を挙げ、直観的アプローチの観点からその効果を疑問視している。その理由として、オンライン型の倫理教育は十分な感情的経験を従業員に付与するものではないこと、直観を支える基盤の変化は他者との関係性によって生じうるものであるが、対人的な接触をもたないオンライン型の教育はそのような変化を生み出しえないことを挙げている。

直感的アプローチの知見から導出される教育訓練として、直観的・自動的な反応をもたらす自身の感情とそのコントロール方法について理解を促す取り組みを上げることができる。たとえば認知制御の研究によれば、感情の統制手段として、パースペクティブ・テイキングや気晴らしといった手段が有効であることが知られている (Patterson et al., 2012)。また、アンガー・マネジメントを目的とした教育プログラムは、怒りの感情を効果的に制御するのに役立つ (Howells & Day, 2003)。組織は、このような取り組みを通じて従業員に自身の感情的反応のパターンについて意識を向けることで、職務の過程で倫理的に振る舞うことを促すことができる。

3.3. 職務設計

人的資源管理施策の一環で取り込まれる職務設計は、職務の内容や過程への働きかけを通じて従業員を動機づけ調整する仕組みである。職務設計論の先駆的研究である Hackman & Oldham (1975) は、職務で用いられるスキルの多様性や自律性などの5つの職務特性が動機づけに効果的であることを示す職務特性モデルを提示した。行動倫理研究においても、倫理的な行動を動機づけるために必要な職務設計のあり方が様々な形で提示されてきた。

理性的アプローチの立場から導出される職務設計の1つは、行動規範や倫理コードの策定による職務上のコンプライアンスの徹底である。行動規範には、組織の中核的な価値観のほかに、当該組織においてふさわしい職務姿勢や行動、職務で直面するかもしれない倫理的・法的な諸問題とその対応などが書き込まれる。これによって、成員は職務における倫理的な問題の所在を認識することが可能となり、それに直面した際の振る舞いについての判断基準を備えることができる。実際、多くの企業は組織の倫理を向上させることを企図して独自の行動規範を策定している (Kaptein & Schwartz, 2008)。しかし、こうしたコンプライアンスのみを重視した取り組みの限界も指摘されている。Kish-Gephart et al. (2010) は、行動規範の存在自体は非倫理的行動に統計的に有意

な影響を及ぼさないことをメタ分析によって明らかにしている。その理由として、行動規範があまりにも普及したおかげで職務において参照されるほど重視されなくなっていること、形だけの仕組みで実効性に乏しいことなどを挙げている。こうしたコンプライアンス重視の職務設計の実効性は、職務自律の重要度に対する個々人の認識によっても異なるであろう。たとえば Lu et al. (2017) は、職務の自律性は規則からの開放感をもたらすために非倫理的な行動を助長する傾向にあるが、その影響は個人が抱く職務自律の重要度が高くなるほど緩和されることを明らかにしている。

理性的アプローチから示唆される職務設計のもう1つのあり方は、タスクの多様性を向上させることによって倫理的な職務行動を促進することである。Derfler-Rozin et al. (2016) によれば、反復的なルーチン・タスクは、職務の遂行において直観的・自動的な決定がデフォルトとなりやすく、無意識の規則違反や利己的な行動を生み出す傾向がある。この研究では、典型的なルーチン・タスクである住宅ローン処理に従事する従業員のデータを用いて、そのような職務においてもタスクの多様性を向上させることによって意識的・反省的な思考を促すことができ、規則を破ったり利己的な行動への誘惑に対する抵抗力を強化できることを示している。タスクの多様性は、動機づけのみならず、理性的な職務遂行を促す働きかけとして機能するのである。

他方で、直感的アプローチの知見に基づく職務設計としては、倫理的な行動に直結する感情に作用する仕組みが挙げられる。たとえば, Bohns & Flynn (2013) によれば、タスクの相互依存性や成果についての具体的なフィードバックは、職務に対する罪悪感を促す。罪悪感とは、直感的な判断や行動を支えている道徳的な基盤にある感情の一つであることが知られている (Haidt, 2001)。企業は、感情の形成に作用する職務設計上の工夫を通じて倫理的な行動を促す可能性を高めることができる。さらに、直感的アプローチの知見から導出される職務設計として、パーソナリティや価値観に合致する職務配置の上げることができる。直観的アプローチに基づく研究によれば、行動の自動化プロセスが

