博士学位論文　　令和６年度（２０２４年度）

組織不正に関する新制度派経済学および行動倫理学的研究

―限定合理性および限定倫理性アプローチ―

慶応義塾大学大学院 商学研究科

博士課程満期退学

脇　拓也

正誤表

博士学位論文『組織不正に関する新制度派経済学および行動倫理学的研究　―限定合理性および限定倫理性アプローチ―』

頁数	誤	正
１１頁　　３５行目	Sustainablity	Sustainability
２７頁　　３３行目	直接現認	直接原因
２７頁　　３４行目	潜在的現認	潜在的原因
２８頁　　４行目	アウトソーシングにおける協働関係不測のリスク	アウトソーシングにおける協働関係不足のリスク
３３頁　　１８行目	コーポレートガバナンス・コードに	コーポレートガバナンス・コードを
４４頁　　２７行目	組織不正	組織不正防止
５４頁　　２２行目	大なった	行った
６３頁　　３行目	機会主義的な行動の	機会主義的な行動が
８０頁　　１２行目	限界があるとの立場	限界があるとの立場から
９０頁　　１７行目	「悪意のない倫理的な問題が」	「悪意のない倫理的な問題」
９５頁　　１１行目	利害能不一致	利害の不一致
１１８頁　２１行目	集めおり	集めており
１３３頁　　９行目	不正に強い組織づくりを行ううえで、	不正に強い組織づくりを行うために、
１３４頁　図表１１－３	組織体顧客	組織対顧客

目　次

序　章 8

1.1　はじめに 8

1.2　本研究の目的 8

1.3　問題状況（本研究が扱う問題） 10

1.4　本研究が扱う理論について 13

1.5　組織不正事例分析およびその方法について 16

1.6　本論文の構成 18

第2章　　日本企業の組織不正をめぐる先行研究と課題 21

2.1　はじめに 21

2.2　コーポレートガバナンス・コードの概要 22

2.3　コーポレートガバナンス・コードにおける不正防止の観点 23

2.4　日本の不祥事研究の概要 24

2.5　小括 31

第3章 従来の問題解決の矛盾と限界 32

3.1　はじめに 32

3.2 「ガバナンス・内部統制・経営倫理の整備」と「組織不正の続発」という矛盾 32

3.3 矛盾の原因となる２つの原因とその考察 35

3.4 ２分法（正邪・善悪・合理非合理）視点の問題 40

3.5 小括 41

第４章 合理的不正および倫理的不正という組織不正――本研究の研究対象―― 42

4.1 はじめに 42

4.2 ２分法の問題 42

4.3 ３分法の視点 43

4.4 継続的階層性の問題推測と反駁、叙述階層と論証階層の視点の必要性 45

4.5 小括 45

第５章 限定合理性・限定倫理性に基づくアプローチ――本研究の研究方法―― 47

5.1 合理性の考え方 48

5.2 規範倫理学に基づく倫理観とその限界 50

5.3 新古典派経済学および規範倫理学の組織不正分析の限界 54

5.4 小括 55

第 6 章　新制度派経済学による合理的組織不正の分析 56

6. 1 はじめに 56

6. 2　取引コスト理論による組織不正の分析 56

6. 3　エージェンシー理論による組織不正の分析 62

6. 4　所有権理論による組織不正の分析 68

6. 5　限定合理性に起因する合理的な失敗と不条理の発生 76

6. 6　小括 78

第 7 章 行動倫理学の視点からの組織不正分析 80

7. 1　はじめに 80

7. 2　規範倫理学の限界と行動倫理学の特徴 80

7. 3　行動倫理学による組織不正の分析 83

7. 4　事例分析―かんぽ生命の保険不適切販売事案 86

7. 5　悪意無き倫理的問題の不条理 90

7. 6 小括 91

第 8 章　理論的考察からの政策提言 92

8. 1　不正や問題は発生し得るという視点の重要性 93

8.2　新制度派経済学に基づく組織不正防止の制度政策 93

8.3　限定倫理性に基づく組織不正防止の政策提言 97

8.4　ヘア・ポパーによる階層的な倫理学からの組織不正防止 99

8.5　組織不正防止の政策提言について 106

8.6　小括 108

第 9 章　不正防止のための現実的政策案 109

9.1　はじめに 109

9.2　3 ラインモデルによる組織不正防止 109

9.3　取引コスト防止のためのフェールセーフの導入 113

9.4　ナッジの活用 114

9.5　経営倫理の視点 115

9.6　小括 116

第 10 章 全社戦略および CSR 戦略の視点からの組織不正防止 118

10.1　はじめに 118

10.2　経営戦略の目的と種類 118

10.3　CSR 戦略 120

10.4　全社戦略は不正防止にどのように貢献するか..... 122

10.5　全社戦略と CSR 戦略による不正防止のための具体的な対策..... 124

10.6　小括..... 126

【補論】第 11 章 ダイナミック・ケイパビリティを用いた不正に強い組織変革 127

11.1　はじめに 127

11.2　組織変革の必要性..... 127

11.3　ダイナミック・ケイパビリティフレームワークの概要..... 127

11.4　 ダイナミック・ケイパビリティとガバナンス 131

11.5　不正防止における具体的なダイナミック・ケイパビリティの活用について

..... 133

11.6　小括..... 137

第 12 章　要約と結論..... 138

12.1　本研究の概要..... 138

12.2　第 1 部の要約..... 138

12.3　第 2 部の要約..... 138

12.4　第 3 部の要約..... 139

12. 5　結論..... 140

12. 6　今後の課題..... 141

参考文献 142

序　章

1.1　はじめに

本研究は、「組織不正に関する新制度派経済学および行動倫理学的研究―限定合理性および限定倫理性アプローチ」として、日本企業の組織不正について、限定合理性および限定倫理性に基づき、新制度派経済学および行動倫理学などを基に理論的考察および事例分析を行う。そして、組織不正防止に関する政策提言として、限定合理性と限定倫理性を前提として、不正に強い組織管理、全社戦略や CSR 戦略の適用、さらに補論として階層的なダイナミック・ケイパビリティ理論による組織変革について論じる。

まず序章にて、本研究の目的を明らかにし、その方法論的立場、問題状況ならびに本研究論文の構成と各章の内容を述べて、本研究の全体像を示す。

1.2　本研究の目的

近年、日本企業において組織不正が続発している。特に、製造業分野における上場企業や業界大手企業、金融機関など、社会的にも影響力があり日本経済を牽引しているいわゆる大企業における不正が発生している。また、なによりも組織不正については、一般職員の横領や詐欺といった悪意のある不正ばかりではなく、組織ぐるみの品質改ざん、検査不正、顧客資料の改ざんなど顧客に被害を与えるような不正行為などが発生している。

このような不正は、伝統的に「高品質で信頼性の高い」とされてきた日本の製造業の分野、さらには信頼性の高い内部統制やガバナンス・システムおよび高い倫理観が期待される金融業においても発生しているのが現状である。

一方で、日本では、バブル崩壊後 1990 年以降に経営倫理が重視され始め、日本経済団体連合会の企業行動憲章では 1996 年から「企業が高い倫理観と責任を持って行動」することなどを明記している。また、2000 年代に入り、アメリカのエンロンやワールドコムの不正会計問題や、日本企業における不正会計問題を受けて、証券取引法から金融商品取引法への改題や会社法の制定などにより内部統制（いわゆる J- SOX）が整備された。

さらには 2015 年以降、金融庁と東京証券取引所によってコーポレートガバナンス・コードの運用が開始され、上場企業が適用対象となっている。

また、2000 年代以降は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）においても注目が集まり、国連による責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）に基づく ESG （環境: Environment、社会: Social、企業統治: Governance）に基づく投資基準の設定、「ビジネスと人権の指導原則」の発表、さらには SDGs（Sustainable Development Goals）目標など、社会全体のサステナビリティの概念が広く浸透しており、企業もこれらのフレームワークに準拠した活動を展開している。加えて、国際標準化機構（ISO: International Organization for Standardization）による企業の社会

的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）に関する指標も用いられている。

そして、上記のような国連のフレームワークや ISO 基準などを経営において導入する企業や、環境・人権に配慮しガバナンス体制を整えた企業などに対して、年金基金などの世界中の機関投資家が優良投資対象先として推奨するといった動きもみられる。逆に、環境や人権に対する配慮が希薄である企業には、金融機関や投資家が投融資を引き上げる、いわゆる「ダイベストメント」といった動きもみられる。

このように、企業に対するガバナンス・内部統制・企業倫理に対する必要性が高まり、ガバナンス、内部統制やコンプライアンスに関する企業評価・投資のシステムも整っている一方で、日本企業における組織不正がいまだ続発しているという矛盾が生じている。

なぜこのような「矛盾」が発生しているのか。その原因を考察し、分析し、解決することが本研究である。そもそも、企業において組織不正が発生すれば、企業として世間の耳目を集め、強い批判にさらされるほか、監督官庁から業務改善命令をはじめとしたさまざまな処分が下されることになり、上場企業であれば株価（企業価値）の下落に伴って株主からの訴訟のリスクが増大するなど、企業にとっての存続の危機となる。

経営者にとっては、ひとたび組織不正が公表されれば企業存続の危機に直面することは容易に想像できるはずである。例えば、組織不正が既に多く企業で発生している現代社会においては、様々な企業や組織における不正の原因分析や批判的考察、さらには再発防止策の提言が行われており、他の組織が公表した第三者委員会報告資料などを参考にすることも可能である。そのうえ、組織不正を引き起こした企業に対して新聞やテレビ報道をはじめとして厳しい批判も加えられることにより、信頼回復が非常に困難となり、企業にとって存続の危機に陥り、場合によっては、業務の大幅な縮小や廃業を余儀なくされる事例などを容易に知ることが可能であると考える。

つまり、組織不正の発生は、企業にとって経営上のリスクであることは容易に想像できるはずであり、また経営者を含むすべての従業員にとり組織不正がもたらす負の影響を認識することができると考えれば、結果として、組織不正事案も徐々に減少するはずである。

しかし実際には、組織不正は現在も発生し続けている。

このように組織不正が続発する「矛盾」の原因を考えると、まず新聞やテレビなどの報道、世間一般の評価によれば「経営者や職員に悪意がある」「倫理観やガバナンスの認識が希薄である」「制度が不備である」などといった指摘が挙げられる。確かに悪意による不正、詐欺や横領など個人的利得の追求、さらには注意不足や単純なミス・失敗などによる不正や不祥事は一定程度存在すると考える。

しかし、多くの企業が既に法令遵守につとめ、そして様々な組織管理の制度を導入している実態を踏まえたうえで、それでも組織不正が発生する現状を考えた場合には、必ずしも悪意に基づく不正行為や無知や不備のみが不正の原因ではなく、むしろ「組織内での合理的な行動の結果、かえって不正が発生するという合理的失敗の問題」や「倫理的問題であると気付かずに倫理的に不適切な行動をしているという、悪意の無い倫理的問題が発生

している問題」などが一定数存在すると考える。

そして、上記のような問題について分析することによって、結果として、組織不正の未然防止につながり、さらには組織不正が発生した場合でも比較的軽微な状態で発見が可能となることにつながるものと考える。

1.3　問題状況（本研究が扱う問題）

1.3.1　新制度派経済学と組織不正の合理的失敗

経営活動や組織活動は、経営目標の達成のために一定の合理性のもとに行動する。

合理性を発揮するのは、当然のことながら「目標達成」のためである。

しかし、菊澤（2017）は、新制度派経済学の立場から、人間あるいは人間組織は、目的達成のために合理性を発揮して行動したにもかかわらず失敗するという、いわゆる「不条理」の問題を指摘した。さらに菊澤は、「不条理」が発生する理由として、人間は完全に合理的ではないからであると指摘する。つまり、人間は合理性を発揮して行動しようとしても、そこには限界が存在するという「限定合理的」存在であるため、取引コストの問題、情報の非対称性の問題、所有権の問題など様々な問題が生じる可能性を説明した。

組織不正については、経営者や従業員が、企業や顧客の価値を損なわせるような悪意に基づく不正行為を行う場合や、詐欺や横領などの個人的な利得を満たすためだけに行うものではなく、むしろ「経営目標の達成のため」「組織の存続のため」といった場合や「経営者や上司、さらには組織風土から自らを守るためにやむなく不正を行う」といった場合など、悪意や個人的利得に基づかない不正や問題行為にも注目する必要があると考える。

悪意に基づく不正や個人的利得獲得のための不正の場合、ルールやコンプライアスの厳格な適用や、信賞必罰および一罰百戒の徹底は不正防止に寄与し得るが、一方で経営者や従業員が、悪意や個人的な利得に基づかず、かつ一定の合理的判断の結果、組織不正につながった場合も存在する。そのような場合には、ルールやコンプライアスの厳格化などが必ずしも不正予防に効果的な措置とは限らないと考える。

つまり上記の視点に基づけば、「限定合理的」な人間組織は様々な問題や失敗を引き起こし得るし、不正は発生し得る、といった大前提に立つことが重要と考える。このような前提に立って、経営戦略や経営計画の策定、さらには組織内の制度、そして日常業務などの組織活動を行うことによって、結果的に組織不正の発生を抑制することが可能となるほか、仮に組織不正が発生した際も、軽微な状態で対処することが出来るものと考える。

本研究では、このように組織不正について限定合理性の前提に立った新制度派経済学を用いて分析を行うこととし、第 6 章にて詳細な検証を行う。

1.3.2　行動倫理学と組織不正と悪意との関係性

組織不正には、1. 3. 1 で述べたように、経営者や従業員が、組織に損害を与える目的であったり、個人的利得を得るために詐欺や横領を行うなどの悪意ある不正が存在する一方

で、必ずしも悪意に基づく組織不正ばかりではない。

報道や第三者委員会報告などでは、組織文化や社風の問題、さらには経営者や上司が、従業員に過度な利益目標を課し、結果的に、従業員による品質改ざんや書類改ざん、さらには顧客の利益を損なう契約締結などの不正が発生したと指摘される。結果として経営陣・組織・上司、さらには組織文化などが、従業員を問題行動へと導いたと批判される。

ここで従業員が悪意を持っているか、もしくは倫理観が欠如しているかどうかが、必ずしも不正の原因とは限らない点に注意が必要と考える。何故なら、従業員個人は問題行動や不正行為が、コンプライアス上の問題であると認識している場合もあるからである。

この点について、ベイザーマンとテンブランセル（Bazerman and Tenbrunsel）によれば、「もっと倫理的に行動しろ」と説教する人々は、人が目の前の問題が道徳に関わるものだと気づいていなかったり、論理的に考える前にすでに行動を決めていたり、意図の善悪と結果の善悪が一致していなかったりすることが珍しくないと指摘する（Bazerman and Tenbrunsel 2011, p. 29：翻訳 42 頁）。つまりベイザーマンとテンブランセルは、人間の倫理観には限界があるという「限定倫理性」に基づく分析が必要であると考えた。

当然ながら、悪意ある不正も存在する。その場合には、悪意ある不正を起こした者に対して厳正に対処したうえで、ルール・コンプライアスの強化や徹底が重要である。つまり、一罰百戒や倫理規範の再整備などが効果的であり、原因究明および再発防止などの対策についても、それほど困難ではないと考える。

一方で、悪意のない不正は、ベイザーマンとテンブランセルが指摘したように、そもそも人間の倫理観には限界があり、倫理観を発揮したつもりが不十分である場合や、自らの行為が倫理的に問題であると認識しない場合などが原因として挙げられる。その場合、ルールやコンプライアスの厳格化のみでは効果に乏しく、悪意のない不正が発生した根本制度、つまり制度不備・組織文化・意思決定の問題などに目を向けるべきである。

以上を踏まえると、組織不正を考える場合には、悪意のある不正とともに悪意のない不正に目を向けることが重要である。むしろ、悪意のない不正によって、問題が組織内の広範囲に及ぶなど、組織に深刻な問題を与える可能性があることを認識すべきと考える。

本研究では、上記を踏まえ、悪意のない不正に注目し、規範倫理学の課題を明らかにしたうえで、行動倫理学の視点から不正問題を扱う必要があるとの立場に立つ。規範倫理学の課題について第 5 章にて考察したうえで、行動倫理学に基づく組織不正分析については第 7 章で扱う。また規範倫理学の立場からも限定倫理性の視点から倫理的問題を解決することが可能であり、この点についてはヘアの二層理論およびポパーの推測と反駁の考え方をもとに第 8 章で考察する。

1. 3. 3　組織不正の再発防止・未然防止に関する戦略的なアプローチ

今日、企業のサステナビリティ（Sustainablity）という言葉が使われる。これは「持続可能性」という意味であるが、近年、サステナビリティには、地球全体・社会全体が持続

