

企業不祥事にみる従業員の倫理観と組織風土

—非倫理的向組織行動の研究—

Employee ethics and organizational culture in corporate scandals: Study of unethical pro-organizational behavior

江原 義之

EHARA, Yoshiyuki

本研究は、職場や部門で起こる不祥事を「事務的不祥事」と定義し、従業員の倫理と非倫理的向組織行動をテーマとし、企業の組織風土や職場環境を理解し、企業倫理が事務的不祥事に与える影響を考察する。

企業不祥事研究は、主に、コーポレート・ガバナンス（企業統治）による事案が取り上げられ、企業のガバナンスが問われることが多い。他方、情報化社会となり、これまでさほど重要とされてこなかった情報の重要性がクローズアップされると、企業にとって情報の管理統制のルールや仕組み作りが急務になった。同時に社会規範や倫理観など、企業へのコンプライアンスが厳しく問われるようになり組織全体で意識を高める必要に迫られた。しかし、2000年頃から従業員が関わる不祥事が目立つようになってきた。

そこで、事務的不祥事と非倫理的向組織行動の関係を紐解くため、従業員の倫理観が非倫理的な行動にどのように影響しているのか「会社・組織のため」「上司・同僚のため」「上司の命令・圧力」「仕事の経験・慣れ（慣習）」「自己判断を優先」の5つの要因について、インターネットを利用している社会人大学院生が集まるグループなどを調査対象に、アンケート調査を行った。

結果として、従業員が会社や組織、上司、同僚のために非倫理的な行動を起こしているとは、必ずしもいい切れないこと、一方で、職場の慣習や仕事の慣れ、自己優先などが事務的不祥事を起こす可能性があることが明らかとなった。

キーワード：非倫理的向組織行動（unethical pro-organizational behavior）、事務的不祥事（administrative scandal）、コンプライアンス（compliance）、企業倫理（business ethics）

1 はじめに

（1）研究の背景

2019年から2021年、企業による不祥事が相次いで発生した。「かんば生命・ゆうちょ銀行の不適切販売（2019年6月25日）」（小原2019）、「レオパレス21建築基準法違反（2019年2月7日）」（日本経済新聞2019年2月7日号）、「ドコモ口座からの不正引き出し（2020年10月23日）」（鈴木2020）、「三菱電機の鉄道用空調機の検査不正（2021年6月29日）」

（毎日新聞2021年6月29日号）、「トヨタ自動車の不正車検問題（2021年9月29日）」（瀬瀬2021）など、他にも名前の知れ渡っている企業の不祥事が続いている。不祥事は組織的に行われる事案から、コンプライアンスに問題がある事案まで多種多様である。また、企業不祥事を題材にした小説、池井戸潤が執筆した『空飛ぶタイヤ』『不祥事』『下町ロケット ガウディ計画』（池井戸2009, 2011, 2018）などは社会に衝撃を与えた作品といえ、これらの作品が映画化、テレビドラマ化されたことで企業不祥事が

身近な問題として捉えられている。

一方、2010年頃から粉飾決算や有価証券報告書の虚偽記載など、経営者が関わる不祥事よりも、従業員が関わる不祥事が目立つようになっている。こうした背景について、企業のコンプライアンスが厳しく問われはじめたことが一因としてあることが考えられる。

(2) 研究の目的

職場や部門でコンプライアンスに抵触しているとき、企業や組織にとって社内規定や職場のマニュアルなど、会社のルールを逸脱していると考えることができる。このようなときに生じる不祥事とは、どのような事柄、どのような背景、どのような人が起こす事象を指すのであろうか。例えば、これまで慣習や慣例で行われてきた業務（使いまわしや表示の振り直し）、「阿吽の呼吸」でお互いが合意して進めてきた業務（検査データの見直し）など、無意識のうちに行ってきた行為において生じる事象を筆者は「事務的不祥事」と定義した。『広辞苑 第七版』（新村編 2018）では、事務的とは「感情を交えず、事務を処理するように冷静に物事を扱うさま」を指し、このような行為は商品開発や製品の製造に限らず、全ての職場や部門で起こり得る行為である。

本研究は、企業不祥事に関わる先行研究を通じ、組織が起こす不祥事と職場や部門で生じる不祥事を調査し、企業不祥事がどのように変化してきたのかを整理することから始める。また「なぜ、職場や部門で不祥事が起こりうるのか」を、企業倫理や組織風土に偏った捉え方をするのではなく、従業員の倫理観と非倫理的向組織行動（UPB〔Unethical Pro-organizational Behavior〕）の関係を分析し、従業員のどのような考えや振る舞いが、非倫理的な行動に影響を与えているかを明らかにすることが目的である。

2 先行研究

(1) 企業不祥事

『広辞苑 第七版』（新村編 2018）では、不祥事とは「関係者にとって不名誉で好ましくない事柄・事件」をいい「倫理的、道徳的に反すること」「違法であること」「社会・一般大衆が驚き呆れかえること」の3つが含まれるとしている。

十名（2019）は、企業不祥事とは「企業の構成員による不法、不適切な行為（反倫理）ないし事故により社会と企業に有形無形のダメージを与えることである」（十名 2019, p.2）と述べている。このことから企業不祥事は、社会を欺く重篤な犯罪行為から、職場や部門で生じる不正行為まで多岐にわたるのである。また、不祥事は突然起こるものではなく、意図して起こすもの、知らず知らずのうち起こしてしまうもの、慣習や忖度など日常化してしまうもの、などさまざまである。

また、昨今はコンプライアンスへの意識が高まるとともに、経営者や役員のみならず従業員を含めた全社員が、コンプライアンス順守の対象となった。一方で、社会における意識の持ち方や考え方が多様化していることも、事務的不祥事が増えている一因と考えられる。

(2) 組織

1) 組織の定義

チェスター・バーナード（C.I.Barnard）は、組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」（Barnard 1938, p.73〔山本・田杉・飯野 1968, 邦訳 p.76〕）と定義し、個人的・組織的意思決定と組織の均衡の問題を取り上げた。

組織の成立には「共通目的（common purpose）」「貢献意欲（willingness to serve）」「コミュニケーション（communication）」の3つの要素があり、長岡（2010）によると、バーナードは「組織を構成する活動を『貢献』に置きか

え、人間を組織というシステムへの貢献者と捉えて、人間は『行為の担い手』である」(長岡 2010, p.5)と述べている。

2) 組織風土と個人の倫理

吉田・高野(2018)は、リットビンとストリンガー(Litwin & Stringer)が、組織風土を「仕事環境で生活し、活動している人が直接的にあるいは間接的に認知し、メンバーのモチベーションや行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性を意味している」と定義し、組織風土の初期研究に貢献した(吉田・高野 2018, p.3)と述べている。また、当間(2012)は「物理的、客観的な組織環境そのものではなく、組織のメンバーの認知に基づく主観的な環境であり、組織の現実、従業員が知覚する時にだけ理解される」と述べ、組織風土は「客観的な現象が通過するフィルターのような役割をしており、入ってくる情報を処理する思考習慣といえる」(当間 2012, p.22)と論じている。