作動・加速しやすいのは、感情的な消耗によって自身を律することができない場合である (Moore & Gino, 2015)。たとえば、倫理的な行動に対する自己統制の役割を検討した初期の研究である Mead et al. (2009) は、事前の挑戦的なタスクによって消耗した個人ほどテストでカンニングをする可能性が高くなることを示している。感情的な消耗は、倫理的な行動に従事するための能力を奪ってしまうのである。このような感情的な消耗のネガティブな側面を緩和するのがパーソナリティや価値観に合致した職務への従事である。たとえば、Judge et al. (2009) は、個人のパーソナリティと仕事が一致するかどうかによって、感情的な職務のネガティブ影響に違いがあることを示している。このことから、個人のパーソナリティや価値観を踏まえた職務配置によって、職場の倫理的な行動を向上させることが期待できる。

3.4. 評価・報酬

組織成員の倫理的・非倫理的な行動に強い影響を及ぼす人的資源管理施策の1つが、人事評価と報酬である。組織は人事評価と報酬の設計によって、職場における望ましい行動についての期待を成員側に示して組織目標の達成に向けて活動を方向づけることができる (Trevino & Brown, 2004)。

理性的アプローチから示唆される評価と報酬の仕組みとして、倫理的な職務態度や行動そのものを評価・報酬の対象とする、もしくは非倫理的な行動に対して報酬上のペナルティを与えることが挙げられる。評価の項目と報酬の対象に倫理的な行動を考慮することにより、仕事における倫理的側面の重要性を成員に認識してもらったり、倫理的な判断基準を意識してもらうように働きかけることができる。実際に、報酬システムが非倫理的な行動を容認している程度が高いほど、職場で当該行動が多く発生する傾向にあることが実証的に明らかにされている (Ashanasy et al., 2006)。

他方で、直観的アプローチの立場では、評価・報酬の設計において職務の過程で発生する様々な感情を考慮することが必要になる。研究によれば、達成の

困難な目標による評価や、金銭的なインセンティブを強調した報酬は、非倫理的な行動を助長する傾向にあることが明らかにされている (e. g., Kouchaki et al., 2013; Mitchell et al., 2018; Welsh et al., 2015)。たとえば Mitchell et al. (2018) は、業績達成のための過度のプレッシャーは、従業員の自己保身のための怒りの感情を生み出し、それが不正行為を誘発する可能性を高めることを実証的に明らかにしている。同様に、welsh & ordóñez (2014) は、達成困難な目標設定が感情や認知の制御能力を消耗させ、不正行為を生み出す可能性があることを論じている。さらに、金銭的インセンティブを強調した報酬は、職務遂行において金銭的なフレーミングが形成されやすく、無意識の不正行為を誘発したり非倫理的な手段をとることを奨励する傾向がある (Kouchaki et al., 2013)。以上のことから、感情的アプローチから示唆される評価・報酬とは、業績の達成といったアウトプットのみならず職務態度や行動などの職務遂行プロセスを考慮した評価や、ネガティブな感情の発生を抑えるような報酬の設計である。

4. 今後の研究課題

本稿では、ここまで行動倫理研究の発展を概観し、理性的アプローチと直感的アプローチから示唆される人的資源管理施策の具体的な実践について先行研究を踏まえて検討した。最後に、行動倫理研究を踏まえて人的資源管理モデルを拡張させていくための具体的な研究課題を提示する。

1つは、理性的アプローチと直観的アプローチを統合した二重過程モデルに基づく人的資源管理の探求である。道徳心理学や認知神経科学における近年の実証研究は、人が倫理的な決定や行動に至る過程には、意識的な過程と無意識的な過程の両方が含まれるとする二重過程モデルを支持している (Hirsh et al., 2018; Moore & Gino, 2015; Reynolds, 2006)。Hirsh et al. (2018) は、この二重過程モデルを踏まえた道徳効用理論 (moral utility theory) を提示している。この理論によれば、人は獲得見込みのある様々な効用を計算しながら倫理的に

振る舞うべきか非倫理的に振る舞うべきかを判断する。その際の効用の計算は、直観的アプローチが主張するように、ほとんどが直観的・自動的な推定である。しかし、倫理的な不確実性（*moral uncertainty*）の高い状況では、自身の効用を計算して取るべき行動をただちに判断することができないために、理性的アプローチが主張する意識的な認知処理が召喚されることになる。倫理的な不確実性が高い状況として、たとえば、役職に昇任した場合などのように、新しい役割においてふさわしい倫理的な振る舞いが過去の経験を参照しても不明瞭な状況を挙げている。また、職場が効率性の最大化を追求しつつ公共性を重んじるなど一見すると相反する原則同士がぶつかり合う場合や、多様な関係者の利害を調整しなければならない場合なども倫理的な不確実性の高い状況下にある。このような状況下で置かれると、人は理性的・意識的な認知によって新しいルールや道徳原則を生成して対処しようとする。そして、新しいルールや道徳原則を生成すれば、それが次回以降の直観的・自動的な倫理的行動を導くヒューリスティクスとして機能する（Reynolds, 2006; Reynolds et al., 2012）。