可能性を有することと、企業が永続的に価値発揮し企業存続をするという持続可能性の２つの視点が存在する。

一橋大学の伊藤邦夫が座長を務める「持続的成長への競争力とインセンティブ〜企業と投資家の望ましい関係構築〜」プロジェクトが発表した「伊藤レポート 3.0（SX 版伊藤レポート）」では、環境・人権などの「社会のサステナビリティ」と社会の持続可能性に資する長期的な価値提供のためのガバナンス向上などといった「企業のサステナビリティ」の２つの「サステナビリティ」を両立するいわゆる「サステナビリティ・トランスフォーメーション」が重要であると指摘している。このように、組織のサステナビリティを高めることが組織不正の防止において重要と考えられる。収益性と社会性を両立し、組織不正に強い企業を作るための経営戦略の構築については、第 10 章で考察する。

1.3.4　先行研究の課題

組織不正については様々な先行研究が存在しており、研究のアプローチについても法律学、倫理学、経済学、社会学、行政学、工学、心理学などの様々な分野による研究等が存在する。また、経営学の中でも、組織不正や不祥事の原因や問題を組織文化、組織構造、日本的経営、リスク管理、経営倫理、内部統制などの視点から分析する研究が存在する。本研究では、第 2 章において、組織不正や不祥事に関する先行研究について考察し、特に、間嶋崇（2007)、樋口晴彦（2012)、安岡孝司（2018)、十名直喜（2019)、井上泉（2015、2020）らの先行研究について詳細な考察を行うこととしている。

各研究が扱う理論的なアプローチは異なるが、共通する点としては、組織不正や不祥事が当該企業に深刻なダメージを与え、そして顧客への被害やひいては経済システムを歪めるなど社会全体に対する悪影響を与えることに対する強い問題意識である。

さらに、各研究が、それぞれの問題意識を基に理論的考察や事例分析を行ったうえで、原因分析や政策提言を行っている点も共通しているといえる。

そして、各研究の理論的考察や政策提言は、研究上の貢献に加えて、実際のビジネス現場に対しても組織不正・不祥事防止に関する多くの知見や示唆を与えており、本研究も多くの示唆を得ることができたと考える。

しかし一方で、本研究がガバナンス・内部統制・経営倫理が整備された現状においても組織不正が何故発生し続けているのかといった本質的な「矛盾」点を明らかにしつつ、組織不正を引き起こす根本的な思考や価値に目を向けて、人間の限定合理性および限定倫理性に基づき、不正原因の理論分析および政策提言を行うことを目指しているのに対し、各先行研究は、根本的な矛盾の発見と対策よりも、組織不正や不祥事事象を受けての原因分析と解決策に集中している内容が多いと考える。

また先行研究の中には、組織不正事例やその原因や再発防止策や不正防止の構築の必要性や具体的な解決案を総花的・並列的に提示するなど、分析上の厳密性や一貫性よりも、事象や原因などを網羅的に提示することを重視しているものも存在する。

以上を踏まえつつ、本研究は、組織不正が発生しているという問題や矛盾の解決のために、合理性や倫理観と言った人間の思考や価値観に目を向けている。つまり、人間が限定合理的かつ限定倫理的な存在であるとの立場から、経済学と倫理学を用いて理論的分析を行うこととしている。そして「限定合理的かつ限定倫理的な人間および人間組織が組織不正を根絶させることは不可能であり、不正は発生し得る」との視点を提示したうえで、不正を可能な限り抑制し、仮に不正が発生した場合にも、軽微かつ早期の段階で解決するための具体的政策提言を行おうとしている。

1.4　本研究が扱う理論について

本研究では、限定合理性および限定倫理性を前提とし、新制度派経済学および行動倫理学・経営倫理学による理論分析を行う。また、政策提言では、新制度派経済学および行動倫理学・経営倫理学の分析を踏まえ、経営管理や経営戦略の視点から政策提言を行う。

このように限定合理性および限定倫理性の双方を取り上げる理由、経済学と倫理学の双方を理論分析として扱う理由、そして、政策提言において、経営管理や経営戦略の視点を扱う理由は以下の３点である。

（１）合理性と倫理観は、人間の思考および行動において両輪で発揮されるものであり、企業経営や組織行動の現場においても、合理的経営活動とコンプライアンスなどの倫理遵守は矛盾するものではなく両輪である。そのため、組織不正問題を分析するうえでは、合理的な経営の失敗と倫理的問題の双方を扱う必要があると考える。

（２）経営組織の「制度」視点から見た場合、制度にはガバナンス・内部統制・経営倫理などが含まれる。このため、組織不正の原因となる制度上の問題を理論的に考察する場合には、制度の経済学と倫理学の双方を扱う必要があると考える。

（３）新制度派経済学および行動倫理学・経営倫理学から得られた知見をもとに、具体的な組織不正の防止および再発防止に関する実務的な施策を検討するうえで、経営管理の視点や経営戦略の視点が必要であると考える。

まず、（１）について考察する。経営倫理学（ビジネス倫理学）を考えるうえで、しばしば経営と倫理とは対立するものとして捉えられることがある。例えば、海外の定評ある経営倫理のテキスト「Business Ethics」（Fifth Edition）では、Business Ethic が学生の間でも軽視されることや、Ajit Prasad と Rajiv Agarwal の先行研究（Prasad and Agrwal 2015）を取り上げて、当該研究が Business Ethics という言葉を Oxymoron（撞着語法）であるとして批判していること、つまり「元気な悲観主義者」「騒がしい静寂」といったように、互いに矛盾しており成立しない概念の組み合わせとして捉えられることがあると指摘して

いる（Crane Matten 編 Business Ethics （Fifth Edition）, 2019 p. 4）。

しかし、田中一弘によれば、企業経営などにおいて利潤追求や目標達成のためには、社会制度上のルールや規範を無視して経営活動は出来ないため、コンプライアンスの遵守が必要であるという。そして近年のコンプライアンス概念には単に法令の遵守のみならず、倫理や道徳といった価値規範も含まれることを指摘する（田中 2017, 194-195 頁）。

かつてミルトン・フリードマンは、「企業の社会的責任とは利益をあげることである（The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits）」と主張して、企業の CSR 活動などに否定的な見解を示したことが有名である（Freidman 1970）。

しかし、フリードマンの主張の後も世界各地では、企業による不正や問題行為、特に、工場の環境破壊や労働者および近隣住民への人権問題の発生など、様々な問題が今日まで発生し続けている。特にグローバル企業が引き起こした様々な問題によって、社会から企業に厳しい目が向けられ、国連において ESG や SDGs、ビジネスと人権に関する指導原則などが定められるなど、現代において企業は単に利潤追求に留まらず、倫理的責任を含む社会的責任が認識されるようになったと言える。

このような状況で、企業活動を考える際には、収益の確保や目標達成など経済合理性に基づく行動に加えて、倫理・道徳などの様々な社会規範を遵守することが、ひいては企業にとっても中長期的な発展につながると考えられる。なぜなら、倫理的に問題のある行為を続けることは、一時的には収益の確保や目標達成が可能であったとしても、長期的な信頼性を勝ち得ないばかりか、ひとたび問題行為が世間に発覚すればレピュテーションリスクを負うことになり、経営上のマイナスとなるためである。

また、清水剛は、コンプライアンスを企業倫理や「企業と社会」論の中で捉えるのみならず、経営組織論の中で捉えていくことが重要であると指摘する（清水 2007）。

さらには企業の収益目標に加えて、経営倫理やガバナンス・内部統制などと共に経営倫理が重要な経営課題となっているほか、社会的責任（CSR）やサステナビリティ、さらにはコンプライアンス遵守、アカウンタビリティなどの社会的要請も高まっている。

以上から、経営合理性（収益性の追求や効率的経営など）と倫理遵守は経営上両立すべきものであり、組織管理においても両輪で扱われるものと考える。そして、組織不正を分析する際にも、経営上の失敗や問題行動の原因が、経済合理性に基づく経営の失敗に加え、同時に倫理的な視点にからも論じられることが必要であると考える。

次に（２）の視点から考察する。組織不正において、組織内で定められた諸手続・規範が存在するにもかかわらず、それらが適切に守られない場合や、法令等を遵守されない場合などにより違反行為や問題が顕在化する場合などが考えられる。

組織において、違反行為や問題を初期段階で発見し、適切に是正されれば、マイナスの影響を軽微な段階で抑えることが可能であり、自浄作用が健全に機能していることを示すことにもなる。しかし、違反や問題が看過され、さらには本研究が注目するように違反や

問題行為を合理的判断の基で隠蔽や正当化したり、組織内で倫理観が発揮されなければ、結果的に組織不正が温存され肥大化する。組織不正事例でも、例えば歴代の経営者が認識していたケースや、何十年も前から現場部門で不正が行われてきたケースなどがみられる。

このため組織不正の分析には、経営活動上の問題の特徴や課題を発見するうえで制度経済学的な視点が必要であると同時に、組織内の制度規範そのものの妥当性や規範を遵守するうえでの課題について経営倫理的な視点も含めた、両輪での分析が重要と考える。

この点について、柘植尚則は、ビジネスエシックス（経営倫理）は「制度」でもあると述べた。具体的には、企業の倫理綱領や倫理教育などの「企業内制度」や企業の倫理評価などの「民間支援制度」、企業倫理関連法などの「公的支援制度」があるという（柘植 2010, 179 頁）。つまり、例えば、品質改ざん、粉飾決算や、顧客を騙す行為などの組織不正について、新制度派経済学の視点からは、人間および人間組織が限定合理的であるため、取引コストの発生、情報の非対称性の発生、マイナスの外部性の発生などの問題が引き起こすといった制度上の問題や不備に注目する。また行動倫理学の視点からは、人間の倫理観には限界があるため、経営者や従業員にとって必要な場面や制度上の不備によって倫理観が発揮されなかったのかといった点に注目する。

以上を踏まえると、「制度」の視点から組織の問題に目を向けることが重要であるとの認識のもと、本研究では限定合理性に基づく新制度派経済学および限定倫理性に基づく行動経済学を基に分析を行うものである。

最後に（３）組織不正の再発防止や予防のための政策提言について考察する。

本研究では、新制度派経済学および行動倫理学・経営倫理学に基づく理論的考察を行うとともに、組織不正事例分析により得られた知見を基に、第３部において経営管理および経営戦略の視点から政策提言を行っている。

経営管理の視点が必要な理由として、経営陣から従業員に至るまでの組織内のすべての人間を対象とした組織不正の防止策には、内部統制システムの構築、さらには不正や問題を早期に発見し是正するための仕掛けづくりなどが必要となるからである。

経営戦略の視点では、経営陣による組織不正防止のための経営計画や経営方針の策定およびグループ会社を含めた全組織への徹底、さらには外部環境の変化への対応などが重要であり、不正の防止や抑制に努める特に組織全体の戦略策定および意思決定も重要である。

つまり経営においては経営管理と経営戦略は組織運用の両輪であることから、本研究では、取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論、そして行動倫理学・経営倫理学などによる理論的考察から得られた視点を基に、経営管理と経営戦略に関する不正防止などの政策提言を行うものである。

また、補足として、組織不正や組織不祥事に関する先行研究との比較から考察すると、間嶋崇（2007）および樋口晴彦（2012）の研究は本論文に近い構成となっている。

まず間嶋の研究は、組織文化の視点から考察を行っており、ギデンズの組織文化の考え方を土台としつつ、ミクロ・マクロ・リンクとパワーとポリティクスという２つの要素から、ギデンズの組織文化モデルに独自の視点を加えて分析を行っている点に特徴がある。次に、樋口の研究は、組織不祥事について、直接原因と潜在的原因に区分したうえで、潜在的原因について、アウトソーシングの影響、成果主義の影響、組織文化の影響、作業効率の追求およびコスト削減の影響という４つの類型に区分したうえで、それぞれについて考察を加えている。さらに企業倫理など組織不祥事に関する周辺的な影響についても考察を行うなど、複合体に分析している点が特徴である。

つまり、これらの先行研究は、不正や不祥事に対する問題意識を提示したうえで、複数の理論やフレームワークを用いて分析し政策提言を行っている点で、本研究と共通したアプローチである。(間嶋、樋口のそれぞれの先行研究は第２章にて詳細に検討する。)

以上、(１）～（３）の視点および先行研究との比較から考察した。本研究が、組織不正の原因について、限定合理性および限定倫理性に基づき新制度派経済学および倫理学を用いて理論的考察を行い、経営管理と経営戦略の両方の視点から組織不正防止の政策提言を論じることは、分析方法としても、また先行研究と比較しても、有効であると考える。

1.5　組織不正事例分析およびその方法について

本研究では、組織不正の原因について、限定合理性および限定倫理性に基づき新制度派経済学および行動倫理学の視点から事例分析を行うこととしており、以下の（１）および（２）の方法で行う。

（１）第６章では、新制度派経済学の取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論について、また第７章では行動倫理学について、各理論に対しての組織不正事例を一企業ずつ取り上げて分析を行う。

（２）２０１５年以降に発生した上場企業を対象とし、第三者委員会報告資料や主務省庁の資料、マスコミ報道による資料を用いて分析する。

まず、(１）について考察する。本研究では、多くの企業事例を網羅的に考察したうえで、その不正の特徴・傾向や原因について帰納法的に抽出するのではなく、各理論に当てはまる一企業ずつ組織不正事例を分析することとしている。そのうえで、企業事例分析には、複数の事例を用いるケースと、単一の事例を用いるケースの２つがあると考えられる。

前者については、不正の事例分析に限らず一般的な企業事例の分析として、例えば三品和広（2015）による組織の戦略分析研究のように、上場企業１８００社以上について帰納法的に一定の基準を満たすケースを吟味して、共通点を抽出し経営戦略の理論を導き出す

方法がある。

後者について考察すると、田村正紀（2006）による単一事例に基づく経営分析が挙げられる。田村は、単一事例に基づく分析の際の類型として、①先端事例、②代表事例、③逸脱事例、④原型事例などを挙げている。①先端事例とは、理論の発展が初期段階にあるような領域で有用とされる。ビジネスモデルのイノベーションなどを研究する際には、このような先端事例に注目する必要がある。②代表事例とは、その事例が何らかの理論カテゴリーの代表的な事例になっている場合である。③逸脱事例とは、代表事例とも先端事例とも異なる事例であり、実証理論がどこまで適用可能か、既存理論が古くなっていないかと言った疑義がある際に必要となる。④原型事例とは、その理論カテゴリーを最初に創造した事例であり、そのカテゴリーの発展の源であるという（田村 2006, 79－84 頁）。

また井上達彦（2014）は単一事例においてもブラックスワン（黒い白鳥）のように通説を覆すような影響力を持つことも有ると指摘する。

以上に基づき、本研究の組織不正事例分析を検証すると、本研究は、取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論、行動倫理学の視点から、一企業ずつ事例を扱って理論的な視点からの分析を行っており、上記の田村による類型に基づけば、各理論に基づく②代表事例を取り上げる方法に該当すると考える。

次に（２）の組織不正事例分析の具体的方法として、本研究では、①上場企業であること②2015 年以降に発生した不正事案であること③第三者委員会による調査が行われたものを大前提とし、さらに主務省庁の業務改善命令やマスコミ報道なども参考にできる事例である、との①～③の条件を満たす不正事例を選定した。

まず、①および②の条件を付した理由としては、2015 年以降、日本国内においてガバナンス・内部統制・経営倫理に関する制度が整備され理解が浸透しており、そのような制度下にもかかわらず組織不正が発生した「矛盾」に着目する必要があるからである。1990 年代以降、徐々に経営倫理の重要性が日本国内に理解が広がり、日本経団連、経済同友会などの経済団体でも倫理憲章などを発表しており、現在多くの日本企業が倫理憲章や綱領などを制定している。次に、2000 年代以降、日本国内の企業不正に端を発し、会社法や金融商品取引法に基づく内部統制に関するルールが整備された。さらには 2015 年には上場企業を対象にしたコーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。加えて、国連の SDGs の取組みが 2015 年より開始され、サステナビリティや CSR の関心も高まっている。

このため、2015 年以降に発生した上場企業の組織不正を扱うことは、ガバナンス・内部統制・企業倫理の様々な制度が国内で整備され、さらには CSR やサステナビリティなどの社会的関心が高まっている環境下であるにもかかわらず発生した組織不正事案を扱うという点で、本研究で扱う「矛盾」に向き合うことになると考えるからである。

また③で記載した公開情報を用いた事例分析を行う理由について、一般的な経営学の事例研究では、上場企業が開示する決算資料などの公開情報に基づく分析に加えて、経営者

や当事者へのインタビューや調査などが行われる。しかし、組織不正の場合、その性質上、該当企業へのインタビューは困難であると考えられる。よって、企業自身が公表した資料や第三者委員会報告資料、行政機関・監督官庁による行政処分情報さらには新聞等の報道など、公開情報を用いた分析が主となると考える。

