

# リーダーシップスタイルとパフォーマンスとの関係についての研究 — 倫理的リーダーシップを中心に —

## Study on The Relationship between Leadership style and Performance — Focusing on Ethical Leadership —

HE LIUZEYU (亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 博士前期課程2022年度修了)

### 目次

はじめに	102
第1章 序論	103
1.1 研究背景	103
1.2 研究目的	104
1.3 研究方法	105
第2章 先行研究	106
2.1 倫理的リーダーシップに関わる理論動向	106
1) 倫理的リーダーシップの定義と測定ツール	107
2) 倫理的リーダーシップが注目される背景と最新動向	110
2.2 倫理的リーダーシップと類似のリーダーシップスタイル	119
1) 変革的リーダーシップと交換的リーダーシップ	119
2) サーバントリーダーシップ	120
3) ヴァリュエベースリーダーシップ	121
2.3 個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンス	123
2.4 小括	126
第3章 事例研究	127
3.1 日本企業の事例研究	127
1) 日本企業倫理発展	127
2) 花王	134
3) ソニー株式会社	137
3.2 中国企業の事例研究	141
3.3 まとめ	144
第4章 仮設定と実証研究	146

4.1	仮設の提示と仮設モデルの構造	146
4.2	実証研究	147
1)	中国企業従業員に対する質問内容の概要	147
2)	変数設定の概要	149
3)	実証分析	151
4.3	まとめ	160
第5章	結論	161
5.1	まとめ	161
5.2	考察	163
5.3	今後の課題	163
	参考文献	163
	付録	168
	注	172

## はじめに

近年、企業不祥事が頻発する状況の下、企業を経営するトップマネジメントの経営倫理についての関心が高まっている。同じ脈絡で、経営者の倫理的リーダーシップが広く問われている。しかし、企業の経営目的である持続的成長を成し遂げていくためには、不祥事の発生を予防するなどの単なる宣言的活動だけでは不十分である。企業不祥事を発生させないように、倫理的に会社を動かすのは経営陣に対する重要な一環となっている。一方、経営暗黙知<sup>1</sup>などの問題で組織間の不信感が増えることも原因と考えられる。更に、現在経営環境に応じて、企業が持続的成長を図るために、変革的リーダーシップなどの業績に直接的に関連するリーダーシップスタイルを持つリーダーが強く求められている。但し、一味的に変革を求め、他の問題をよそにすれば、企業が潰れる可能性も高い。これらの問題を解決するために、倫理的リーダーシップに関する研究が盛んに行われている。

本研究はリーダーシップスタイルとパフォーマンスへの影響について研究する。特に、倫理的リーダーシップを中心として、異なるリーダーシップが企業

レベルパフォーマンスと個人レベルパフォーマンスとの相関関係を究明する。具体的には以下の流れである。

第1章では、本研究の背景を明示するとともに、研究目的が設定されるに至った問題認識の枠組みを説明する。その他、研究の方法も簡単に説明する。

第2章では、先行研究に基づくリーダーシップの背景と発展の分析を行い、研究中心となる倫理的リーダーシップの学説と現状を振り返る。

第3章では、事例研究を行う。文献調査を行い、日本と中国企業の事例を比較する。そして、日本企業の応用に展望する。

第4章では、先行研究と文献調査に基づき、研究の仮説を設定する。構築した仮説に対する実証的な調査方法を検討し、調査結果を取りまとめる。調査結果を用い、仮説に対する実証的な分析を行う。

第5章では、結論と提案。本研究の成果を整理すると同時に、適用範囲を検討し、残された課題の認識を行う。

## 第一章 序 論

第1章では、本研究の目的を明示し、研究目的が設定されるに至った問題認識の枠組みについて述べる。この問題認識の枠組みに基づいて、本研究の意義を明らかにする。

### 1.1 研究背景

2000年の雪印集団食中毒事件を筆頭に、企業の不祥事が頻発しており、代表的な事件としては、2002年の牛肉偽装事件、2006年のlivedoor事件、2013年のみずほ銀行暴力団融資事件、2016年の三菱自動車のカタログ燃費の詐称事件などが挙げられる。企業不祥事の発生に関連し、企業とトップマネジメントの倫理が研究者の注目を集める。

こうした背景に基づき、日本企業は倫理的リーダーシップを注目しており、経営者の倫理に絞り込んでいる。しかし、企業経営者の経営活動や企業意思決定は単種類のリーダーシップだけに発揮する結果ではないため、倫理的リーダーシップの研究に関連し、各リーダーシップスタイルと企業経営との関係も避け

られない課題となった。

倫理的リーダーシップについての定義は Trevino & Brown (2004, p.75) によってなされ、彼によると、倫理的リーダーシップは特定な性格がある人と指摘し、また、倫理的なリーダーとは、公正で、良識があり、道義を重んじる人であると述べた。

しかし、経営者の倫理が注目されているのにもかかわらず、企業倫理の概念を明確に定義することはまだ困難である。倫理観という概念は他のリーダーシップ理論にも言及されているが、リーダーの倫理的行動が部下に与える影響についての説明はまだ不十分である。倫理的なリーダーシップの効果を説明し、リーダーシップスタイル間のギャップを確認するため、Trevino & Brown (2005, p.130) は社会的学習理論と社会的交換理論を用いてサンプル分析を行い、その研究によって、ロールモデルとしてのリーダーの行動が部下の行動に正の相関関係があるという結果を実証した。リーダーはロールモデルになることを通じて、倫理的リーダーシップを発揮する。すなわち、リーダーはフォロワーの模範となり、自らの行動を通して従業員に影響を与えるのは倫理的リーダーシップの効果である (Bedi A, 2016, p.518)。

以上の研究に踏まえて、倫理的リーダーシップとパフォーマンスの正の相関関係が明らかにされた。しかし、リーダーシップスタイル間の比較研究がまだ少ない、特に倫理的リーダーシップと他のリーダーシップスタイルの比較研究が不十分である。一方、倫理的リーダーシップがもたらす影響に関する研究はほとんどフォロワーレベルの側面から研究するため、組織レベルの研究と両者の比較研究はまだ足りない。

本研究では、倫理的リーダーシップが他のリーダーシップより優れている方面を明らかにする。そして、リーダーシップがもたらす影響について、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスに分類し、リーダーシップスタイルとパフォーマンスの関係を分析する。

## 1.2 研究目的

第1に、倫理的リーダーシップが脚光を浴びている理由を明らかにする。近年、会社の不祥事が社会的な問題となり、経営リーダーの倫理性が問われるこ

とが多くなった。企業経営上の不祥事を引き起こすのはリーダーだけではなく、組織文化に基因するケースが多い。これらの禍根を取り除くために、倫理的リーダーシップについての研究が盛んに行われるようになったと推測されるが、本研究でもっと深層的な調査研究を通じて、倫理的リーダーシップが重視される理由についての調査研究を行いたい。

第2に、倫理的リーダーシップを活性化する方策について提案する。倫理を重視する企業との比較分析を行い、倫理的リーダーシップ発揮に最も影響力が大きいと思われる施策などを導き出して、倫理的リーダーシップの活性化方策を提案したい。

第3に、リーダーシップスタイルとパフォーマンスとの関係について分析する。倫理的リーダーシップを中心に各リーダーシップスタイルとパフォーマンスとの相関関係についての比較分析を行う。その上、倫理的リーダーシップの特徴や強弱点についても明らかにしたい。

### 1.3 研究方法

#### 1) 文献調査

倫理的リーダーシップの理論動向を調べる。さらに倫理的リーダーシップに類似する概念を整理し、他のリーダーシップスタイルとの差異を比較する。

#### 2) 事例研究

日中企業を対象として、倫理的リーダーシップの適用現状と効果を調査し、倫理的リーダーシップの活性化方策とパフォーマンスへの影響を検討する。

#### 3) アンケート調査と統計的分析

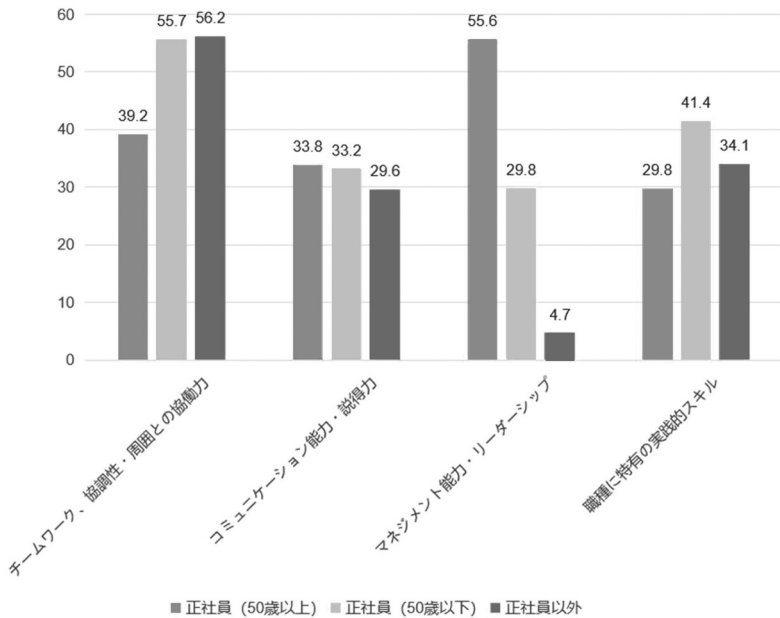
アンケート調査に基づいて、組織における倫理的リーダーシップと他のリーダーシップスタイルがパフォーマンスに与える影響に具体的な項目を設定し、調査を行う。質問項目は個人レベルのパフォーマンスと企業レベルのパフォーマンスに分け、リーダーシップスタイルがパフォーマンスとの相関関係をデータ化する。調査のデータをベースにし、回帰分析を通じて、提出した仮説を実証する。

## 第二章 先行研究

### 2.1 倫理的リーダーシップに関わる理論動向

厚生労働省の「能力開発基本調査」(2020, p.5)によれば、労働者が求める能力・スキルは「チームワーク、協調性・周囲との協働力、マネジメント能力・リーダーシップ」である。この調査から見ると、組織における関係強化能力や統制能力が注目されている。

図表2-1 能力開発基本調査



出典：厚生労働省 (2020, p.5)

そして、近年、パワーハラスメントや虐めなどの問題行為は社会的な関心を集まり、それらの行為が健康な組織関係形成を妨害する要因と見られた。それらの社会問題に向けて、「リーダー」の倫理性が注目されるべき課題となっている。一方、リーダーシップという概念はある目標を達成するために、影響力を発揮するものである。組織内メンバーの職位にもかかわらず、誰でも行使でき

る能力と定義された。しかし、企業は実際に組織をリードする人より、公式的リーダーが求めるケースが少なくない。こうした結果、組織内の人間関係は硬直化し、目標が達成できないことになる。企業経営活動の一環として、組織が自身の役割を果たせなければ、企業不祥事の発生も見越すことであろう。

その背景の下で、倫理的リーダーシップの重要性が再び言及されていた。

## 1) 倫理的リーダーシップの定義と測定ツール

### ① 倫理的リーダーシップの定義

Brown (2000, p.129) によれば、倫理的リーダーシップは二つの柱で構成され、「倫理的な人 (moral person)」と「倫理的な管理者 (moral manager)」で、彼は倫理的リーダーシップを「自身」と「身周り」に分け、二つの方面で倫理的リーダーシップを定義し、こうした状態を持つリーダーは、自身理念と組織理念を同一化、組織の結束力に大きな影響があると指摘した。

そのほか、倫理的リーダーシップの効果について、彼は企業管理者にインタビューを行った。企業管理者によると、「倫理的リーダーシップは企業経営に利点があり、特に長期的経営計画と法律問題である。そして、代理人費用と弁護士費用和解費用などの費用も減少できる。それ以外、倫理的リーダーシップの発揮はフォロワー個人責任の引き受けや満足度なども積極的な影響がある。例えば、フォロワーはこの組織で働き続けたいと感じさせ、企業人材の獲得と把握に正の影響ができる。更に、リーダーシップの発揮は会社の倫理観と価値観を映す。その結果、企業のフォロワーはリーダーに導かれ、リーダーの行動を模倣する間に自分ももっと倫理的になる。」<sup>3</sup>などの作用があると述べた (Trevino L K, 2000, p.136)。

図表2-2 倫理的リーダーシップの二つ柱

<p><b>倫理的な人</b> 特性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・正直</li> <li>・誠実</li> <li>・頼りがい</li> </ul> <p>行為</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・正しい行動</li> <li>・部下に気を配る</li> <li>・オープン</li> <li>・個人的モラル</li> </ul> <p>意思決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・価値把握</li> <li>・客観的／公平</li> <li>・社会への関心</li> <li>・倫理的なルールを従う</li> </ul>	<p><b>倫理的な管理者</b></p> <p>見られる行動でロールモデルになる</p> <p>報酬と規則を立てる</p> <p>部下に自分の価値観と倫理観を教える</p>
--	---

出典：Trevino L K, Hartman L P, Brown M (2000, p.131) より筆者翻訳

Brown (2005, p.120) は倫理的リーダーシップに関する研究を整理し、倫理的リーダーシップの概念を最初に定義し、彼によると、倫理的リーダーシップは「自分の普遍的個人行動や対人方法を示す<sup>4</sup>。双方向のコミュニケーション<sup>5</sup>やリインフォースメント<sup>6</sup>と意思決定<sup>7</sup>を部下の倫理的行動を強化するリーダーシップスタイル<sup>8</sup>」ということで、倫理的リーダーシップを行使する人も必ずモラルパーソンであることを指摘した。

そして、各研究者の着目点と理解の違いにより、倫理的リーダーシップの定義も異なり、具体的には以下のようになる。

図表2-3 倫理的リーダーシップの定義

提出者	倫理的リーダーシップの定義	出典
Gini, 1997	倫理的リーダーシップは、リーダーが意思決定、行動、他者への影響において、どのように社会的な力を行使するか焦点を当てる。	Keating M, Martin G S, Resick C J (2009, p.131)
Brown, 2000	自身と身周りへの影響力と認識される程度、すなわち、モラルパーソンとモラルマネージャーは倫理的リーダーシップの基礎。	榎本悟 (2004, p.4)
Ciulla, 2005	倫理的リーダーシップは、他者の権利と尊厳を尊重する方法で発揮する。	Mihelic K (2010, p.33)

出典：各文献より引用



以上の倫理的リーダーシップの定義に関する先行研究を踏まえて、倫理的リーダーシップは以下の四つの特徴があると考えている。一つ目は、倫理的リーダーシップがフォロワー認識程度の違いより影響力が異なる。認識程度が高いほど倫理的リーダーシップの発揮がより効果的になる。二つ目は、リーダーは自身の意思決定や行動を通じて、フォロワーへ直接的に影響を及ぼす。三つ目は、倫理的リーダーシップを発揮するリーダーの品性は社会倫理あるいは企業倫理につながる。四つ目は、リーダーはロールモデルとして部下の倫理的行動を促し、部下の行動を持続的に強化する。

本研究では、前述の倫理的リーダーシップ特徴を基づき、倫理的リーダーシップを「賞、罰、コミュニケーション、意思決定とモデル効果を用いて、部下の倫理的行動にポジティブな影響を与えるリーダーシップスタイル」と定義する。

## ② 倫理的リーダーシップの測定ツール

Brown (2005, p.125) は MBA 学生154名を対象としてアンケート調査する上、倫理的リーダーシップに代表できる項目を集り、それらの項目を基礎で倫理的リーダーシップスケールを提出し、更に、管理学と産業組織心理学の博士と教師20名に倫理的リーダーシップと倫理的リーダーシップスケールの関連性について、1点（関連性がない）から7点（強く関連する）点数つけをさせ、その結果、倫理的リーダーシップスケールの有効性を実証した。

そして、Khan (2018, p.225) は教育機関の事例を対象に倫理的リーダーシップの研究を行い、ELS を基礎として、八つの項目を追加し、ELS-R を打ち出し、彼は「従来の ELS では、リーダーの個性や行動が欠けているとの批判があった。ELS-R は、倫理的リーダーシップの構成要素に欠けているものを捉えたものである。」と述べた。

図表2-4 倫理的リーダーシップスケール

1. 従業員の話を聞く
2. 倫理標準を破る従業員を指導する
3. 個人生活にも倫理的マナーを保持する
4. 従業員への関心度が高い
5. 公平公正の決定
6. 信頼されている
7. 従業員へビジネスヴァリューとエシカルを伝える
8. 倫理的行動のサンプルを作る
9. 成功は結果だけでなく、それを得る方法にも大事
10. 決定をする時に従業員に正しい行動を聞かれる
11. 従業員が倫理的行動を実行すると彼らの昇進を確保する
12. 従業員の倫理的行動を気付く
13. 倫理的行動をする従業員へ賞（金銭的、非金銭的）を提供する
14. 意思決定が組織の安定性と株主の安心感に積極的な影響がある
15. 倫理的に問題のある行動をとった従業員を叱責する
16. 彼の倫理的行動を観察することで、従業員は倫理的問題を原則のある方法で解決することを促す
17. 行動が個人の倫理的信念を映す
18. リーダーがいない時、従業員だけで倫理的問題を解決することが難しい

出典：Khan S R (2018, p.225) より筆者翻訳

## 2) 倫理的リーダーシップが注目される背景と最新動向

### ① 倫理的リーダーシップが注目される背景

以上のような先行研究を通じて、倫理的リーダーシップという概念の歴史の変遷が分かった。先行研究により、近年倫理的リーダーシップに対する関心が高まっている背景は主に二つの側面があると考えている。それは、企業不祥事の頻発をきっかけに企業が倫理的経営への重視程度が大幅に上昇と組織形態の発展に沿ってメンバーの価値観・倫理観の変化というものである。そして、二つの方面から分析すると以下の通りである。

第一に、日本だけではなく、世界中も企業不祥事が頻発している。例えば、アメリカ企業アップル（APPLE）のユーザデータ収集・モニタリング、日本企業トヨタ販売店での不正車検問題、中国企業アリババの管理層セクハラ醜聞。企業は如何に不祥事の発生を避けるのは重要な課題である。

榎本悟（2004, p.2）は「初期の企業では企業不祥事が起こるかどうかは、トップマネジメントの行動によって大きく左右される。原因はトップとしての

経営者の意思決定が初期の組織に大きな影響力を持つからである。従って、経営者の行動や意思決定がどれだけ公平で、公正で、倫理的であるかということによって組織の性格は異なるものになる。この意味で経営者の考え方や行動はとりわけ重要になる。しかし、組織のライフサイクルが進み、組織が存続するために組織の目的が変化すると自社の倫理が横行するようになる。こうして社会的存在としての企業という意識は忘れ去られ、企業内の常識といわれるものが生まれるようになる。」を述べた。つまり、企業不祥事を免れるために、リーダーの作用が極めて重要である。リーダーがフォロワーのロールモデルになり、組織のルールを明確にするという考え方が重要であろう。

第二には、情報グローバル化に進んでいるにつき、組織メンバーの個人価値観や倫理観は多様化する傾向がある。より多様化の組織を管理・統制し、企業の持続的成長を図り、組織を一心にある目標を向かうには、リーダーシップの発揮が重要な位置を占めている。