この理論を踏まえれば、経営組織において人の倫理的な行動を促したり、非倫理的な行動を予防するような人的資源管理施策は、その環境の倫理的な不確実性に依存するといえよう。たとえば、多種多様な顧客を扱う対人的サービスの職業や、変化の激しい新興企業においては倫理的な不確実性が高いことが推察できる。この時には、規範的な原則や価値観を伝達するための教育や倫理的な行動を直接的に評価・報酬の対象とするような理性的アプローチに基づく人的資源管理が、意識的な認知処理の召喚を手助けすることに適合的であるといった推察が可能であろう。今後は、こうした二重過程モデルの枠組みを取り入れた人的資源管理モデルを探求する必要があるだろう。

2つめの研究課題は、本稿で提示した理性的アプローチと直観的アプローチに基づく人的資源管理に対する成員個々人の受け止め方についての検証である。これまでも人的資源管理施策や人的資源管理システムに対する認知についての研究は蓄積があるものの（e. g., Allen et al., 2003; Kehoe & Wright,

2013), 本稿が提示したような倫理の向上を企図した人的資源管理を対象とした検証はまだ十分に行われていない。具体的な課題として、理性的アプローチと直感的アプローチに基づく人的資源管理に対する心理的な反応の比較が挙げられる。たとえば、人は倫理的な制度や仕組みに対して必ずしも肯定的な反応を示すとは限らない。Stouten et al. (2013) は、常に倫理的に振る舞うリーダーと、中程度に倫理的な振る舞うリーダーとを比較すると、後者のフォロワーの方が職場でより協力的な行動を示していることを明らかにしている。常に倫理的な振る舞いをするリーダーは、倫理的に達成が難しい野心を持っていると見られたり、道徳的な理由で厳しい避難をすることとして恐れられる傾向があるためである。同じように、本稿で検討したような倫理的な人的資源管理施策の中には、組織の成員から否定的な態度を示されるものもあるかもしれない。今後は、成員の認知を取り入れた人的資源管理モデルを探求する必要がある。

5. 小 括

本稿では、経営学における行動倫理研究の発展を概観することにより、その人的資源管理に対する理論的・実践的な含意について検討を行った。

これまでの行動倫理研究は、人々の行動パターンについて異なる仮定を置く2つのアプローチに基づいて展開されてきた。理性的アプローチは人の行動を理性的・意識的な過程として捉える立場であるのに対して、直感的アプローチは人の行動がより直観的・自動的であることを強調する立場である。そのため、このような2つのアプローチに基づく人的資源管理も、その内容と方向性が異なることを確認した。最後に、両者のアプローチを統合した二重過程モデルに基づく人的資源管理の探求と、倫理的な人的資源管理施策とその束に対する成員の認知に着目した研究を実施することによって、当該分野の理論的な拡張が可能であることを示した。

参 考 文 献

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of personality and social psychology*, 93(5), 751-763.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Antes, A. L., Brown, R. P., Murphy, S. T., Waples, E. P., Mumford, M. D., Connelly, S., & Devenport, L. D. (2007). Personality and ethical decision-making in research: The role of perceptions of self and others. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 2(4), 15-34.
- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Ashman, I., & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics : A European Review*, 15(2), 142-153.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006). Bad apples in bad barrels revisited : Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-473.
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2012). *Blind spots : Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.
- Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2013). Guilt by design : Structuring organizations to elicit guilt as an affective reaction to failure. *Organization Science*, 24(4), 1157-1173.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership : A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bush, J. T., Welsh, D. T., Baer, M. D., & Waldman, D. (2020). Discouraging unethicity versus encouraging ethicality : Unraveling the differential effects of prevention-and promotion-focused ethical leadership. *Personnel Psychology*, 74(1), 29-54.
- Conway, P., & Gawronski, B. (2013). Deontological and utilitarian inclinations in moral decision making : a process dissociation approach. *Journal of personality and social psychology*, 104(2), 216-235.
- Cummins, D. D., & Cummins, R. C. (2012). Emotion and deliberative reasoning in moral judgment. *Frontiers in Psychology*, 3, 328.
- Cushman, F., Young, L., & Greene, J. D. (2010). Our multi-system moral psychology : Towards a consensus view. *The Oxford handbook of moral psychology*, 47-71.
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 369-393.