また、上場企業の場合には、株主をはじめ多くのステークホルダーへの説明責任を果たす点や社会的影響の大きさから報道もなされる点でも、公開情報を入手しやすいと考える。

よって、本研究では、第三者委員会報告資料や主務省庁の行政処分、新聞等の記事などの公開情報を用いて上場企業に対して事例分析を行う。

以上のとおり、本研究では上記①～③に基づく条件をもとに、組織不正事例行う。

ここまで（1）および（2）の方法について説明したが、最後に、先行研究との比較では、第2章にて取り上げる間嶋、樋口、安岡、十名、井上らの組織不正・組織不祥事に関する先行研究においても、本研究と同様に、組織不正や不祥事に関する原因分析や理論的分析を行いつつ、代表事例として 1 社から数社の不祥事事例を取り扱っていること、かつ公開情報を基本とした分析を行っている点で、本研究に近い方法を採用していると考える。

1.6　本論文の構成

以上、本研究の目的、本研究が扱う問題について明らかにした。最後に、本研究の全体の構成と各章の内容を明らかにすることで、研究の全体像を明らかにする。

本研究は3部構成となっている。

第1部は「日本企業の組織不正をめぐる先行研究の批判的考察」として、日本国内において、 2000 年代に入り、ガバナンス・内部統制・企業倫理に関する制度が整い、関心も高まりつつある一方で、大企業の不正が続発しているという問題点や矛盾点を述べたうえで、その原因として、善悪の2分法になっている問題があるという点を指摘しつつ、3分法的な視点が重要であるとの視点から考察する。

第2章では、本研究の導入として、日本における経営倫理・ガバナンス・内部統制などの概要について経団連、経済同友会、商工会議所などの企業団体における倫理的な指針や憲章について確認する。次に日本のコーポレートガバナンスや内部統制システムの現状について、特に不正防止の観点から現状を確認する。さらに、SDGs や ESG などの国際的フレームワークを見たうえで、最後に、日本の組織不正に関する先行研究を整理する。

第3章では、日本において経営倫理やコーポレートガバナンスや内部統制システムなどの各制度が浸透してきたにもかかわらず、組織不正が発生し続ける理由や矛盾について考察する。まず、企業不正に関する従来の問題解決の矛盾と限界として「原因分析に対する問題」と「再発防止施策の問題」を論じたうえで、第三者委員会報告資料や新聞報道や社会の反応などから、組織不正を正常・異常の2分法（正邪・善悪・合理非合理）で捉えて

いるという問題が原因となっていること明らかにする。

第4章では2分法にかわる組織不正の防止に必要な視点として、3分法の視点の必要性を提示する。具体的には単純な善悪、合理・非合理、倫理・非倫理の間には、合理的な失敗、悪意なき倫理的問題などの問題が存在することを提示する。そして、3分法で考察する前提として限定合理性・限定倫理性の視点が重要であること、さらに組織不正防止のためには一回性ではなく、ポパーによる批判合理主の試行錯誤の方法、つまり推測と反駁、叙述階層と論証階層の視点が重要であることなどを論じる。

次に第2部では、「組織不正の理論的考察（新制度派経済学・行動倫理学)」として新古典派経済学と規範倫理学の視点が第3章で示したような2分法的な思考であることを指摘したうえで、組織不正を3分法の視点で捉えるための方法として、人間の能力的限界を考慮すること、つまり限定合理性や限定倫理性の前提に立った新制度派経済学や行動倫理学の視点に立つことが重要であることを指摘する。

このため、まず第5章では、人間の合理性について考察したうえで、新古典派経済学に基づく完全合理性の問題を述べたうえで限定合理性と限定倫理性の必要性を指摘する。

第6章では限定合理性に基づき、新制度派経済学の視点から取引コスト理論やエージェンシー理論、所有権理論を用いて組織不正の分析を行う。

第7章では、限定倫理性に基づき、行動倫理学の視点から、倫理の落とし穴問題、5つの障壁、ヒューリスティックの問題、倫理観の麻痺の問題などによって発生する組織不正の分析を行う。

第3部では「組織不正の再発防止に関する政策提言」として、第1部の問題意識および第2部の理論的考察を踏まえて、限定合理的かつ限定倫理的な人間組織にとっての有効な組織不正の再発防止や予防に関する政策提言を行う。

第8章では、新制度派経済学、行動倫理学さらには、ポパーの推測と反駁およびヘアの二層理論を基にした規範倫理学の視点から、組織不正防止に関する提言を行う。組織不正を分析するうえで、限定合理性および限定倫理性の視点に立つことの重要性を示すとともに、組織不正を根絶することは不可能であり不正は発生し得るとの視点から不正防止策を講じることの重要性を提言する。

次に第9章では、経営管理の視点から、3ラインモデルの改良、フェールセーフの導入、ナッジの取組、さらには経営倫理の取組などをもとに、具体的な不正防止の取組みに関する政策提言を行う。

第 10 章では、経営戦略の視点から企業の不正防止について考察する。経営戦略の定義と目的について考察したうえで、全社戦略の視点から組織不正の防止施策を講じることの必要性を考察するとともに、企業の収益性と社会性の観点から、組織不正防止のためのCSR 戦略の必要性について考察する

また、本研究の理論的考察に基づく組織不正防止のための直接的な政策についての提言は 10 章までであるが、補論として、第 11 章にて不正に強い組織づくりのための経営戦略のフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capability）を用いた組織不正の再発防止や不正発生予防のための企業の自己変革について考察する。

なお、補論は博士論文のための研究の過程で、経営戦略を用いた不正防止研究の延長として研究を行ったものである。

最後に、第 12 章で本研究の要約と結論を示す。

第 1 部　日本企業の組織不正をめぐる先行研究の批判的考察

第 1 部は、まず日本国内の組織不正の現状について、特に 2000 年代以降、ガバナンス・内部統制・企業倫理に関する諸制度が整い、社会での関心も高まりつつある一方で、大企業の不正が発生し続けている問題点や矛盾点を述べる。

そして、このような問題や矛盾が発生する原因として善悪の 2 分法になっている点を指摘しつつ、3 分法的な視点が重要であるとの視点から考察する。

第 2 章 日本企業の組織不正をめぐる先行研究と課題

2.1　はじめに

日本企業の組織不正が後を絶たない。特に、上場企業や業界大手と呼ばれる企業における粉飾決算、検査数値の改ざん、品質偽装、ハラスメント、さらには顧客を騙す行為なども発生しており、組織上のガバナンス・内部統制・倫理上の不備が指摘されている。さらには伝統的に日本が強いとされてきた製造業分野の大手企業や厳格なコンプライアンス遵守が求められる金融機関などにおいても顧客書類の改ざんや金融商品の不適正な販売などといった不正が発生している。

一方で、日本では、1990 年代以降に企業倫理への関心が高まってきた。そして 2000 年代に入り、アメリカのエンロン・ワールドコム問題や日本国内での会計不正などを受けて、証券取引法の金融商品取引法への改題や会社法の施行など、日本版 J-Sox といわれる内部統制関係の法制度が整備された。その後、2015 年には金融庁と東京証券取引所によってコーポレートガバナンス・コードが導入されることとなった。

また 2000 年代以降は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）についても注目が集まった。特に、国連のフレームワークとして 2006 年に責任投資原則（PRI : Principles for Responsible Investment）に基づく ESG 投資（環境: Environment、社会 : Social、企業統治 : Governance）指針が発表され、さらには 2011 年にはビジネスと人権の指導原則、2015 年に持続可能な開発目標（SDGs : Sustainable Development Goals）目標など、社会全体のサステナビリティの概念が広く浸透しており、企業もこれらのフレームワークに準拠した活動を展開している。加えて、国際標準化機構（ISO : International Organization for Standardization）による企業の社会的責任（CSR : Corporate Social Responsibility）に関する指標（ISO26000）も用いられている。

近年では、上場企業の統合報告書においても ESG に基づく環境、社会、企業統治についての取組や SDGs に関する取組内容などが記載されている。

以上を踏まえると、企業倫理、内部統制、コーポレートガバナンス、環境・社会（人権）

配慮、サステナビリティなどが注目されているといえる。

組織不正の防止の観点から見れば、上記のような企業倫理、内部統制、ガバナンス、サステナビリティを各企業が適切に実行すれば、組織内の不正の未然防止につながるほか、万が一組織不正が発生した場合でも内部統制、ガバナンス、企業倫理が整備されていれば問題を軽微な状態に抑えることが可能であるなど、組織の自浄作用も機能するはずである。

しかし、実際には 2010 年代に入ってからも企業における組織不正は続発している。組織不正を起こした企業の中には上場企業、とりわけ日本が強みとされてきた製造業の分野においても品質偽装、検査不備などの問題が起きている。

言うなれば、法制度が整い各種フレームワークも広く社会に浸透しているにも関わらず、企業、特に大企業においても不正が続発するという「矛盾」が生じていることになる。

なぜこのような「矛盾」が発生しているのか。

本研究では、この矛盾に注目し、問題を理論的に考察するとともに、不正に強い組織形成のための政策提言を行う。本章では、組織不正の研究の分析を行ううえで、特に、日本の上場会社に対する規律として定められた金融庁と東京証券取引所によるコーポレートガバナンス・コードがどのように組織不正の定義を定めているかを確認したうえで、さらに組織不正に関する先行研究の内容について考察する。

2.2　コーポレートガバナンス・コードの概要

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業の指針有価証券上場規程の別添資料という位置づけであり、2015 年 3 月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ、同年 6 月から適用が開始された[1]。その背景には、「『日本再興戦略』改訂 2014－未来への挑戦－」が閣議決定され、その中で、日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民に広げるために、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準の ROE の達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要であると述べられており、その方法として、コーポレートガバナンスの強化の必要性が指摘されたことによる。具体的には「持続的成長に向けた企業の自律的な取組を促すため、東京証券取引所が新たにコーポレートガバナンス・コードを策定する」と記載されている[2]。

コーポレートガバナンス・コードは「株主の権利・平等性の確保」「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」「適切な情報開示と透明性の確保」「取締役会等の責務」「株主との対話」という 5 つの基本原則から成り立っており、コーポレートガバナンスには法

---

[1] 日本証券取引所グループ　「コーポレートガバナンス・コード」
https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html

[2] 『「日本再興戦略」改訂 2014－未来への挑戦－』 18 頁　https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon//kaigi/minutes/2014/0624/shiryo_02_1.pdf

的な義務はないものの「Comply or Explain」（遵守しない場合には説明する）とされており一定の強制性が認められる。

そして、コーポレートガバナンス・コードは 2015 年の制定後、2018 年と 2021 年の 2 回の改訂が行われ、直近改訂では取締役会の機能発揮（独立社外取締役の選任や指名委員会・報酬委員会の設置など）やサステナビリティ課題への取組みなどが盛り込まれている。

2.3　コーポレートガバナンス・コードにおける不正防止の観点

日本のコーポレートガバナンス・コードを組織不正防止の観点から見ていくと「不正」という文言が一箇所明記されている。

該当箇所は、「外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立」として、外部会計監査人が取締役会および監査役会に対して対応を求めている内容である（補充原則３－２②（ⅳ））。

不正に関して明記している部分はこの一箇所のみであり、それ以外には「事業活動倫理」「不適切な行為・情報」「内部通報」という文言が入っている点が注目される。

具体的には、「基本原則２　上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである」との記載がある。

「原則２－２．会社の行動準則の策定・実践」においても「上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである」と述べられている。

さらに「補充原則　２－２①　取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない」との記載もある。

また「原則２－５．内部通報」では「上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである」と記載されている。

なお上記の「不正」に関する箇所および「事業活動倫理」「不適切な行為・情報」「内部通報」という文言は、いずれも 2015 年のコーポレートガバナンス・コード制定時から一

貫して入っている。

まず、組織内の不正については、企業組織内で自ら発見し対策するとの視点よりも、外部会計監査人が発見した際に企業側の適切な対応を求めている点が特徴である。この点は、企業自身の不正対策について、より踏み込んで明示した方が良いとの意見も考えられる。

また、企業の日常的な活動において倫理が重要であると位置づけられていること、さらには組織として不適切な行為（これは組織不正も含まれると考えられる）の防止のために内部通報の実施および組織として内部通報体制を構築すること、そして経営陣（取締役会）が責任をもって体制整備を行う責務を負っていることなどが重要視されている。

以上の通り、コーポレートガバナンス・コードにおける組織不正の捉え方について整理したが、「Comply or Explain」（遵守しない場合には説明する）に基づき一定の強制性が認められる点を考えると、実質的には当該コードは上場企業に対する遵守義務といえる。

つまり、不正防止措置を講じることも義務であるとみなすことができる。

2.4　日本の不祥事研究の概要

2.4.1　はじめに

ここでは、組織不正の意味を考慮しつつ、組織不正に関するこれまでの先行研究（特に、制度・ガバナンス、組織文化、心理学、リスク管理等）を整理する。

なお、先行研究には、組織不正、組織不祥事、企業不正など様々な表現が用いられ、また不正に加えてシステムトラブルや経営上の失敗なども分析対象を含む場合がある。

本研究では、これらの表現や分析対象を踏まえつつ、組織不正という表現を用いる。そして、企業における不正行為を分析の対象とする。

2.4.2　組織不祥事研究について

組織不祥事/組織不正の研究には、様々な切り口が存在する。その理由としては、不祥事や不正という事象が多面的な要素を持ち、様々な学術的視点からの分析が可能であること、場合によっては学問横断的・学際的な分析を行うことが必要である点でもある。

樋口晴彦によれば、組織不祥事にかかる研究は、経営学だけでなく、法律学、倫理学、経済学、社会学、行政学、工学、心理学などの学際的な知見を踏まえることが重要であると指摘する。そして、経営学においても、社会的責任論、企業倫理論、企業統治論、リスク管理論の関連領域に加えて、経営戦略論や管理論なども横断的にみる必要があると指摘している（樋口 2012, 29－30 頁）。

実際に、組織不正についての経営学・経済学・倫理からの分析では、ガバナンス・内部統制問題、コンプライアンス問題、経営者と従業員との関係、組織文化の問題などが存在する。日本企業の組織不正および不祥事に関する研究は多数存在し、全てを網羅することは困難であるが、本研究では、組織不正に関する研究のうち、本研究に近い、組織や制度に関する不正、リスク管理の視点、経営者の視点からの不祥事、複合的な視点について確

認を行う。なお、本研究で扱う新制度派経済学および倫理学（行動倫理学・規範倫理学・経営倫理学）については第２部にて扱うこととし、それ以外の先行研究を本章で扱う。

2.4.3　組織不正に関する先行研究

樋口（同）が指摘したように、組織不正・不祥事に関する研究は様々なアプローチが存在するが、ここでは、日本における組織や制度に関する不正、コーポレートガバナンスの視点、日本的経営の視点、さらには内部統などの視点等の先行研究を取り上げる。

まず、組織と制度に関する不正として、大平 浩二、佐藤 成紀、濱口 幸弘（2012）らによれば、悪しき組織文化の積み重ねと言った問題や、経営者の承継がうまくいっていない問題などを指摘している。また、大平 浩二、 佐藤 成紀、 濱口 幸弘 (2018)および大平浩二、佐藤成紀（2019）では、「⑴ 「人間は間違いを犯す存在である」⑵「初めから悪い組織（文化）はない」⑶「人間はそれ（自分の間違い）をもっともらしい理由をつけて隠蔽する」⑷「不祥事は表に出て初めて周知される」」など、本研究とも共通の視点を示したうえで、経営者の人格や責任に焦点を当てた研究を行っている。

また、日本的経営の視点からの組織不正分析として、影山僖一（2012）は組織の階層性からの不祥事分析を行っており、日本の伝統的な終身雇用制や年功賃金制度、新卒一括採用などと組織不祥事の関係について考察している。そして階層制と命令一元化、統制の範囲縮小などが、効率化に貢献した一方で、組織不祥事の原因となるものであり、それらの逆作用についての留意が必要と指摘している。

出見世信之（2017）はコーポレートガバナンスの観点から、会社利益誘導型、会社損失隠ぺい型、自己利益追求型、問題行動放置型に分類しつつ、組織不正防止について、取締役会、特に社外取締役や社外監査役による監視の必要性や、風通しの良い組織風洞の構築などを提言しつつ、事例とともに分析を行っている。

青木英孝（2021）は組織不正の防止にガバナンスは有効であり、社外取締役などのモニタリング強化もガバナンスに有効であると述べつつ、情報の非対称性やインセンティブの問題があること、ガバナンス改革には副作用があること、製品やオペレーションの不具合や悪質な不正などについてはガバナンス強化では防げないことなどを分析している。

また、平田光弘（2008）は、企業統治（ガバナンス）と不祥事との関係について歴史的な経緯も踏まえて論じている。平田によれば、企業統治が、不祥事の発生抑止の機能と、競争力強化の促進機能があると考えられ研究者も実践者も信じてきたこと、そして強い期待をもって企業統治改革がブームとなったと指摘する。