一方、稲葉(2017)は、組織風土とは「企業内で時間をかけて選抜された幹部職員集団が企業経営を牛耳るネットワークの状態」を指し、「過去のしがらみを背負った幹部職員集団の企業内社会関係資本である」と述べている。そして「社会関係資本(Social Capital)は人や組織のネットワーク、そこから生まれる信頼や規範を意味する」(稲葉 2017, p.10)と論じている。

さらに、西岡(1990)は、「組織の中の個人は、さまざまなモラルティ(morality: 道徳性、倫理性)を身につけているが、どのモラルティに従うべきか決めかねて悩むことが少なくない」(西岡 1990, p.138)と論じている。1990年代までは企業や組織ぐるみの不祥事が約6割を占め、責任の所在は企業に軸足が置かれていたが、バーナードは1960年代より前に、企業の中の個人(主に管理者)に責任の眼を向けていた。

また、2000年以降、組織の中の個人に眼が向くようになると、CIAフォーラム研究会

(2016)は、不正の要因を「組織の脆弱性」と「人の脆弱性」に区別している(CIAフォーラム研究会 2016, p.30)。

3) 組織行動

2010年頃から、品質問題に代表されるような組織行動をテーマとした研究が行われるようになってきた。その組織行動研究のなかで、昨今、非倫理的向組織行動が注目され始めている。非倫理的向組織行動とは「組織あるいはメンバーの能率を促進するために、社会的に中核となる価値観、慣習、法、あるいは適切な行動基準を侵害する行為」(Umphress and Bingham 2011, p.622)を指し、その組織に属する構成員が「組織のため」または「社会のため」になると考えて行動したつもりが、倫理的に反する行為となって表れ、組織に不利益をもたらしてしまう行動をいう。この行動には「検査データの改ざん」「強度のデータ偽装」「産地偽装」「食品表示」「賞味期限の虚偽」などの品質問題が当てはまる。

北居・鈴木・上野山・松本(2018)は、「非倫理的向組織行動に直接影響を与える要因に『道徳の無効化』と『不活性化』がある」(北居ほか 2018, p.21)と述べている。道徳の無効化とは、間違った行動が道徳的に受け入れられるものと確信する認知的プロセスであり、認知的不協和が軽減されることで、非倫理的行動が不快でなくなることである。また、不活性化とは、非難されるべき非倫理的行動が正当化され、婉曲的な表現で都合よく解釈されることである。そして、非倫理的向組織行動の構成要素には「社会的規範に従わない不道徳的行為」と「自発的・意図的に行われる行為」がある(Umphress and Bingham 2011, p.624)。これらの行為に当てはまるためには「意図的な行動」「組織やメンバーを助けるために行われる」「自分のために行われていない」の3つのうち、いずれかが条件となるのである(北居ほか 2018, p.19)。

(3) コンプライアンス

企業のコンプライアンスが問われて久しい。コンプライアンスは法令順守と訳される。コンプライアンスの歴史は1960年代にアメリカで始まった考え方である。当時のアメリカでは企業や団体が様々な法令違反を犯しその対策として、コンプライアンスが考え出された。日本では企業倫理が問われるようになってきた2000年頃から、コンプライアンスが注目されるようになった。しかし、アメリカのコンプライアンスとは異なり、日本では法令順守はもとより、社会規範や倫理観など、企業に責任ある行動が求められた。背景には規制緩和に伴う企業の自己責任の確立と情報公開、企業不祥事の増加、会社法や公益通報者保護法などの法改正などの要因があげられる。また、コンプライアンスは社会規範や倫理観のみならず、日常業務の陰に隠れるリスクを敏感に察知し迅速に対応するリスク管理能力を有することが企業に求められている。

しかし、企業にコンプライアンスが浸透しはじめた2007年頃から、製造業の品質問題が表面化するようになった。2017年の日産自動車やスバルなどで明るみになった完成検査データの改ざん、同年に東レ、2016年に神戸製鋼所、2015年に東洋ゴム工業などで明るみになった製品強度のデータ偽装、他にも産地偽装や食品表示、賞味期限の虚偽などである。

(4) 企業倫理

企業が不祥事を起こすと、その背景にある企業倫理や組織風土が取り上げられることがある。『広辞苑 第七版』（新村編 2018）では、倫理とは「人倫のみち。実際道德の規範となる原理。道德」をいい、企業倫理とは「企業が社会的に守るべき道德。また、それを研究する応用倫理学の一分野。経営倫理」をいう。稲葉（2017）は、企業構造に焦点をあて、外部に対し閉鎖性が高い組織では不祥事の頻度が高く、凝集性（cohesiveness）が高く、かつ、外部に

対して開かれた組織では不祥事の頻度が低いことを明らかにしている（稲葉 2017, pp.156-164）。

一方、横田・中野（2012）は、個人の倫理的意思決定や行動の実証研究を行い「倫理風土の低い職場では非倫理的行動が多くなる」ことに触れ、1%水準で有意に負の相関があることを明らかにしている（横田・中野 2012, pp.19-23）。また、中野・山田・福永（2019）は、Victor and Cullen が提示する測定尺度に Kohlberg モデルを融合し、9つの倫理風土タイプを作成し、4つの質問からなる36尺度の企業倫理の制度化と組織の倫理風土の特性を検証している。

3 企業不祥事の実態

(1) 企業不祥事の種類

これまで、企業不祥事について、多くの研究が蓄積されている。稲葉（2017）は、北見（2010）を分析し、企業不祥事の特徴から「要因」と「影響」の2つの側面で表したことを紹介し、不祥事が生じる要因として「規範逸脱行為」と「対策不備」のタイプと、不祥事が生じることによりダメージを受けるものとして「製品・サービス」と「企業・組織」のタイプに分け、図1に示すように不祥事を振り分けている。

さらに、稲葉（2017）は、間嶋（2007）についても分析しており、不祥事を起こした当事者の立場から企業不祥事を2つの側面で表したことを紹介し、企業不祥事が「意図的に起こされたもの」と「意図的ではないもの」のタイプと「個人で起こしたもの」と「組織的に行われたもの」のタイプに分け、表1に示すように不祥事を振り分けている。

北見（2010）と間嶋（2007）による企業不祥事の種類を用いて、『企業不祥事典Ⅱ』（結城 2018）のケーススタディ 98 ケース、『企業不祥事インデックス第2版』（竹内・上谷・笹本 2019）から2017年の6ケースと2018年の4ケース、『広報会議 2019年1月号』（白井・鶴