KIM Chan-Eon (2021, pp.27-28) は倫理的リーダーシップと会社の革新行為に連結し、現代の組織を焦点に研究し、彼はメンバーが個人主義や権威主義への拒否など、より多様な価値観・倫理観を持っているため、異なる価値観で構成されている現代の組織において、メンバーをより効果的にリードし、組織の目標をよりよく達成するための方法について考察した。その結果、「現代の組織では人権や個性が重視されているため、組織内に伝統的なリーダーしかいない場合、メンバーの創造的な行動に悪影響を及ぼす可能性がある。これに加えて、最近の組織の失敗を研究すると、リーダーのあらゆる行動が会社の評価に強く繋がる。」(KIM Chan-Eon, 2021, p.19) と指摘した。この研究によると倫理的リーダーシップの発揮は現代組織の管理・統制に正の相関関係があることを明らかにした。

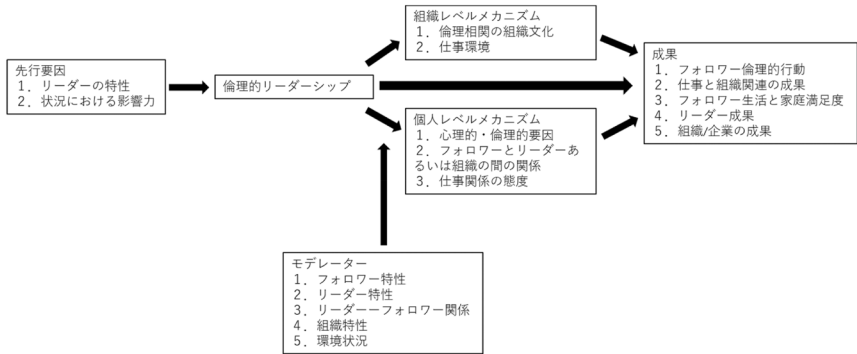
このように、企業経営環境を適応、働く人々の多様化を対応し、企業のパフォーマンスを向上させ、人材確保、フォロワーモチベーションの上昇、さらに組織の結束力に大きな役割を果たしている倫理的リーダーシップがますます注目されている原因であろう。

② 倫理的リーダーシップの最新動向

(1) 倫理的リーダーシップの概念モデル

Ko C, Ma J, Bartnik R, et al (2018, p.6) はこれまでの倫理的リーダーシップ研究を二つの主なる先行要因（リーダーの特性と状況における影響力）に分け、組織レベルのメカニズムと個人レベルのメカニズムを合わせ、倫理的リーダーシップと成果に関する研究を振り返え、更に、2005年から2015年までの論文をベースに倫理的リーダーシップ概念モデルを作り出した。

図表2-5 倫理的リーダーシップの概念モデル



出典：Ko C, Ma J, Bartnik R (2018, p.7) より筆者翻訳

まずは、リーダーの特性について、Ko C, Ma J, Bartnik R (2018, p.7) によれば、「リーダーがある特性が持っていれば、もっと倫理的リーダーシップを発揮させる。社会的学習理論により、特定の特性を持つリーダーはよりアトラクティブ・頼もしいロールモデルになれる。」<sup>10</sup>という。また、Brown and Treviño (2006, p.603) は、倫理的リーダーシップの先行要因として性格特性を取り上げ、リーダーの協調性 (agreeableness) と勤勉性 (conscientiousness) が倫理的リーダーシップの発揮をサポートするのに対し、神経症傾向 (neuroticism) があるリーダーは、ロールモデルになれず、フォロワーの倫理的行動に正の影響が与えにくい、倫理的リーダーシップの発揮を阻害すると提案した。

一方、状況における影響力について、Mayer et al. (2009, p.11) と Ruiz et al. (2011, p.592) は社会的学習理論を用いて、ロールモデルは倫理的リーダー

シップの重要な先行要因と指し、彼らは倫理的リーダーシップの発揮は直接的な相互作用、つまり、フォロワーがリーダーの行動を観察すること、に依存している。直接的な模倣や学習は倫理的リーダーシップの発揮に欠かせないものであり、但し、地理的・階層的に離れたフォロワーに対して、倫理的リーダーシップの発揮が難しくなる傾向があり、トップマネジメントの倫理的リーダーシップの効果は、直属の上司に流れ、階層をまたぐと弱まる可能性があるとして述べた。そして、以下ではリーダーの特性と状況における影響力それぞれと倫理的リーダーシップとの相関関係についての実証研究をまとめる。

## (2) 倫理的リーダーシップの先行要因

### ① リーダーの特性

前述のように、リーダーの特性は性格の5大因子に強く関連している。性格の5大因子は外向性 (extraversion)、知性 (openness)、勤勉性 (conscientiousness)、協調性 (agreeableness)、情緒安定性 (emotional stability) である (村上宣寛, 1997, pp.35-36)。Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011, pp.352-354) は性格の5大因子と倫理的リーダーシップの関係を調査し、その結果、協調性、勤勉性と倫理的リーダーシップの強い関係性が発見し、協調性の高いリーダーは他人との関係を維持するために自分の行動を調整することができ、それで、フォロワーへの関心や公平公正の取り扱い・信頼を通じて、倫理的リーダーシップを発揮するリーダーとして認識でき、勤勉性の高いリーダーは責任と規則を重視し、責任と規則を通じて自分の行動を規範し、自身の行動だけではなく、コミュニケーションと指導などの方法を使用し、明確な組織ルールを作れ、そして、範を垂れることによって、組織メンバーが倫理への認識を深化し、さらに、リーダーの情緒的安定性が、リーダーとメンバー交換理論<sup>11</sup> (LMX) を結合する上で、倫理的リーダーシップの発揮は予測されることも明らかにし、情緒安定性の低いリーダーはロールモデルと見なされにくいのにに対し、情緒的安定性の高いリーダーは自信を持ち、フォロワーに安心感が与えられ、倫理的リーダーシップは、リーダーのロールモデルとしての作用に重視するため、リーダーの情緒的安定性は、倫理的リーダーシップに重要な一環となるだろう。

更に、道徳認識 (moral identity) は倫理的リーダーシップを予測されると示

した。リーダーの道徳性は、倫理的行動の動機づけとなる。つまり、道徳性のあるリーダーは、自身行動の規則性に注意し、自分の道徳観や価値観に従って活動することになる。すなわち、強い道徳性を持つリーダーは、圧力やジレンマを押し込みに反して、倫理的な表現で行動し続ける傾向がある。そして、リーダーはフォロワーに尊重・公平公正で扱うことにより、フォロワーに「組織内正義 (interactional justice)<sup>12</sup>」を明確することができる。これにより、リーダーは模範や象徴として、倫理的リーダーシップを發揮できるリーダーに認識される。最後に、道徳逸脱は倫理的リーダーシップの發揮に直接的な影響があると示した。リーダーの側面から見ると、道徳逸脱が発生するリーダーは、目に見える形で倫理的行動を示したり、倫理基準を積極的に推進したりしないため、倫理的リーダーとして認識されない、倫理的リーダーシップも發揮できない。フォロワーの側面から見れば、道徳逸脱程度が低い（すなわち、道徳性が高い）フォロワーは、リーダーの倫理的行動にもっと敏感することもある (Ko C, Ma J, Bartnik R, 2018, p.9)。

前の先行研究によれば、リーダーの特性は性格要因とモラル要因、二つの方面に分けられる。以下は先行要因—リーダーの特性の先行研究を概観する。

図表 2-6 先行要因①リーダーの特性—性格要因

性格要因	研究者	関連性
協調性 誠実性 神経症傾向	Walumbwa and Schaubroeck (2009)	+ + -
外向性 協調性 情緒安定性	Kalshoven, Den Hartog, and De Hoogh (2011)	+ + + (先行条件: LMX)

図表 2-7 先行要因①リーダーの特性—モラル要因

モラル要因	研究者	関連性
組織内の正義	Zoghbi-Manrique-de-Lara and Suárez-Acosta (2014)	+
道徳認識—象徴作用 道徳認識—内在作用	Mayer et al. (2012)	+ +
道徳逸脱	Bonner et al. (2014)	- (中間条件: フォロワー道徳逸脱)

出典: Ko C, Ma J, Bartnik R (2018, p.8) より筆者翻訳

## ② 状況における影響力

前述のように、倫理的リーダーシップは、相互影響または観察に依存するため、ロールモデルが倫理的リーダーシップの重要な前提条件となる。リーダーがどのようなロールモデルになるべきか、フォロワーがどのようなロールモデルの影響を受けやすいかはフォロワー年齢の変化とともに変わる傾向がある (Ko C, Ma J, Bartnik R, 2018, pp.9-10)。

Brown & Treviño (2014, pp.589-591) によれば、リーダーが生涯をわたって多様なロールモデルとしてフォロワーに影響し、彼らによると、ロールモデルは主に三つのタイプに分けられ、それは(1)子供時代のロールモデル (childhood models)、(2)キャリアロールモデル (career models)、(3)組織の中に倫理的ロールモデルサンプルとしてのトップマネジャー (top managers who model ethics for employees in the organization)<sup>13</sup> であり、そして、倫理的リーダーシップを発揮するリーダーがフォロワーの上司・メンターになる時に、ロールモデルとしてフォロワーの倫理的行動への影響力が著しくなる。つまり、キャリアロールモデルと倫理的リーダーシップの強い正の相関関係を指摘した。

そして、リーダーの名声とフォロワーの企業倫理認識レベルは倫理的リーダーシップの発揮に直接的な影響があると示した。リーダーの社内名声が高いほど、倫理的リーダーシップの発揮がやすくなる。企業倫理認識レベルが高い部下はリーダーへ評価も高くなり、倫理的リーダーシップの発揮にポジティブな影響を及ぼす。更に、地理的または階層的に離れたフォロワーに対し倫理的リーダーシップの発揮はより困難になる可能性がある。トップマネジメントの倫理的リーダーシップの影響力は企業組織に流れ、層を越えるにつれ、減少することになると示した。長い社会的距離<sup>14</sup>は、フォロワーとリーダーの関係が疎くなり、評価も厳しくなる。それに対して、リーダーに近いフォロワーはリーダーのことをもっと知悉するため、否定的な評価は社会的関係の親密さによって軽減される (Ko C, Ma J, Bartnik R, 2018, p.10)。

前述したように、状況における影響は影響力の面に触れ、倫理的リーダーシップの先行要因として研究された。そして、以下の図表を見てみると、それぞれの先行研究では、変数を取り上げて倫理的リーダーシップとの関連性を検討された。

図表2-8 先行要因②状況における影響力

変数	研究者	関連性
トップマネジメントの倫理的リーダーシップ	Mayer et al. (2009) Ruiz et al. (2011)	+ +
子供時代のロールモデル キャリアロールモデル トップマネジャーモデル	Brown and Treviño (2014)	± (年齢の成長により影響減弱) + ± (顕著的の影響がない)
社会的距離 (親しみ)	Tumasjan et al. (2011)	+ (近い) - (遠い)
フォロワー認識レベル (社内名声)	Pucic (2014)	+

出典：Ko C, Ma J, Bartnik R (2018, p.8) より筆者翻訳

以上の先行研究から見れば、倫理的リーダーシップ発揮するための先行要因は特性要因と状況要因に分けられると考える。特性要因は主にリーダー自身の特性を注目とし、リーダーの性格とモラルの作用を分けて研究された。状況要因は主にリーダーの影響力発揮を中心に研究された。フォロワーのロールモデルとして、リーダーをどのように認識されるのを状況要因の重要なポイントである。更に、フォロワーとリーダーの社会距離と人間関係は倫理的リーダーシップ発揮に影響する重要な一環である。

## (2) 倫理的リーダーシップの結果要因

Ko C & Ma J & Bartnik R (2018, p.10, p.12, p.13) によれば、倫理的リーダーシップの結果要因は主に五つに分けられる。具体的には、以下の通りである。

### ① フォロワー倫理的行動

社会的学習理論に基づき、フォロワーはロールモデルへの観察を通じて、倫理的な態度や価値観を習い、自身の行動を調整する傾向がある。一方、ロールモデルとしてのリーダーはコミュニケーション、賞罰とルールの設定を用いて、積極的にフォロワーの道徳性と倫理的行動を促進することができる。その結果、フォロワーは組織レベルや個人レベルの倫理関連問題から離させることができ



る。更に、非倫理的な行動や状況に声を出すことで褒められる或いは賞を貰うと、フォロワーは持続的に非倫理的な行動に対応することになる。

## ② フォロワー仕事関連成果

変革的リーダーと類似に、倫理的リーダーもフォロワーのために気を利かせる。倫理的リーダーはフォロワーの仕事への態度と組織への態度に積極的な影響がある。リーダーと一緒に仕事をするたびに、尊重・関心・公平公正を感じるにより、フォロワーは仕事にもっと熱情となる。そして、倫理的リーダーシップの発揮につれ、フォロワーは信頼や感激などの感情を持つようになる。その代わり、フォロワーは、組織市民行動<sup>15</sup>など、より社会倫理にふさわしい行動を取りつつ、組織や同僚にもポジティブの影響を与えられる。更に、リーダーを模倣することで、フォロワーはお互いに相互扶助し、団体として活動できる。

倫理的リーダーシップを發揮するリーダーは組織安定感をもたせられる。安定している組織内で働く人々は自信と安全感を感じ、仕事の満足度も高くなる。それとともに精神的疲労と離職傾向を下げることができる。

倫理的なリーダーは強い倫理性と信頼性を持つ。倫理的リーダーシップの發揮はフォロワーのワーク・エンゲージメントと組織へのコミットメント<sup>16</sup>を高めることができる。フォロワーは、倫理的リーダーが示した配慮や支援に対して責任や感謝を感じ、より高い努力程度でそれに応えようとする。つまり、倫理的リーダーがフォロワーを鼓舞し、動機づけることで、社会的交換プロセスが誘発され、より高いパフォーマンスが得られる (Demirtas O, 2015, p.64)。

## ③ フォロワー生活・家庭満足

会社にいる時間の長さにより、仕事への満足度と職場の人間関係などはフォロワーの生涯に全般的な影響を及ぼす。倫理的リーダーシップの發揮はフォロワーのワーク・ライフ・バランスに正の影響がある。

## ④ 会社レベルの成果

状況や自身の位置・レベルにおける倫理的リーダーの作用も異なる。前述の先行研究により、トップマネジメントの倫理的リーダーシップ發揮は同じ会社

異なるレベルのリーダーへ強い浸透効果がある。この効果により、会社レベルのOCB（組織市民行動）とパフォーマンスを高めることができる。そのほか、倫理的リーダーの行動を観察することによって、フォロワーは組織の倫理観や価値観を明確することができる。特に、会社の最高経営責任者の行動は組織風土を変えることができ、フォロワーの倫理的行動や願意に影響する（Brown and Treviño, 2006, p.611）。

⑤ リーダー成果

倫理的リーダーの行動はフォロワーのパフォーマンスと満足度を影響することだけではなく、フォロワー自身がリーダーとして行動を取る時の表現も高められる。また、倫理的なリーダーは、信頼性、公平性、人々への配慮を示す。その結果、組織内での影響力や認識程度も高められる。

図表 2-9 結果要因—パフォーマンス研究

方面	影響される方面
フォロワー倫理的行動方面の成果	倫理的行動、フォロワー不当行為、組織的道德逸脱、組織成長に逆効果がある行為、ユニット非倫理行為、資金調達不当記録、摘発、非倫理行為への報告、職場人間関係に関する不正行為、いじめ、手荒い行為、モラル機能、モラル風紀
フォロワー仕事と組織方面の成果	OCB（組織市民行動）、互助、内部社会資本、組織関係の衝突、LMX（リーダー—メンバー交換）、仕事満足度、仕事熱情、楽観主義、離職傾向、求職行動、精神的疲労、ワーク・エンゲージメント、努力、自発性、成長性、組織コミットメント、イン・ロール・ジョブ・パフォーマンス、エキストラ・ロール・パフォーマンス
フォロワー生活・家庭満足度方面	生活満足度、家庭満足度
リーダー方面の成果	リーダーシップの鍛え、トップマネジメントの倫理的リーダーシップ効果
グループ・企業レベルの成果	組織内の正義、公平性、OCB、CSR（企業の社会的責任）、業績パフォーマンス、会社全体的パフォーマンス、組織内の衝突解決

出典：Ko C, Ma J, Bartnik R (2018, p.11) より筆者翻訳

以上の先行研究から見れば、倫理的リーダーシップの結果事象は五つに分けられると考えている。まずは、倫理的リーダーシップの発揮がフォロワーの行動への影響、フォロワーがロールモデルとしてのリーダーの行動を真似するこ

とによって、自身の行動あるいは言論も積極的、モラル的になる。そして、フォロワー仕事関連の結果について、倫理的リーダーシップは組織を一心にし、団体系性を重視し、フォロワーが安心して仕事できる職場を作り出す。安心、尊重などの気持ちをもって、仕事熱情や満足度が高まり、仕事に成果が出るだろう。従って、生活満足度や家庭満足度も高められることができる。そのほか、倫理的リーダーシップは自身の行動や倫理への認識を強化する作用があり、倫理的リーダーシップを発揮すればするほど、リーダー自身の行動などもより倫理的になる。最後に、会社レベルの成果について、倫理的リーダーシップの発揮はパフォーマンスだけではなく、組織風土なども積極的な影響が見られる。

## 2.2 倫理的リーダーシップと類似するリーダーシップスタイル

### 1) 変革的リーダーシップと交換的リーダーシップ

McCleskey J A (2014, p.120) によると、変革型リーダーシップは影響力と高いモラル性を持って、フォロワーの価値観や態度を変化させるリーダーシップスタイルであり、変革型リーダーは、フォロワーの潜在的な要求を発見し、より高度な欲求を満足させるリーダーである。さらに、変革的リーダーは成果の重要性を重視し、自身が望んでいる成果をフォロワーに伝え、その成果がもたらす価値と、達成するために必要な方法を理解させる人である。東俊之 (2005, p.130) によれば、「交換的リーダーシップは、投票や選挙運動への協力の対価として、何らかの報酬を与えることによって影響力を行使することをいう。すなわちリーダーとフォロワーの関係は明確であり、リーダーは影響力行使のためにフォロワーが何を望んでいて、そしてフォロワーが提供するサービスに対して果たすべき役割を明確にする必要がある」と述べた。

その後、Bass (2003, p.215) は交換型リーダーシップと変革型リーダーシップを検討し、二つのリーダーシップスタイルは対立するものではなく、モチベーション向上に関わり共存するものであると指摘した。

さらに、多因子リーダーシップ質問表 (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire) により、変革型リーダーシップに対応する因子と交換型リーダーシップに対応する因子に分類した。変革型リーダーシップの因子は、カリスマ、モチベーション、個別的な配慮、知的な刺激である。また交換型リーダーシップ

の要因として、報酬、主動的管理、受動的管理である (Muenjohn N, 2008, pp.5-6)。

図表2-10 変革的リーダーシップと交換的リーダーシップ

変革的リーダーシップ (Transformational Leadership)		交換的リーダーシップ (Transactional Leadership)	
カリスマ性	ビジョンやミッションを提示し、尊敬や信頼を獲得する。	報酬	努力と報酬を交換すること前提に、成果に報酬を決める。
モチベーション	期待を払い、努力を集中させる方法を利用し、シンプルな手段で目標を表現する	主動的管理	ルールを守る。ルールが破られる場合だけ介入する。
知的な刺激	自らの理念を部下に伝う。		
個別的な配慮	部下を注意し、個人として部下を扱い、コーチし、アドバイスする。	受動的管理	自発的指導などはしない、アドバイスもしない。