その一方で、経営実践の側に、企業統治の改革をすれば不祥事は無くなり企業競争力も強まるとの思い込みが生じ、安易に企業統治にすがる風潮も生じたという。しかし、実際には不祥事は続発しており、１９６０年代では企業活動の過程で事後的または副次的に企業不祥事が発生するなど「まだ質の良い不祥事であった」であったが、１９９０年代以降や２０００年代以降においては、様々な不祥事が、反社会的行為であることを知りながら、

意図的に引き起こされた「悪質な不祥事」が発生し続けていると厳しく指摘している。

平田は、企業統治に期待が集まる一方で、企業統治には企業不祥事の抑止力や競争力の促進力もないことを指摘する。不祥事をなくすことが難しい理由として、不祥事を引き起こしたら、組織体そのものが存亡の危機にさらされることになるという危機意識がないこと、あるいは危機意識があっても極めて薄いことを指摘する。理念や行動規範や法令遵守を掲げるよりも、実施の従業員の危機意識や危機管理が重要であると指摘する（平田 2008, 71－81 頁)。

さらに平田は、「不祥事」という用語を使うべきではないと指摘する。なぜなら「不詳」には縁起の悪いこと、運の悪いことなどの意味があることから、企業や経営者が不正を働きながらまるで不運・災難のように受け止めており、この意識では企業不祥事は無くならないと述べる。

平田のこの指摘は重要と考える。本研究において「不祥事」という言葉を使わず「不正」を用いている理由は、製品の不良やシステムトラブル、不具合などのミス・エラー・不具合ではなく、企業や経営者・従業員の不正行為に視点を分析対象としていることのみならず、平田が指摘するように、不祥事という運や外部要因のせいにすることなく、企業組織、経営者、従業員が問題を自覚し、責任をもって対処することが重要と考えるからである。

また、平田が、従業員の危機意識や危機管理に着目した点は非常に重要である。本論文においても、合理的失敗や悪意無き倫理的問題を前提として、単なる制度導入は意味がなく、実効性のある制度の導入および経営者や従業員が不正や問題に気付くことの重要性を指摘している点で、平田の問題認識に近いといえる。

一方で、平田による、企業統治が不祥事の抑止力や企業成長に効果が無いとの指摘は疑問がある。なぜなら、企業統治において経営者や従業員が不祥事や不正に気付き対処できる制度やシステム構築は無用とは言えず、相互牽制機能も企業統治の重要な視点であり抑止効果足り得ると考える。この点については、第１０章において論じる。

そして企業統治は、企業成長にも必要な要件であると考える。企業が健全に成長し発展し、製品やサービスの提供を通じて社会の利便性や社会課題の解消に広く貢献することは企業の重要な役割であり、そのためには、企業が健全な状態であるように統治することでイノベーションや発展の土台作りにつながると考えるからである。

以上のように組織不正についていくつかの先行研究を上げたが、ここでは、さらに、本研究と同様に、問題提起、理論的研究、事例分析、政策提言を行っている組織不正研究（組織不祥事研究も含む）を取り上げる。具体的には、間嶋崇（2007)、樋口晴彦（同)、安岡孝司（2018)、十名直喜（2019)、井上泉（2015、2020）らの研究を取り上げる[3]。

---

[3] 今回取り上げる組織不正・不祥事に関する先行研究のうち、間嶋および樋口の研究は博士論文を加筆修正したものであることが、あとがき等で記されている。間嶋と樋口の研究は、本研究とは理論的なアプローチや分析方法は異なるものの、組織不祥事/不正を扱う

まず、間嶋の研究は、組織不祥事の問題について組織文化に着目して分析を行っている。組織文化が組織で共有される価値や意味の体系ないしセットであると位置づけて、組織不祥事分析のための組織文化論として、ミクロ・マクロ・リンク、つまり個人と組織と社会の関わり合いの要素および、パワーとポリティクス、つまり自分が思ったように他者の意思決定や行為を変更させる力を行使し、影響を与えること、という2つの視点を組み込むことが重要であると指摘した。そのうえで、間嶋は、既存の組織文化論である機能主義およびシンボリック解釈主義について考察し、その限界や課題点などを明らかにしつつ、ギデンズの構造化理論を応用することを提唱し、ミクロ・マクロ・リンクおよびパワーとポリティクスの二つの視点を組み合わせて分析を行っている。そして組織不祥事は組織文化の所産であると把握できること、個人の行為の所為と組織や社会の所為の相互作用の中で発生していくものであり、さらにパワーやポリティクスの影響があることを考察している。これらの理論的考察を基に、企業や病院などの不祥事事例を取り上げたうえで、個人と社会構造、さらにその中間に位置する様相（modality）として個人と社会構造がお互い影響を与え合って不祥事が発生していることを指摘した。さらには、組織不祥事への政策提言として、発生・予防・再生メカニズムの解明による間接的貢献や、ワイクらによる高信頼性組織の分析を基にした安全文化の構築などを提言している。

このように間嶋の研究は、組織文化を土台としつつ、ミクロ・マクロ・リンクおよびパワーとポリティクスという 2 つの視点を組み合わせつつ発展的に理論的考察を行っており、健全な組織文化の構築についての政策提言につなげている点に特徴がある。

そのうえで、近年も心理的安全性の高い組織文化やリスクカルチャーの醸成が重要とされているなど重要な視点となっており、間嶋の研究は、組織文化の重要性に注目した点で意義ある研究と考える。しかし、間嶋の研究への批判としては、組織文化の視点については網羅されているものの、制度や規範についての視点が弱いと考える。組織のミクロ・マクロ・リンクとの関係で言えば、上司と部下、本店と現場部門との関係性、パワーとポリティクスについては文化のみならず公式的な制度上の権限や影響力も重要と考える。制度や規範と組織文化は表裏一体の関係であり、非公式の組織文化を扱うならば、同時に明確に定められた制度や規範との関係性の両輪で分析する必要があると考える。

次に、樋口の研究は、まず先行研究の理論的分析を比較しつつその課題を明らかにしたうえで、理論的分析と事例分析をセットで行うべきとの視点を述べている。組織事例分析をもとに、Reason による先行研究を踏まえ、直接原因、Ⅰ種潜在的原因、Ⅱ種潜在的原因に区分した。樋口によれば、直接原因とは「組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動」かつ「直接原因を誘発又は助長した因果関係につらなる組織上の問題点」として定義し、さらに潜在的原因のうち「直接現認の発生を防止するためのリスク管理の不備に関する原因」をⅠ種潜在的原因とし、「潜在的現認のうちでⅠ種以外の原因」をⅡ種

うえで、特に、全体構成や問題意識、着眼点について研究上の示唆を得た。

とした。そして、Ⅱ種には、アウトソーシングの影響、作業効率の追求およびコスト削減の影響、成果主義の影響、組織文化の影響を主要 4 類型として分類した。そして、主要 4 類型について先行研究を基に検証を行い、まずアウトソーシングの影響については「アウトソーシングにおける協働関係不測のリスク」が生じていること、作業効率の追求およびコスト削減の影響としては「優越的地位の濫用のリスク」が生じていること、成果主義の影響としては「成果主義による内部統制弱体化のリスク」が生じていること、組織文化の影響としては「組織文化の過剰のリスク」が生じていることを指摘した。最後に、組織不祥事研究と関連が深い既存の研究領域について、企業の社会的責任論、企業倫理、企業統治やリスク管理・内部統制を取り上げて考察を行っている。

樋口の研究は、組織不祥事の発生について原因を直接原因と 2 つの潜在原因に分けたうえで、潜在的原因について 4 つの類型から分析しており、複数の理論やフレームワークを幅広く分析している点に特徴がある。また、関連領域も合わせると幅広く組織不正を捉えようとしている点に特徴がある。

そのうえで樋口の研究に対する批判としては、組織不祥事について 4 つの類型から多面的に捉えようとしているが、それぞれの 4 類型の関連性が複雑であること、また 4 類型についても著者独自の基準によりリスクを区分しており、分類や分析が複雑となり困難さを増す可能性があると考える。もちろん、樋口が挙げた視点は重要な要素であり、組織不正や不祥事は多面的な原因で発生する場合も多い。なにより樋口が警察官僚という行政官・実務家出身の立場からも、正確かつ詳細に不祥事を把握しようとする視点が強いと考える。しかし、少なくとも組織不正や不祥事研究において、問題点や原因を俯瞰的に見るためには、樋口の言う 4 類型について、共通的・一体的に束ねる全体的視点の提示が必要ではないかと考える。

安岡の研究について取り上げる。安岡は、企業不正についてリスクマネジメントの視点から論じている。まず、不正が発生する 6 つの原因として①経営者の圧力と監査役の機能不全②内部統制能抜け穴③ 3 つのディフェンスラインの抜け穴④内部通報制度の不備と限界⑤固定的な人事、⑥技術力不足を掲げている。次に、3 つのディフェンスラインとして現場レベルでのディフェンスライン、現場と独立した立場でのディフェンスライン、さらに内部監査によるディフェンスラインなど、それぞれの重要性を述べている。複数の企業不正事例を取り上げつつ、リスクマネジメントの必要性について、経営判断とリスクマネジメントが表裏一体の関係であることを述べつつ、経営上の最上位の課題であると指摘している。そのうえで、リスクマネジメントの体制構築の重要性や限界などとして、リスク管理部門や内部監査部門の脆弱性、3 つのディフェンスラインの課題を挙げている。コンプライアンスと内部統制の一体化や効果的なリスク戦略の構築などについて提言を行っている。

安岡の研究については、一貫してリスクマネジメントの視点から企業不正の原因を論じており、事例分析を踏まえつつ、どのようなリスクマネジメントの体制構築が必要かを論

じている点に特徴がある。そして、組織不正事例をもとに、各企業の不正が、リスクマネジメントが不適切もしくは不十分であることに起因するなどと指摘したうえで、金融実務家出身の研究者として、リスクマネジメントの基本や体制構築のプロセス等についても丁寧に分析したうえで、経営者のリスクマネジメント認識不足や社外取締役・社外監査役の限界について述べている点については、本研究を行う際にも参考となった。しかし、批判としては、経営者を統制する仕組や社外取締役・社外監査役がいかに牽制機能を発揮するかといった、現在の日本におけるリスクマネジメントに関する課題についての踏み込んだ指摘や提言が乏しいと考える。そのうえで、安岡によるリスクマネジメントの重要性の指摘は、本研究でも同じ認識であり、本研究では、第 3 部において内部統制の 3 ラインモデルの改良など具体的な政策提言を行っている。

十名の研究について取り上げる。十名の研究は、企業不祥事、とくに製造業の品質不正について、日本的な労働慣行やグローバリズム、企業と社会との関係性等の視点から論じている。本研究でも取り上げている神戸製鋼や KYB に加えて、自動車業界などの品質不正について事例を整理したうえで、不正の原因について、日本的経営の問題の発生の視点から論じている。具体的には、日本の行動経済成長期における日本の製造業の品質管理について、デミング賞の導入や全社的品質管理（TQC）の導入によって高い競争力を獲得してきたが、1980 年代から 90 年代にかけて全社的品質管理が限界を迎えたこと、2000 年代に入りコスト重視・品質軽視によって、重大事故や品質不正が顕在化し現在に至ることを指摘している。また、その背景として日本的労働慣行、例えば無限定的正社員の活動などが現代では限界を迎えており、結果として、過労死などの問題や現場任せの品質管理と言った問題が顕在化したことを指摘している。これらの問題を踏まえた政策提言として、イギリスやドイツの労働慣行やグローバルな経営の視点を踏まえて、現代に整合的な品質管理モデルの再構築およびワークライフバランスの必要性について考察し、創造性と働きがいが重要であると提言している。

十名自身が、神戸製鋼出身の研究者として、神戸製鋼の品質改ざんを含めた製造業における不正を取り上げながら、日本的経営の課題について自省的かつ厳しい視点で論じている点が特徴である。一方で、研究への批判として、政策提言において、現代に整合的な品質管理モデルの再構築およびワークライフバランスの必要性について述べている点は、重要な指摘であるが、理念や必要性の提案に留まっている。理念は必要であるが、日本が少子高齢化社会を迎える中で、共働きや介護などの労働者の制約が高まる中でワークライフバランスを実現しながら、同時に企業として製品品質を高め、付加価値を発揮しつつ組織不正を防止するか、などの相反する困難な課題の両立を論じるならば、創造性や働きがいだけでは不十分であり、日本の経済システムや産業構造、労働の考え方などの根本的な制度視点からの分析や改善提案が必要ではないかと考える。

最後に、井上の研究について取り上げる。まず、井上（2015）の研究では、日本国内において様々な不祥事が発生している点を踏まえて、先行研究を踏まえて不祥事の定義や範

囲などについて考察したうえで、企業不祥事の原因について、意思決定、情報伝達、事業活動、決算・情報開示の 4 つのプロセスに区分したうえで、これらの 4 つのプロセスのどこかで不正が発生していると指摘している。さらには企業不祥事が起こりやすい 7 つの特徴として、①社会とのずれに気づかず、内向き思考が蔓延している②営業・成果偏重主義③情報遮断（上意下達・下意上達・水平伝達などの不全）④聖域部門の存在⑤リーダーシップの欠如⑥経営陣や本社部門の現場無関心⑦独裁的専制的経営者などが要因であるとしている。そのうえで、1990 年代から 2010 年代にかけてのいくつかの企業不正事例を考察したうえで、不祥事防止や問題事象の未然防止や軽減のための政策提言として、コーポレートガバナンスを実効性あるものにするべきと述べており、同時期に発表されたコーポレートガバナンス・コードの原案を踏まえつつ提言を行っている。さらには社外役員の役割の強化やそのための具体的な施策についての提言がなされている。

続く井上（2021）の研究では、ビジネス倫理と組織不祥事との関係について考察しており、特に SDGs はビジネス倫理の推進力であると述べつつ、ビジネス倫理の定義や範囲を述べたうえで、株主優先からステークホルダーの視点を提示する。さらには企業不祥事の原因について述べたうえで、権威に服従する個人の問題に関する有名なミルグラム実験などをもとに考察したうえで、ビジネス倫理を保障するうえで、不祥事を引き起こすのは人であるという明確な事実を再確認したうえで、人の心の問題からのアプローチと仕組みからのアプローチという二正面アプローチの必要性を述べる。そのうえで、井上の前著と同様にいくつかの企業の事例研究をしたうえで、政策提言として、日本で導入されたコーポレートガバナンス・コードを分析したうえで社外取締役の役割や期待について考察している。さらには近時話題となっているサステナビリティ経営について、経済的価値と社会価値両方の両立の視点から考察を行っている。

これらの井上の 2 つの研究は、不祥事についてガバナンスとビジネス倫理という 2 つの視点の重要性を述べつつ、事例研究を踏まえながら、コーポレートガバナンスやビジネス倫理が有効に発揮されるうえでの要件について整理を行っており、実務家にとっても参考になると考える。

井上の研究に対する批判として、まず井上（2015）において、社外役員の役割強化など重要な指摘をしており、特にコーポレートガバナンス・コードの制定と同時期の研究として、日本のガバナンス制度の高度化に向けた有益な提言が行われている。しかし、不祥事の原因分析について 4 つのプロセスと 7 つの視点について述べたうえで事例研究を行っているものの、4 つのプロセスと 7 つの視点が必ずしも連動しておらず、事例選定の基準や関係性がわかりづらい点がある。次に、井上（2021）の研究についても、ビジネス倫理の実践において二正面アプローチの必要性などを掲げているが、こちらの事例研究もビジネス倫理中心の分析ではなく、一般的な分析や考察が含まれており、分析との関係性がわかりづらい。また政策提言についても社外取締役の重要性やガバナンス制度について論じており、ビジネス倫理をテーマ研究として扱っているものの、事例研究と政策提言などが整

合的に論じられておらず、総花的な列記になっている。

以上、組織不正・不祥事にかかる先行研究を考察した。これらの研究の共通的特徴としては、それぞれの研究が組織不正・不祥事に対する強い問題意識のもとで、それらの問題の解決のため理論的枠組みを整理し、事例研究を交えつつ、組織不正防止のための政策提言や考察分析を行おうとしている点が挙げられる。

そのうえで、本研究との関係においては、間嶋、樋口、安岡、十名、井上らの先行研究については、各先行研究の組織不正の問題意識や扱う理論やアプローチは異なっているものの、不正・不祥事への問題意識の提示、理論的考察、事例分析、再発防止の提言および制度上の政策提言を行っており、本研究を進めるうえで、分析の方法、構成面、さらには問題意識の着眼点などにおいて、大いに研究上の示唆を得ることができた。