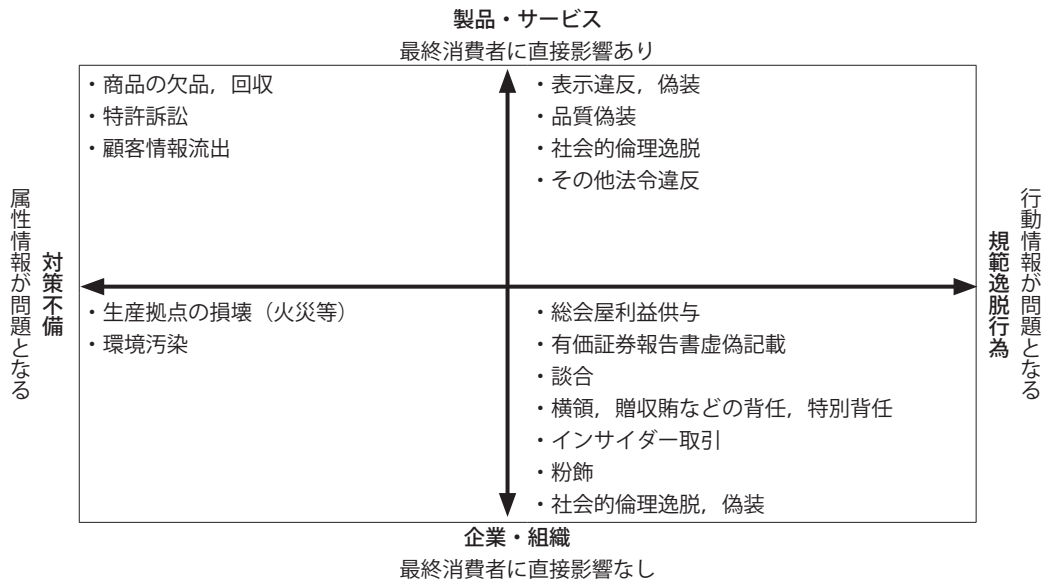


図1 北見による企業不祥事の種類

出所：北見（2010）p. 72 より筆者引用

表1 間嶋による企業不祥事の種類

	個人的	組織的
意図的	<p>A</p> <p>個人的で意図的な 企業不祥事</p> <p>着服・横領</p>	<p>C</p> <p>組織的で意図的な 企業不祥事</p> <p>隠蔽・改竄</p>
非意図的	<p>B</p> <p>個人的で意図せざる 企業不祥事</p> <p>作業ミスなどによる 局所的自己</p>	<p>D</p> <p>組織的で意図せざる 企業不祥事</p> <p>大規模な組織事故</p>

出所：間嶋（2013）企業不祥事研究会資料より筆者引用

野・北見 2019) から 8 ケース、『広報会議 2020 年 1 月号』(石渡 2020, 井上 2020) から 8 ケース、『広報会議 2021 年 1 月号』(植村 2021, 平野 2021) から 10 ケースの合計 134 ケースについて、企業不祥事の内容、原因、関係者、その後の結果から分析を行った。

図 2 の内訳から「ア：規範逸脱行動（製品・サービス）」に着目すると、2000 年以降コンプライアンスが盛んにいわれるようになり、経営者のみならず従業員にもその遵守が厳しく求められるようになり、組織も不祥事が企業に及ぼす影響を認識し内部統制を強化した結果として

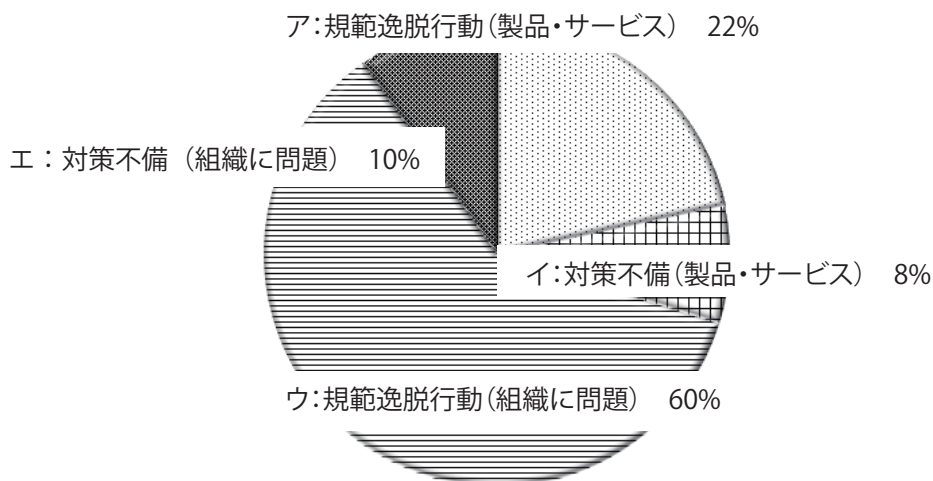


図2 北見の分類による企業不祥事の内訳（2007年～2020年）

出所：北見（2010）の分類をもとに筆者作成

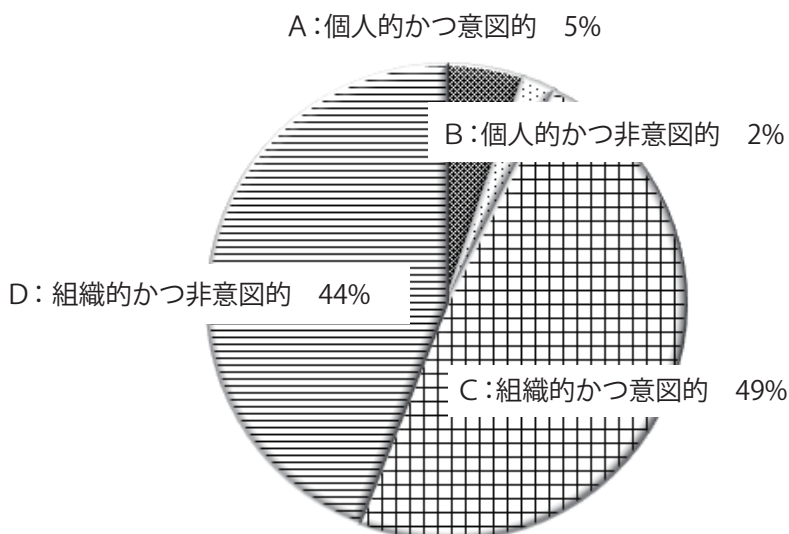


図3 間嶋の分類による企業不祥事の内訳（2007年～2020年）

出所：間嶋（2007）の分類をもとに筆者作成

表れているといえる。

図3の内訳から「D：組織的かつ非意図的」に着目すると、不正そのものは個人が起こしたかもしれないが、不祥事として発覚したのち時間の経過とともに組織の問題点が浮き彫りになることで、組織としてのコンプライアンスが問われるようになり、いつしか組織の問題に変わっていった結果として表れているといえる。