出典：東俊之（2005, p.131）と小野善生（2014, pp.69-70）より筆者作成

倫理的リーダーシップと変革的リーダーシップを比較すると、両方はフォロワーを配慮し、コミュニケーションや自身観念の伝達を通じて、フォロワーの行動や考え方を変わり、モチベーション向上などの方面に類似する。しかし、変革的リーダーシップより、倫理的リーダーシップはもっとフォロワー方面に重視することである。変革的リーダーは組織成果を第一目標として行動することが分かった。

## 2) サーバントリーダーシップ

小久保みどり（2007, pp.27-28）によれば、サーバント・リーダーシップは「他者への多大なサービス、仕事への全体論的アプローチ、コミュニティへの感覚の促進、意思決定への力の共有を強調する。その特徴は利害関係者の要求に注意を向け、モラル的な要素を持ち、自己犠牲的である、ということである。また、サーバント・リーダーシップの行動とは、耳を傾けること (listening)、共感 (empathy)、癒すこと (healing)、気づいていること (awareness)、説得 (persuasion)、概念化すること (conceptualization)、洞察 (foresight)、奉仕する心 (stewardship)、人々の成長へのコミットメント (commitment to the

growth of people), コミュニティを築くこと (building community) である」と述べ、そして、彼はサーバント・リーダーシサーバント・リーダーシップと、組織に対する信頼及びリーダーに対する信頼との関係について、サーバント・リーダーシップで導かれる組織で働く人々は、リーダーや組織に対する信頼感をより容易に育むことができると結論付けた。これは「支援型リーダーシップ」とも呼ばれ、従来の所謂「支配型リーダーシップ」<sup>18</sup>とは相対するものである。

倫理的リーダーシップとサーバントリーダーシップはどちらでも個人レベルに重視する。しかし、倫理的リーダーシップに比べて、サーバントリーダーシップはもっと積極的、主動的にフォロワーの行動や観念を改め、倫理的リーダーシップは受動的に、ロールモデルとしてフォロワーの行動や観念を変えることが分かった。

### 3) ヴァリューベースリーダーシップ

リーダーシップ理論の進化に伴い、最新の理論は環境や組織構造にふさわしいリーダーシップスタイルを発揮することを強調されている。企業経営の案例を鑑みると、会社の経営環境を分析し、企業の経営現状に応じて、リーダーシップを発揮することは成功の原因であろう。

Copeland (2014, p.106) によれば、倫理的リーダーシップ、変革的リーダーシップとサーバント・リーダーシップは価値観をベースとしてのリーダーシップスタイル (VBL)<sup>19</sup>であると定義し、彼は「リーダーの道徳的および倫理的な欠陥によって発生する企業不祥事が頻発している上で、リーダーへ求められる能力は最初のカリスマ、変革だけから、価値観・倫理性・道徳性を持つカリスマリーダーや変革的リーダーへ移り変わった」と述べる。<sup>20</sup>

価値観をベースとしてのリーダーシップスタイルの概念から見れば、価値観をベースとしてのリーダーシップスタイルは様々な類似な方面がある。例えば、変革的リーダーシップを発揮するリーダーは自身価値観・道徳観・倫理観のアピールや影響力により、フォロワーの価値観・道徳観・倫理観を変わり、組織の革新を促す。自身の価値観・道徳観・倫理観をアピールという点で、部分的に倫理的リーダーシップと重複している面がある。また、サーバントリーダーシップは、双方向のコミュニケーションと傾聴などの点で、部分的に倫理的リー

ダーシップと重複している面がある。その他、オーセンティックリーダーシップは、信頼、公平などの特性でフォロワーの観念を影響するという点で、部分的に倫理的リーダーシップと重複している面がある。では、どのように倫理的リーダーシップと類似するリーダーシップスタイルを区別するのかについて、以下の図表で、倫理的リーダーシップと類似のリーダーシップスタイルの相違点を整理した。

図表2-11 倫理的リーダーシップと類似のリーダーシップスタイルの相違点

リーダーシップスタイル	研究者	定義	差異
オーセンティックリーダーシップ	長谷川直樹 (2019, p.23)	自己認識、関係の透明度、バランスの取れた処理能力、内面化された道徳視点四つの因子を構成され、組織市民行動、組織コミットメント、リーダーに対する満足、職務満足、パフォーマンス、組織風土、心理的エンゲージメントと関連されるリーダーシップである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織市民行動と道徳視点にある程度重複している。</li> <li>・自己認識と関係の透明度に更に関心を払う。フォロワーとの関係作りが重視する。</li> </ul>
スピリチュアル・リーダーシップ	狩俣正雄 (2008, pp.27-28)	自己超越性、自己超越の価値具現化、意味実現性、模範性、信頼性と支援性を特徴とするリーダーシップである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォロワー心理的健康、信頼感向上と企業社会貢献などの点について重複している。</li> <li>・自己超越と自身価値の具現化を中心とした、組織の有効性を達成する。</li> </ul>
家父長型リーダーシップ (Paternalistic Leadership)	佐藤和 (2015, pp.53-54)	家族のような会社環境をつくり、個人的な関係を築き、フォロワーの生活に介入し、ロイヤリティと服従を期待し、権威を維持することを要素としてのリーダーシップである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォロワーの生活に影響を及ぼすとコミュニケーションを大事にする。</li> <li>・中心価値観、文化差異。倫理的リーダーシップは公平性と平等性に見出すのに対して、家父長型リーダーシップは権威で構成されるリーダーシップである。</li> </ul>
シェアード・リーダーシップ	石川淳 (2013, p.68)	チーム・メンバー間でリーダーシップの影響力を配分し、チームレベルの概念として扱い、双方向の影響力を発揮するというリーダーシップである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双方向の影響力やコミュニケーションやフォロワーの行動、職務態度、チームの規範や文化という点に重複している。</li> <li>・チームのメンバー間リーダーを含め一の相互の影響力に焦点に当てる。従来の一方向に発揮するリーダーシップが差別されている。</li> </ul>

出典：各文献より筆者作成

以上の図表を通じて、倫理的リーダーシップとオーセンティックリーダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップ、家父長型リーダーシップ、シェアド・リーダーシップとの間に重複しているところがあるが、倫理的リーダーシップを取って代わることが不可能でことも分かった。

例としては、倫理的リーダーシップとオーセンティックリーダーシップは組織市民行動と道徳視点にある程度重複している。そのほか、組織風土に対して有意な影響もある。組織コミットメント、心理的エンパワーメントの点にも類似する。しかし、オーセンティックリーダーシップ自己認識と関係の透明度に更に関心を払い、フォロワーとの関係作りが重視するなどの差異が挙げられる。

前述のように、変革的リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、オーセンティックリーダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップなどのリーダーシップスタイルの定義を明確にした。そして、それらのリーダーシップスタイルの定義、作用と重視するところの差異に基づいて、二つの種類に分けられると考えている。企業関連のリーダーシップ（変革的リーダーシップ、オーセンティックリーダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップ）と個人関連のリーダーシップ（サーバント・リーダーシップ、家父長型リーダーシップ、シェアド・リーダーシップ）である。

### 2.3 個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンス

これまでの経営学における研究内容の中に、パフォーマンスは重要な従属変数として使われている。蔡苳錫 (2010, pp.117-118) により、パフォーマンスは組織に対する個人の貢献と指摘し、そして、多くの組織が将来の高いパフォーマンスを達成するために、人材の募集や育成を見込まれ、個人だけではなく、パフォーマンスは企業面的にも重要な概念である。企業パフォーマンスは企業の存続と競争優位性に大きな影響がある。

パフォーマンス構成概念に基づいて、パフォーマンスに対する研究は概ね四つの研究次元に分けられる (蔡苳錫, 2010, pp.122-124)。

①タスク・パフォーマンス次元：自身の仕事や役割を通じて、企業への貢献を果たすということを指す。つまり、職務成果 (job performance) である。企業

が提供するサービスや商品に関わる個人の行動により、パフォーマンスを遂行する。

②コンテクスチュアル・パフォーマンス次元：組織内の協働能力と指す。企業内の仕事は殆ど関連しているため、協力や協同行動は欠かせないものである。個人の仕事に集中する上に、組織内の人々に行動しやすい職場作りに貢献し、一緒に働く人のパフォーマンスを向上させるのもパフォーマンスの一つ種類である。

③適応パフォーマンス次元：組織メンバーが変化に対する適応能力を指す。現在企業経営の不確実性があるため、組織内の人員配置の変動や離職などの問題がありがち。それに従って、組織メンバーに素早い対応して、行動することはパフォーマンスに関連すると指摘される。

④反社会的パフォーマンス次元：企業不祥事の発生を指す。例えば、無礼な行動、組織ルールや規則の違反あるいは無視し組織や他人の利益を損害するなどの行動を指摘する。

それに従って、佐藤敦（2016, p.1）は個人パフォーマンスと組織パフォーマンスを「個人の成果」「個人の成長」「組織の成果」「組織の成長」に分けて、研究した。その中に、個人レベルの力「個力」は、「コンピテンシー（思考行動特性）」「スキル」「仕事への姿勢」などの個人が主体となる「業務遂行力」を指摘した。組織レベルの力は、「会社ビジョン」「職場風土」「上司行動」「人事制度」「法令遵守環境」などの、個人パフォーマンスに影響を与える「組織文化」を表現した。

先行研究に基づいて、本研究は個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスを合わせて、パフォーマンスを定義する。その上で、個人レベルパフォーマンスは組織アイデンティティー、仕事活力と学習能力を指す。企業レベルパフォーマンスは業績、企業 CSR 活動と組織人間関係を指す。



① 組織アイデンティティ

井上邦夫 (2012, p.75) により、「組織アイデンティティは、組織の構成員が自分たちの組織をどのように認識し理解しているか、ということを示す概念であり、具体的には、彼らの心の中で共有されている価値観や信念、一体感、帰属意識などを示すものという」を指摘した。組織アイデンティティの強化は仕事への姿勢に関連する。それにより、パフォーマンスが向上させると考えられる。

② 仕事活力

前述のように、リーダーシップの発揮はフォロワーのワークエンゲージメントに正の相関がある。そして、島津明人 (2015, p.205) により、「ワーク・エンゲージメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲージメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。」と指摘した。仕事活力が出る以上、仕事への関心を増やして、業務遂行力の向上も予測される。

③ 学習能力

企業経営にとって人材の育成が重要な課題となっている。高いパフォーマンスの達成に、フォロワーの能力発達が望まれている。人材開発するために、多くの企業がOJTを展開している。こうした背景には、フォロワーの学習能力が個人レベルパフォーマンスの指標である。

④ 企業 CSR 活動

首藤恵 (2006, p.3) により、コーポレート・ガバナンスという視点から見ると、CSR 活動への取り組みはステークホルダー間の利害調整と付加価値配分問題を解決できる企業戦略であり、「地域社会や環境および従業員などのステークホルダーに対する誤った対処は、株式市場における直接的な評価のみならず、製品の質の低下や社会における評判の低下を招き、製品市場における消費者の選択、労働市場における顕在的・潜在的従業員による企業の選別を通じて間接

的に株価に反映され、長期的な企業価値の毀損やサドン・デスをもたらす可能性がある。つまり、企業活動の社会的影響は、さまざまな市場における企業評価に反映され、企業の存続や持続可能性につながると考えるべきである。」と指摘し、彼は CSR 戦略に企業価値向上を目的とする企業の「社会・環境・倫理問題」への取り組みと定義した。そして、調査分析した結果によると CSR 活動は企業価値と利益に正の相関がある。

#### ⑤ 組織人間関係

上條こずえ (2018, pp.29-30) により、組織人間関係は従業員離職、メンタルヘルス、ハラスメント、安全・質の担保 (連携)、非効率的な支援に関係があると指摘した。組織人間関係が良くなれば、仕事を続ける意欲が増やし、パフォーマンスもよくなれると考えられる。

### 2.4 小 括

この章では、倫理的リーダーシップの定義、理論動向について説明した。

その中で、本研究は、倫理的リーダーシップを報酬、罰、コミュニケーション、意思決定、およびモデル効果を通じて従業員の倫理的行動に影響を与えるリーダーシップと定義した。リーダーの性格と状況に応じた影響力は、倫理的リーダーシップの効果に影響を与える主要な要因である。

さらに、倫理的リーダーシップの結果要因に対する先行研究を通じて、倫理的リーダーシップはなぜ脚光を浴びるについて説明した。倫理的なリーダーシップを発揮することで、不祥事の発生を避けるだけでなく、従業員の倫理的な行動にポジティブな影響を与えることができる。また、従業員の帰属意識を高めることができるため、従業員はより熱心に仕事に取り組むことができる。同時に、倫理的なリーダーシップを発揮することで、従業員の仕事と生活のバランスを取り、従業員の仕事への満足度を高めることもできる。企業にとって、倫理的なリーダーシップの行使は、組織の風土を変え、従業員の組織的な市民活動を強化することができる。リーダー自身にとって、倫理的リーダーシップは従業員のリーダーシップに対する意識を高め、リーダー自身の影響力を高めることができる。

そして、次に、変革的リーダーシップ、サーバントリーダーシップ、オーセンティックリーダーシップ、スピリチュアルリーダーシップ、家父長型リーダーシップ、シェアドリーダーシップと倫理的リーダーシップの類似点と相違点を比較し、上記のリーダーシップスタイルを企業相関リーダーシップと個人相関リーダーシップに分けた。代表として変革的リーダーシップ型（企業相関リーダーシップ）とサーバントリーダーシップ（個人相関リーダーシップ）を倫理的リーダーシップとの比較対象として選び、詳しく説明した。

最後には、本研究の研究目的である「パフォーマンス」についての定義を明確にした。本研究では、パフォーマンスを個人レベルのパフォーマンスと企業レベルのパフォーマンスに分ける。その中で、個人レベルのパフォーマンスには、組織アイデンティティー（組織への所属）、仕事の活力、学習能力である。企業レベルのパフォーマンスには、業績、企業のCSR活動および組織内の人間関係である。

### 第三章 事例研究

前章では、企業のリーダーシップ発揮における企業パフォーマンス、企業倫理、経営倫理などのポイントとの相関関係を明確し、特に倫理的リーダーシップを中心に分析した。では、倫理的リーダーシップへの重視度が高い会社では、どのような制度あるいは組織構造があるか。また、企業不祥事を避け、より良い会社の環境を作り出すために、倫理的リーダーシップがどの方面で働いているのか。本章では、前書した倫理的リーダーシップとパフォーマンスとの関係を踏まえて、企業の倫理的リーダーシップを活性化させる方策を探しながら、それが企業にもたらす効果について検討する。

#### 3.1 日本企業の事例研究

##### 1) 日本企業倫理発展

週刊ダイヤモンド（1997, p.97）が発表した「特集 企業倫理度100社ランキング」により、最上位10社のうちに7社が外資企業、最下位10社は全部日本企業であり、総合得点順位の中にソニー株式会社と花王株式会社第三位と第六

十五位であり、自社評価につき、他社評価にも実行され、その結果、9社は日本企業であり、ソニー株式会社と花王株式会社は第二位と第七位に占めた。

図表3-1 企業倫理度ランキング

順位	社名	自社評価		他社評価点	総合評価点	順位	社名	自社評価		他社評価点	総合評価点
		評価点	順位					評価点	順位		
1	日本アイ・ビー・エム	93.75	1	56	149.75	97	スズキ	11.00	98	0	11.00
2	日本テキサス・インスツルメンツ	93.00	2	4	97.00	97	凸版印刷	11.00	98	0	11.00
3	ソニー	72.00	13	22	94.00	97	ベスト電器	11.00	98	0	11.00
4	住友スリーエム	80.50	6	10	90.50	103	マルハ	9.50	104	0	9.50
5	日本ゼネラルエレクトリック	84.38	3	2	86.38	103	第一製薬	9.50	104	0	9.50
6	日本NCR	80.40	7	2	82.40	105	東燃	6.60	106	0	6.60
7	日本ビューレット・パフガード	64.13	25	18	82.13	106	日本郵船	6.50	107	0	6.50
8	ミズノ	81.25	4	0	81.25	107	ゼンリン	5.50	109	0	5.50
9	KDD	81.25	4	0	81.25	108	住友信託銀行	6.50	107	-2	4.50
10	デュボン	78.13	8	0	78.13	108	野村証券	34.50	77	-30	4.50

出典：週刊ダイヤモンド（1997, p.97）より筆者作成

日本企業倫理度が低い原因を探すために、典型的な日本企業とIBM&TIの倫理プログラムを比較した。

下図のように、日本企業の企業倫理綱領の内容は抽象的な内容、「倫理優先」の立場は示しているが、綱領のディスクロージャーがほとんど未公開という問題がある。そして、倫理担当部門はIBM&TIに違って、分散型・追加型が典型的である。倫理担当の上位機関は所属する部門で部署し、一貫性や独立性が低いというものである。従って、従業員への浸透度も低くなる。

米国企業の企業内の倫理関連教育やトレーニング形が討論型、教育対象は部門や課題における別々にする。それに対して、日本企業の企業内倫理関連教育は企業統一的、講義型で会社全員を対象として行う。職務の差異などのことにより、従業員が会った倫理関連問題がそれぞれである。単なる一般的講義はすべての問題対策に出来ない。

従業員とのコミュニケーションに対して、米国企業はオープンドア式やヘルプライン式の媒体で上下のコミュニケーションを保証する。その代わりに、日本企業は従来の命令系統で上下のコミュニケーションを通じる。そのために、匿名による問い合わせや通報はかなり困難である。

最後にコーポレートガバナンス方面、日本企業はほとんど内部取締役で企業

の意思決定を決める。監察機関も内部関係者中心となる。つまり、外部からの監察体系がほとんどない。社長一人で把握する企業は倫理相関問題が発生しやすい。

図表 3-2 日本企業と IBM&amp;TI

公開性高く伝達に熱心な米国企業典型的な日本企業との比較における IBM と TI の倫理プログラム一覧			
	IBM	テキサス・インスツルメンツ	日本企業
<b>企業倫理綱領</b>			
倫理綱領の内容	具体的な内容	具体的な内容	抽象的な内容
「倫理優先」という立場	鮮明に示している	かなり鮮明に示している	示している
綱領のディスクロージャー	高い	高い	ほとんど未公開
<b>倫理担当部門</b>			
担当部署	法務担当	倫理オフィス	分散型・追加型
倫理担当の上位機関	総務評議会	倫理委員会	所属する部署(総務や企画など)
倫理担当の独立性	高い	かなり高い	低い
従業員への浸透度	高い	高い	低い
<b>教育・トレーニング</b>			
教育形式	討論型	討論型	講義型
教育対象	課題・職場別	課題・職場別	一般的・全体的
<b>従業員とのコミュニケーション</b>			
コミュニケーション媒体	オープン・ドア	ヘルプ・ライン	命令系統のライン
匿名による問い合わせ	可能	十分に可能	困難
問い合わせ頻度	高い	かなり高い	低い
国際的ネットワーク	法務担当者を中心に発達	倫理コンタクトを中心に発達	未発達
<b>コーポレート・ガバナンス</b>			
内部取締役の割合	11人中1人	9人中2人	ほとんど未公開内部取締役
倫理関連の常設委員会 監察機関メンバーの立場	監査委員会 外部取締役のみ	監査委員会 外部取締役のみ	取締役・監査役(監査役会) 内部関係者が中心
取締役を推薦する機関 推薦機関メンバーの立場	取締役・企業統治委員会 外部取締役のみ	取締役会組織・指名委員会 外部取締役のみ	社長や会長 内部取締役が中心