一方で、本研究との大きな相違点は、序章の「1. 3. 4　先行研究の課題」で述べたように、本研究がガバナンス・内部統制・経営倫理などが整備されている現代においても、なお組織不正が続発しているという「矛盾」を探り、そして解決するために、完全合理性および完全倫理性の問題を提示しつつ、限定合理性と限定倫理性の立場から新制度派経済学および行動倫理学の視点から組織不正に関する理論的考察を行い、政策提言を行っている点である。

つまり、他の先行研究よりも、根本的な人間の合理性や倫理観といった、思考や価値観に光を当てたうえで、合理性や倫理観を土台とした不正に関する理論的考察および不正防止に関する政策提言を試みている点が、大きな相違点であり、先行研究と比較して、本研究の重要な問題意識や着眼点であると考える。

2.5　小括

本章では、まず日本における組織不正の発生の矛盾について指摘したうえで、コーポレートガバナンス・コードではどのように不正が扱われているのか、その確認を行った。

さらに日本企業の組織不祥事や不正に関する先行研究について考察を行った。

以上、見てきたように、組織不正防止について、制度上の取り組みも進んでおり、企業に対して一定の強制力が講じられていること、また従来から組織不正に関する様々な研究も積みあがってきていることなどを確認した。特に、組織不正研究においては、今回取り上げただけでも様々な視点からの先行研究が存在している。今後も様々な視点からの研究が進められていくことが考えられる。

そのうえで、今回見たように日本国内でガバナンス・内部統制・企業倫理などの様々な整備が行われ、先行研究も積み上げられることにより、結果として組織不正や不祥事の問題が非常に注目され、そして重要な社会課題として広く認識されているはずである。

しかし、それにもかかわらず、なぜ組織不正が発生し続けているのかという「矛盾」が本研究のテーマであり、この「矛盾」については、次の第 3 章以降で詳しく分析する。

第 3 章 従来の問題解決の矛盾と限界

3.1 はじめに

これまで、日本では企業として遵守すべき様々制度が展開され、特に 2000 年代以降、企業を取り巻く規制制度やフレームワークが様々登場し、企業もこれらを遵守してきた。

しかし、一方で日本企業の組織不正は続発している。

本章では、日本において内部統制・ガバナンス・経営倫理に関する制度などが整えられ、上場企業などが各制度を少なくとも外形的に採用し遵守しているにもかかわらず、当該上場企業などによる組織不正が続発しているという「矛盾」を取り上げる。

その原因として「組織不正の発生原因の捉え方や考え方に問題がある、もしくは考え方が不十分である」と「組織不正の防止対策について実効性が伴っていない、もしくは対策が不十分である」という点から考察する。

そして、このような現象の背景には、組織不正について正常状態と異常状態という 2 分法、つまり善悪、合理・非合理、倫理・非倫理、無知・全知といった前提で不正を分析し理解していることが原因であることを明らかにする。

3.2 「ガバナンス・内部統制・経営倫理の整備」と「組織不正の続発」という矛盾

日本では 1990 年代以降、経営倫理についての関心が高まり学術研究が進むとともに、経済団体が憲章や指針を発表するなど経済界においても倫理への関心が高まった。水谷雅一（1998）によれば、経営倫理学の誕生と広がりはアメリカの社会や経済の問題が契機となったという。そして、田中朋弘（2004）は、学術研究の視点から、日本における経営倫理学の登場は、1970 年代ごろから潮流はあったものの、経営倫理学会などが誕生し、本格的な学術研究が広がるのが 1990 年代前半であったと分析している。

また、日本企業における経営倫理の普及・浸透について、高巌（2023）によれば、日本では 1990 年代以降、とりわけ 2000 年代以降において、企業が自社の経営の中で倫理に向き合い、倫理綱領の制定や様々な制度を構築し、経営倫理を経営課題として捉えることとなったと分析する。日本経済団体連合会や経済同友会、東京商工会議所などの経済団体において企業倫理・経営倫理といった指針や綱領が発表されるのも 1990 年代から 2000 年代にかけてとなる[4]。

2000 年代に入ると内部統制に関する法整備（いわゆる日本版 J-SOX）がなされ、さら

[4] 日本経済団体連合会は、1991 年に企業行動憲章を発表し、1996 年の第 2 版改訂版から企業倫理という言葉がみられる。また、経済同友会は 2002 年企業評価基準（評価シート）を定め、企業倫理やコンプライアンスに関する項目を設けている。東京商工会議所は、2002 年に企業行動規範を制定し、経営者の倫理観の重要性などを述べている。

に 2015 年にはコーポレートガバナンス・コードが導入された。

つまり 1990 年代から 2000 年以降にかけて、日本において、ガバナンス・内部統制・経営倫理を整備して経営を行うことうえで土台となる考え方が社会全体に広まるとともに、実際の企業経営・組織運営において実務的に取り組むべきルールや指針も整ったといえる。

加えて、国連によるフレームワーク（責任投資原則、ビジネスと人権に関する指導原則、SDGs）の登場や企業の社会的責任（CSR）への注目が集まり、実際に企業が社会的責任を果たすために環境や人権などの問題解決に積極的に貢献すべきである、といった考え方も広がった。現在は、統合報告書やディスクロージャー誌などにおいて、各企業が自社のサステナビリティの推進として SDGs 課題の解決や ESG 投資に関する取組、組織内のダイバーシティ推進、社外取締役や社外監査役などガバナンス体制の強化環境・人権に対する経営課題や目標値（女性活躍、外国人人材登用、男性育休取得率）などを公表する企業も増えている。

しかし、上記のような環境変化、制度導入などの一方で、日本企業、とりわけ上場会社や法律上の大会社と定義される企業の組織不正は発生し続けている。

特に 2015 年以降にコーポレートガバナンス・コードが発表されて以降（つまり日本において内部統制・ガバナンス・経営倫理などの各種制度が出揃った時期以降）であっても、上場会社や大会社による組織不正は後を絶たない。つまり、日本企業において、会社法および金融商品取引法に基づき内部統制制度を整え、コーポレートガバナンス・コードに遵守し、さらには経営倫理として広く推奨される内部通報制度（ホットラインやヘルプラインなどと呼ばれる）やコンプライアンス体制整備を整えることは現代の上場会社において基本的な取り組みとなっているにもかかわらず組織不正が発生し続けている。

ここで、日本企業における経営者や従業員による組織不正の発生状況について、2000 年以降に主だったものを図表３－1 に掲載する。なお、組織不正については中小企業、公的機関含めて多数存在するため、すべてを掲載し検証することは困難であり、ここでは上場会社もしくは非上場企業において特に世間の注目を集めた組織不正を掲げている。

なお、本研究では、製品の不良やシステムトラブル、不具合などのミス・エラー・不具合に起因するような、いわゆる「不祥事」は対象外としている。また経営者や従業員が会社に不利益や損害を与えようとした不正行為や、横領や詐欺などの個人的な利益を得るために行った不正行為も研究の対象外のため除外している。発覚年については、不正が過去複数年にわたる事例、問題が既に指摘されていた事例もあるが、報道などによって当社が不正を認めた時点や当局処分時点を基準としている。

図表 3 －1 2000 年代以降の企業不正一覧

発覚年	企業名	不正事案	上場
2000 年	三菱自動車	リコール隠し	東証一部
2000 年	雪印乳業	食中毒	東証一部
2002年	雪印食品	牛肉偽装	東証一部
2004 年	西武鉄道	有価証券報告書虚偽記載	東証一部
2005年	カネボウ	粉飾決算	東証一部
2006年	日興コーディアル証券	有価証券報告書虚偽記載	東証一部
2006 年	ライブドア	粉飾決算	東証一部
2007 年	ミートホープ	食品偽装	非上場
2007 年	船場吉兆	食品偽装	非上場
2011 年	オリンパス	粉飾決算	東証一部
2011 年	大王製紙	粉飾決算	東証一部
2013 年	みずほ銀行	暴力団融資	東証一部
2015 年	タカタ	エアバック不具合	東証一部
2015 年	東洋ゴム	試験データ偽装	東証一部
2015 年	東芝	不正会計	東証一部
2016 年	スズキ、三菱自動車	燃費不正	東証一部
2016 年	商工中金	不正融資	非上場
2017 年	日産自動車、SUBARU	無資格検査	東証一部
2017 年	神戸製鋼	データ改竄	東証一部
2017 年	てるみくらぶ	粉飾決算・詐欺	非上場
2018 年	スズキ	検査不正	東証一部
2018 年	日産自動車	燃費不正	東証一部
2018 年	スルガ銀行	データ改竄	東証一部
2018 年	KYB（カヤバ工業）	品質不正	東証一部
2018 年	かんぽ生命	簡易保険などの不適切販売	東証一部
2021 年	三菱電機	検査品質偽装、労務問題	東証一部
2022年	日野自動車	排ガス・燃費不正	東証一部
2023年	ビックモーター	検査不正	非上場
2023年	ダイハツ工業	試験不正	非上場
2024年	IHI子会社	データ改ざん	東証プライム

（筆者作成）

図表３－1 で示すように 2000 年代以降、「大企業や上場企業」における組織ぐるみの隠

蔽・改ざん、経営トップにおける偽装や粉飾決算などの不正などが発生し続けている。

不正発覚および事後対応のまずさによって、経営破綻や廃業につながったケースもある。例えば、雪印グループ、カネボウ、ミートホープ、船場吉兆、てるみくらぶなどは不正発覚後、経営破綻や廃業の道をたどった。

また、特徴的なことは、図表３－1 に掲載した企業不正事案は、日本がこれまで世界に対して強い競争力を持つといわれてきた製造業の現場において不正が続発していることである。特に高度経済成長を牽引してきた機械メーカー、自動車メーカー、鉄鋼メーカー等といった業界トップ企業での不正が発生している。日本の製造業には高品質で信頼性の高い製品というイメージが持たれてきたが、発覚した不正は、品質改ざん、検査改ざんなど、おおよそ「高品質で信頼性の高い」とされる従来の評価とは程遠い結果となっている。

また、1990 年代以降の景気低迷や会計制度の見直しなどによって、経営状態の悪化を隠すために経営陣による粉飾決算も行われてきた。さらには、一般企業より正確な業務と法令遵守が求められるはずの金融機関においても、顧客融資資料の改ざん、保険販売における顧客への不当な契約など、顧客の利益を害するような直接的な被害も発生させている。

3.3　矛盾の原因となる２つの原因とその考察

3.3.1　矛盾の発生の原因について

3.2 で見たように、日本企業の組織不正は 2000 年代以降も現在に至るまで続発している。

組織不正が発生すると、報道によって、広く社会の耳目を集めるだけでなく、監督官庁からの処分が下され、上場会社であれば株価の下落など経営の危機に陥る。不正によってこれまで築き上げてきた信頼やブランドが崩れ、結果として経営継続が困難となり倒産や廃業せざるを得ない企業もある。

つまり、不正そのものの倫理的かつ道義的な問題に加え、経営合理的視点から見ても組織不正を発生させることは企業組織にとり「割に合わない、リスクの高い行為」であり、このような危機意識を事前に理解することや、ひとたび不正が発生すれば組織を揺るがす事態になることを想像することは難しくないと考える。

しかし、それでも本研究執筆時点においても、依然として組織不正は発生し続けている。

ここでの疑問は、ガバナンス・内部統制・経営倫理の様々な指針やルールを適切に実践すれば、企業にとって不正に強い組織となり、仮に組織不正が発生した場合にも問題が軽微な状態で解決されるはずであるが、実際にはガバナンス・内部統制・経営倫理についての整備を行っているはずの上場企業や業界トップ企業において、大規模な組織不正が発生し続けているという「矛盾」が生じている点である。（図表３－１に掲載した不正企業一覧には日本を代表する業界トップ企業が多く含まれている。）

なぜ、そのような「矛盾」が発生するのか。

この矛盾の原因について、図表３－２のように２点の考察が可能と考える。

図表３－２　２つの考察

項番	内　容
考察１	組織不正の発生原因の捉え方や考え方に問題がある、もしくは考え方が不十分である。
考察２	組織不正の防止対策について実効性が伴っていない、もしくは対策が不十分である。

（筆者作成）

これから、図表 ３ － ２で記載した２つ考察について順に分析を行う。

3. 3. 2　考察１「組織不正の発生原因の捉え方や考え方に問題がある、もしくは考え方が不 十分である」について

まず、考察１の問題として、組織のみならず社会全体が組織不正の捉え方や考え方に問題があるという点である。例えば、不正および不祥事に対するアンケート調査が行われ、また不正や不祥事発生後には多くのニュース報道がなされる。さらには大規模な不正・不祥事の場合、第三者委員会などの調査が行われ、調査結果が公表される。

これらのアンケートや報道、調査などを見ると、組織不正や不祥事の原因として「組織不正が無知や非合理、倫理観の欠如によって引き起こされた」との視点に立った指摘や批判が行われ、非難が投げかけられることがある。不祥事に関するアンケートや調査などでも、経営層・従業員のコンプライアンス意識の欠如、利益至上主義、不正の放置などが挙げられている。

例えば、日経新聞のウェブアンケート（2015 a, b）では、「経営トップのコンプライアンスの意識の欠如」との回答が 30.3%（トップの割合）を占めた。同時にアンケート上では、組織不祥事への原因に関するコメントとともに、回答者自身の体験や勤務先組織での不祥事についてコメントが寄せられている。次に日本監査役協会のアンケート調査でも、監査役という企業を監視・提言する立場からの意見として、具体的な対策や各企業の取り組みなどについて、様々な分析や示唆に富む提言が含まれているが、そのうち不祥事の原因について、厳しい経営環境、経営トップの責任、構造上の問題、組織文化などが挙げられている[5]。

一連のアンケート調査を見ると、新聞読者のアンケートおよび監査役というプロのアンケートの双方において、不正や不祥事の重大性や深刻さを的確にとらえている一方で、不正や不祥事などの企業問題については、「無知や非合理」「倫理観の欠如」といった表現を用いて、厳しく不正や不祥事事案を批判する姿勢になっている。

---

[5] 日本監査役協会（2012）「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言 ―コーポレートガバナンスの一翼を担う監査役等に求められる対応について―」 https://www.kansa.or.jp/support/library/post-317/

また、新聞報道などでも、組織不正などを厳しい視点から報じている。不正発覚後の報道の姿勢は、事実解明や国民への情報周知という点での貢献がある一方で、不正や問題などの発生原因について厳しく批判を加え、組織を追及する姿勢がみられる。例えば、かんぽ生命による保険の不適切販売について、西日本新聞のスクープ報道が不正発覚の契機となるなど、新聞報道は重要な役割を果たしている。西日本新聞 2019 年 3 月 18 日付朝刊では、「郵便局員 違法営業 68 件」「保険高齢者と強引契約」「全国の郵便局に寄せられた営業に対する苦情は昨年までの 3 年半で 1 万 4 千件超に上り、高齢者に関わる内容が約 6 割を占めた」等と報道され、かんぽ生命もこの報道内容を事実として認めた。

加えて、不正に対して厳しく批判・追及する報道や社説も見られる。読売新聞記事『三菱電機不正 悪弊根絶への覚悟が問われる』（2022 年 10 月 27 日）や日経新聞社説『企業不正を許さない組織作りを徹底せよ』（2022 年 12 月 29 日）など厳しい言葉が使われており、内容においても当該日経新聞の社説を見ると「悪質な不正は企業の存続を揺るがす事態に直結する。当事者である企業に猛省を促すのは当然だ。こうした事例を反面教師として、不正を許さない組織作りを製造業各社にも徹底してもらいたい。」と記載されるなど新聞は不正発生企業に対して、強い姿勢で批判や指摘していることがわかる。

さらに、組織不正発生後に発表される第三者委員会報告では、組織不祥事の概要を述べたうえで、原因分析、再発防止策などが提言される。その際、第三者委員会の調査において、役職員に対するアンケート結果が掲載されることも多く、「経営政策上の問題：過剰な目標設定、ノルマの設定、工期や納期のプレッシャー、経営層と現場の分断、処遇や評価システムの問題など」「組織上の不備：部門間の軋轢、部門や担当者などの責任権限が曖昧である、マニュアル・ルールの形骸化、組織文化の問題」「現場職員の問題：職員間の働きづらさ、ハラスメント、ホットラインの設置の有無や当該ホットライン機能の問題、人事的な処遇問題、モラール（士気）の低下」などが明らかとなり、従業員が問題を認識したこと、さらには何らかの不利益や葛藤を抱えたことなどが述べられている。

そして第三者委員会報告は、上記のような調査分析を行ったうえで、組織不正の原因を明らかにして、再発防止につなげる意図があることや、特に上場企業の場合には対外公表を前提としていることもあり、経営陣のコンプライアンス意識の欠如や、組織上の不備、組織文化の問題などを厳しく批判しつつ、改善を求める再発防止の提言や要望も行われている。例えば、KYB の有識者報告資料では「ものづくりに携わる者としての最低限の規範意識の欠如」（11 頁）「規範意識の欠如」（21 頁）といった指摘が記載されている。