さらに、1945年以降に発生した企業不祥事を「経営者、経営幹部が関わった不祥事」と「管理者、従業員が関わった不祥事」に分け、発生した割合を算出した。

図4が企業不祥事の全てを網羅しているわけではないが、経営幹部が直接的または間接的に関わる不祥事は減少している。一因として法整備の強化があげられる。一方で、昨今は多様性

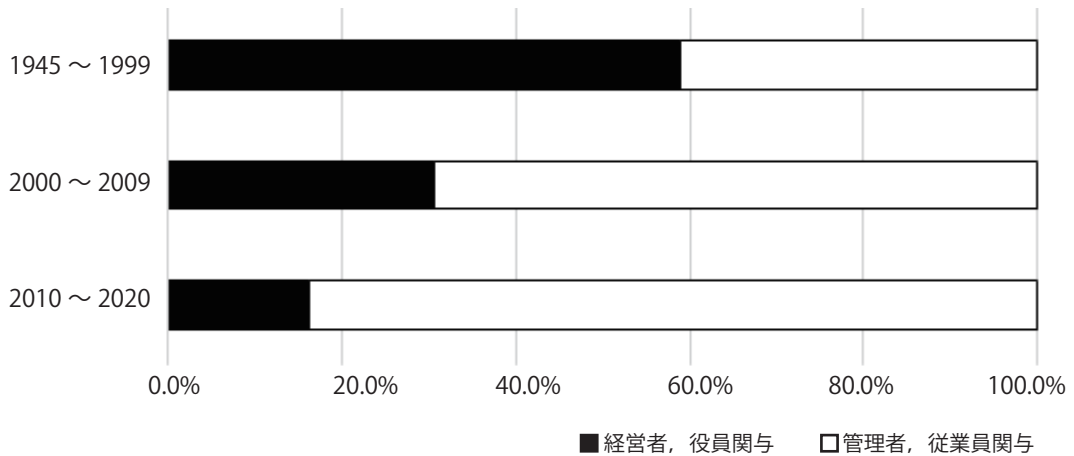


図4 主要企業不祥事の関与の割合

出所：北見（2010）と間嶋（2007）の分類をもとに筆者作成

が求められる時代となり、これまで許されてきた暗黙のルール、慣習や慣例、ハラスメントにいたるコンプライアンスが厳しく問われるようになったことが、従業員による不祥事の増加に繋がっているといえる。

以上のことから、不祥事に関して組織のあり方が問われる時代になっていると考えられる。

（2）事務的不祥事の範囲

慣習や慣例で行われてきた業務、「阿吽の呼吸」でお互いが合意して進めてきた業務など、無意識のうちにやってきた行為を「事務的不祥事」と定義したが、企業不祥事の実態から日本企業特有と思われる次の4項目に着目した。

①社会人経験と不祥事との間の関係性の有無、②「会社のため」の意識が強いと都合の悪い情報（結果、データなど）を改ざんや隠ぺいする傾向の強さ、③慣習で行われている業務（見直し、簡略）が常態化することによる不正（改ざん、偽装など）の検知、④ポジション（責任、役職など）がノルマ（目標数、日程、コストなど）に及ばず影響が強いことによる不正（改ざん、偽装など）の発生度合いである。

本研究は、これら4項目のうち日々の業務に関わる②と③に着目し、都合の悪い情報（結果、

データなど）を操作（偽装、改ざんや隠ぺい）する傾向の強さの関係を明らかにする。

（3）仮説設定

職場や部門で働く従業員が不祥事を引き起こす要因として、常日頃から「会社のために働くこと」を意識しているとは限らない。人は誰しも知らず知らずのうちに他人から「褒められたい」「認められたい」という欲求が少なからずある。そこには様々な要因が考えられる。例えば「上司や同僚のため」や「上司の命令」、もしくは、自信の表れによる「自己判断」の強さによることが考えられる。先行研究や企業不祥事の実態からこれらの要因を鑑み5つの仮説を設定した。

仮説1：会社や組織ための意識が強いと従業員は都合の悪い情報を操作する傾向が強い。

仮説2：上司や仲間ための意識が強いと従業員は都合の悪い情報を操作する傾向が強い。

仮説3：上司の求め（命令・圧力）に応じる意識が強いと従業員は都合の悪い情報を操作する傾向が強い。

仮説4：自ら仕事（経験・慣れ）への意識が強いと従業員は都合の悪い情報を操作する傾向が強い。

仮説5：自らの判断を優先する意識が強いと従業員は都合の悪い情報を操作する傾向が強い。

これら5つの仮説から、従業員が抱く意識の強さと都合の悪い結果やデータを「偽装」「改ざん」「隠ぺい」をする傾向の強さの関係を明らかにする。

4 研究方法と仮説検証

(1) データの尺度

本研究は、非倫理的向組織行動に向かわせてしまう要因に個々が持ち合わせている「ものさし（倫理観）」がどのように影響を及ぼしているのかアンケートによる調査を実施した。

非倫理的向組織行動の測定尺度は、北居ほか（2018）の実証研究の質問項目を参考にアンケートを作成し、3つのタイプ（「事実の歪曲（5つの質問項目）」「事実の誇張（1つの質問項目）」「事実の隠蔽（3つの質問項目）」）に分類した。

次に、倫理観の測定尺度は、中野ほか（2019）から倫理風土に関わる項目、永井（2013）の実証研究の調査項目および横田（2013）の実証研究の調査項目から、日本の組織の特性と倫理的環境が従業員におよぼす関係に関わる項目を参考にアンケートを作成した。

(2) 調査方法

調査は、インターネットによるアンケート調査を行った。

調査対象者は、ビジネススクールに通っている大学院生や他の社会人大学院生が集まるグループ、資格の取得を目指しているグループなどを中心に行った。また、アンケートは、2020年9月12日から9月27日に実施し、社会人経験がないと回答した11件と、無気力回答と判

断した2件を除いた179件を分析対象とした（有効回答率＝94.2%）。

(3) 分 析

1) 分析方法

はじめに、倫理観を「会社・組織のため」「上司・同僚のため」「上司の命令・圧力」「仕事の経験・慣れ（慣習）」「自己判断を優先」の5つの独立変数に分け、独立変数ごとに相関の強さを図り、項目間の相関関係の有無を分析する。