出典：週刊ダイヤモンド (1997, p.9) より筆者作成

企業経営倫理研究の発展により、企業倫理度の概念も広がっている。東洋経済が2006に発表した「CSR 企業総合ランキング」は企業の人材活用・育成、環境対策(サステナビリティなど)、企業統治(コーポレートガバナンス、経営理念など)、社会性(顧客関連、CSR 関連、地域支援関連など)を評価項目として企業の総合倫理度ランキングを統計した。そして、2008年が発表したランキングで財務状況を加えて、評価項目を更新した。

図表3-3 東洋経済2019「CSR企業ランキング」最上位10社と最下位10社

順位	昨年順位	社名	総合ポイント	人材活用	環境	企業統治+社会性	財務
1	1	NTTドコモ	574.1	94.8	97.3	100.0	282.0
2	2	KDDI	570.0	95.9	95.9	98.3	279.9
3	5	花王	569.7	100.0	94.6	94.9	280.2
4	3	ブリヂストン	566.8	90.7	97.3	98.9	279.9
5	6	富士フイルムホールディング	565.2	92.8	98.6	98.3	275.5
6	4	コマツ	563.5	96.9	94.6	94.9	277.1
7	8	富士ゼロックス	561.5	91.8	95.9	98.3	275.5
8	8	ダイキン工業	559.1	92.8	98.6	90.9	276.8
9	7	デンソー	557.0	87.6	98.6	93.8	277.0
10	15	旭化成	556.1	93.8	97.3	93.8	271.2

順位	昨年順位	社名	総合ポイント	人材活用	環境	企業統治+社会性	財務
291	271	マンダム					470.6
291	292	三井金属					470.6
293	273	安藤ハザマ					470.3
294	269	グローリー					470.2
295	263	伊藤園					469.8
296	107	ルネサスエレクトロニクス					469.5
297	293	東芝デック					469.3
298	278	モスフードサービス					469.2
299	262	三洋化成工業					469.0
300	284	三機工業					468.7

出典：週刊東洋経済（2019, p.71, p.74）より筆者作成

図表3-4 東洋経済2022「CSR企業ランキング」最上位10社と最下位10社

順位	昨年順位	社名	総合ポイント	人材活用	環境	企業統治+社会性	財務
1	2	日本電信電話	580.7	97.1	96.3	99.4	287.9
2	6	NTTドコモ	579.0	95.2	96.3	96.6	290.9
3	1	KDDI	578.3	94.2	95.1	98.3	290.7
4	64	三井物産	573.0	96.2	96.3	95.5	285.0
5	3	富士フイルムHD	571.7	92.3	96.3	97.2	285.9
6	25	中外製薬	571.6	94.2	90.1	97.2	290.1
7	4	JT	571.2	91.3	95.1	96.6	288.2
8	7	サントリーHD	570.3	93.3	97.5	95.5	284.0
9	9	トヨタ自動車	569.0	93.3	100.0	96.0	279.7
10	5	花王	568.8	94.2	93.8	94.4	286.4

順位	昨年順位	社名	総合ポイント	人材活用	環境	企業統治+社会性	財務
291	316	西松建設					482.5
292	251	日本オラクル					482.0
293	267	コクヨ					481.1
293	283	ポーラ・オルビスHD					481.1
295	225	ウシオ電機					481.0
296	393	東急建設					480.9
297	284	サンゲツ					480.8
298	263	エクセディ					480.7
299	240	不二製油グループ本社					480.4
300	298	OKI					480.2

出典：週刊東洋経済（2022, p.87, p.90）より筆者作成

以上の図表のように、NTTドコモ、KDDI、富士フイルムHD、花王は2019年からランキング最上位10社を占めている。そして、日本電信電話は2020年からランキング最上位10社となって、2022年までは最上位10社の1社として活躍している。

ランキングで企業倫理向上と倫理的リーダーシップを活性化する方策に積極的に取り組んでいる6社の事例と最下位4社の取り組みを整理、比較したのは、以下の図表である。

積極的に倫理制度を導入する各社の目的の共通点は主に四つが挙げられる。一つ目は、経営倫理の注目度変化に対応し、新しい企業倫理制度の立てを目指

すことである。二つ目は、従業員の倫理相関問題（価値観・倫理観、倫理的行動）を整え、規範する。三つ目は、企業のサステナビリティを維持し、持続的成長を図るということである。四つ目は、従業員のワーク・ライフを支援し、人材確保を目指すと考えられる。

取り込み内容について、各社は企業倫理綱領、従業員育成、CSR 活動、社内通報制度、従業員ワーク・ライフ支援制度、OJT 展開などの一連の施策で、企業の倫理度を向上させ、従業員の仕事満足度や仕事の活力を引き起こすことができる。

各制度導入の影響および効果から見ると、企業倫理性向上によって、上下コミュニケーションの活性化、従業員行動の規範化、組織人間関係を親密するなどの方面にいい影響をもたらされる。

図表 3-5 倫理的リーダーシップ活性化する方策と企業倫理向上の実施状況

企業	業種	取り込み内容			
		メンバー相関取り組み内容—従業員支援	メンバー相関取り組み内容—従業員倫理行動	メンバー相関取り組み内容—リーダー	企業相関取り組み内容—組織関係と CSR 実施
NTT ドコモ	情報通信業	<b>ダイバーシティ支援</b> ・リモートに基づいての社会進出支援 <b>健康支援</b> ・「健康白書」実施 ・フィジカルヘルスケア ・メンタルヘルスケア	<b>倫理行動関連</b> ・人権・ハラスメント相談窓口設置 ・人権啓発研修 ・コンプライアンス研修 <b>結果</b> ・社内通報件数：53	・相談役と顧問制度 ・管理者育成力強化 ・タレントマネジメントの導入	<b>組織関係強化</b> ・労使対等の推進 ・従業員ボランティア活動支援体制 <b>CSR 活動</b> ・地域連携と価値共創 ・被災地支援募金の実施
KDDI	情報通信業	<b>ダイバーシティ支援</b> ・KDDI 版ジョブ型人事制度 ・KDDI DX University (社内人財育成機関) <b>健康支援</b>	<b>倫理行動関連</b> ・eラーニング ・ハラスメントトレーニング等 ・コンプライアンス研修 ・企業倫理ヘルプライン <b>結果</b> ・社内通報件数：671	・フィロソフィ勉強会 ・社外役員サポート体制 ・キャリアアプラン申告制度	<b>組織関係強化</b> ・業務品質向上活動 (好事例の共有と表彰制度の実施) <b>CSR 活動</b> ・地方創生 ・コミュニティ活動 ・総務省事業連携スマホ教室
富士フイルム HD	化学	<b>ダイバーシティ支援</b> ・結社自由制度 ・機会均等理念 <b>健康支援</b> ・労働安全衛生教育 ・健康データ管理と分析	<b>倫理行動関連</b> ・人権デューデリジェンスプロセス ・人権への悪影響発生の予防・軽減策と進捗モニタリング ・コンプライアンス教育 ・意識調査 <b>結果</b> ・社内通報件数：270	・インシデント発生時の緊急対応体制	<b>組織関係強化</b> ・企業市民行動推進 <b>CSR 活動</b> ・将来世代の教育活動 ・文化芸術振興 ・NGO と NPO との協働 ・コミュニティ投資

花王	化学	<p><b>ダイバーシティ支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務制度</li> </ul> <p><b>健康支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事と介護両立支援</li> <li>・健康安全推進体制</li> </ul>	<p><b>倫理行動関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人権チェックリスト</li> <li>・人権デュー・ディリジェンスプロセス</li> <li>・Kirei Lifestyle Plan 講座</li> <li>・セルフアセスメント要請とモニタリング</li> </ul> <p><b>結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内通報件数：304</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理体制と活動方針配布</li> <li>・レスポンスブルとケア活動</li> </ul>	<p><b>組織関係強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティマネジメントセミナー</li> <li>・従業員活力活性化施策</li> </ul> <p><b>CSR活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・花王社会起業塾</li> <li>・環境問題関連活動</li> <li>・パンデミック／高齢化／多様化対策</li> </ul>
日本電信電話	情報通信業	<p><b>ダイバーシティ支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自律能力開発支援制度</li> <li>・社内公募制度</li> <li>・評価者研修</li> <li>・スキルマッピング、資格取得奨励と支援制度</li> </ul> <p><b>健康支援</b></p>	<p><b>倫理行動関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの倫理規範の確立と遵守徹底／コンダクトリスクへの適切な対応</li> <li>・企業倫理浸透のチェック体制</li> <li>・ビジネスパートナーとの高い倫理観の共有</li> </ul> <p><b>結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内通報件数：346</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先への遵守要請とリスクの評価</li> <li>・上司や人事部との定期的な個別面談</li> </ul>	<p><b>CSR活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー技術革新</li> <li>・リユースとリサイクル</li> <li>・環境変化への対応策</li> </ul>
ソニー	電気機器	<p><b>ダイバーシティ支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員のスキルアップとキャリア開発支援制度</li> <li>・ベテラン・シニア従業員のキャリア支援施策</li> <li>・領域別の技術戦略コミッティによる組織間連携</li> <li>・発明考案報奨制度</li> </ul> <p><b>健康支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフスタイルに応じた柔軟な働き方の提供</li> </ul>	<p><b>倫理行動関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自由コミュニケーションに対する考え方</li> <li>・アクティビティ・ベースド・ワーキングの導入</li> <li>・トップマネジメントとの対話</li> </ul> <p><b>結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内通報件数：370</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソニーユニバーシティ</li> <li>・人材育成コンセプトを体现する場「PORT」</li> </ul>	<p><b>組織関係強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員同士のコミュニケーション</li> </ul> <p><b>CSR活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品リサイクル</li> <li>・製品の長寿命化による省資源化</li> <li>・社内における環境意識の啓発</li> </ul>
サンゲツ	卸売業	<p><b>健康支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活習慣病予防対策</li> <li>・ストレスチェック</li> </ul>	<p><b>倫理行動関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス教育</li> <li>・ヘルプライン設置</li> </ul> <p><b>結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内通報件数：5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役のトレーニング</li> </ul>	<p><b>CSR活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・児童養護施設リフォーム支援</li> </ul>
エクセディ	輸送用機器	<p><b>健康支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業内保育園</li> <li>・食堂と売店</li> <li>・クリニック・歯科</li> </ul>	<p><b>倫理行動関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハラスメント防止対策</li> <li>・教育・定着活動</li> </ul> <p><b>結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内通報件数：5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員研修</li> </ul>	<p><b>CSR活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・防災公園の設置</li> <li>・美化活動、植樹の実施</li> <li>・次世代育成</li> </ul>
不二製油グループ本社	食料品	<p><b>ダイバーシティ支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア支援制度</li> </ul> <p><b>健康支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・心身の健康管理体制強化</li> <li>・生活習慣病予防施策</li> </ul>	<p><b>倫理行動関連</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労使間の対話</li> <li>・従業員意識調査</li> </ul> <p><b>結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内通報件数：4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル人材育成</li> <li>・管理職意識改革</li> <li>・品質マネジメント体制の強化</li> </ul>	<p><b>CSR活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者心身健康課題</li> <li>・製品安全と品質</li> <li>・労働安全衛生推進</li> </ul>

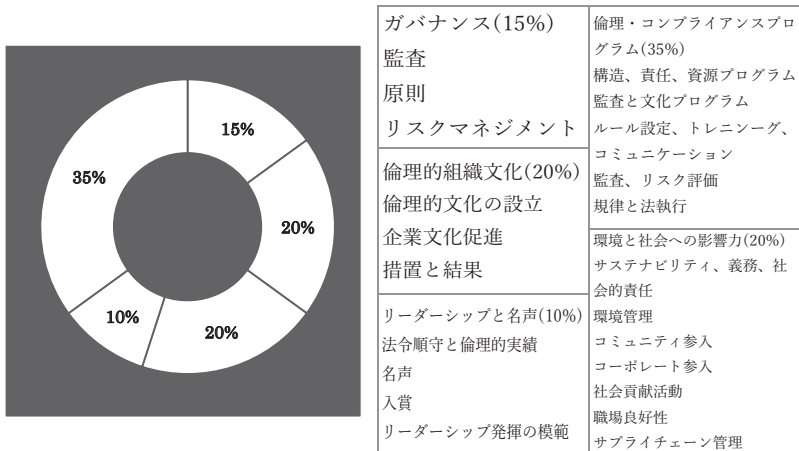


OKI	電気機器	<b>ダイバーシティ支援</b> ・自律型従業員育成 <b>健康支援</b> ・社外専門カウンセラーへの相談支援 ・産業保健スタッフへの相談支援 ・サテライトオフィスの設置	<b>倫理行動関連</b> ・評価フィードバック面談 <b>結果</b> ・社内通報件数：41	・経営層育成体制 ・後継者の育成	<b>CSR活動</b> ・地方振興支援活動 ・次世代育成支援活動
-----	------	---	--	---------------------	---

出典：各企業のサステナビリティレポートより筆者作成<sup>21</sup>

その中に、花王株式会社とソニー株式会社は、米国のシンクタンク Ethisphere Institute<sup>22</sup> (エシスフィア・インスティテュート) が発表した「World's Most Ethical Companies 2022」(世界で最も倫理的な企業) に選定された。花王は、2007年に同賞が創設されて以来、16年連続で選定されているアジア、および日本の唯一の企業である。そのほか、ソニー株式会社は花王と同じ世界で最も倫理的な企業に選定された、ただし、ソニーは連続4年である。Ethisphere Institute はガバナンス、リーダーシップ、企業倫理的文化、コンプライアンスプログラムと環境・社会への影響力五つの方面から企業を調査し、選出する。モデルは以下の図の通りである。

図3-6 Ethisphere Institute モデル



出典：Ethisphere InstituteHP より筆者作成

上記の10社の事例のうち、本研究は、日本と米国両方にも評価される花王株式会社とソニー株式会社を2社の事例を取り上げた。その具体的な内容は、以下の通りである。

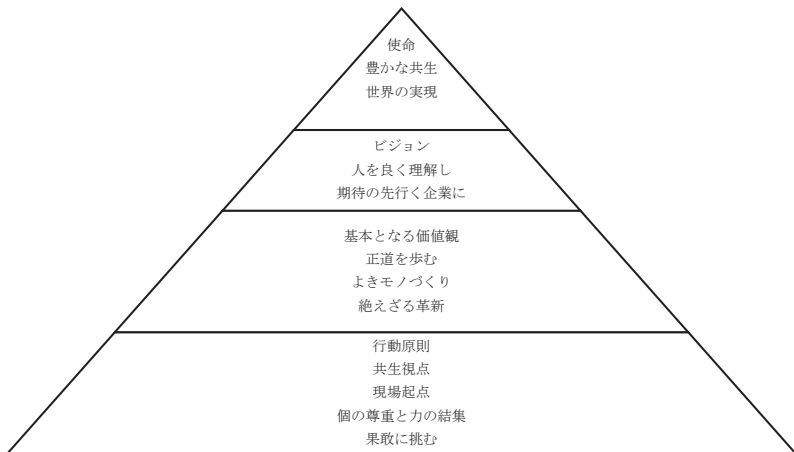
## 2) 花王株式会社

花王株式会社—Kao Corporation（以下では：花王とする）は1940年設立されて、主にハイジーン&リビングケア事業、ヘルス&ビューティケア事業、ライフケア事業、化粧品事業、ケミカル事業などの領域で活躍している（花王HPa）。

### (1) 「花王ウェイ」

「花王ウェイ」は、花王グループの企業活動の拠りどころとなり、企業理念（Corporate Philosophy）である。中長期にわたる事業計画の策定から、日々のビジネスにおける判断にいたるまで、「花王ウェイ」を基本とすることで、グループの活動は一貫したものとなる。また、従業員にとっては、会社の発展と個人の成長を重ね合わせ、仕事の働きがい、生きがいを得るための欠かせない指針である。

図3-7 花王ウェイ



出典：花王 HPb より筆者作成

上記の図表から見れば、花王は企業理念を「使命」、「ビジョン」、「価値観」、「行動原則」に分けられ、会社を動かしている。この四つのパターンによって、会社の経営をリードし、パフォーマンスを向上させる。

まずは、「使命」から説明する。花王の使命は豊かな共生世界の実現。具体的には優れた価値を生みだす革新を通して喜びを分かち合い、すべてのいのちにとって安心して調和のとれた世界を実現するという目的である。「ビジョン」とは人をよく理解し期待の先いく企業にめざし、人と自然が共に栄える未来のために、人々の期待を超え、よりよい生活を実現するという目標である。「価値観」は勤勉に働き誠実に生きる人々のみが幸運をつかむことができるという考え方の下で、敬意、公平、共感、高い志、法と倫理の遵守、社会的責任の遂行などの品質を追求し、「正道を歩む」を図る。「行動原則」においては、個の尊重と力の結集を中心に従業員の個人観念を尊重する上で、会社全体的な行動原則をつくる。ダイバーシティとインクルージョンを積極的に受け入れ会社を強くする。そして、チーム力の発揮を努めて、組織を横断したオープンで誠実なコミュニケーションとコラボレーションによって障壁を乗り越え、ひとつのグローバルチームとして働くというものである (花王 HPb)。

## (2) 花王ビジネスコンダクトガイドライン

会社を不祥事の発生避けながら、持続的社会に欠かせない会社を目指すために、会社の経営倫理を整えることは重要であると考えている。そして、前述のように、フォロワーの倫理的行動が会社の価値観や行動観念関わっている。花王ビジネスコンダクトガイドラインは会社全員の行動を規範することにより、倫理的リーダーシップの発揮が図られるである。

ガイドラインの中心とする六つの基本精神は、「基本価値観「正道を歩む」を貫いて、誠実・清潔な「徳のある企業」として、ステークホルダーから支持されることを目指す。ガイドラインを遵守し、これに反してまでの利益を追求しない。法律どの許す範囲でも最も清廉な行動をとる。「会社の利益のため」や「上司の指示による」などの理由があっても法律・倫理に反する行為を行わない。そして、もし法律や倫理に反する行動を発見すれば、見抜かすことはしない、妥当性や適正性を確認し、正当の措置を揃え、報告する。会社は通報・相

談者のプライバシーを守り、保護する。不正の目的で行われた通報を除き、通報・相談を行ったことを理由として、通報・相談者が不利益を受けることは取らない。また、会社は通報・相談者や通報・相談に係る事実確認等のために調査を受けた者を探し出す行為のほか、通報・相談を妨げるための脅しや、通報・相談を行ったことに対する報復行為、その他通報・相談に対する調査への妨害行為等も許容しない」ということである（花王、2019、p.6）。

### (3) 仕事と介護の両立支援

従業員のダイバーシティが重視するグローバル化を推進しているのは現在日本経営のトレンドである。そして、ダイバーシティが進めば進むほど、いろいろ問題が発生することになる。例えば、女性の出産、家族の介護など。それらの問題を解決することには従業員自身の行動だけではなく、会社の政策で助けることも大事である。仕事と生活あるいは家族間のバランスがいなければ、仕事の成果にも影響が関わる。つまり、従業員に対する厚生福利政策が大切である。