また、神戸製鋼の不正における第三者委員会報告では「バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下」（44 頁）との指摘や、かんぽ生命保険の不正に対する第三者委員会報告では「保険募集人の一部には、モラルに欠け、顧客第一の意識やコンプライアンス意識が低く、顧客の利益よりも自己の個人的な利得等を優先する者が存在していたこと。それにもかかわらず、このような不適正募集のリスクの高い保険募集人に対して、実効的な研修や教育、指導に関する取組みを組織的に行ってこなかったこと」

（102 頁)、さらに三菱電機の不正に対する第三者委員会報告では「規定された手続により品質を証明する姿勢の欠如と「品質に実質的に問題がなければよい」という正当化」（第 1 版、244 頁）といった厳しい言葉が並んでいる。

以上、組織不正や不祥事に対するアンケート調査、新聞報道、第三者委員会報告資料などを検証した。

そのうえで、これらの指摘や批判・非難には問題があると考える。なぜなら、不正を批判する論者が、企業の不正や問題行動を批判する際に、自らがあたかも神のような完全存在の視点から批判し、不正や失敗などを厳しく断罪し、問題の発生を許さないという厳格な視点に立っているからである。つまり「無知や非合理」「倫理観の欠如」といった表現を用いて、厳しく不正や不祥事などの事案を批判している。

このような現状の社会一般の組織不正への批判は、大前提として失敗＝悪、正常状態のみが理想状態という思考に立っており、結果として人間が神のように失敗をしないという非現実な状態のみ希求している。つまり、失敗や不正を目の当たりにすると、失敗・不正＝悪であり不完全な状態であるとの視点から厳しく断罪する点があると考えられる。

このような分析では、すべての人間は完全に合理的で完全に倫理的であるべきだという政策しか引き出せないことになる。そして、次の 3. 3. 3 で指摘されるような実行不可能な再発防止策が講じられることになる。つまり、「無知や非合理」「倫理観の欠如」と言った視点からの批判および分析を続けるかぎり、たとえ様々な制度が設定されても組織不正の減少や改善にはつながらないと考える。

今回、考察 1 で述べた問題は、組織不正に関する先行研究でも同様に指摘されている。例えば、大平・浜口・佐藤（2018）による研究では「人間は間違いを犯す存在である」という視点の重要性を指摘しており、人間が不完全な存在であることを前提に考察すべきであるとしている。また、井上（2015）は、「企業不祥事が発生すると、その原因として、「内部統制が不十分」、「トップのコンプライアンス意識欠如」などという単純にしてほとんど意味をなさないコメントがしばしば出される」と批判し、経営プロセスの実態を丁寧に分解して分析することで原因を探るべきであると述べている。（井上 2015 , 14 頁）

3. 3. 3　考察 2「組織不正の防止対策について実効性が伴っていない、もしくは対策が不十分である」について

一般的には、企業の組織不正が発覚すると、組織不正の原因究明が行われる。その際、損害や被害が発生すれば当然ながら真摯に対処する責任があり、企業、経営者、当事者に対して民事上や刑事上の法的責任も発生する可能性もある。その際、3. 3. 2 で述べたように過剰な批判や断罪が行われることもある。しかし、そのような批判や断罪は「犯人探しや断罪によって溜飲を下げる」という心理的な満足感で終わってしまう可能性がある。

同時に、原因の究明とともに再発防止策が講じられるが、その際、当該再発防止策において不祥事・不正・ミスの撲滅、根絶目標などが掲げられることが多い。当然、再発防止

のためにルールを見直し厳格に適用すること、そして法令違反やルール違反に対して厳正に対処することは必要である。しかし、厳罰化のみが解決方法ではない。むしろ、表面的な事象ではなく、組織文化、ガバナンス体制などの組織の根底や土台にある不正の根本原因を取り除くことがなければ、表層的にルールや罰則のみ厳格化しても、かえって組織の構成員が萎縮することになり、企業活動の停滞にもつながることにもなりかねない。

実際の再発防止策の多くは「無知で非合理」「倫理観の欠如」を克服しようとする姿勢が示されることがある。例えば再発防止や不祥事予防において、「撲滅」「根絶」という言葉が用いられる場合がある。林原 昭（2022）「企業の不祥事発 生を撲滅するための「3 つのステップ」とは？」や淺海 充正（2017）「品質不正多発の三菱電機に学ぶ、あるべき不正撲滅方法」といった、ビジネス誌における経営コンサルタントなどによる不正に関する分析記事をみると、不祥事や不正の「撲滅」といった用語が使われ、論評される。

また、日経ビジネスにおける「謝罪の流儀」（2020）においては、日本では組織不正などがしばしば炎上を招く風潮や同調圧力の強さなどがあることが指摘されており、さらには謝罪の意を示すため、土下座や丸刈りなどの方法が存在することも指摘されている。

このような謝罪の方法がビジネス雑誌の記事となるということは、社会が冷静に不正や不祥事の解明や是正を求めるよりも、非難や断罪によって、組織や当事者からの謝罪を求めたうえで、さらには効果的な謝罪の姿勢や方法が注目されることを示している。そして、土下座や丸刈りといった謝罪方法が注目されることは、感情的な満足感いわば「溜飲が下がること」が主目的化していることが考えられる。つまり、失敗や不正を起こした企業が、健全性を取り戻し、失敗や不正から立ち直ることを望むより「罰を与えること」や「謝罪させること」を優先する意図が強いと考えられる。

このような視点は、都道府県の自治体における不祥事の再発防止に関する資料にも見られる。例えば、栃木県（2017）「服務規律の徹底と不祥事の撲滅を目指して」や埼玉県（2021）「未来を育てる 私たちの使命と誇り ～不祥事根絶を目指して～」、熊本県（2022）「教職員の不祥事根絶を目指して」、福岡県（2022）「不祥事の根絶に向けた取組についてお知らせします」などに示されるように、不正や不祥事の「撲滅・根絶」といった表現が使われており、自治体としての強い決意が表明されているといえる。しかし、「撲滅・根絶」への強い決意を示す一方で、記載されている具体的再発防止策はルールの遵守・徹底、注意喚起などであり、当然それらの取組みも重要ではあるが、これまで社会で行われてきた一般的な不正防止対策と大差がない内容となっている。

以上を踏まえると、組織不正を起こした企業や当事者は、仮に謝罪が必要である場合でも、当事者を断罪し謝罪を求めることで、世間の溜飲が下がることに主目的が移り、根本的な原因究明や再発防止策などが徹底されない可能性がある。さらに、不正や不祥事を起こした組織が、対外的なアピール、対内的な引き締め、意識喚起のために「撲滅」「根絶」という強い言葉を用いることで、逆に、非現実的となり達成が困難になる懸念や、強い言葉を用いるものの、実際の防止策は、強い注意喚起が行われるものの、防止策自体は従来

とさほど変わらない内容の場合もある。

当然、不正に対する原因究明、被害者補償、違法行為については、法令に基づき厳正に対処し、再発防止策を策定することなどは重要であるが、再発防止策において最も重要なことは、今後、同様の失敗や不正の再発を防ぐ現実的な対策の構築である。

そのために、失敗から学ぶことができる健全な組織を構築することが重要である。失敗や問題を隠蔽せず真正面から受け止め、失敗や問題から学び成長できる組織や社会を構築することである。ここで分析したように、社会が感情にとらわれ、過剰に断罪や非難を行い、企業側にも非現実的に厳格な対応を求めることは、再発防止策や失敗から学び改善していくという点から見れば、逆効果になると考える。

企業が、真摯な原因究明のために不正や不祥事の事実に丁寧に向き合い、事実関係を明らかにしてゼロベースで改善に取り組むことこそ、実効性ある再発防止策になると考える。

3.4　2分法（正邪・善悪・合理非合理）視点の問題

3. 3 では矛盾発生の原因について 2 点の考察を加えた。なぜこれらの前提が存在するのか、その理由として、問題を発生させることは異常であり、問題が発生しない限りは正常であるという 2 分法の思考に立っているからであると考える。つまり、このような思考は、組織不正について「善か悪か」「合理的か非合理的か」「倫理的か非倫理的か」の 2 分法で捉えていることになる。

具体的には、図表 3－3 のような 2 分法に基づく思考になっていると考えられる。

図表 3－3　2 分法の思考

状態	内容
正常状態	組織不正などの問題が発生していない状態。 （善、合理的、倫理的な状態）
異常状態	組織不正などの問題が発生している状態。 （悪、または非合理的、非倫理的、無知）

（筆者作成）

上記の 2 分法の視点に立つと、組織不正が発生していない状態は、正常状態として扱われ、ひとたび組織不正が発生すると異常状態として認識されることになる。

現代の社会では、組織不正の問題を上記 2 分法で捉えることによって、組織不正を「異常状態」として扱うことで、企業や当事者への批判や断罪を行い、不正行為の根絶や撲滅といった思考に陥る。

しかし、このような単純化した 2 分法に基づく批判や政策提言は、非現実的となる可能性がある。菊澤研宗は、その理由について 2 分法の視点はいわば「神の視点」であり「神でないわれわれ人間にとって実行不可能」であるからだと指摘する（菊澤 2017，240 頁）。

そもそも、人間が神のような全知全能の完全存在ならば、そもそも異常状態を発生させ

ることはない。つまり、完全存在は過ちを犯すこともないため、もし不正・不祥事を起こした企業や人間がいるならば、それは意図的な悪意や問題行為によるものか、怠惰によって起こされたと考える。その視点に立てば、企業や断罪・非難することは可能かもしれない。不正の撲滅・根絶も可能と推察される。しかし、人間は神ではなく不完全な存在であり、どれほど努力し気を配っても、不正の発生を完全に抑え、撲滅や根絶をすることはそもそも不可能である。

２分法は、不正を起こさないことが正常と捉え、問題行為や不正を異常な事態として捉えることから、排除の原理が働く場合や、不正そのものの存在を認めない（意識しない、隠蔽する）といった思考に陥る可能性を秘めている。

当然、組織不正には、詐欺や横領といった個人的な悪意や利益感情に基づく犯罪行為、明らかな注意不足や怠惰による問題なども発生している。当然ながら、これらの不正に対しては法律やルールに則り厳正な措置を講じる必要がある。

しかし、意図せざる不正や、十分に注意を払っても失敗する可能性などをゼロにすることは不可能である。さらには社会や組織において、悪意のある人間を見抜き完全に排除することも困難である。つまり、過度な批判や指摘、さらにはそれに基づく再発防止策の厳格化は、結果として、社会や組織に委縮をもたらし、再発防止策や予防措置も、撲滅や根絶を掲げるばかりで、過度な精神論に基づく措置となり実効性を損なう可能性がある。

以上、見たように 2 分法の視点に立った組織不正への批判や再発防止は、組織や個人を委縮させることにより実効性に乏しく、逆効果の可能性が考えられる。

3.5　小括

本章では、日本において内部統制・ガバナンス・経営倫理に関する制度などが整えられ、上場企業などが各制度を少なくとも外形的に採用し遵守しているにもかかわらず、当該上場企業などによる組織不正が続発しているという「矛盾」について考察した。そして、その原因として「組織不正の発生原因の捉え方や考え方に問題がある、もしくは考え方が不十分である」と「組織不正の防止対策について実効性が伴っていない、もしくは対策が不十分である」という 2 つの視点から分析した。

そして、これらの現象の背景には、現代の社会において、組織不正を正常状態と異常状態という 2 分法、つまり善悪、合理・非合理、倫理・非倫理、無知・全知などで区分して捉えて批判している点が原因であることを指摘した。

以上を踏まえ、日本において経営倫理・ガバナンスや内部統制の制度が整っているにもかかわらず、組織不正が続発しているという「矛盾」が発生するのは、これまでこのような単純な２分法に立って組織不正が扱われてきたことが原因であると考える。それゆえ、それを克服するには、人間自身が人間としての認知や不完全性や能力の限界を自覚したうえで、組織不正を分析し、政策を展開することが重要であると考える。

第 4 章 合理的不正および倫理的不正という組織不正――本研究の研究対象――

4.1　はじめに

第 3 章で考察したように、組織不正に対する従来の考えや分析の背後にあるのは、人間の完全合理性あるいは完全倫理性という観点や思想である。そのような観点から現実を分析すると、完全合理的か非合理的か、また完全倫理的か非倫理的かといった 2 分法的な見方となる。そして、この見方では非合理的なものや非倫理的なものは淘汰されるので、最終的に人間はみな完全合理的で完全倫理的となる。

そしてこの見方では、組織不正は人間が非合理的で非倫理的なので発生するという認識となり、それゆえ組織不正の対策案として、結局、人間は完全合理的で完全倫理的であるべきとの視点に立った対策案が導出されることになる。しかし、それは実行不可能である。

そこで、本章では、前章で指摘した 2 分法の問題を踏まえつつ、2 分法にかわる組織不正の防止に必要な視点として 3 分法の視点の必要性を提示する。具体的には単純な善悪、合理・非合理、倫理・非倫理の間には、合理的な失敗、悪意なき倫理的問題などの問題が存在することを提示する。そして、このような組織不正が本研究の研究対象である。

さらに、3 分法で考察する前提として限定合理性・限定倫理性の視点が重要であること、さらに組織不正防止のためには一回性ではなく、ポパーによる批判合理主の試行錯誤の方法つまり推測と反駁、叙述階層と論証階層の視点が重要であることなどを論じる。

4.2　2 分法の問題

第 3 章で述べたように、先行研究を批判的に考察すると、組織不正に対する考え方には、以下のような 2 分法に基づいている場合が多いことを指摘した。

図表 3 － 3　2 分法の思考（再掲）

状　態	内　容
正常状態	組織不正などの問題が発生していない状態。 （善、合理的、倫理的な状態）
異常状態	組織不正などの問題が発生している状態。 （悪、または非合理的、非倫理的、無知）

（筆者作成）

2 分法に基づく状態は、正常状態においては合理的・倫理的な行動によって成功している人間や企業組織であり、異常状態においては、非合理的・非倫理的な行動によって不正や問題が発生している人間や企業組織という考えに陥りやすい。

第 3 章で分析したように、正常状態を当然のことと考え、異常状態を否定する考え方は、「神の視点」つまり完全合理性の観点に立っている。つまり、菊澤（2017）によれば、完

全合理性の立場に立って現実を分析すると、実際に不正や失敗や問題を起こした人間は非合理で無知だからであると分析されることになる。そして、このような視点の典型は、新古典派経済学に基づく分析であるという。

新古典派経済学は、合理的な経済人を想定しており、人間の完全合理性を前提としている。同時に、規範倫理学の分野（義務論、功利主義、徳倫理学に代表される）においても各倫理学の方向性や置くべき価値は異なるものの、共通する考え方として「人間に倫理の実践を求めている」という点であり、いわゆる完全倫理性を理想（人間が目指すべき状態）いわゆる完全倫理性を理想（人間が目指すべき）状態としていると考えられる。

しかし、この２分法に基づく思考には大きな問題と限界がある。なぜなら、第３章で述べたように、人間は神ではないため、２分法のような神の視点に立とうとしても、認知能力や行動力には限界があるからである。さらに、菊澤（2022）によれば、人間の失敗という不完全性に注目する視点は不十分であると指摘する。なぜなら人間は、単に非合理で無知や不注意のために失敗するばかりではなく、合理的に失敗を犯す可能性がある場合があるほか、倫理観のある人間でも倫理的な問題を発生させる場合があるからであり、それらを考慮する必要があるからである。

つまり、第３章で見たような善悪、合理・非合理、倫理・非倫理というような正常状態と異常状態といった単純な２分法では、実際に起こっている組織不正の問題は解決できないといえる。

むしろ異常状態について、完全な失敗や非倫理的な問題行動と、合理性や倫理性を発揮したものの失敗してしまうという合理的な不正や倫理的な不正といった状況を考慮する必要があると考える。

4.3　３分法の視点

ここでは、正常状態と異常状態の単純な２分法ではなく、３分法によって組織不正について考察する。３分法の視点は、図表４－１の通りとなる。

図表４－１　３分法の考え方

状　態	内　容
正常状態	組織不正などの問題が発生していない状態。 （善、合理的、倫理的な状態）
限定合理的・限定倫理的不正の状態	合理性や倫理性を発揮しているものの不正や問題が生じている状態。 （合理性の限界、悪意無き倫理的問題）
完全非合理・完全非倫理的不正の状態	悪意または非合理、非倫理、無知によって不正が行われる状態。

（筆者作成）

３分法の視点を説明すると、まず正常状態は従来通りであるが、異常状態は限定合理的・限定倫理的不正の状態と完全非合理・完全非倫理的不正の状態に区分される。

限定合理的・限定倫理的不正の状態とは、組織や個人が日常の経営活動の中において合理性を発揮し、倫理観を有している場合でも、結果として不正や問題が発生している状態のことである。