次に、非倫理的向組織行動を「事実の歪曲」「事実の誇張」「事実の隠蔽」の3つの従属変数に分け、独立変数との間で回帰分析を行い、有意となる項目を導き出し双方の関係を推測した。

2) 分析結果

独立変数に関わる相関関係は表2のとおりである。

次に、従属変数に関わるp値の有意確率から、重回帰分析による有意性を推測した。非倫理的向組織行動に関わる重回帰分析より、独立変数と従属変数の関係は表3のとおりである。

また、内的整合性を確認するために、信頼性係数（クロンバック係数 α ）を算出した結果、「事実の歪曲」が $\alpha = 0.934$ 、「事実の隠蔽」が $\alpha = 0.954$ と高い値が得られた。

(4) 考 察

1) 会社・組織のため

「会社・組織のため」は「規則や手続きを忠実に守ることが重要」が、非倫理的向組織行動全ての従属変数において有意確率1%以下であり、事務的不祥事に最も影響を与えることが示された。また、負の相関関係にあることから、規則や手続きを忠実に守ることが事務的不祥事の抑制につながるといえる。

次に、有意確率5%以下であるものの「チームワークの精神が重要」や「同じ会社や組織で長く働くことをよしとする」が「事実の誇張」との間で影響があり、負の相関関係にあること

表2 倫理観に関わる相関分析

【会社・組織のため】	平均	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
①「規則や手続きを忠実に守る」ことが重要	3.96	1.131	1						
②個人のモラルや倫理観を優先	3.14	1.085	-0.054	1					
③会社や組織の利益向上に結び付くことを優先	3.71	1.083	-0.075	0.102	1				
④「誠実な人が重宝される」と考えられている	3.56	1.137	.194**	.314**	-0.055	1			
⑤不利益な情報であっても守秘義務を守る	3.44	1.180	.183*	.294**	0.025	.186*	1		
⑥チームワークの精神が重要と考えられている	3.81	1.021	.241**	.237**	0.107	.426**	0.139	1	
⑦同じ会社・組織で長く働くことをよしとする	3.37	1.185	.252**	-0.037	-.195**	.178*	.272**	0.092	1
【上司・同僚のため】	平均	標準偏差	①	②	③	④	⑤		
①お互いにとってベストな選択を優先	3.63	1.049	1						
②積極的に上司や同僚に発言（相談）	3.99	0.986	.416**	1					
③お世話になっている上司や同僚への配慮を優先	3.51	1.008	0.140	0.088	1				
④波風立てず穏便に済ます行為を良し	3.08	1.213	-0.068	-.155*	.259**	1			
⑤義理堅く温情のある人が重宝される	3.17	1.114	0.145	0.118	.278**	.310**	1		
【上司の命令・圧力】	平均	標準偏差	①	②	③	④			
①会社や組織の利益を損ねると「評価が低い」	3.39	1.088	1						
②効率的に問題解決することを求められている	3.88	0.996	.245**	1					
③規則や方針に反する行動をしてもよい	2.30	1.091	.222**	-0.024	1				
④上司の指示には従うべきだ	2.49	1.192	.172*	-.174*	.356**	1			
【仕事の経験・慣れ（慣習）】	平均	標準偏差	①	②	③	④			
①約束事や定められた手順を省く	2.60	1.083	1						
②法的・倫理的に不適切な手法を使う	1.96	1.005	.381**	1					
③会社や組織の習わしに従っている	3.35	1.041	-0.075	0.080	1				
④会社や組織のやり方に従って対処する	2.50	1.062	.252**	.400**	.261**	1			
【自己判断を優先】	平均	標準偏差	①	②	③	④	⑤		
①自らの倫理的、道徳的信念に従った考えを優先	4.08	0.806	1						
②どうしてよいか迷う場面では、自らの判断で対処	3.49	1.046	.304**	1					
③周りの眼を気にするが、自らの考えを優先	3.51	0.944	.290**	.488**	1				
④自らの利益になることを優先	2.68	1.003	0.082	.270**	.319**	1			
⑤自分で善悪の判断を行っている	3.79	1.049	.254**	.526**	.457**	.335**	1		

** p < .01, * p < .05

出所：アンケート結果から筆者作成

表3 非倫理的向組織行動に関わる重回帰分析

非倫理的向組織行動	事実の歪曲			事実の誇張			事実の隠蔽		
	p 値	β 値	r 値	p 値	β 値	r 値	p 値	β 値	r 値
【会社・組織のため】									
「規則や手続きを忠実に守る」ことが重要	0.023 *	-0.183	-0.161 *	0.001 **	-0.272	-0.258 **	0.012 *	-0.201	-0.219 **
個人のモラルや倫理観を優先	0.437	0.065	0.068	0.845	-0.016	-0.032	0.920	-0.008	-0.031
会社や組織の利益向上に結び付くことを優先	0.954	0.004	-0.011	0.648	-0.034	-0.063	0.868	-0.013	-0.019
「誠実な人が重宝される」と考えられている	0.736	-0.029	-0.042	0.887	0.012	-0.078	0.580	-0.048	-0.127 †
不利益な情報であっても守秘義務を守る	0.178	0.110	0.116	0.549	0.048	0.014	0.467	0.059	0.006
チームワークの精神が重要と考えられている	0.220	-0.104	-0.116	0.044 *	-0.167	-0.213 **	0.102	-0.139	-0.198 **
同じ会社・組織で長く働くことをよし	0.071 †	0.147	0.113	0.046 *	0.158	0.097	0.525	0.051	-0.001
【上司・同僚のため】									
お互いにとってベストな選択を優先	0.332	-0.076	-0.156 *	0.005 **	-0.222	-0.284 **	0.194	-0.105	-0.194 **
積極的に上司や同僚に発言（相談）	0.022 *	-0.181	-0.238 **	0.111	-0.126	-0.242 **	0.021 *	-0.188	-0.252 **
お世話になっている上司や同僚への配慮を優先	0.353	-0.070	0.004	0.241	-0.088	-0.053	0.332	-0.075	-0.055
波風立てず穏便に済ます行為をよし	0.003 **	0.235	0.295 **	0.017 *	0.185	0.230 **	0.097 †	0.132	0.168 *
義理堅く温情のある人が重宝される	0.063 †	0.144	0.164 *	0.167	0.106	0.092	0.433	0.062	0.045
【上司の命令・圧力】									
会社や組織の利益を損ねると「評価が低い」	0.623	-0.036	0.069	0.711	0.028	0.074	0.699	-0.030	0.043
効率的に問題解決することを求められている	0.986	-0.001	-0.055	0.039 *	-0.153	-0.184 *	0.544	-0.046	-0.097
規則や方針に反する行動をしてもよい	0.000 **	0.311	0.379 **	0.002 **	0.238	0.312 **	0.009 **	0.203	0.278 **
上司の指示には従うべきだ	0.005 **	0.215	0.320 **	0.020 *	0.180	0.296 **	0.004 **	0.226	0.301 **
【仕事の経験・慣れ（慣習）】									
約束事や定められた手順を省く	0.018 *	0.173	0.310 **	0.023 *	0.170	0.290 **	0.009 **	0.195	0.301 **
法的・倫理的に不適切な手法を使う	0.000 **	0.302	0.428 **	0.021 *	0.181	0.345 **	0.167	0.107	0.301 **
会社や組織の習わしに従っている	0.072 †	0.125	0.169 *	0.193	0.092	0.154 *	0.244	0.082	0.150 *
会社や組織のやり方によって対処する	0.095 †	0.126	0.323 **	0.003 **	0.229	0.368 **	0.000 **	0.281	0.394 **
【自己判断を優先】									
自らの倫理的、道徳的信念に従った考えを優先	0.007 **	-0.203	-0.101	0.006 **	-0.212	-0.095	0.004 **	-0.221	-0.137 †
どうしてよいか迷う場面では自らの判断で対処	0.001 **	0.288	0.268 **	0.026 *	0.200	0.247 **	0.163	0.125	0.154 *
周りの眼を気にするが、自らの考えを優先	0.233	0.101	0.196 **	0.050 †	0.170	0.243 **	0.042 *	0.178	0.199 **
自らの利益になることを優先	0.002 **	0.233	0.282 **	0.066 †	0.141	0.226 **	0.009 **	0.202	0.245 **
自分で善悪の判断を行っている	0.123	-0.134	0.091	0.837	-0.018	0.158 *	0.323	-0.088	0.071
クロンバック係数 α			0.934			—			0.954