花王は創業期からダイバーシティ経営という観念を立て、そのために対応していた。女性従業員の能力開発をはじめとして多様な従業員の活躍を図っている。1980年後半から1990年前半まで仕事と生活の両立支援制度を導入した。具体的には育児、介護支援制度である。そして、2000年から続きに育児制度を拡大し、介護支援制度も改定した。2009年を時点としてワーク・ライフ・バランスに関する意識調査を実施し、将来予測、従業員介護の実態と啓発活動など介護に特化した取り組みが開始していた。介護責任を負う従業員定比率が2008年の8.3%から2023年の18.5%になるという推定の上で、会社の支援制度も推進すると予測した。

そして、花王は介護責任を負う従業員を取り巻く課題を三つに分けられる、心身負担、時間負担と経済的負担である。それぞれに向かって、社内・社外の相談窓口、柔軟な働きができるような制度を生み出し、共済会からの支援などの解決方法が適用されている（座間美都子、2016、pp.3-4、p.8）。

そのほか、従業員との対話を活用し、各種調査による組織・従業員の状態把握と対応ができる。そして、オンラインでの従業員との対話の機会の創出し、

意見交換と議論も出来上がる。花王フォーラムや従業員懇談会、労働組合との労使協議等は経営層と従業員代表との間の直接対話の貴重な機会として継続実施している。2021年は新たな中期経営計画 K25<sup>23</sup>がスタートした年であり、新たな会社の方向性や従業員活力の最大化に向けた活発な意見交換が行なわれた。今後も労使の真剣討論の場としての対話の場や、設定テーマの見直し等内容のレベルアップを図っていくことである。

#### (4) 小 括

以上の花王の事例をまとめると、主になる3点が明らかになった。

一つ目は、企業理念の明確とその理念に従い経営活動の展開である。花王はリーダーと従業員の倫理、価値という二つの観念を重視し、こうした理念をリーダーと従業員に共有させるため、花王ウェイを実施した。結果としては、組織風土の改善に応じて、従業員とリーダーの倫理的行動にも影響する。

二つ目は、社内通報制度の徹底的に実行することである。2022年、花王の社内通報件数は304件である。社内の講座や研修などを通じて、花王のリーダーと従業員は会社の利益や上司の指示などの理由を問わず、非倫理的の行為に対する解決意識が高くなっている。倫理的リーダーシップ活性化する表現と見られる。

三つ目は、花王の従業員支援制度の完全性。ダイバーシティマネジメントという考え方を軸として、従業員の生活と仕事のバランスを注目し、安心できる生活と仕事の環境を作り出すことである。従業員のワーク・ライフ・バランスを維持する以上、仕事の満足度と生活の満足度が高まれる。倫理的リーダーシップ発揮がもたらされ、仕事活力などの仕事関連結果として認識される。

### 3) ソニー株式会社

ソニー株式会社（以下では：ソニー）は1946年設立し、日本の大手ネットワーク関連製品と映画関連製品企業である。主なる事業分野はゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画、エンタテインメント・テクノロジー&サービスとイメージング&センシング・ソリューションである（ソニー株式会社 HP）。そして、ソニーは連続4年「世界最も倫理的な企業」を獲得する企業として、経営倫理を重視しながら会社の持続的成長を図っている。高潔と誠実な経営をソニー

の目標として推進するために、「会社の価値観をひとつにする」には鍵である。倫理的で責任ある行動を通じてソニーへの信頼感を向上させ、それを基盤として会社が成長になれるだろう。以下では、ソニーの倫理的リーダーシップ発揮がもたらす成果について説明する。

#### (1) 組織活性化と社内コミュニケーション

ソニーは従業員との透明的双方向のコミュニケーションを重視し、職場内の意見交換を自由に交わることにより、自由度高い組織風土で、新たな価値創造を目指す。具体的には、トップマネジメントとの対話、従業員エンゲージメント調査、従業員同士のコミュニケーション、労働組合などの一連施策で働いている。

トップマネジメントとの対話は、CEOをはじめとするトップマネジメントと従業員のコミュニケーションを積極的に行うことである。イントラネットの情報発信や電子メールを活用した相互の情報交換だけではなく、トップマネジメントと従業員との直接的な対話機会を多く設けることがある。交流会やタウンホールミーティングの定期的開催における技術や経営など様々なテーマについて、双方向に意見交換する。経営陣をより、身近に感じてもらい、リーダーシップの発揮も期待される。更に、従業員の声を経営に生かすことも目的としている。

従業員エンゲージメント調査が高め組織の活性化を図る起点として、ソニーはグローバル共通で従業員エンゲージメント調査を実施している。従業員のエンゲージメントを持続的に高めるための要素であり、会社への信頼感向上、価値創造、仕事の効率、効果、働きやすさ、働きがい、キャリア成長に加え従業員の心身をケアするため、従業員のウェルビーイングを収集・分析する。具体的実施状況は、以下の通りである。

図3-8 従業員エンゲージメント調査結果

	2019	2020	2021
参加率	88%	91%	91%
エンゲージメント指標	85%	88%	89%

出典：ソニー（2022, p.74）より筆者作成

新型コロナウイルス感染症の流行が長期化する中でも調査を実施した。その結果は、ソニーグループでキャリアを築いていくチャンスがあると感じた人が増加した。エンゲージメント指標としても2020年引き続き良好な状態を維持している。また、調査結果はマネジャーにも開示されることにより、マネジャー自身も、自社や自組織の調査結果とメンバーから寄せられたコメントを踏まえ、各組織の課題に応じて組織内での従業員との対話と改善活動を推進している (ソニー, 2022, p.74)。

従業員同士のコミュニケーションについては、優れた活動を行った従業員を従業員同士が相互に認知・褒賞する仕組みがある。また、従業員同士が事業や組織の枠を超えてコミュニティを作り、情報交換、勉強会や新規アイデア創出など、企画から運営まで自主的に新たな価値創出をすることも役に立てる。更に、経営陣は活動の場所を提供し、スポンサーともなり、積極的に支援する。これにより、従業員同士がお互いに影響しつつあり、倫理的リーダーシップの発揮に増しとなる。

## (2) ガバナンス強化

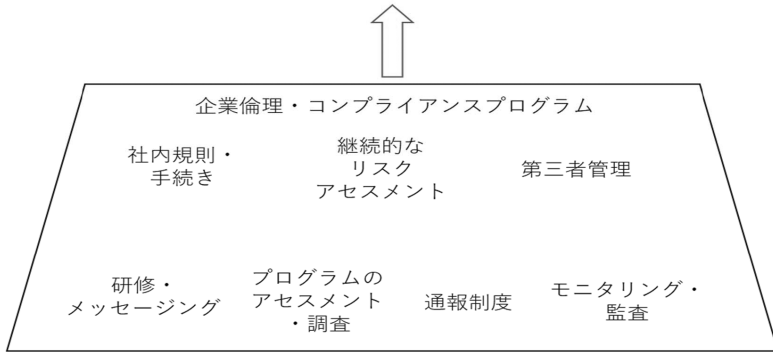
ソニーは「Purpose (目的)」と「Values (価値観)」をグループ行動規範の中心とし、その中に、「公正である」「責任を持つ」「尊重する」「正直である」「誠実である」という五つの核となる指針をもってソニーの企業文化を形作る。

ソニーの企業倫理・コンプライアンスプログラムの特徴は「トップマネジメントによる率先垂範」である。つまり、ソニーのトップマネジメントは行動規範に定められる倫理的行動の指針に忠実に遵守し、ロールモデルとして自身の振る舞いを重視する。こうしたトップマネジメントの活動は、社内規則・手続き、研修・メッセージング、継続的なリスクアセスメント、プログラムのアセスメント・調査、第三者管理、通報制度、モニタリング・監査といった業務プロセスと連携して実施されている。

なお、ソニーグループの監査委員会と取締役会は企業倫理とコンプライアンスプログラムに関する責任を負って、レポートや定期的の対面報告を通じて、活動成果・通報運用・研修状況などの情報を受ける。それらの情報により、ソニーの企業倫理制度を再検討する (ソニー, 2022, p.116)。

図表3-9 ソニー企業倫理とコンプライアンスプログラム

トップマネジメントによる率先垂範



出典：ソニー（2022, p.116）より筆者作成

### (3) 従業員社会貢献参画

ソニーは企業レベルの社会貢献活動を推進することだけではなく、従業員にも様々な形で参与することに力を入れている。従業員の社会貢献活動は概ね三つのアプローチで機会を提供している。(1)知ること、(2)参加すること、(3)業務にいかすことおよび専門性を生かした貢献である。

それぞれのアプローチに対するプログラムは、(1)知ること：e-ラーニング、サステナビリティフォーラム、社内ニュースレター。(2)参加すること：募金活動などへの協力や活動への参加、緊急災害・人道支援募金、被災地ボランティア、地域清掃活動・植林活動への参加機会。(3)業務にいかすことおよび専門性を生かした貢献：教育プログラムにおいて、講師、スタッフや、キャリア教育授業・講師になる機会。更に、従業員のボランティア活動を支援するため、特別休暇と休職制度が導入される。

こうした一連の施策によって、社会課題にアプローチし、解決している。例えば、「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」を通じた多くの支援活動は従業員自らアイデアを出して実現するものである。ソニーグループの約50%以上の組織がかかわっていた。これは、事業を通じた社会貢献の促進だけでなく従業員のエンゲージメント向上にもつながっている。

そのほか、緊急の災害・人道支援時の従業員募金に関して、従業員からの寄



付金に会社から同額を加えて寄付をするマッチングギフトプログラムも実施している。2021年度は、ウクライナおよびその周辺地域における人道支援のため世界各地のソニーグループ各社において従業員募金を行い、マッチングギフトを含め合計約169万米ドルの寄付を実施した。緊急時以外でのファンドレイジングとして、2021年度日本国内では「従業員証募金」を実施し、ソニーとセーブ・ザ・チルドレンが共同で運営する「子どものための災害時緊急・復興ファンド」へ寄付をすることを従業員が選択できる取り組みを行っている。2021年度は約190万円の寄付を実施した（ソニー，2022，p.113）。

#### (4) 小 括

以上のソニーの事例をまとめると、主になる3点が明らかになった。

一つ目は、社内コミュニケーションを重視することである。ソニーは社内コミュニケーションを二つの側面に分けられ、従業員間のコミュニケーションとリーダー・従業員のコミュニケーションを積極的に活用している。リーダーと従業員の間を改善する上で、相互的学習を推進することもできる。

二つ目は、企業倫理・コンプライアンスプログラム強化のコーポレートガバナンス実施である。トップマネジメントを率先垂範、自身の振る舞いを従業員の行動に影響する。そして、一連の監査制度と報告を自身の行動をさらに改善し、ロールモデルとして作用する。

三つ目は、従業員社会貢献活動の参加支援。ソニーは企業社会的責任を遂行し、企業レベルの支援だけでなく、従業員レベルの活動も大切に行われている。従業員に社会貢献な機会を与えることにより、従業員のエンゲージメント向上を導かれる。

### 3.2 中国事例

ファーウェイは1987年に中国・深センに設立された従業員持株制による民間企業であり、ICT インフラストラクチャとスマート端末プロバイダーである。従業員は約19.5万人、競争力の高い製品やサービスを170か国以上で提供し、世界30億人にもおよぶ人々のICTソリューションニーズに答えている。主たる事業内容は通信機器、通信装置、ソリューション、通信基地局設備などの研究開

発、中継局供給、ネットワーク構築、スマートフォン、自動車部品、データセンター、クラウドサービス、スマートフォンと自動車の委託販売である。ファーウェイは、あらゆる人、家庭、組織にデジタル化の価値を提供し、すべてがつながったインテリジェントな世界を実現することを目標として努めている（ファーウェイ株式会社 HP）。以下では、ファーウェイの倫理的リーダーシップ発揮がもたらす成果について説明する。

#### (1) データ安全と保護

ファーウェイは顧客のネットワーク安全とデータの保護に関心を持って、目標を達成するために、様々な側面から努めている。具体的には、ソフトウェアエンジニアリング能力とサイバーレジリエンスの向上、プライバシー保護、リスクマネジメント、サービス信頼度、従業員意識向上と専門スキルアップなどの方面がある。

ソフトウェアエンジニアリング能力とサイバーレジリエンスの向上はソフトウェア機能とネットワークの質二つの方面がある。ファーウェイは企業内提供するサービスやソフトウェアの機能を強化する。技術革新により、顧客が安全に自社の製品を利用させる。さらに、ネットワーク安全を保証するために、ファーウェイは専門部門を設立し、顧客に信頼できるサービス提供者に努める。

プライバシー保護とリスクマネジメントについて、ファーウェイは国の政策に応じて、研究開発、サービス、運営などの環節で、自社のフレームワークを改善し、具体的なプロセスを顧客に示しことで、顧客体験を向上させる。そして、暗号化、AI 信頼性、機密計算、差分プライバシーなどの最先端技術の研究、調査、適用を継続し、セキュリティ技術ソリューションを通じて製品へのセキュリティ技術適用を加速し、高度な脅威検出、プライバシー保護、およびその他のテクノロジーにより、セキュリティを強化させる。5 G 基地局を例にとると、起動状態検証のソフトウェア完、稼働状態測定 of ソフトウェアなどの機能を配置することで、基地局のセキュリティ検証、強化、および検出機能を提供させる。これらの技術革新によって、顧客のプライバシーを保護され、リスクも対応できるようになる（ファーウェイ, 2022, pp.36-37）。

(2) トップマネジメントの思想に踏まえて組織理念の共有

誠実経営、ビジネス倫理、法律と規制の遵守は、ファーウェイトップマネジメントの中核概念である。ファーウェイは、誠実・倫理的経営の文化を重視し、従業員に自社の行動規範を遵守させ、誠実さの企業文化を作り続けている。その上、ファーウェイは、貿易、金融、反商業賄賂、知的財産と企業秘密の保護、ネットワークセキュリティとプライバシー保護、公正な競争など、複数の分野でコンプライアンス管理システムの構築に取り組んで、会社のポリシー・システム、およびビジネスプロセスに組み込まれている。

ファーウェイは、賄賂と腐敗行為に対して「ゼロ・トレランス」の姿勢をとり、公正な競争、各国における賄賂防止・腐敗防止の法律的枠組みの下で、会社の賄賂防止および腐敗防止義務を会社の商業的利益より優先し、会社の事業が公平公正の環境に基づき事業を行う。その次、ファーウェイは自社の知的財産権と企業秘密の保護に注意を払い、他社の知的財産権と企業秘密も尊重し、従業員が他社の企業秘密を不適切に取得、不適切に開示、不適切に使用などの行動を防止するために、貿易コンプライアンス管理組織を確立・配置し、各国や各地域の法律や規制の変化を繋ぎ、調達、研究開発、販売、供給やサービスなどの環節で管理と監督を実現する。最後に、ファーウェイは長年にわたり、フェアトレードをコンプライアンス管理の重要なポイントの1つと見なし、組織、プロセス、システム、およびルールを通じて競争のコンプライアンスを確保している（ファーウェイ、2022、pp.86-89）。

(3) 「効率的な仕事、幸せな生活」

ファーウェイは常に「効率的な仕事、幸せな生活」を提唱し、従業員に「3+1」活動（スポーツに参加する、趣味を育てる、友達を作る、良い本を読む）に積極的に参加するよう推薦している。温かく組織の雰囲気、従業員が自分自身と他の人を大切にするように導く。

これを遂げるために、2021年ファーウェイは中国10地で運動祭りを開催した。さらに、ファーウェイは、従業員が学び成長するための良い環境と雰囲気を提供するために、いくつかのオフィスパークに図書館を建設し、「3+1」の成果共有などの活動も実施している（ファーウェイ、2022、p.82）。

#### (4) 小 括

以上のファーウェイの事例をまとめると、主になる3点が明らかになった。

一つ目は、ファーウェイの製品とサービス安全である。製品とサービス安全を通じて、企業経営倫理を示す。顧客の満足度を高めることにより、企業レベルのパフォーマンス、特に、業績的なパフォーマンスを向上させる。

二つ目は、組織理念の共有である。誠実経営の理念を踏まえて、賄賂や腐敗行為などの一連の防止政策を実施し、従業員の倫理的行動意識を整える。公平公正の経営観念と競争観念で企業の倫理性を表す。

三つ目は、健康支援施策で従業員のワーク・ライフ・バランスを支援し、ワーク・エンゲージメントを向上させる。従業員の仕事と生活満足度は個人レベルパフォーマンスに強い相関関係があるため、健康支援制度の導入はリーダーシップ活性化する方策として見られる。

### 3.3 まとめ

本章では、日本企業2社（花王株式会社、ソニー株式会社）、中国企業1社（ファーウェイ）、3社の事例を取り上げた。各社による方策を分析した上で、倫理的リーダーシップの活性化方策ともたらず効果について検討した。そして、倫理的リーダーシップを活性化する方策は主に二つの共通点があると見られる。

一つ目は、3社ともに倫理的な運営方針・組織文化を持っている。

花王は「花王ウェイ」という理念を策定した。ソニーはコーポレートガバナンス強化に重視しながら、経営を行う。そして、ファーウェイはトップマネジメントの経営思想に基づき、企業と個人の目標の一致、技術革新などの内容をもって、ファーウェイの企業文化を形成した。

企業は自社の経営倫理方針あるいは行動規範を実施する前に、組織メンバーに自社の理念と文化などの観念を共有し、浸透することが重要である。しかし、企業倫理綱領があるにもかかわらず、企業の人々がその綱領が遵守しないと倫理的な企業として見られない。企業はどのような施策、あるいは、リーダーはどのような振る舞いで従業員の倫理的意識と行動を影響するのが倫理的リーダーシップ活性化する重要な考え方である。

二つ目は、3社は一連の施策で、従業員のワーク・ライフ・バランスに改善

する。花王は仕事・生活両立支援に重視している。ソニーは従業員の社会貢献活動機会を与え、それに対して対応な休暇や休職制度を導入している。ファーストウェイは従業員の運動健康支援を努めている。

そして、倫理的リーダーシップ活性化が企業にもたらす効果をまとめると、組織メンバーの倫理的行動、倫理的配慮と仕事の満足度や生活満足度などの従業員関連成果と企業社会への貢献、業績のパフォーマンスを向上、従業員の社会貢献活動などの企業 CSR 活動関連の成果がある。これらの成果により、企業は従業員の仕事活力、自己スキルアップ、企業一体感、ブランドの認識力などのことに貢献できる。

一方で、日中両国による倫理的リーダーシップ活性化方策の実施状況から見れば、日本企業と比べ、中国企業は従業員の支援や教育より、自社の製品やサービスをもっと重視していると見られる。

倫理的企業組織の実現、組織関係強化、CSR 活動が倫理的リーダーシップ発揮に重要な成果である。日本企業のように、従業員の倫理的行動と組織関連成果に注目し、それを向上させる中国企業がまだ少ないのは現状がある。そのため、中国企業の現状を検討した上で、日本企業の従業員支援制度を学ぶ必要がある。