一方の完全非合理・完全非倫理的不正の状態とは、詐欺や横領など個人に悪意のある不正や、顧客や組織に損害を与えようとする非倫理的な不正、さらには職業人であれば気付くはずの基本的知識の欠如や注意力散漫といった無知や無能力による不正の状態である。

限定合理的・限定倫理的に発生する不正について詳細に説明すると、組織や個人が合理的であろうと意図して行動したにもかかわらず、結果として不正や問題を発生させた場合などが該当すると考えられる。例えば、組織経営において、経営者や従業員は、組織目標や個別課題の達成のために日々可能な限り合理的な判断を下し、そして行動しようとする。また同時に、組織内で詐欺や横領を働く者を除き、多くの人間は、倫理的にふるまうことが正しいと考え、そして倫理的にふるまおうとする。そして本人は「私は倫理的にふるまっている」と認識している。

しかし、本人が合理的かつ倫理的であることを意図して行動したとしても、結果として、不正や問題を引き起こす場合が考えられる。その理由は、サイモン（H. A. Simon）やベイザーマン（M. H. Bazerman）などが指摘しているように、人間の認知能力や倫理観が完全なものではなく限界があるためである。合理的判断や倫理観に限界があることによって、合理的に対応したつもりでも結果として失敗してしまう場合、倫理的に振舞おうとしても（言い換えれば、悪意が無い場合でも）結果として倫理的な問題を引き起こしてしまう場合があるということである。

なお、サイモンやベイザ―マンによる合理性や倫理観の限界については第５章で詳しく考察する。

以上のように、人間の合理性や倫理観の限界を踏まえるならば、組織不正に関しても、合理的判断を下したり、正義感や倫理観を発揮しようとしても、問題や不正の発見に思いが至らない可能性があることや、別の判断基準が優先されることにより組織不正のための合理的判断や倫理観が十分発揮されない可能性などを考慮する必要があることになる。

また、組織不正発覚後の再発防止についても、組織内でのルールの徹底や意識改革は必要であるが、人間組織が活動をするうえで新たな組織不正は発生し得るので、不正の完全な根絶や撲滅は不可能であると考えるべきである。

以上のように、人間の合理性の限界や倫理観の限界に基づき、組織不正は３分法の視点が重要である旨を指摘した。

当然のことながら、正常状態においては日常的に組織不正が発生しないように内部統制・ガバナンス・経営倫理などに関する制度を整えて、丁寧に実行していくという点は、従来と変わりはない。

そのうえで、3分法に基づく場合、継続的に改善を行う必要がある。なぜなら、人間の合理性や倫理性には限界があるので、一度にすべて問題解決することは困難だからである。

また、従来型の日常業務で発生する小さなトラブルや潜在的に発生している不具合にも目を向け、問題を軽微な状態で解決することによって、明らかな失敗や問題行動、非倫理的行動などを発生させないことは必要であるが、同時に人間の合理性や倫理性の限界を前提とした組織づくりを行うことなどが重要である。

4.4　継続的階層性の問題推測と反駁、叙述階層と論証階層の視点の必要性

4. 3 で考察したように、3分法は、人間の合理性や倫理観には限界があることを前提にしている。つまり、人間が神のように完全合理的かつ完全倫理的存在であれば、不正は起こらない。しかし、実際の人間は合理性や倫理観には限界があるため、本人が、経済合理的に行動したとしても結果として失敗することがある場合や、倫理観を発揮しようと思ってもそもそも倫理的問題に気付かない場合などの問題があるためである。

以上のように人間の能力では、完全な判断や意思決定は困難であると考える。このため、科学哲学者のポパー（Popper 1972）による推測と反駁および叙述階層・論証階層の視点が重要であると考える。

推測と反駁は、人間の能力には限界があるとの前提に立ち、解決案は真理ではなく、仮説的で暫定的なものとみなす。さらには、人間の未来予測も不十分であるため、ある時点においての判断が最適かつ妥当であるとしても、将来的にはその判断に誤りが発見される可能性がある。このため、推測と反駁のプロセスを用いて、現在の最適な判断や理論について、批判的に反駁しつつ、特段問題がない場合には当該判断や理論に従う一方で、もし新たな問題が生じれば、その問題に対処できる新たな判断や理論を常に更新させる必要がある。いうなれば、誤り排除の方法を用いることになる。

次に、叙述階層と論証階層の視点について、ポパーによれば、人間の言語機能は、階層的であり現実世界を説明する叙述機能と、そのような叙述や記述を証明するための論証機能があるという。つまり日常の経営活動においては、所定の組織運営を行い、経営目標や課題の達成に努めるが、常に組織状態をモニタリングし、さらには目標達成や課題の進捗状況に加えて、組織活動全体の健全性を上位階層から監視することが重要となる。

なお、このような推測と反駁や論証階層と叙述階層を用いた組織不正防止の政策提言については第8章で述べる。

4.5　小括

本章では、組織不正が発生する原因である 2 分法ではなく、人間の能力には限界があり、具体的には合理性や倫理性の発揮には限界があるという視点から、組織における正常状態、限定合理的・限定倫理的不正の状態と完全非合理・完全非倫理的不正の状態という3分法の視点が重要であることを考察した。

また、3 分法は人間の合理性や倫理観の限界を前提とした考え方であり、人間の合理性や倫理観の限界に立った視点から組織不正に対処するうえで、ポパーによる推測と反駁の視点や叙述機能と論証機能という階層性の視点が必要であることを指摘した。従来の組織不正についての捉え方は、人間の完全合理性や完全倫理性のもとに現実の不正を分析しようとする 2 分法的な方法であった。一方で、本研究は、人間の限定合理性や限定倫理性の観点に立ち、現実の不正を 3 分法で分析する立場をとる。

従来の研究では、人間の完全合理性や完全倫理性という観点から現実の不正が分析され、不正は人間の非合理性や非倫理性にもとづくものとされてきたと考える。

しかし、本研究は、人間の限定合理性や限定倫理性という観点に立って現実の不正を分析するため、不正の背後には非合理性や非倫理性がある場合のみならず、合理性や倫理観を有する場合でも不正は発生し得ると考えており、本研究はそのような場合を研究対象として扱うこととしている。この点が、他の先行研究との比較としての本研究の独自の視点であると考える。

第２部　組織不正の理論的考察（新制度派経済学・行動倫理学）

第１部では、日本では経営倫理、内部統制、コーポレートガバナンス制度が発展してきたにもかかわらず、いまだ組織不正が多発しているという矛盾について考察した。その理由として、組織不正に対する社会の反応に加え、従来の先行研究、第三者機関による報告では、人間の完全合理性と完全倫理性という立場から正常状態と異常状態の２分法のもとに組織不正を人間の非合理で非倫理的不正として分析しており、それゆえ不正を回避するには人間が完全合理的で完全倫理的になることを強制するような政策が展開されてきたからである。

しかし、このような 2 分法を前提にした制度政策が展開されても組織不正は減少しないと考える。その理由は、人間は、完全合理性や完全倫理性ではなく、かつ完全には成り得ないからである。人間は、実際には、合理性および倫理観の発揮を目指そうとするが限界がある点で、限定合理的および限定倫理的な存在である。

つまり 3 分法の観点に立つと、限定合理的・限定倫理的不正という第３の組織不正が存在する可能性があり、このような組織不正を本研究で扱うことを明らかにした。

第２部では、このような第３の現象を扱う理論として、まず第５章において、新古典派経済学と規範倫理学の視点が、第３章で示した２分法的な思考であることを指摘したうえで、組織不正を３分法の視点で捉えるためには人間の能力的限界を考慮すること、つまり限定合理性や限定倫理性の前提に立った新制度派経済学や行動倫理学の視点が組織不正の研究において重要であることを指摘する。

続く第６章では限定合理性に基づき、新制度派経済学の視点から取引コスト理論やエージェンシー理論、所有権理論の視点から組織不正について分析を行う。

さらに第 7 章では、限定倫理性に基づき、行動倫理理学の視点から組織不正について分析を行う。

第５章 限定合理性・限定倫理性に基づくアプローチ――本研究の研究方法――

この章では、非合理的不正でも非倫理的不正でもない合理的不正あるいは倫理的不正という第３の現象を扱う理論について説明する。そのために、まず新古典派経済学と規範倫理学の視点が、完全合理性あるいは完全倫理理にもとづく２分法的な思考であり、それが非現実的であることを指摘する。次に、人間は限定合理的であり、かつ限定倫理的であるとの立場に立って展開されている新制度派経済学や行動倫理学について説明する。

そして、これらの理論に基づいて組織不正を扱うことが、本研究の理論的立場である。

5.1　合理性の考え方

5.1.1　合理性とは

経営学や経済学においては、合理性や合理的といった表現が用いられる。合理性とは「①道理にかなっていること。論理の法則にかなっていること。②行為が無駄なく能率的に行われること。」（広辞苑）という意味を持つ。つまり経営学の視点から合理性を考える場合には、経営上の理論などの道理にかなっている行動を行うこと（上記の①の意味に該当する)、経営に無駄がない、効率的な経営が行われること（上記の②の意味に該当する）と捉えることができる。

さらに、経営上の道理にかなった行動という場合には、収益獲得やシェア確保などを含めた、企業組織が掲げる経営目標や経営計画の達成などが考えられる。企業が何らかの目標や計画を立てる時点で、すでに目標や計画を立てるための合理的な価値判断を行っている。そして、それらの目標や計画を達成することは企業にとって「合理的」であり、目標や計画の達成のための最適な活動として、合理的な行動計画の策定、合理的な意思決定や経営判断などを積み上げたうえで実際の経営活動を行うことになる。この考え方は、個人が何らかの社会的な目標達成をする場合も同様であると考える。

当然、社会活動のすべてが合理性によって規定されているわけではないが、少なくとも企業活動などでは、合理性を前提として活動することが前提となっていると考えられる。

一方で、人間社会の行動では、危険な自己犠牲的なリスクを伴って、他者を救うといった行動はしばしば合理性を超越している（つまり一見すると非合理的で無謀な行動）といわれることがある。しかし、そういった活動も本来は合理性の範疇に属すると考えられる。

ウェーバー（Weber, 1922）は、社会的行為を 4 類型に区分し、そして合理性について「目的合理」と「価値合理」として論じた。

目的合理とは、与えられた目的に対して適切に手段を選択することである。いわゆる経済合理性に基づき収益が高まりコストを削減する行動などが、目的合理性に該当する。

一方で価値合理性とは、価値判断をする理性のことである。経済活動で言えば、例えば、一般に環境や人権に配慮した製品は、製造コストや品質コストが高いため、収益性が悪いといわれるが、企業の社会的責任を果たし、社会課題の解決に貢献しようと意図すれば、収益性が低くても社会性が高いという価値に基づき判断するということである。

企業活動を例にとると、収益獲得や自社目標の達成は優先的な命題であり、企業が設立され存続している理由でもある。その点で、企業による社会貢献活動やフィランソロピー・寄付行為などは、一見すると、本来業務の目的達成とは異なり、当該活動が企業の収益に直接的に向上させるものではない場合もある。むしろ取り組みによって様々なコストがかかることが多い。しかし、その一方で、企業の社会的信用や信頼性、知名度、評判などの向上につながると考えれば、目的合理による視点からは理に適っている。加えて、企業が社会の一員として、企業活動から得た利潤を使って社会課題の解決に取り組むといった視点から見れば価値合理の視点に適っている。このように、一見すると収益性とは関係

ない場合でも、目的合理と価値合理の双方の点で一定の「合理性」が認められると考える。

5. 1. 2 人間の認知能力の限界と限定合理性

次に、合理性を考えるうえで、人間の合理性の程度問題に留意する必要があると考える。例えば、新古典派経済学では、予算制約下での効用最大化など、合理的経済人の行動を規定する。これは、第 4 章で考察したように、菊澤（2007）によれば新古典派経済学における人間観が完全合理性の仮定に立っているものといえる。

そして、新古典派経済学で仮定する人間像は全能ではないものの全知であるので、あらゆる選択肢を認識し、瞬時に判断して最適な行動を選択することが出来るとの視点に立つ。つまり、取り得る全ての選択肢から、効用最大化や利益最大化を実現する選択を瞬時に特定し行動する経済人（企業・個人）であることを、新古典派経済学は仮定している。

この点について、マーチとサイモン（J. G. March and H. A. Simon）による研究「オーガニゼーションズ」では、古典的「経済人（economic man）」（つまり新古典派経済学が前提とする経済人）の考える行動は、１．意思決定の状況の中で、所与の代替案集合の中から自分の行為を選ぶ、２．各代替案には結果が付いている、３．最初に、意思決定者は効用関数または選好順序を持っている（好ましい〜最も好ましくないまで順位を付けられる）、４．意思決定者は好ましい結果ベクトルを伴う代替案を選択する、という手順を取るという（March and Simon 1993, p .158：翻訳 175－176 頁）。つまり、これが、いわゆる新古典派経済学が前提とする経済人にとっての最適行動であり、そこには意思決定プロセスはなく、瞬時に選択されるという。

ところが、実際の人間は、経済人と異なり全能でもなければ全知でもない。当然、合理的であろうとするが、そこには情報収集能力には限界があるため、意思決定に必要以上に時間がかかり、最大限考慮したつもりだが決定内容が不完全であることは往々にしてある。なによりも、瞬時に選択することは不可能であり、意思決定プロセスは必要となる。

このような現実を踏まえて、サイモンは新古典派経済学の経済人を批判し、「人間の行動は合理的であろうと意図するが、しかしそれは限定された中においてである」（Simon 1976, XXViii）という限定合理的な経営人の仮定に立って研究する必要があると主張した。さらに、サイモンによると、人間の合理性の限界として、「（１）合理性は、各選択に続いて起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要とする。実際には結果の知識は常に断片的なものである。（２）これらの結果は将来のことであるため、それらの諸結果と価値を結び付ける際に想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならない。しかし、価値は不完全にしか予測できない。（３）合理性は、起こり得る代替的行動のすべての中から選択することを要求する。実際の行動では、これらの可能な代替的行動のうちほんの二、三の行動のみしか心に浮かばない。」（Simon 1997, pp. 93－94：翻訳 145 頁）と述べており、知識の不完全性、予測の困難性、行動性の可能性の範囲の限界を指摘する。

サイモンはこのように経済学の完全合理性を批判し、実際の人間の合理性には限界があ

るとして、「限定合理性：Bounded Rationality」を前提にすべきであると述べた。つまり、人間は情報処理や収集、伝達、意思決定などにおいて、合理的であろうとするが、実際には限界がある。そして、サイモンは、人間の行動を考える際には、人間は限定合理的存在であり、合理性の限界があることを前提として考察すべきと述べている。

本研究は、このようなサイモンが提示した「限定合理性」という視点から研究を行うものであり、限定合理性の仮定のもとに発展した理論群つまり取引コスト理論、エージェンシー理論、そして所有権理論から構成される新制度派経済学を用いる。新制度派経済学のこれらの理論は、いずれも人間の合理性の限界を補完するために、制度が発生し、制度が必要になるという理論である。これらの理論によって、合理的な組織不正という現象の存在が説明できるとともに、より実行可能な政策も展開できると考える。

5.2　規範倫理学に基づく倫理観とその限界

5.2.1　組織不正と倫理学

組織不正をめぐる研究にとって倫理学を無視することはできない。以上のような人間の合理性の限界をめぐる議論は、近年、倫理学の領域でも注目されるようになった。

経営倫理学については、1970 年代にアメリカで研究が進み、その後に日本においても 1990 年代に研究が盛んになった。経営倫理学は名前の通り、経営を倫理学の視点から考察するものであるが、もともとの倫理学の定義について赤林朗と児玉聡（2018）は倫理について考察し、狭義の意味として「人と人がかかわりあう場でのふさわしいふるまい方」「仲間の間で守るべき秩序」と述べている。同時に倫理学は ethics の訳語であり、個人道徳と社会道徳を扱うとしている（赤林・児玉 2018, 9 頁）。

また、Oxford Advance Lerner's Dictionary（オックスフォード現代英英辞典（第１０版）２０２０年刊）によると、Ethics の定義は「人の振舞いや行動を支配する道徳原則」「道徳的原則または行動規則の体系」などと記載されている。

そのうえで、企業経営における倫理については、いわゆる経営倫理学やビジネス倫理学、企業倫理学といった名のもとに研究が続けられてきた。例えば、本研究では、経営倫理・企業倫理・ビジネス倫理などについては「経営倫理」として扱っているが、そもそも企業経営における倫理について、梅津光弘は「ビジネスと倫理の価値基準を掛け合わせたところに成立する新しい領域」であり「「ビジネスとはつまるところ金儲けである」といった一般に信じられているビジネスの価値基準（これは利潤や業績の高低ではかられる価値基準といってよい）と、「人間の行為における善悪」を扱う倫理の価値基準を掛け合わせたところで成立する分野である」と説明している（梅津 2002, 3−4 頁）。この梅津の定義は、ビジネス倫理学にとどまらず、経営倫理学、企業倫理学といった表現の差異に関わらず当てはまる定義であると考える。