** p < .01, * p < .05, † p < .1 β 標準偏回帰係数 r 相関係数

出所：アンケート結果から筆者作成

から、チームワークを大切にしている組織は、事実の誇張を抑制させる可能性があると考えられる。

そして、分析結果から次のことがいえる。会社や組織は守るべきルールを制度化し運用している。そこで働く従業員は必然的に規則や手続きなどのルールを守ることを義務付けられる。また、定期的に教育を行っている会社や組織もある。したがって、一般的に暗黙の了解事項として、会社や組織のルールを守ることが当たり前と考えられている。ただし、人はときに会社や組織のルールを守らなければならないと理解していても、状況によって非倫理的に行動することがありうる。それは、会社や組織が厳格に規則や手続きで人の行動を縛るのではなく、裁量にまかせていることのあらわれでもある。そして、その時の裁量の使い方やその時の判断を見誤ったとき、非倫理的向組織行動に向かわせてしまうのではないだろうか。

一方、チームワークを大切にしている組織は事務的不祥事を抑制させる可能性があるが、人の入れ替えが少ない閉鎖的なチームでは、チーム独自の環境を作り出し、状況が異なってしまうかもしれない。同様に同じ会社や組織に長く属すると他の社会を知る機会が失われ、長く属することで居心地の良い環境を作り出すかもしれない。そこに同じ考えを持ったチームが形成され、裁量を持つようになると誤った判断を下してしまうことも考えられる。このような環境や条件が非倫理的向組織行動を起こしやすい状況をつくりだしてしまうことにつながるものと考えられる。

以上より、会社・組織のために従業員が自らの意思で都合の悪い情報を操作するとは限らないといえ、仮説1は棄却された。このことから、従業員が規則や手続きを忠実に守り行動すること、チームワークを大切にし、風通しのよい職場環境を作ることが事務的不祥事の抑制につながるといえ、必ずしも会社や組織のために行動しているとはいえない。

2) 上司・同僚のため

「上司・同僚のため」は「お互いにとってベストな選択を優先」が「事実の誇張」において、「波風立わず穏便に済ます行為を良し」が「事実の歪曲」において、それぞれ有意確率1%以下であり、事務的不祥事に最も影響を与えていることが示された。また、正の相関関係にあることから、何事も穏便に済ますことが日常的になり、常態化すると「事実の歪曲」を増大させることにつながると思われる。

次に、有意確率5%以下であるものの「積極的に上司や同僚に発言（相談）」が「事実の歪曲」や「事実の隠蔽」との間でも影響があり、負の相関関係にあることから、その時々でお互いが考え、最良な方法を見つけ出すこと、積極的にコミュニケーションを取ることが、事実の誇張や事実の隠蔽を抑制させることにつながる可能性があると考えられる。

そして、分析結果から次のことがいえる。狭義の組織構造はその組織に迷惑が掛からないと考える傾向にあり、そのバイアスが働くとは広義に判断することが出来ないことをあらわしている。そこで必要なツールがコミュニケーション行為である。『広辞苑 第七版』（新村編 2018）では、コミュニケーション行為とは「妥当要求を掲げ、相互に承認を求め、強制なき合意形成を目指す言語行為」をいう。コミュニケーションが活発な組織はお互いがお互いを認め合うことで事務的不祥事を起こさない環境を作り出すが、なれ合いの組織構造に変わることコミュニケーションが不正を正当化する道具に変わってしまい、チームにとって都合の良い理屈をつけ事務的不祥事を正当化する環境を作り上げてしまう。

一方、チームの輪を大切にしている組織は、従業員が不正行為を起こさないために必要である。しかし、なれ合いの組織構造に変わること、その時々状況の変化に気づけず感覚が麻痺してしまう可能性も考えられる。自らの意思で変えることやその時の状況で変えるなど、周

りをおもんばかった結果、事務的不祥事を起こしてしまう可能性もある。岡(2016)は、不正のトライアングル理論が不正行為を発生させると述べている。不正のトライアングル理論とは「動機・プレッシャー(それをやる理由)」「機会(それをやるチャンス)」「正当化する主観的事情(それをやるための言い訳)」を指す。

以上より、上司や仲間のために従業員が自らの意思で都合の悪い情報を操作するとは限らないといえ、仮説2は棄却された。このことから、チームの和を大切に組織やコミュニケーションが活発な組織は、事務的不祥事の抑制につながるといえる。ただし、日常的に何事も穏便に済ます事なかれ主義の組織に変貌すると、従業員が都合の悪い情報を操作する可能性が高くなるといえる。

3) 上司の命令・圧力

「上司の命令・圧力」は「規則や方針に反する行動をしてもよい」が、非倫理的向組織行動全ての従属変数において、「上司の指示には従うべきだ」が「事実の歪曲」と「事実の隠蔽」との間において、それぞれ有意確率1%以下であり、事務的不祥事に最も影響を与えていることが示された。また、それぞれ正の相関関係にあることから、規律や社会に反する行為であったとしても、上司からの指示を絶対命令とし、本人の意思に関係なく従うようになると事務的不祥事を増大させることにつながると考えられる。