前述したように、企業は自社の理念と企業の経営倫理に結合し、コンプライアンスプログラム強化など一連の施策を取りながら組織メンバーへ自社文化と観念を浸透することが倫理的リーダーシップ活性化する方策の一つとして見られる。さらに、リーダー自身の振る舞いは従業員に大きく影響するため、ソニーのようにリーダーの率先垂範を通じて、従業員の行動に影響するのも活性化する方法である。そして、上下の直接的なコミュニケーション実施は従業員の欲求や問題を解決することによって、従業員の仕事満足度や仕事の活力なども高まる。ワークとライフのバランスを取り、パフォーマンスを向上させることができる。最後には、企業の CSR 活動実施と従業員の社会貢献活動実施により、従業員組織アイデンティティ、すなわち、組織への認めが上昇できる。これらの施策により、企業は倫理的リーダーシップが活性化させるであろう。

## 第四章 仮設と実証研究

### 4.1 仮設の提示と仮設モデルの構造

本章では、第一章の問題意識と第二章の先行研究及び第三章の事例研究に基づき、仮設モデルを構築し、仮設関連の変数を設定した上で、仮設を実証する。仮設を実証するために、中国の企業における従業員を対象としてアンケートによる調査を実施する。

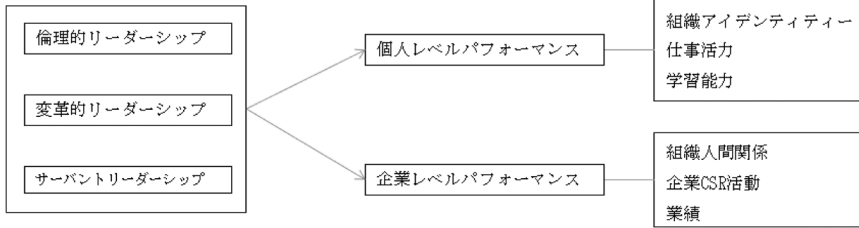
先行研究では、倫理的リーダーシップの発展概要を整理した。倫理的リーダーシップの先行要因（リーダーの特性と状況における影響力）、結果事象（フォロワー倫理的行動、フォロワーの仕事関連成果、フォロワー満足度、会社レベル成果、リーダー成果）との相関関係を調査した。

また、倫理的リーダーシップと類似するリーダーシップスタイルを比較した。変革的リーダーシップ、サーバントリーダーシップなどのリーダーシップスタイルを取り、それぞれがもたらす効果について比較し、相違点と類似点を明らかにした。さらに、本研究の対象としてのパフォーマンスを定義した。個人レベルパフォーマンスは組織アイデンティティー、仕事活力、学習能力である。企業レベルパフォーマンスは組織人間関係、企業CSR活動、業績である。

一方で、事例研究の分析を通じて、各社は倫理的リーダーシップの活性化を図るために、企業倫理綱領の構築、CSR活動、コンプライアンス研修など一連の政策を実施することで、従業員の倫理観・価値観と倫理的行動向上を目指すことが明らかになった。その加え、倫理的リーダーシップの発揮によって、個人の倫理行動や仕事と生活満足感の高まりに正の影響を与える一方で、組織関係や企業CSR活動によりブランド力の向上なども見られる。

そこで、本研究では、先行研究と事例研究に踏まえ、倫理的リーダーシップが変革的リーダーシップ、サーバントリーダーシップより優れている部分について、特に個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスを分け、実証研究を行う。具体的には、倫理的リーダーシップ、変革的リーダーシップ、サーバントリーダーシップを独立変数と設定する。組織アイデンティティー、仕事活力、学習能力を含む個人レベルパフォーマンスと組織人間関係、企業CSR活動、業績を含む企業レベルパフォーマンスを従属変数として設定する。

図表 4-1 仮設モデル



仮説①. 倫理的リーダーシップは変革的リーダーシップとサーバントリーダーシップより、パフォーマンスとより強い相関関係を持つ。

仮説②. 倫理的リーダーシップが発揮すればするほど、パフォーマンスが向上させる。

仮説③. 倫理的リーダーシップの発揮は業績より、組織人間関係と企業倫理経営活動への影響が大きい。

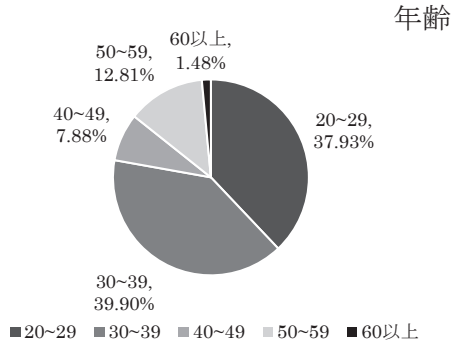
## 4.2 実証研究

本研究では、倫理的リーダーシップ、変革的リーダーシップ、サーバントリーダーシップ、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスという五つの変数を設定した。各種類のリーダーシップスタイルがパフォーマンスに与える影響および個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスへ影響力の差異を明らかにするため、中国企業における従業員を対象に、アンケート調査を行った。実証にあたっては、記述統計分析、クロス集計分析、回帰分析などを用いて IBM の SPSS を利用し、仮設および仮設モデルの適切性を実証する。

### 1) 中国企業従業員に対する質問内容の概要

アンケート調査は、中国企業在職従業員203名を対象に、2022年9月から2022年10月の期間で「WEN JUAN XING」というアプリを利用し、ウェブ調査を実施した。その結果、各年齢層の構成は以下の通りである。

図表 4-2 回答者の年齢層構成



以上の図表を見ると、回答者年齢層比率一番高いのは30から39歳の人、比率は39.9%である。その次は20から29歳の人、比率は37.93%である。50から59歳の比率は12.81%であり、40から49歳の比率は7.88%である。最後には60歳以上、1.48%を占める。

図表 4-3 回答者基本情報合計

勤務年数			業種			企業性質		
区分	人数	比率	区分	人数	比率	区分	人数	比率
1年以下	8	4%	製造業	48	24%	国営企業	59	29%
1～3年	52	26%	IT業	36	18%	民間企業	73	36%
4～10年	91	45%	医療・福祉業	7	4%	私営企業	71	35%
11～20年	21	10%	運輸業	7	4%	—	—	—
20年以上	31	15%	卸売業・小売業	11	5%	—	—	—
—	—	—	サービス業	33	15%	—	—	—
—	—	—	その他	61	30%	—	—	—

出典：「WEN JUAN XING」より筆者整理

以上の図表から見ると、回答者の勤務年数について、4～10年が最も多く、全体の45%を占める。次いで、1～3年が26%であり、20年以上が全体の15%であり、11～20年は10%を占める。1年以下は4%に占める。回答者勤務する企業特性を見れば、まず、業種について、製造業、卸売業・小売業、運輸業という伝統業種で勤務する人は合計66名であり、全体の33%を占める。IT業、



サービス業、医療・福祉業という新興業種で勤務する人は合計76名であり、全体の37%を占める。その他の業種は30%を占める。そのほか、企業性質について、国営企業で働いている回答者は59名であり、全体の29%を占める。民間企業で勤務する人は73名であり、全体の36%を占める。私営企業で勤務する人は71名であり、全体の35%を占める。企業性質の回答を見ると、三つのタイプの企業は比較的平均な人数で構成されており、現在のビジネス環境における異なる企業に対するリーダーシップの影響をより適切に表せることができる。

## 2) 変数設定の概要

リーダーシップの発揮は主にリーダーの行動に影響される。企業のトップマネジメントはどのリーダーシップスタイルが発揮しているのかを確認する方法として、各リーダーシップスタイルの特徴に生まれたリーダーの行動は適切性がある測定標準と考えられる。そのため、本研究は倫理的リーダーシップ、変革的リーダーシップとサーバントリーダーシップの特徴により、リーダーシップを発揮する行為と見られるリーダーのそれぞれの行動を取り出し、その中に代表的な行動を選出し、アンケート問題を作り出す。

まずは、倫理的リーダーシップである。Brown (2004, p.125) と Khan (2018, p.225) の倫理的リーダーシップスケールの考案に基づいて、倫理的リーダーシップに最も相関関係があるリーダー行動を選出し、倫理的リーダーシップ発揮程度の表現として回答者に聞いた。具体的には、「社長は仕事中の社員の表現と成果を重視する」、「社長は社員の模範として行動をしている」、「社長は定期的に社員と交流する」という三つの問題である。

そして、変革的リーダーシップは、モチベーション向上と経営の方向性とビジョンを分けて、会社の経営パフォーマンスと従業員の動機づけに向けるリーダーの行動を変革的リーダーシップの特徴として選出した。具体的には、「社長は会社の経営現状の把握度が高い」、「社長は企業のビジョンに独自の見方がある」、「社長は社員のモチベーションを引き出される」という三つの問題である (小野善生, 2014, p.71. 東俊之, 2005, pp.132-133)。

最後に、サーバントリーダーシップは、中山敬介 (2016, p.61, p.63) により、リーダー・従業員の協働、立場変換の考え方と従業員成長への関心をリー

ダーシップの特徴として選出した。具体的には、「社長は社員の仕事を協力し、一緒に完成することがある」、「社長は社員のあらゆる意見を聞き、対応する」、「社長はよく社員の立場で問題を考え、解決する」という三つの問題を含む。

そして、パフォーマンスについての質問項目は、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスに分け先行研究に基づいて、設定された。具体的に、個人レベルパフォーマンスは組織アイデンティティーを測定する「企業の文化や価値観を認める」、仕事活力を測定する「自分の仕事の責任がちゃんと取れる」と学習能力を測定する「企業 OJT から色々な勉強ができる」で構成される。企業レベルパフォーマンスは業績を測定する「近年企業の平均営業利益率」、企業 CSR 活動を測定する「会社は社会へのフィードバック活動や社会への支援支出が多い」と組織関係を測定する「会社内の人間関係がどんどん良くなる」で構成される。

以下の図表では、倫理的リーダーシップ、変革的リーダーシップ、サーバントリーダーシップ、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスに関する各変数の設定をまとめる。

図表 4-4 変数の設定

調査項目	分類	質問項目	1	5
リーダーシップスタイル	倫理的リーダーシップ	社長は仕事中の従業員の表現と成果を重視する	とてもそう思う	全くそう思わない
		社長は社員の模範として行動をしている		
		社長は経常的に社員と交流する		
	変革的リーダーシップ	社長は会社の経営現状の把握度が高い		
		社長は企業のビジョンに独自の見方がある		
		社長は社員のモチベーションを引き出される		
	サーバントリーダーシップ	社長は社員の仕事を協力し、一緒に完成することがある		
		社長は社員のあらゆる意見を聞き、対応する		

		社長はよく社員の立場で問題を考え、解決する		
パフォーマンス	個人レベル	企業の文化や価値観を認める	とてもそう思う	全くそう思わない
		自分の仕事の責任がちゃんと取れる		
		企業 OJT から色々な勉強ができる		
	企業レベル	会社は社会へのフィードバック活動や社会への支援支出が多い		
		会社内の人間関係がどんどん良くなる		
		近年企業の平均営業利益率		

### 3) 実証分析

#### (1) 記述統計

まずは、測定された変数により、記述統計を分析する。

以下の図表を見ると、倫理的リーダーシップ発揮程度を表現する測定項目「社長は工作中的従業員の表現と成果を重視する」、「社長は社員の模範として行動をしている」、「社長は経常的に社員と交流する」の平均値は1.74-2.01の間である。変革的リーダーシップ発揮程度を表現する測定項目「社長は会社の経営現状の把握度が高い」、「社長は企業のビジョンに独自の見方がある」、「社長は社員のモチベーションを引き出される」の平均値は1.78-1.93の間である。サーバントリーダーシップ発揮程度を表現する測定項目「社長は社員の仕事を協力し、一緒に完成することがある」、「社長は社員のあらゆる意見を聞き、対応する」、「社長はよく社員の立場で問題を考え、解決する」の平均値は2.06-2.3の間である。個人レベルパフォーマンスの測定項目「企業の文化や価値観を認める」、「自分の仕事の責任がちゃんと取れる」、「企業 OJT から色々な勉強ができる」の平均値は1.54-1.9の間である。企業レベルパフォーマンスの測定項目「近年企業の平均営業利益率」、「会社は社会へのフィードバック活動や社会への支援支出が多い」、「会社内の人間関係がどんどん良くなる」の平均値は1.92-3.61の間である。

図表4-5 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
社長は仕事中の従業員の表現と成果を重視する	203	1	4	1.74	.755
社長は社員の模範として行動をしている	203	1	5	1.76	.840
社長は経常的に社員と交流する	203	1	5	2.01	.952
社長は会社の経営現状の把握度が高い	203	1	5	1.83	.880
社長は企業のビジョンに独自の見方がある	203	1	5	1.78	.824
社長は社員のモチベーションを引き出される	203	1	5	1.93	.947
社長は社員の仕事を協力し、一緒に完成することがある	203	1	5	2.06	1.000
社長は社員のあらゆる意見を聞き、対応する	203	1	5	2.16	.997
社長はよく社員の立場で問題を考え、解決する	203	1	5	2.30	1.054
企業の文化や価値観を認める	203	1	5	1.90	.879
自分の仕事の責任がちゃんと取れる	203	1	4	1.54	.654
企業 OJT から色々な勉強ができる	203	1	4	1.80	.773
近年企業の平均営業利益率	203	1	5	3.61	1.044
会社は社会へのフィードバック活動や社会への支援支出が多い	203	1	5	2.11	.953
会社内の人間関係がどんどん良くなる	203	1	5	1.92	.864
有効なケースの数 (リストごと)	203	—	—	—	—

## (2) クロス集計分析

以下の図表は独立変数「倫理的リーダーシップ」、「変革的リーダーシップ」、「サーバントリーダーシップ」と従属変数「個人レベルパフォーマンス」、「企業レベルパフォーマンス」のをクロス集計した結果である。

図表4-6 倫理的リーダーシップとパフォーマンスの関係

		倫理的リーダーシップ			
		合計	倫理的リーダーシップが強い	倫理的リーダーシップが中等	倫理的リーダーシップが弱い
個人レベルパフォーマンス	合計	203	51.7%	37.9%	10.3%
	個人レベルパフォーマンスが強い	123	71.5%	26.0%	2.4%
	個人レベルパフォーマンスが中等	68	25.0%	57.4%	17.6%
	個人レベルパフォーマンスが弱い	12	0.0%	50.0%	50.0%
企業レベルパフォーマンス	合計	203	51.7%	37.9%	10.3%
	企業レベルパフォーマンスが強い	74	75.7%	24.3%	0.0%
	企業レベルパフォーマンスが中等	98	44.9%	48.0%	7.1%
	企業レベルパフォーマンスが弱い	31	16.1%	38.7%	45.2%

Pearson のカイ2乗検定		
		倫理的リーダーシップ
個人レベルパフォーマンス	カイ2乗	65.943
	自由度	4
	有意確率	<.001***
企業レベルパフォーマンス	カイ2乗	67.851
	自由度	4
	有意確率	<.001***

\*\*\* 有意水準0.1%      \*\* 有意水準 1%      \* 有意水準 5%

図表4-7 変革的リーダーシップとパフォーマンスの関係

		変革的リーダーシップ			
		合計	変革的リーダーシップが強い	変革的リーダーシップが中等	変革的リーダーシップが弱い
個人レベルパフォーマンス	合計	203	73.4%	24.6%	2.0%
	個人レベルパフォーマンスが強い	123	91.9%	8.1%	0.0%
	個人レベルパフォーマンスが中等	68	50.0%	45.6%	4.4%
	個人レベルパフォーマンスが弱い	12	16.7%	75.0%	8.3%
企業レベルパフォーマンス	合計	203	73.4%	24.6%	2.0%
	企業レベルパフォーマンスが強い	74	94.6%	5.4%	0.0%
	企業レベルパフォーマンスが中等	98	71.4%	28.6%	0.0%
	企業レベルパフォーマンスが弱い	31	29.0%	58.1%	12.9%

Pearson のカイ 2 乗検定		
		変革的リーダーシップ
個人レベル パフォーマンス	カイ 2 乗	61.081
	自由度	4
	有意確率	<.001***
企業レベル パフォーマンス	カイ 2 乗	60.880
	自由度	4
	有意確率	<.001***

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1 %    \* 有意水準 5 %

図表 4-8 サーバントリーダーシップとパフォーマンスの関係

		サーバントリーダーシップ			
		合計	サーバントリー ダーシップが 強い	サーバントリー ダーシップが 中等	サーバントリー ダーシップが 弱い
個人レベル パフォーマンス	合計	203	55.2%	38.9%	5.9%
	個人レベルパフォーマンスが強い	123	67.5%	30.9%	1.6%
	個人レベルパフォーマンスが中等	68	39.7%	48.5%	11.8%
	個人レベルパフォーマンスが弱い	12	16.7%	66.7%	16.7%
企業レベル パフォーマンス	合計	203	55.2%	38.9%	5.9%
	企業レベルパフォーマンスが強い	74	74.3%	24.3%	1.4%
	企業レベルパフォーマンスが中等	98	54.1%	41.8%	4.1%
	企業レベルパフォーマンスが弱い	31	12.9%	64.5%	22.6%

Pearson のカイ 2 乗検定		
		サーバントリーダーシップ
個人レベル パフォーマンス	カイ 2 乗	25.684
	自由度	4
	有意確率	<.001***
企業レベル パフォーマンス	カイ 2 乗	42.193
	自由度	4
	有意確率	<.001***

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1 %    \* 有意水準 5 %

分析結果から倫理的リーダーシップと変革的リーダーシップが強いほど、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスが高いことが分かり、統計的に有意であった。そして、サーバントリーダーシップにも同じ強いほど、

個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスが高いが、倫理的リーダーシップと変革的リーダーシップより、関連性が低いことも分かった。なお、分析データから見れば、倫理的リーダーシップ発揮程度が強い時に、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスとの関連性が強いということである。そして、三つのリーダーシップの相互的比較によると、変革的リーダーシップと個人レベルパフォーマンスや企業レベルパフォーマンスは他のリーダーシップスタイルより、関連性比率が高い。しかしながら、倫理的リーダーシップは変革的リーダーシップより、企業レベルパフォーマンスとの関係が強いであり、変革的リーダーシップは倫理的リーダーシップより、個人レベルパフォーマンスとの関係が強いことも分かった。それらの結果によって、他の分析方法で分析する必要がある。

さらに、回答者の基本情報とリーダーシップスタイルの間に、クロス集計を分析する。その結果は付表2の通りである。付表2から見ると、倫理的リーダーシップとサーバントリーダーシップが回答者の年齢階級に有意性がある。それ以外の基本情報は独立変数に有意性がないと分かった。

### (3) 相関分析

相関分析は、2変数間の関係を数値で記述する分析方法である。水本篤(2012, p.63)によれば、相関関係の判断基準は、(.00～±0.20)がほとんど関係ない(.00は無相関)、(.20～±.40)が低い相関ある、(.40～±.70)がかなり相関ある、(.70～±1.00)が高い相関あると指摘した。

以下の図表4-9の結果を見ると、倫理的リーダーシップと個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスの有意な正の関係があることが示される。

図表4-9 相関関係

	倫理的リーダーシップ	個人レベルパフォーマンス	企業レベルパフォーマンス
倫理的リーダーシップ	1	—	—
個人レベルパフォーマンス	.644**	1	—
企業レベルパフォーマンス	.645**	.606**	1

\*\* 有意水準 1 %      \* 有意水準 5 %

(4) 回帰分析

①三つのリーダーシップスタイルとパフォーマンスの関係

本研究は、回答番号につき5から1まで点数を付ける。その合計を量的なデータとして扱い、回帰分析を行った。そして、線形回帰分析を通じて、三つのリーダーシップとパフォーマンス（個人レベル+企業レベル）の関連性は以下の通りである。