- Derfler-Rozin, R., Moore, C., & Staats, B. R. (2016). Reducing organizational rule breaking through task variety : How task design supports deliberative thinking. *Organization Science*, 27 (6), 1361-1379.
- 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.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates : An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail : a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological review*, 108(4), 814-834.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision : value from fit. *American psychologist*, 55 (11), 1217-1230.
- Hirsh, J. B., Lu, J. G., & Galinsky, A. D. (2018). Moral utility theory : Understanding the motivation to behave (un) ethically. *Research in Organizational Behavior*, 38, 43-59.
- Howells, K., & Day, A. (2003). Readiness for anger management : Clinical and theoretical issues. *Clinical psychology review*, 23(2), 319-337.
- Huang, Y. S. S., Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., & Wang, C. S. (2019). Why sabotage customers who mistreat you ? Activated hostility and subsequent devaluation of targets as a moral disengagement mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 495-510.
- Isen, A. (2000). Positive affect and decision-making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., 417-435). New York : Guilford Press.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others ? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes : A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Keem, S., Shalley, C. E., Kim, E., & Jeong, I. (2018). Are creative individuals bad apples ? A dual pathway model of unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 416-431.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels : meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1-31.
- Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). Anxious, threatened, and also unethical : How anxiety

- makes individuals feel threatened and commit unethical acts. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 360-375.
- Kouchaki, M., Smith-Crowe, K., Brief, A. P., & Sousa, C. (2013). Seeing green : Mere exposure to money triggers a business decision frame and unethical outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 53-61.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment : The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Lee, Y., Berry, C. M., & Gonzalez-Mulé, E. (2019). The importance of being humble : A meta-analysis and incremental validity analysis of the relationship between honesty-humility and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1535-1546.
- Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy : Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 222-234.
- Manroop, L., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2014). Human resource systems and ethical climates : A resource-based perspective. *Human resource management*, 53(5), 795-816.
- McCabe, D. L., Trevino, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6(4), 461-476.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter ? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*, 55(1), 151-171.
- Mead, N. L., Baumeister, R. F., Gino, F., Schweitzer, M. E., & Ariely, D. (2009). Too tired to tell the truth : Self-control resource depletion and dishonesty. *Journal of experimental social psychology*, 45(3), 594-597.
- Mitchell, T. R. (2018). A dynamic, inclusive, and affective evolutionary view of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1-19.
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure : A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54-73.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things : Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Moore, C., & Gino, F. (2015). Approach, ability, aftermath : A psychological process framework of unethical behavior at work. *Academy of Management Annals*, 9(1), 235-289.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild : The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management*

- Perspectives*, 23(1), 6-16.
- Patterson, R., Rothstein, J., & Barbey, A. K. (2012). Reasoning, cognitive control, and moral intuition. *Frontiers in Integrative Neuroscience*, 6, 114.
- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Mawritz, M. B. (2019). “If only my coworker was more ethical”: When ethical and performance comparisons lead to negative emotions, social undermining, and ostracism. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 567-586.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737-748.
- Reynolds, S. J., Owens, B. P., & Rubenstein, A. L. (2012). Moral stress: Considering the nature and effects of managerial moral uncertainty. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 491-502.
- Rittenburg, T. L., Valentine, S. R., & Faircloth, J. B. (2007). An ethical decision-making framework for competitor intelligence gathering. *Journal of business ethics*, 70(3), 235-245.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513-540.
- Smith, I. H., & Kouchaki, M. (2020). Ethical Learning: The Workplace as a Moral Laboratory for Character Development. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 277-322.
- Stouten, J., Van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 680-695.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social justice research*, 17(2), 223-236.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of management Annals*, 2(1), 545-607.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of management perspectives*, 18(2), 69-81.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program “follow-through”: Influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation

- instrument. *Educational and psychological measurement*, 57(6), 995-1015.
- Weaver, G. R., Reynolds, S. J., & Brown, M. E. (2014). Moral intuition : Connecting current knowledge to future organizational research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 100-129.
- Weber, J. A. (2007). Business ethics training : Insights from learning theory. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 61-85.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs : A report, analysis and critique. *Journal of business ethics*, 112(4), 609-626.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). Conscience without cognition : The effects of subconscious priming on ethical behavior. *Academy of Management Journal*, 57(3), 723-742.
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope : How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114-127.
- Yam, K. C., Reynolds, S. J., Wiltermuth, S. S., & Zhang, Y. (2020). The benefits and perils of job candidates' signaling their morality in selection decisions. *Personnel Psychology*, 74(3), 477-503.