そして、分析結果から次のことがいえる。規律に反する行為でも、従業員が置かれた状況で行動が異なる可能性がある。一つは、従業員が規律に反する行為と認識した上で、上司から依頼されたときであり、一つは、職場環境や組織風土が事務的不祥事を作り出しているときである。ただし、効率的に問題解決することが、業務のムリ・ムラ・ムダを省き単純化されることで、見える化しやすくなり、事務的不祥事を抑制する可能性があるともいえる。

以上より、実益を優先するなど上司の命令の如何では、従業員が都合の悪い情報を操作する可能性が高くなるといえる。仮説3は支持された。このことから、従業員は都合の悪い事であると認識していたとしても、上司の指示に従い行動しているものであり、自分に非は無いと考え、思考を止めて行動してしまう可能性が高くなると考えられる。ただし、見方を変えれば、上司と従業員の関係の深さや信頼関係によって、お互いの行動が変わる可能性があるともいえる。

4) 仕事の経験・慣れ(慣習)

「仕事の経験・慣れ(慣習)」は「法的・倫理的に不適切な手法を使う」が「事実の歪曲」との間において、「会社や組織のやり方に従って対処する」が「事実の誇張」と「事実の隠蔽」との間において、それぞれ有意確率1%以下であり、事務的不祥事に最も影響を与えていることが示された。また、正の相関関係にあることから、規則に反した行為や間違ったやり方を続けることが事務的不祥事を増大させることにつながると考えられる。

そして、分析結果から次のことがいえる。不適切な方法で業務を遂行し続けると、事実を曲げることも業務として捉えるようになる可能性が考えられる。また、職場や部門での作業の進め方が確立され長い時間変わらず当たり前のように関わり続けると、頭と身体にインプットされ機械的な業務と捉えてしまい、正しい感覚(作業の目的)を麻痺させてしまうことが考えられる。また、常日頃から定期的に教育を受け社会常識や秩序、ルールの変更などを確認する機会が得られないと、事実を変えたり事実を隠したりする風土が生まれる可能性が高くなるものと考えられる。

以上より、仕事の慣れや経験から都合の悪い情報を操作する可能性が高くなるといえる。仮説4は支持された。仕事の経験や慣れ(慣習)による作業が当たり前になり、このような環境を組織が作り出してしまったとき、従業員が都合

の悪い情報を操作する可能性が高くなるといえる。

5) 自己判断を優先

「自己判断を優先」は「自らの倫理的、道徳的信念に従った考えを優先」が、非倫理的向組織行動全ての従属変数において、有意確率1%以下であり、事務的不祥事に最も影響を与えていることが示された。また、負の相関関係にあることから、倫理的・道徳的な行いが、非倫理的な行動を抑制させる可能性があると考えられる。

次に「どうしてよいか迷う場面では、自らの判断で対処」が「事実の歪曲」との間において、「自らの利益になることを優先」が「事実の歪曲」と「事実の隠蔽」との間において、それぞれ有意確率1%以下であり、事務的不祥事に最も影響を与えていることが示された。また、それぞれ正の相関関係にあることから、その時々自己判断や目先の利益など、自己を優先させるようになると場当たり的に対応することになり、事実の歪曲や事実の隠蔽を増大させることにつながると考えられる。

そして、分析結果から次のことがいえる。仕事の経験の深さや経験の豊富さなどから、人は、それぞれ自分の「ものさし」を持ち、自分の考えに従い行動していると考えられる。仕事を通した経験が自信につながり行動に表れるようになる。やがて年数や役職に応じ裁量が与えられ、その時々で判断できるようになってくる。しかし、自らの判断を確認する機会や助言してくれる環境が整っていないと、自らの利益を優先することで非倫理的な行動を誘発し、事実を変えてしまうことが考えられる。

以上より、自己判断を優先させてしまう環境を組織が作り出しているとき、従業員が都合の悪い情報を操作する可能性が高くなるといえ、仮説5は支持された。ただし、倫理的・道徳的な判断にもとづき行動していれば、仮説5は該当しないといえる。

5 おわりに

(1) 結 論

本研究は、事務的不祥事を従業員の倫理観から非倫理的な行動に向かわせてしまう関係を「会社・組織のため」「上司・同僚のため」「上司の命令・圧力」「仕事の経験・慣れ（慣習）」「自己判断を優先」の5つの要因から検証した。

はじめに「会社・組織のため」の意識が強くても、従業員の倫理観が事務的不祥事につながる行為を促している、とはいえないことが明らかになった。

組織エンゲージメントが高いことは企業にとっても従業員にとっても大切なことである。しかし、非正規労働者の増加、年功序列や終身雇用が崩壊している現代社会では、たとえば会社や組織のためでも、社会通念に照らして非倫理的行動をとることが道理に反する行為として認知されている。また、コンプライアンス教育を行い、非倫理的な行動に向かわせないように企業や組織は注意を払っている。このような関係のなかでは非倫理的向組織行動は起こりにくいといえる。

次に「上司・同僚のため」の意識が強くても、従業員が事務的不祥事につながる行為を促しているとはいえないことが明らかになった。上司や同僚とのコミュニケーションを大切にし、気兼ねなく相談できる職場環境を作ることが非倫理的行動の抑止力となり、非倫理的向組織行動を起こりにくくさせることになるといえる。ただし、事務的不祥事が生じる要因として、お互いの関係の深さが影響しているともいえる。関係の深さとは、従業員が「何事も穏便に済ます」や「忖度する」など周りのことを先に考えるようになると非倫理的な行動に向かわせてしまう可能性が高くなるといえる。

一方で「上司の命令・圧力」の意識が強いと事務的不祥事に向かわせてしまうといえることが明らかになった。職場や部門で行動が制限されてしまうと表面化した時は取り返しがつかない。

い状況も考えられる。従業員一人一人がコンプライアンスを意識するとともに、従業員が不利益にならないよう外部組織に通知できる仕組み作りが必要である。

最後に「仕事の経験・慣れ（慣習）」および「自己判断を優先」が、事務的不祥事に向かわせてしまう、といえることが明らかになった。しかし、従業員が倫理的・道徳的信念に基づき判断し行動すれば、不祥事を回避することができる可能性があるともいえる。

社会で働くものにとって自ら考え行動することは必要な能力であり、企業はそのような人材を求めている。自己判断できるようになるには過去の経験が生きている。経験が豊富な従業員は、成功体験や引き出しが多く、あらゆる場面に対応できるであろう。しかし間違った自己判断は、事務的不祥事につながる可能性を秘めている。そのような事態を防ぐためにも、企業はコンプライアンスに力を注いでいるといえるのである。