図表4-10 リーダーシップスタイルとパフォーマンス

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.777	0.604	0.598	2.156

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	8.611	0.947		9.096	0.001***
倫理的リーダーシップ	0.519	0.123	0.317	4.208	0.001***
変革的リーダーシップ	0.516	0.115	0.343	4.494	0.001***
サーバントリーダーシップ	0.246	0.084	0.194	2.927	0.004**

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準1%    \* 有意水準5%

図表4-10から見ると、倫理的リーダーシップ、変革的リーダーシップからパフォーマンスを推測することは有意水準0.1%における統計的に有意である。そして、サーバントリーダーシップからパフォーマンスを推測することは有意水準1%における統計的に有意である。その中に、倫理的リーダーシップが一番関連性があるということを示している。二番目は変革的リーダーシップであり、一番関連性が弱いのがサーバントリーダーシップである。仮説①は成立されている。

しかし、倫理的リーダーシップと変革的リーダーシップの関連性を比較すると、差異が僅かということが明らかにした。仮設が成立する原因を分析するために、個人レベルと企業レベルパフォーマンスを分けて、再比較すると、結果は以下の図のように見える。



図表4-11 リーダーシップスタイルと個人レベルパフォーマンス

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.708	0.502	0.494	1.271

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	5.272	0.558		9.448	0.001***
倫理的リーダーシップ	0.210	0.073	0.244	2.888	0.004**
変革的リーダーシップ	0.288	0.068	0.364	4.257	0.001***
サーバントリーダーシップ	0.112	0.050	0.167	2.251	0.025*

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1 %    \* 有意水準 5 %

図表4-12 リーダーシップスタイルと企業レベルパフォーマンス

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.688	0.473	0.465	1.468

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	3.339	0.664		5.182	0.001***
倫理的リーダーシップ	0.309	0.084	0.320	3.681	0.001***
変革的リーダーシップ	0.228	0.078	0.257	2.917	0.004**
サーバントリーダーシップ	0.135	0.057	0.180	2.350	0.020*

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1 %    \* 有意水準 5 %

図表4-11と図表4-12から見れば、倫理的リーダーシップから企業レベルパフォーマンスを推測することは有意水準0.1%における統計的に有意であり、変革的リーダーシップから個人レベルパフォーマンスを推測することは有意水準0.1%における統計的に有意であり、サーバントリーダーシップから個人・企業レベルパフォーマンスを推測することは有意水準5%における統計的に有意である。そして、リーダーシップスタイルと個人レベルパフォーマンスとの関連性の強さについて、変革的リーダーシップは倫理的リーダーシップとサーバントリーダーシップより、個人レベルパフォーマンスとの関連性が強いということを示している。更に、倫理的リーダーシップはサーバントリーダーシップ

より、関連性が強い、第二位となる。そして、三つのリーダーシップスタイルと企業レベルパフォーマンスとの関連性の強さについて、倫理的リーダーシップは変革的リーダーシップとサーバントリーダーシップより、企業レベルパフォーマンスとの関連性が強いことを示している。そして、サーバントリーダーシップは変革的リーダーシップより、関連性が弱い、最下位となる。

②倫理的リーダーシップとパフォーマンスの関係

従って、倫理的リーダーシップを独立変数、個人レベルパフォーマンスと企業レベルパフォーマンスをそれぞれ従属変数として回帰分析を行った。その結果は以下の図の通りである。

図表 4-13 倫理的リーダーシップと個人レベルパフォーマンス

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.644	0.415	0.412	1.370

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	5.852	0.587		9.974	0.001***
倫理的リーダーシップ	0.554	0.046	0.644	11.940	0.001***

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1%    \* 有意水準 5%

図表 4-14 倫理的リーダーシップと企業レベルパフォーマンス

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.645	0.415	0.413	1.538

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	3.814	0.659		5.789	0.001***
倫理的リーダーシップ	0.622	0.052	0.645	11.951	0.001***

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1%    \* 有意水準 5%

図表 4-13と図表 4-14から見ると、倫理的リーダーシップから個人・企業レベルパフォーマンスを推測することは有意水準0.1%における統計的に有意で

ある。そして、倫理的リーダーシップと個人レベルパフォーマンス・企業レベルパフォーマンスの回帰分析を通じて、倫理的リーダーシップは個人レベルパフォーマンスより、企業レベルパフォーマンスとの関連性が強いということが分かった。更に、倫理的リーダーシップと個人・企業レベルパフォーマンスが正の相関関係があるため、倫理的リーダーシップの発揮程度につれ、パフォーマンスが向上する。仮説②は成立されている。

最後に、個人レベル・企業レベルパフォーマンスの項目を因子として選出し、回帰分析を行った。その結果は以下の図の通りである。

図表 4-15 倫理的リーダーシップと企業業績

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.212	0.045	0.040	1.023

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	2.279	0.438		5.200	0.001***
倫理的リーダーシップ	0.107	0.035	0.212	3.082	0.002**

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1 %    \* 有意水準 5 %

図表 4-16 倫理的リーダーシップと企業経営活動

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.564	0.318	0.314	0.789

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	0.664	0.338		1.965	0.051
倫理的リーダーシップ	0.259	0.027	0.564	9.674	0.001***

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1 %    \* 有意水準 5 %

図表4-17 倫理的リーダーシップと組織人間関係

N=203	R	R2乗	調整済み R2乗	推定値の標準誤差
	0.618	0.382	0.379	0.681

N=203	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	0.871	0.292		2.987	0.003**
倫理的リーダーシップ	0.257	0.023	0.618	11.155	0.001***

\*\*\* 有意水準0.1%    \*\* 有意水準 1%    \* 有意水準 5%

図表4-15、図表4-16と図表4-17から見れば、倫理的リーダーシップから業績以外の項目を推測することは有意水準0.1%における統計的に有意である。なお、業績の場合には有意水準1%における統計的に有意である。倫理的リーダーシップと企業経営活動の関連性が他の二つ項目より強いということである。そして、組織人間関係は業績より、強い関連性が持つことも示されている。仮説③は成立されている。

### 4.3 まとめ

本章では、記述統計分析、有意性分析、回帰分析、相関性分析により、IBM社のSPSSを利用し、仮説および仮説モデルの適合性を実証した。その結果、リーダーシップスタイルの間、パフォーマンスと関連性が最も強いのは倫理的リーダーシップである。しかし、変革的リーダーシップと倫理的リーダーシップの間の差異が僅かであることも分かった。パフォーマンスの項目を個人レベルと企業レベルに分けて、個人レベルパフォーマンスに一番関連性があるのは変革的リーダーシップであり、企業レベルパフォーマンスに一番関連性があるのは倫理的リーダーシップという結果が示されている。

そして、上記の相関分析のように、倫理的リーダーシップが個人レベルと企業レベルパフォーマンス向上に正の影響を及ぼす。従って、回帰分析を通じて、倫理的リーダーシップが発揮すればするほど、パフォーマンスが向上するという実証結果を獲得した。

また、企業レベルパフォーマンスの中に、倫理的リーダーシップの影響力が

一番大きいのは企業経営活動、特に、企業の CSR 活動などの企業倫理に関わる活動である。その他、倫理的リーダーシップの発揮は組織人間関係の改善にも大きいな影響があると示している。

## 第五章 結 論

### 5.1 まとめ

経営倫理に語られる現在の経営環境において倫理的リーダーシップという概念がますます注目を集めている。また、既存の先行研究では、倫理的リーダーシップ概念の定義や類似概念との比較、先行要因に関する研究に注目する研究者が多い一方で、類似するリーダーシップスタイルの比較に関する研究がそれほど多くない。

本研究では、上記の問題意識を踏まえ、倫理的リーダーシップが脚光を浴びている原因を究明しながら、倫理的リーダーシップを活性化する方策を明らかにする。さらに、リーダーシップスタイルとパフォーマンスとの関係性を実証することを目的とする。以下では、先行研究と事例研究の成果を提示し、構築された仮説について、検証のためのアンケート調査の分析結果および示唆点について述べる。

既存の先行研究を整理した結果、倫理的リーダーシップが脚光を浴びている理由が明らかになった。すなわち三つの研究目的のうち、一つが分かった。それは、倫理的なリーダーシップを発揮することで、不祥事の発生を避けるだけでなく、リーダーは従業員の倫理的な行動にポジティブな影響を与えることができる。また、従業員の帰属意識を高めることができるため、従業員はより熱心に仕事に取り組むことができる。同時に、倫理的なリーダーシップを発揮することで、従業員の仕事と生活のバランスを取り、従業員の仕事への満足度を高めることもできる。企業にとって、倫理的なリーダーシップの行使は、組織の風土を変え、従業員の組織的な市民活動を強化することができる。リーダー自身にとって、倫理的リーダーシップは従業員のリーダーシップに対する意識を高め、リーダー自身の影響力を高めることができる。

事例研究では、第2の研究目的である「倫理的リーダーシップを活性化する

方策」について究明することができた。この部分は日本企業2社（花王株式会社、ソニー株式会社）と中国企業1社（ファーウェイ株式会社）、計3社の事例を取り上げた。各社による倫理的リーダーシップの活性化方策を分析した上で、企業にもたらす効果について検討した。組織が重んじる経営理念、共有価値、経営原則などの経営哲学を確立したうえで、コンプライアンスプログラムの強化など一連の施策を取りながら、自社の経営倫理観を組織メンバーへ浸透させていく。これらの経営活動が倫理的リーダーシップの活性化につながる方策の一環として考えられる。さらに、リーダー自身の振る舞いは従業員に大きく影響を与えるために、ソニーのようにリーダーの率先垂範を通じて従業員の行動に影響を与えるのも活性化方策の一つである。そして、上下の直接的なコミュニケーションを行うことで、従業員の欲求や諸問題を解決することによって、従業員の仕事満足度やエンゲージメントなども高まる。また、ワークとライフのバランスが取れて、パフォーマンスの向上にもつながる。最後には、企業のCSR活動と従業員の社会貢献活動により、従業員の組織アイデンティティ、すなわち、組織へのコミットメントが上昇できる。これらの諸施策により、企業は倫理的リーダーシップの活性化が期待できると考えられる。

実証研究では、第3の研究目的である「リーダーシップスタイルとパフォーマンスの関係」について究明した。この部分は中国企業で働く労働者を対象に、リーダーシップスタイルとパフォーマンスとの関係性についてアンケート調査を行った。その結果、三つのリーダーシップスタイルのうち、パフォーマンスと関連性が最も強いのは倫理的リーダーシップである。しかし、変革的リーダーシップと倫理的リーダーシップの間の差異が僅かであるということが分かった。また、分析結果によって、倫理的リーダーシップの発揮はパフォーマンスの向上に強い正の相関関係がある。特に、倫理的リーダーシップは企業のCSR経営活動と組織人間関係の改善に肯定的な影響を与えることが分かった。

以上のようなことから、本研究は研究目的を完成する上で、倫理的リーダーシップと企業の持続的成長との間には正の相関関係があると結論付けることができる。経営倫理を重視する経営環境に応じて、これから、企業は倫理的リーダーシップを活用すべきであろう。

## 5.2 考察

以前に比べて、近代の倫理観は大きく変化している。数十年前の考え方（不正を見ないふりにするのは大人のやり方という）から不正に妥協しない、不正に声を出すという考え方に変換している。特に、若い世代の中で表現されている。その原因は近年インターネットの普及（インターネット技術革新とグローバル化）とデバイス（パソコンやスマートフォンなど）環境の変化により、情報収集、流通、交換が便利になると考えられる。倫理観の変化は主に経済、社会、教育と経験に左右され、SNSの出現がこれらの方面に大きな影響を与えた（小笠原泰, 2015, p.293. 小坂康治, 2010, p.68）。以上の考察から見ると、技術の発展につき、倫理観はもっと良い方面に変化していくであろう。

## 5.3 今後の課題

以下では、本研究の限界と今後の検討課題について述べる。

まず、COVID-19の影響で、本研究では、日本国内での質問紙調査が実施できなかった。そのため、日本国内でのアンケート調査ができず、日中の比較分析もできなかった。国や地域の文化、組織構造の違いによって、結果にかなりの差が生じている可能性がある。今後は調査対象を広げ、国や地域ごとの実態に沿った研究が必要である。

次に、アンケート調査については、研究対象の設定が不十分である。同じ会社の従業員同士にしても、所属部門や位置の違いにより、社長に対する感想が異なり、リーダーシップスタイル方面の結果が大きく左右される。更に、各リーダーシップスタイルの検証項目が足りないということもある。検証項目が増えるにつれ、結果が大きく変化する可能性がある。

## 参考文献

### 『和文』

- 1) 石川淳, (2013). 研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ, シェアド・リーダーシップ, チーム業績の関係[J]. 組織科学, 46(4): 67-82. p.68.
- 2) 井上邦夫, (2012). コーポレート・アイデンティティ再考[J]. 東洋大学経営論集, 80: 73-86. p.75.

- 3) 大崎正瑠, (2009). 暗黙知を理解する[J]. 東京経済大学人文自然科学論集, (127): 21-39. p.38.
- 4) 小野善生, (2014). フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ[J]. 関西大学商学論集, 58(4): 53-87. p.71.
- 5) 小笠原泰, 重久朋子, (2015). SNSの進歩と社会の情報倫理観について[J]. 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集, 2015: 291-294. p.293.
- 6) 榎本悟, (2004). 企業, 経営者, 従業員そして倫理[J]. 岡山大学経済学会雑誌, 36(2): 1-13. p.2 p.4.
- 7) 花王株式会社, (2019). 「花王ビジネスコンダクトガイドライン」. 2022年8月8日閲覧. p.6.
- 8) 花王株式会社, (2022). 「花王 サステナビリティレポート2022」. 2022年8月8日閲覧. pp.184-185 pp.199-200 pp.215-216 pp.226-230 pp.278-280 pp.360-361.
- 9) 上條こずえ, (2018). 職場の新人看護師を取り巻く人間関係に関する組織上の課題についての文献研究[J]. 長野県看護大学紀要, 20:25-32. pp.29-30.
- 10) 狩俣正雄, (2008). スピリチュアル・リーダーシップ[J]. 経営研究, 59(3): 19-36. pp.27-28.
- 11) 株式会社サンゲツ, (2022), 「サンゲツ サステナビリティレポート2022」, 2022年8月5日閲覧. pp.34-35 pp.38-39 pp.42-43.
- 12) 株式会社NTTドコモ, (2022), 「NTTドコモ サステナビリティレポート2022」, 2022年8月5日閲覧. pp.57-61 p.78 p.84 p.89 p.92 pp.99-100 p.109.
- 13) 厚生労働省, (2020). 「令和2年度能力開発基本調査」, 2022年8月2日閲覧. p.5.
- 14) 小久保みどり, (2007), リーダーシップ研究の最新動向[J]. 立命館経営学, 45(5): 23-34. pp.27-28.
- 15) 小阪康治, (2010). 電車のなかで化粧する若い女性の倫理観－世代による倫理観のちがいについて[J]. 中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要, (42), 63-69. p.68.
- 16) 蔡苳錫, (2010). パフォーマンスに関する研究の現状と課題[J]. 産業・組織心理学研究, 23(2): 117-128. pp.117-118 pp.122-124.
- 17) 佐藤敦, 片山進, (2016), 組織・個人パフォーマンスモデルの研究[J]. 跡見学園女子大学マネジメント学部紀要, 22: 1-22. p.1.
- 18) 佐藤和, 妹尾剛好, 横田絵理, & 米山茂美, (2015). 家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析. 三田商学研究, 58(4), 51-67. pp.53-54.
- 19) ソニー株式会社, (2022). 「ソニー サステナビリティレポート2022」. 2022年8月10日閲覧. p.38 p.57 p.61 p.69-71 p.73-75 p.113 p.116.
- 20) 座間美都子, (2016). 「花王における仕事と家族の両立支援」, 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2016年10月12日. pp.3-4 p.8.
- 21) 中山敬介, (2016). 日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化[J]. 近畿大学商学論究, 15(1): 55-73. p.61 p.63.



- 22) 日本電信電話株式会社, (2022). 「日本電信電話 サステナビリティレポート 2021」. 2022年8月5日閲覧. p.23 p.32 p.38 pp.62-68 pp.128-130.
- 23) 島津明人, (2015). シンポジウムワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化化[J]. 日本職業・災害医学学会誌 =Japanese journal of occupational medicine and traumatology, 63(4): 205-209. p.205.
- 24) 週刊東洋経済2\_16号: 最強の通勤電車, 2019年2月16日, 「CSR 企業ランキング 2019」. p.71 p.74. 2022年8月3日閲覧.
- 25) 週刊東洋経済3\_5号: デジタル仕事術, 2022年3月5日, 「CSR 企業ランキング 2022」. p.87 p.90. 2022年8月3日閲覧.
- 26) 週刊ダイヤモンド, 平成9年11月15日号, 「企業倫理度100社ランキング」. p.97 p.99. 2022年8月3日閲覧.
- 27) 首藤恵, 増子信, 若園智明, (2006). 企業の社会的責任 (CSR) 活動とパフォーマンス: 企業収益とリスク[J]. 早稲田大学ファイナンス総合研究所, Waseda University Institute of Finance Working Paper Series WIF-06-002, 2006: 1-25. p.3.
- 28) 長谷川直樹, (2019). 組織におけるオーセンティック・リーダーシップ[J]. 経営実務研究, 2019(14): 15-28. p.23.
- 29) 東俊之, (2005). 変革型リーダーシップ論の問題点: 新たな組織変革行動論へ向けて[J]. 京都マネジメント・レビュー, 8: 125-144. p.130 pp.132-133.
- 30) 不二製油グループ本社株式会社, (2022). 「不二製油グループ本社 サステナビリティレポート2022」. 2022年8月5日閲覧. p.60 p.84 pp.95-98 p.100 pp.101-102.
- 31) 富士フイルムホールディングス株式会社, (2022). 「富士フイルム HD サステナビリティレポート2022」. 2022年8月5日閲覧. pp.30-32 p.37 p.100 p.104 pp.107-109 pp.114-117 p.119 p.120 p.124 p.126.
- 32) 水本篤, (2011). 質問紙調査における相関係数の解釈について[J]. 外国語教育メディア学会 (LET) 関西支部 メソドロロジー研究部会 2011 年度報告論集, 2011: 63-73. p.63.
- 33) 村上宣寛, 村上千恵子, (1997). 主要5因子性格検査の尺度構成[J]. 性格心理学研究, 6(1): 29-39. pp.35-36.
- 34) KDDI 株式会社, (2022). 「KDDI サステナビリティレポート2022」. 2022年8月5日閲覧. p.62 p.73 p.80 p.93 pp.99-101.
- 35) OKI 株式会社, (2022). 「OKI サステナビリティレポート2022」. 2022年8月5日閲覧. pp.37-38

【英文】

- 1) Bass B M, Avolio B J, Jung D I, et al, (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218. p.215.
- 2) Bedi A, Alpaslan C M, Green S, (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators[J]. *Journal of Business Ethics*, 139(3): 517-

536. p.518.
- 3) Brown M E, Treviño L K, Harrison D A, (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing[J]. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2): 117-134. p.120 p.125.
  - 4) Brown M E, Treviño L K, (2006). Ethical leadership: A review and future directions[J]. *The leadership quarterly*, 17(6): 595-616. p.603 p.611.
  - 5) Brown M E, Treviño L K, (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 587-598. pp.589-591.
  - 6) Copeland M K, (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review[J]. *International journal of leadership studies*, 8(2): 105-135. p.106.
  - 7) Demirtas O, Akdogan A A, (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment[J]. *Journal of Business Ethics*, 130(1): 59-67. p.64.
  - 8) Kalshoven K, Den Hartog D N, De Hoogh A H B, (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality[J]. *Journal of business ethics*, 100(2): 349-366. pp.352-354
  - 9) Khan S R, Javed U, (2018). Revision of ethical leadership scale[J]. *Journal of Research*, 12(2): 121-135. p.225.
  - 10) KIM C E, LEE B S, LEE J, (2021). The Impact of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behaviours[J]. *The Journal of Economics, Marketing and Management*, 9(4): 19-30. p.19 pp.27-28.
  - 11) Ko C, Ma J, Bartnik R, et al, (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda[J]. *Ethics & Behavior*, 28(2): 104-132. p.6 p.7 p.8 pp.9-10 pp.12-13.
  - 12) Martin G S, Resick C J, Keating M A, et al, (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspectives[J]. *Business Ethics: A European Review*, 18(2): 127-144. p.131.
  - 13) Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B, (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13. p.11.
  - 14) McCleskey J A, (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development[J]. *Journal of business studies quarterly*, 5(4): 117-130. p.120.
  - 15) Mihelic K K, Lipicnik B, Tekavcic M, (2010). Ethical leadership[J]. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5): 31-42. p.33.
  - 16) Muenjohn N, Armstrong A, (2008). Questionnaire (MLQ), Capturing the

- Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership[J]. *Contemporary Management Research*, 4(1): 3-14. pp.5-6.
- 17) Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “leader – follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608. p.592.
- 18) Trevino L K, Hartman L P, Brown M, (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership[J]. *California management review*, 42(4): 128-142. p.129 p.131 p.136.
- 19) Trevino L K, Brown M E, (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths[J]. *Academy of management perspectives*, 18(2): 69-81. p.75.
- 『中文』
- 1) ファーウェイ株式会社, (2022). 「ファーウェイサステナビリティレポート2022」, 2022年8月11日閲覧. pp.36-37 p.82 pp.86-89.  
『ネット資料』
- 1) エクセディ株式会社 HP 「サステナビリティ」. <https://www.exedy.com/ja/csr/>. 2022年8月5日閲覧.
- 2) 花王株式会社 HPa. <https://www.kao.com/jp/corporate/about/outline/profile/>. 2022年8月8日閲覧.
- 2) 花王株式会社 HPb. <https://www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/>. 2022年8月8日閲覧.
- 3) 花王株式会社中長期計画「K25」. <https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/mid-term-plan/>. 2022年8月8日閲覧.
- 4) ソニー株式会社 HP. [sony.co.jp/corporate/](https://www.sony.co.jp/corporate/). 2022年8月8日閲覧.
- 5) ファーウェイ株式会社 HP. <https://www.huawei.com/jp/corporate-information>. 2022年8月閲覧.
- 6) Ethisphere Institute モデル. <https://worldsmoethicalcompanies.com/methodology/>. 2022年8月5日閲覧.
- 7) OKI株式会社 HP 「サステナビリティ」. <https://www.oki.com/jp/sustainability/>. 2022年8月5日閲覧.

付録

付表1. 中国企業在職人員へのアンケート質問内容

1) 回答者基本情報

年齢階級	①20～29才 ②30～39才 ③40～49才 ④50～59才 ⑤60才以上
業種	①製造業 ②IT業 ③医療・福祉業 ④運輸業 ⑤卸売業・小売業 ⑥サービス業 ⑦その他
企業性質	①国営企業 ②民間企業 ③私営企業
勤続年数	①1年以下 ②1～3年 ③4～10年 ④11～20年 ⑤20年以上

2) 各リーダーシップスタイル検証項目

番号	問題	感じる程度 (%)				
		1. とても そう思う	2. ややそ う思う	3. 少しだ け思う	4. そう思 わない	5. 全く思 わない
1	社長は仕事中の従業員の表現と成果を重視する	41	47	8	4	0
2	社長は社員の模範として行動をしている	44	40	10	4.5	0.5
3	社長は経常的に社員と交流する	36	35.5	21	7	0.5
4	社長は会社の経営現状の把握度が高い	41	41	13	3	2
5	社長は企業のビジョンに独自の見方がある	42	42	12	3.5	0.5
6	社長は社員のモチベーションを引き出される	38	39	17	4	2
7	社長は社員の仕事を協力し、一緒に完成することがある	33	40	19	5	3
8	社長は社員のあらゆる意見を聞き、対応する	29	39	23	7	2
9	社長はよく社員の立場で問題を考え、解決する	27	32	29	10	2

3) パフォーマンス検証項目

番号	問題	感じる程度 (%)				
		1. とても そう思う	2. ややそ う思う	3. 少しだ け思う	4. そう思 わない	5. 全く思 わない
1	企業の文化や価値観を認める	37	42	16	4	1
2	自分の仕事の責任がちゃんと取れる	54	39	6	1	0
3	企業 OJT から色々な勉強ができる	39	45	13	3	0
4	会社内の人間関係がどんどん良くなる	35	45	15	4	1
5	会社は社会へのフィードバック活動や社会への支援支出が多い	28	44	19	8	1
6	近年企業の平均営業利益率	1. 10% 以上	2. 5% ～10%	3. 0% ～5%	4. -5% ～0%	5. -5% 及以下
		21	36	33	5	5

付表2. 独立変数と基本情報の有意性分析

倫理的リーダーシップと基本情報の有意性分析

		倫理的リーダーシップ			
		合計	倫理的リーダーシップが強い	倫理的リーダーシップが中等	倫理的リーダーシップが弱い
年齢階級	合計	203	51.7%	37.9%	10.3%
	20～29才	77	57.1%	29.9%	13.0%
	30～39才	81	37.0%	49.4%	13.6%
	40～49才	16	75.0%	25.0%	0.0%
	50～59才	26	61.5%	38.5%	0.0%
	60才以上	3	100.0%	0.0%	0.0%
業種	合計	203	51.7%	37.9%	10.3%
	製造業	48	62.5%	29.2%	8.3%
	IT業	36	38.9%	50.0%	11.1%
	医療・福祉業	7	57.1%	42.9%	0.0%
	運輸業	7	57.1%	42.9%	0.0%
	卸売業・小売業	11	36.4%	54.5%	9.1%
	サービス業	33	48.5%	42.4%	9.1%
	その他	61	54.1%	31.1%	14.8%
企業性質	合計	203	51.7%	37.9%	10.3%
	国営企業	59	61.0%	33.9%	5.1%
	民間企業	73	53.4%	39.7%	6.8%
	私営企業	71	42.3%	39.4%	18.3%
勤続年数	合計	203	51.7%	37.9%	10.3%
	1年以下	8	50.0%	25.0%	25.0%
	1～3年	52	46.2%	42.3%	11.5%
	4～10年	91	47.3%	39.6%	13.2%
	11～20年	21	66.7%	28.6%	4.8%
	20年以上	31	64.5%	35.5%	0.0%

Pearson のカイ2乗検定		
		倫理的リーダーシップ
年齢階級	カイ2乗	19.286
	自由度	8
	有意確率	.013***
業種	カイ2乗	9.969
	自由度	12
	有意確率	.619**
企業性質	カイ2乗	9.409
	自由度	4
	有意確率	0.052
勤続年数	カイ2乗	10.051
	自由度	8
	有意確率	.261**

\*\*\* 有意水準0.1%

\*\* 有意水準 1 %

\* 有意水準 5 %

変革的リーダーシップと基本情報の有意性分析

		変革的リーダーシップ			
		合計	変革的リーダーシップが強い	変革的リーダーシップが中等	変革的リーダーシップが弱い
年齢階級	合計	203	73.4%	24.6%	2.0%
	20～29才	77	74.0%	24.7%	1.3%
	30～39才	81	63.0%	33.3%	3.7%
	40～49才	16	87.5%	12.5%	0.0%
	50～59才	26	92.3%	7.7%	0.0%
	60才以上	3	100.0%	0.0%	0.0%
業種	合計	203	73.4%	24.6%	2.0%
	製造業	48	75.0%	22.9%	2.1%
	IT業	36	69.4%	30.6%	0.0%
	医療・福祉業	7	100.0%	0.0%	0.0%
	運輸業	7	71.4%	28.6%	0.0%
	卸売業・小売業	11	81.8%	18.2%	0.0%
	サービス業	33	63.6%	36.4%	0.0%
その他	61	75.4%	19.7%	4.9%	
企業性質	合計	203	73.4%	24.6%	2.0%
	国営企業	59	81.4%	16.9%	1.7%
	民間企業	73	75.3%	23.3%	1.4%
	私営企業	71	64.8%	32.4%	2.8%
勤続年数	合計	203	73.4%	24.6%	2.0%
	1年以下	8	62.5%	37.5%	0.0%
	1～3年	52	73.1%	25.0%	1.9%
	4～10年	91	63.7%	33.0%	3.3%
	11～20年	21	90.5%	9.5%	0.0%
	20年以上	31	93.5%	6.5%	0.0%

Pearson のカイ2乗検定		
		変革的リーダーシップ
年齢階級	カイ2乗	12.707
	自由度	8
	有意確率	.122**
業種	カイ2乗	10.863
	自由度	12
	有意確率	.541**
企業性質	カイ2乗	4.883
	自由度	4
	有意確率	.300*
勤続年数	カイ2乗	15.046
	自由度	8
	有意確率	.058**

\*\*\* 有意水準0.1%

\*\* 有意水準 1%

\* 有意水準 5%

## サーバントリーダーシップと基本情報の有意性分析

		サーバントリーダーシップ			
		合計	サーバントリーダーシップが強い	サーバントリーダーシップが中等	サーバントリーダーシップが弱い
年齢階級	合計	203	55.2%	38.9%	5.9%
	20～29才	77	53.2%	41.6%	5.2%
	30～39才	81	45.7%	44.4%	9.9%
	40～49才	16	81.3%	18.8%	0.0%
	50～59才	26	73.1%	26.9%	0.0%
	60才以上	3	66.7%	33.3%	0.0%
業種	合計	203	55.2%	38.9%	5.9%
	製造業	48	54.2%	41.7%	4.2%
	IT業	36	50.0%	44.4%	5.6%
	医療・福祉業	7	71.4%	28.6%	0.0%
	運輸業	7	57.1%	42.9%	0.0%
	卸売業・小売業	11	18.2%	72.7%	9.1%
	サービス業	33	48.5%	42.4%	9.1%
	その他	61	67.2%	26.2%	6.6%
企業性質	合計	203	55.2%	38.9%	5.9%
	国営企業	59	64.4%	32.2%	3.4%
	民間企業	73	49.3%	46.6%	4.1%
	私営企業	71	53.5%	36.6%	9.9%
勤続年数	合計	203	55.2%	38.9%	5.9%
	1年以下	8	37.5%	62.5%	0.0%
	1～3年	52	44.2%	50.0%	5.8%
	4～10年	91	51.6%	38.5%	9.9%
	11～20年	21	71.4%	28.6%	0.0%
	20年以上	31	77.4%	22.6%	0.0%

Pearson のカイ2乗検定		
		サーバントリーダーシップ
年齢階級	カイ2乗	13.242
	自由度	8
	有意確率	.104**
業種	カイ2乗	13.455
	自由度	12
	有意確率	.337**
企業性質	カイ2乗	6.188
	自由度	4
	有意確率	.186*
勤続年数	カイ2乗	17.051
	自由度	8
	有意確率	.030***

\*\*\* 有意水準0.1%

\*\* 有意水準 1 %

\* 有意水準 5 %

注

- 1) 大崎正瑠 (2009, p.38) によれば、経営学の暗黙知は野中により定義された。野中の暗黙知を『主観的な知 (個人知), 経験知 (身体知), 同時的な知 (今ここにある知), アナログ的な知 (実務) であり, 非常に個人的なもので形式化しにくいので, 一般には他人に伝達して共有することは難しい。これには主観に基づく洞察, 直観, 勘が含まれる。さらに暗黙知は, 個人の行動, 経験, 価値観, 情念などにも深く根ざしている。暗黙知はそれが生み出されるコンテクストに依存し, 帰納的・全体的な方法で生み出される。』と要約された。ここでの暗黙知は日本企業が企業の経営事故や企業不祥事の発生に責任者で責任を取るということである。
- 2) ここで公式的リーダーは組織の中に、職位が上位にいる人である。
- 3) Trevino L K, Hartman L P, Brown M (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership[J]. California management review, 42(4). p.136のインタビュー「The executives we talked with said that ethical leadership was good for business, particularly in the long term, and avoids legal problems. "It probably determines the amount of money you're spending in lawsuits and with corporate attorneys. . . you save a lot of money in regulatory fees and lawyer fees and settlement fees." They also said that ethical leadership contributes to employee commitment, satisfaction, comfort, and even fun. "People enjoy working for an ethical organization" and it helps the organization attract and retain the best employees. "If the leadership of the company reflects [ethical] values . . . people will want to work for that company and will want to do well." Finally, employees in an organization led by an executive ethical leader will imitate the behavior of their leader and therefore the employees will be more ethical themselves.」より筆者翻訳。
- 4) 普遍的個人行動や対人方法 (demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships) とは倫理的なリーダーだと思われる人は、フォロワーが規範的に適切だと考える行動 (誠実さ、信頼性、公正さ、気配りなど) を模範とし、そのリーダーは正当で信頼できるロールモデルとなります。
- 5) 双方向のコミュニケーション (promotion of such conduct to followers through two-way communication) とは倫理的なリーダーは、フォロワーに倫理について明示的に話すことによって、倫理に注意を向けさせ、社会環境において顕著にするだけでなく、フォロワーに声 (発言権など) を与え、公式的または人間関係上の公正なプロセスを提供する。
- 6) リンフォースメント (reinforcement) とは、リーダーが倫理的基準を設定し、倫理的行為に報い、基準に従わない者を懲戒するということである。
- 7) 意思決定 (decision-making) とは自分の決断が倫理的な結果をもたらすことを考慮し、他者が観察し模倣できるような原則的かつ公正な選択をするということである。



- る。
- 8) Brown M E, Treviño L K, Harrison D A (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing[J]. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2). p.120. 「the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.」より翻訳する。
  - 9) KIM Chan-Eon, 2021, p.19 「Because the organization's members recently have characteristics of putting stress on diverse individuality and human rights, an organization confronts a limitation only with traditional leadership to influence members. And, leaders of society and organizations lately cause a social issue by conducting unethical behaviors.」より翻訳。
  - 10) Ko C & Ma J & Bartnik R, 2018, p.7 「leaders with certain personality traits may be more likely to develop ethical leadership. Social learning theory posits that ethical leaders show specific personal characteristics that make them into attractive and credible role models and allow them to influence followers' perception of ethical leadership and followers' ethical behavior.」より翻訳。
  - 11) LMX 理論ではリーダーシップの本質を「人間関係は報酬の交換で成立する」という交換理論である。リーダーとメンバーの間における報酬とは給料、昇進、重要な仕事を与えるなど目に見える報酬（内的報酬）と尊敬や信頼など目に見えない報酬（外的報酬）がある。この交換関係はLMX (Leader-Member Exchange) と呼ばれ、「他人（質の低い関係）」→「知人（中間の関係）」→「パートナー（質の高い関係）」の順に変化し、LMXが高い時、つまりお互いに信頼し合い、好意的な関係である時にリーダーシップが効果的に発揮されることを実証した。
  - 12) ここでの「組織内の正義」を組織内に正しい行為と定義する。
  - 13) ここでの「子供時代のロールモデル」は親、先生、コーチなどを指す。キャリアロールモデルは監督者や管理者、良き指導者及び同僚を指す。
  - 14) 社会学で社会的距離とは、社会階級、人種／民族、性別、性的指向などの側面をカバーし、社会の個人またはグループ間の距離を指す。具体的にはある人またはグループがソーシャルネットワーク内の別の人またはグループにどれだけ近いか、グループが別のグループを信頼し、彼らの信念の類似性を認識する程度の尺度である。ここで、モラル問題を起こした人とその問題を評価する人の間の距離である。
  - 15) 組織市民行動とは「従業員たちが報酬などの見返りを求めることなく、組織全体の効率を促進するため、自発的に他者を支援する行動である。」
  - 16) ここで組織へのコミットメントは情緒的組織コミットメント (affective organizational commitment) を指す。
  - 17) ここで組織一番上のリーダーが下のリーダーへ影響力を発揮するということを目指す。

- 18) ここでの「支配型リーダーシップ」とは、従来の官僚主義の支配型管理類型から延伸された概念である。
- 19) 価値観ベースのリーダーシップスタイル (VBL) とは倫理性と道徳性を基礎としてのリーダーシップスタイルである。
- 20) Copeland M K (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review[J]. International journal of leadership studies, 8(2): 105-135. p.106. 「VBL theories have received increased attention, in the past decade, as many charismatic and seemingly transformational leaders had emerged that lacked a moral, authentic and ethical dimension」より翻訳。
- 21) 事例1 「NTT ドコモ サステナビリティレポート2022」 pp.57-61 p.78 p.84 p.89 p.92 pp.99-100 p.109.  
 事例2 「KDDI サステナビリティレポート2022」 p.62 p.73 p.80 p.93 pp.99-101.  
 事例3 「富士フイルム HD サステナビリティレポート2022」 pp.30-32 p.37 p.100 p.104 pp.107-109 pp.114-117 p.119 p.120 p.124 p.126.  
 事例4 「花王 サステナビリティレポート2022」 pp.184-185 pp.199-200 pp.215-216 pp.226-230 pp.278-280 pp.360-361.  
 事例5 「日本電信電話 サステナビリティレポート2021」 p.23 p.32 p.38 pp.62-68 pp.128-130.  
 事例6 「ソニー サステナビリティレポート2022」 p.38 p.57 p.61 pp.69-71 pp.73-75.  
 事例7 「サンゲツ サステナビリティレポート2022」 pp.34-35 pp.38-39 pp.42-43.  
 事例8 エクセディ株式会社 HP 「サステナビリティ」 <https://www.exedy.com/ja/csr/>  
 事例9 「不二製油グループ本社 サステナビリティレポート2022」 p.60 p.84 pp.95-98 p.100 pp.101-102.  
 事例10 「OKI サステナビリティレポート2022」 pp.37-38 と OKI 株式会社 HP 「サステナビリティ」 <https://www.oki.com/jp/sustainability/>
- 22) 「World's Most Ethical Companies」は、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンク Ethisphere Institute が毎年発表している優れた成果を挙げる企業を表彰する賞である。(1) 企業倫理と法令遵守に関する取り組み (2) 企業市民としての責任ある活動 (3) 倫理的企業風土 (4) コーポレートガバナンス (5) リーダーシップ・イノベーション・社会からの評価、の5つの項目について評価を行ない、優れた企業が選定される。出典：<https://www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2022/20220316-001/>
- 23) K25は「花王健康2025」という中長期目標を指す。具体的には「持続的社会に欠かせない企業になる」「投資して強くなる事業への変革」「社員活力の最大化」三つの方針から企業の持続的成長を目指すというものである。出典：<https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/mid-term-plan/>