（２）今後の課題

本研究では、事務的不祥事は会社・組織のために起こすのではなく、従業員がその時々置かれた状況や立場で非倫理的向組織行動に走らせてしまうことを明らかにした。しかし、事務的不祥事は年々増加傾向にあり、次の課題を分析・検証する必要があるものと考ええる。

一つは、就業経験年数、転職回数、職場移動などの属性データと非倫理的向組織行動との間の分析を行っていないことである。例えば、就業経験年数が長くなれば立場も倫理観も変わるであろうし、転職や職場移動でも職場の環境、雰囲気が変わる。このような属性データに着目することで、異なる側面から従業員の倫理観と非倫理的向組織行動の関係を明らかにする必要があるものと考えられる。

次に、閉鎖性が強い組織や凝集性の低い職場など非倫理的向組織行動を起こしやすい環境でデータを収集し分析すると、本研究とは異なる

結果になる可能性が考えられる。今回のアンケート調査のように、ストレスがかからない環境は、企業や組織へのバイアスがかかりにくい反面、自然体で良心的または常識的な立場で回答していることも否めない。切羽詰まった状況や往々にして悩む場面の多い環境など、置かれている立場で異なる結果を導き出すことが考えられる。このことが仕事の慣れ・慣習と非倫理的な行動にどのような影響を与えるのか、経営学的なアプローチ以外の切り口から検証する必要があるだろう。

【参考文献】

- Barnard, C. I. (1938) "The Functions of the Executive," *Harvard University Press*. (山本安次郎訳、田杉競訳、飯野春樹訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- Umphress, E. E. and Bingham, J. B. (2011) "When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors," *Organization Science*, Vol.22, No.3, pp.621-640.
- CIA フォーラム研究会 (2016)「不正の防止策と発見手法の探求：樹木匠目線での不正の木の観察点を探る」『Journal of the Institute of Internal Auditors-Japan』42 (8), pp.26-43.
- 池井戸潤 (2009)『空飛ぶタイヤ（上）（下）』講談社文庫.
- 池井戸潤 (2011)『不祥事』講談社文庫.
- 池井戸潤 (2018)『下町ロケット ガウディ計画』小学館文庫.
- 石渡嶺司 (2020)「危機管理広報 2020 内定辞退予測企業に販売」『広報会議』通巻 132 号, 宣伝会議, pp.18-21.
- 稲葉陽二 (2017)『企業不祥事はなぜ起きるのか：ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中央公論新社.
- 井上久雄 (2020)「危機管理広報 2020 日産・ゴーン逮捕と西川 CEO 解任」『広報会議』通巻 132 号, 宣伝会議, pp.14-17.
- 植村修一 (2021)「2021 年コロナ下の危機対応 ドコモ口座不正利用問題」『広報会議』通巻 144 号, 宣伝会議, pp.8-11.
- 岡 陽子 (2016)「リーダーが生成すべき「空気」とは：企業不祥事にみる民主的コミュニケーション

- の難しさの把握』『異文化経営研究』(13), 異文化経営学会, pp.15-29.
- 北居 明・鈴木竜太・上野山達哉・松本雄一(2018)「組織のための罫：非倫理的向組織行動研究の展開と課題」『組織科学』52(2), 組織学会, pp.18-32.
- 北見幸一(2010)『企業社会関係資本と市場評価—不祥事企業分析アプローチ』学分社.
- 白井邦芳・鶴野充茂・北見幸一(2019)「危機管理広報2019 2018年の不祥事を総ざらい」『広報会議』通巻120号, 宣伝会議, pp.16-23.
- 竹内 朗・上谷佳宏・笹本雄司郎(2019)『企業不祥事インデックス 第2版』商事法務.
- 当間正義(2012)「組織の活性化を導く風土変革に関する一考察」『和光経済』45(1), 和光大学社会経済研究所, pp.17-25.
- 十名直喜(2019)『企業不祥事と日本の経営—品質と働き方のダイナミズム—』晃洋書房.
- 永井智也(2013)「日本の組織構成員の特性と組織不正の関係—関係性を主体とする規範がもたらす日本の組織の負の側面—」『ワーキングペーパー』(2013・1b), 神戸大学大学院経営学研究科, pp.1-60.
- 長岡克行(2010)「組織の境界」『東京経大会誌』(268), 東京経済大学経済学会, pp.3-18.
- 中野千秋・山田敏之・福永晶彦(2019)「非倫理的行為と組織の倫理風土」『Working Paper』No.20, 麗澤大学企業倫理研究センター.
- 新村 出編(2018)『広辞苑 第七版』岩波書店.
- 西岡健夫(1990)「バーナードの組織道徳論と経営倫理」『追手門経済論集』25(2), 追手門学院大学経済学会, pp.127-152.
- 平野日出木(2021)「2021年コロナ下の危機対応—社員の不祥事, 会社として広報対応にどこまでかわるか」『広報会議』通巻144号, 宣伝会議, pp.22-25.
- 間嶋 崇(2007)『組織不祥事—組織文化論による分析』文眞堂.

- 間嶋 崇(2013)『組織の不祥事／倫理研究の現在と未来』企業不祥事研究会.
- 結城智里 監修(2018)『企業不祥事事典Ⅱ：ケーススタディ 2007-2017』日外アソシエーツ.
- 横田理宇・中野千秋(2012)「組織公正と従業員の倫理的行動に関する実証研究」『Working Paper』No.9, 麗澤大学企業倫理研究センター.
- 横田理宇(2013)「組織公平と従業員の非倫理的行動に関する実証研究」『日本経営倫理学会誌』(20), pp.277-291.
- 吉田佳絵・高野研一(2018)「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」『日本経営工学会論文誌』69(1), pp.1-20.

【インターネット資料】

- 小原 擁(2019)「ゆうちょ銀・かんぽ生命が不適切販売, 日本郵政は信頼できるか」日経ビジネス, 2019年6月25日
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/062500479/> (2020年12月9日閲覧)
- 額綱敏也(2021)「トヨタ不正車検は11社12店舗で1345台, 全国総点検で判明」Automotive media Response, 2021年9月29日
<https://response.jp/article/2021/09/29/349897.html> (2021年10月10日閲覧)
- 鈴木淳也(2020)「ドコモ口座と口座振替サービス不正利用を総括。3つの問題点」Impress Watch, 2020年10月23日
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/series/suzukij/1284757.html> (2021年4月14日閲覧)
- 日本経済新聞「レオパレス21, 新たに1300棟で不備 建築基準法違反」2019年2月7日
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO41020290X00C19A2000000> (2020年12月9日閲覧)
- 毎日新聞「三菱電機で不正検査 鉄道向け空調機器, 35年以上」2021年6月29日
<https://mainichi.jp/articles/20210629/k00/00m/020/452000c> (2021年10月9日閲覧)