つまり、経営学において倫理を扱うとは、企業経営・組織経営・個人経営などの経営活動においての利潤や業績、つまり目標や計画の達成するうえで必要な行為について、倫理

的な価値基準から論じていくことになる。

5.2.2　規範倫理学について

倫理学は、伝統的に義務論、功利主義、徳倫理学といったいわゆる「規範倫理学」をベースとして発展してきた。そして、哲学者カント（I. Kant）が義務論の代表者とされる。

義務論とは、奈良雅俊によれば「カントによれば、ある行為が道徳的に正しいかどうかは、行為の結果ではなく、行為を行う人の意志や行為そのものの性質によって判定される」であるとして、そして「道徳的に正しい行為とは、感情や利己心、下心の一切を排除して義務を義務として尊重するという心情からなされた行為、言い換えれば、義務に基づいてなされた行為」であるという（奈良 2018, 37 頁）。

また、カントの特徴的な考え方としては定言命法の考え方がある。定言命法とは「〜であるべきである」として、人間が果たすべき義務を述べている。一方で「もし・・・ならば、〜であるべきである」と何らかの条件を付すことを仮言命法と呼ぶ。

カントは、道徳的である命題は無条件の義務を果たす定言命法であるとし、カントの批判三部作の一つである実践理性批判では、「君の意志の採用する行動原理が、つねに同時に普遍的な法則を定める原理としても妥当しうるように行動せよ」と述べている（Kant 1788, S. 2013 ： 中山元, 翻訳 89 頁）。

この義務論の視点から考えると、無条件に人間が果たすべき義務は、前提条件や他の条件によって左右されるべきではない、という考え方になるだろう。ビジネスにおいても非倫理的な行いは「やってはいけないこと」であり、本来人間が果たすべき道徳的価値観に立ち，普遍的な道徳善をもとに行動することが倫理的に求められるということである。

次に、功利主義であるが、奈良（同）によれば「行為の影響を受ける関係者の一人一人が行為の結果として感じると予想される快楽と苦痛を計算し功利性を算出」し、そして全員の効用の総和の大小によって評価を下すものであるという（奈良 2018, 30−31 頁）。功利主義は、ベンサム（J. Bentham）やミル（J. S. Mill）らが提唱し、いわゆる「最大多数の最大幸福を目指す」という考え方が知られている。

一方で、功利主義は帰結主義に立ち、ある行為の道徳的正しさを「結果の良し悪し」で決める。（反対に、カントの義務論は非帰結主義に立ち、結果の良し悪しではなく、行為を行ううえでの「心情や動機の正しさ」を重要視する。）功利主義の考え方は、「効用」や「有用性」などが増大する状態を望ましいものとしてとらえている点で、いわゆる新古典派経済学の効用最大化の概念に近いと考えられている。

経営倫理の観点から功利主義を考えると、例えば、最適な資源配分やステークホルダー全体への配慮のみならず、企業の活動そのものによって企業自身の幸福増大を目指す。

そして、そうした幸福増大の行動によって、結果として社会全体の幸福の増大に貢献するというのが功利主義の視点となるだろう。

第 3 に、徳倫理学について考察する。徳倫理学は、ハーストハウス（M. R. Hursthouse）

によれば「行為は，もし有徳な行為者が当該状況にあるならなすであろう、有徳な人らしい（つまり、その人柄にふさわしい）行為であるとき、またその場合に限り、正しい」と述べている。(Hursthouse1999, p. 28: 翻訳 42 頁）つまり、よい人に備わった「徳」にふさわしい正しい行為ということになる。

また、ラッセル（D. C. Russell）は、徳倫理学にとって重要となるのは「道徳的に困難な場面で何をなすべきかという問題よりも、親切心や勇気や思慮や誠実さといった人柄に関わる性質を備えた人が下すあらゆる選択にどう迫っていくかという問題なのである。」（Russell 2013, p. 2 : 翻訳 5 頁）と述べており、これは行為（Do）ではなく、在り方（Be）の視点から倫理を捉えていると考えられる。

さらに、柘植尚則によれば徳倫理学では、徳を道徳判断基準にし、善と悪、正と不正のほかにも、優しい冷たい、誠実不誠実、賢い愚かといった特性に注目するという。そのように徳や悪徳と呼ばれてきた多様な特性に着目すること、または状況に応じて考察することなどが特徴であると述べている（柘植 2014 , 64 頁)。

以上、義務論、功利主義、徳倫理学という規範倫理学について整理をした。規範倫理学は企業経営やビジネスに影響を与えており、ビーチャム＝ボウイ（Beauchamp and Bowie, 1997）の研究においても、義務論、功利主義、徳倫理学などが企業やビジネス上の問題を批判的に評価するための基本的な知識として捉えているほか、日本における経営と倫理に関するテキスト（高浦・藤野編 2022）においても「グッド・ビジネスを理解する際の基礎となる主要な倫理学説」（まえがき ii 頁）として、義務論（正義論を含む)、功利主義、徳倫理学の各学説がビジネスの事例を踏まえ紹介されている。

つまり、経営倫理学は従来の規範倫理学をもとに展開されていることになる。言い換えれば規範倫理学の応用として経営倫理学が展開されているといえる。

5. 2. 3　規範倫理学を用いた経営倫理および組織不正分析

ここからは、規範倫理学に基づく経営倫理の視点から組織不正分析について考察する。

第 1 に、カントの義務論に基づくビジネス倫理学として、ボウイ（Bowie 1999）による研究が有名である。ボウイは、カントの定言命法に基づき、行動原理の普遍性に立ち、完全義務と不完全義務との区分や、人格を持った人間に対し、敬意をもって扱う(経営者によるステークホルダーの尊重）と言った視点をもとに経営倫理の研究を進めている。

ボウイの研究は、ビジネスと人権ステークホルダーなど社会的な課題の提起となっており、企業における CSR やサステナビリティが重視される現代において、守るべき大切な価値や義務について考察するうえで、非常に重要な示唆を与えるものである。

次に、功利主義との関係で注目すべき経営倫理関係の事例として、フォード社のピント事件と内部告発者の 2 つの問題が有名である。フォード・ピント事件とは、フォード社が販売したピントという名前の自動車について、設計上の不具合があり、死亡事故が相次いだが、リコールが遅れたという問題である。設計上の不具合については社内で指摘されて

いたにも関わらず上層部が認めず決定をしなかったために、結果として死亡事故が多発した事件である。杉本俊介（2012）によると、功利主義視点に立つと仮に設計上不具合があっても死亡事故確率と自動車の売り上げによる利益を考えれば、リコール費用を負担するよりも販売し続けるほうが良いという結論になってしまう問題点を指摘する。

次に、増渕隆史（2012）は、功利主義と関係する内部告発者（ホイッスルブローワ）の問題について、不正を起こした企業が隠蔽している場合に、内部告発によって明らかになることは、社会全体の効用から見て望ましいといえるが、一方で、内部告発者は内部告発によって失業などの高いリスクを冒すことになる。この場合も、社会的な厚生のために、内部告発者が犠牲になってよいのかという点で、功利主義への批判的議論が行われている。

以上のように、功利主義の視点からは収益性や経済合理性と安全性や顧客保護などの価値観の追求をどのように両立するか、さらには収益性や経済合理性を優先した結果、安全性や顧客保護などが劣後され問題になった場合に、倫理的にどのような問題があるのか等の視点から考察するうえで有用な研究が展開されている。

最後に、徳倫理学に基づく経営倫理や組織不正の研究ついて考察する。杉本俊介（2022）によれば、近年、徳倫理学を通じた経営倫理についての研究が増えつつあると指摘する。

その理由として杉本は「動機や感情に焦点を当てることで帰結主義や義務論では説明が困難である不正の側面を説明することができること、そして善悪や正・不正に尽きない、正義、正直、博愛、善意、勇気といった豊かな概念を個人の徳として強調できること」（253 頁）などを挙げている。そして、杉本は、個人の徳ではなく「組織の徳」という視点に立ち、組織が目指すべき「開花繁栄」とは「組織をとりまくステークホルダーの開花繁栄」（258 頁）と述べており、そのための徳の実践が必要であるとする。また徳の要素として信頼性が重要であるという指摘を行っている。

さらに田中一弘（2014）は、経営者の良心が重要であるとして、経営者や従業員の良心が喚起されるような経営の重要性を論じている。企業経営のガバナンスにおいても、信じて任せることを前提としつつ、一方で裏切れば辞めさせるという両極性というバランスや覚悟を持つことが重要であると述べている（田中 2014, 192-193 頁）。

5.2.4　規範倫理学の課題

以上のように、規範倫理学の義務論、功利主義、徳倫理学などを見てきたが、それぞれの倫理的な価値判断の基準は異なっている。そのうえで、従来の規範的な倫理学（義務論・功利主義・徳倫理学）においては「倫理観を発揮すること」を前提として倫理的な問題などについての分析や考察が行われる。

規範倫理学はそもそも「当為」つまり「〜すべきである」という視点から論じられており、当為から外れてしまうことは、非倫理的であるという判断になる。つまり、規範倫理学的な経営倫理学では、人間は完全に倫理的であるべきであるという完全倫理性の視点から現実に起こる企業不祥事や不正を分析することから、不祥事や不正と言った問題の原因

を分析するうえで、人間の非倫理性に原因や根拠を求められることになる。

ところが、最近、現実に発生している組織不正事例を見ると、問題を起こした組織や人間は、悪意を持っている場合や倫理観の乏しい場合だけではなく、組織や個人に悪意が無かった、つまり自らの行動や決定について必ずしも倫理的に問題があると知覚・認識をしていなかった事例が存在することを、ベイザーマンとテンブランセル（Bazerman and Tenbrunsel 2011a）は指摘する。

つまり、当事者が倫理観を発揮したつもりであっても実際には倫理的には不十分であった場合や、倫理的行動をすべき局面であるのに当事者が倫理的判断の必要性を感じない場合、複数の倫理観の対立や組織と個人の倫理観でジレンマに陥ってしまう場合などがある。

そして、このような問題が起きる背景から、ベイザーマンやテンブランセルによれば人間が「倫理的に振舞おうという意図はあるのに、実際には倫理に反する行動を取ってしまうような現象を生み出す」（Bazerman and Tenbrunsel 2011a, p.5：翻訳 7 頁）と述べ、人間存在が「限定倫理的」（bounded ethicality）であることを前提に人間の倫理的行動を考察する必要性を指摘する。

ベイザーマンとテンブランセルによれば「限定倫理」の考え方は、サイモンによる「人間は合理性を追求するが、それには能力的な限界がある」とした「限定合理性」（bounded rationality）の概念を前提としているという。

限定倫理性の視点に立てば、個人や組織などが、倫理についての知識や認識を持つ場合であっても、さらに実際に「倫理観をどのように発揮するか」「倫理観が対立した場合にはどのようにすればよいのか」の視点が重要であり、さらには「倫理観が十分に発揮できているのか」といった問題の検討も重要となる。

組織不正においては、詐欺や横領をなどによる当事者が個人的利得や悪意のために大なった非倫理的な不正行為のみではなく、むしろ倫理観を有する職員が、倫理的な重要性を認識しつつも社内で問題が起きてしまう事象に注目する必要がある。

このような限定倫理性を前提とした倫理学アプローチは、今日、行動倫理学と呼ばれており、本研究は規範倫理学の視点を重視しつつ、一方で人間の倫理観には限界があるという「限定倫理性」を前提として組織不正の分析を行う。

5.3　新古典派経済学および規範倫理学の組織不正分析の限界

第 3 章では、従来の組織不正の考え方が、正常状態と異常状態という 2 分法的な思考に陥っていることを指摘し、そのような 2 分法的な思考は神の視点に立ち、完全を求める立場から、不正を起こした企業を厳しく断罪や批判を行っている点を指摘した。

デムゼッツ（Demsetz 1969）は、このような神の視点を「涅槃的（nirvana）な視点」と述べた。そして、デムゼッツによれば「涅槃的なアプローチ」を採用する人々は、理想と現実の間の矛盾を発見しようとし、矛盾が発見された場合、現実のほうが非効率的であると推論することを指摘している。第 3 章で考察した 2 分法はまさに涅槃的アプローチで

あり、新古典派経済学に基づく完全合理性の前提および規範倫理学に基づく完全倫理性の前提に基づく視点であると考える。

また、義務論・功利主義・徳倫理学などの規範倫理学は、倫理の基準を示すうえで重要な考えである一方で、倫理的な問題を起こしている場合には、倫理観が欠如した場合や、悪意があるからであると判断するが、実際には組織不正などの問題は、ベイザーマンやテンブランセルの指摘のように、本人に悪意がない場合や、そもそも倫理的な問題だと気付かなかった場合、さらには倫理的な問題であると気づきつつも組織の論理によって自分の倫理観を抑圧せざるを得ない場合などにおいては、規範倫理学の視点からどれほど当為「〜すべきである」を掲げても倫理的行動が為されない可能性がある。つまり従来の経営倫理学のみでは倫理的問題の解決には限界があると考える。

5.4　小括

この章では、非合理的不正でも非倫理的不正でもない合理的不正あるいは倫理的不正という第3の現象を扱う理論について説明することが目的であった。そのために、まず新古典派経済学と規範倫理学の視点が、完全合理性あるいは完全倫理理にもとづく2分法的な思考であり、それが非現実的であることを指摘した。そしてこの章で考察したように人間は限定合理的であり、限定倫理的である。このような限定合理性や限定倫理性の立場に立って展開されていえる新制度派経済学や行動倫理学について説明した。そして、これらの理論に基づいて、組織不正について考察するのが、本研究の理論的立場となる。

第 6 章 新制度派経済学による合理的組織不正の分析

――取引コスト理論・エージェンシー理論・所有権理論――

6. 1 はじめに

本章では、人間の限定合理性に基づく新制度派経済学の視点から、合理的な組織不正現象を分析する。

新古典派経済学が仮定する人間観では、人間は完全合理的であることを前提とするため、不祥事や失敗は起こらないか、あるいは起こすような非合理的な人々は淘汰される。しかし、人間が限定合理的という視点に立つと、人間や組織の行動において、おかれた環境や知識などを前提に可能な限り合理的に判断しようとするが失敗する場合や、個人同士の対立によって失敗する場合が発生する。

これらの問題を取引コスト理論、エージェンシー理論、そして所有権理論から構成される新制度派経済学によって分析し、組織不正が合理的に発生していることを説明する。

なお、限定合理性の定義について渡部直樹（2020）によれば、サイモン以降、サイモンが所属したカーネギー学派のみならず、進化経済学や行動経済学、さらにゲーム理論や新古典派経済学にまで応用され、限定合理性の前提条件などもそれに伴って広がったという。

以下、取引コスト理論に基づいて神戸製鋼による品質偽装問題を分析し、エージェンシー理論に基づき KYB の品質偽装問題を分析し、最後に所有権理論に基づいて三菱電機の検査問題を扱う。いずれの事例も、組織不正が非合理的ではなく、合理的に発生していることを明らかにする。なお、組織不正事例については、序章 「1． 5 組織不正事例分析について」で述べた方法により行う。

6. 2　取引コスト理論による組織不正の分析

6. 2. 1 取引コスト理論の概要

取引コストに関する研究は、コース（R. H. Coase）による 1937 年の論文「The Nature of the Firm」（Coase1937）において新古典派経済学を批判したことが契機となった。もっともコース自身は「Transaction Cost」（取引コスト）という言葉は用いておらず、後年ウィリアムソン（O. E. Williamson）によって用いられたものである[6]。

コースによれば、市場取引では価格交渉コストや契約締結コスト、そして取引先の探索といった様々なコストが発生する。一方で、企業組織内においても、組織の調整コストや従業員の管理コストなどが発生するという。そして、そのような組織内コストを比較し、市場取引よりも企業組織活動で生じるコストが低ければ、企業組織を組成するほうが有利

[6] 菊澤（2016）17 頁

であることなどを指摘した。

また、コースは、新古典派経済学が理論を構築する際に、その理論の基礎となる土台を検証することをしばしば怠ってきたことを批判した。そして、取引コストの視点から市場取引と企業の役割や関係性を論じながら、新古典派経済学が想定するような、ヒト、モノ、金、情報などが瞬時に最適化されるという考え方に異論を唱えた。

このようなコースの議論を引き継ぎつつ、取引コストに基づく分析を行ったのはウィリアムソンである。ウィリアムソンは、取引コストを「契約行為のコスト」として定義し（Williamson1996, p. 6：翻訳 4 頁）、取引コストの発生には、人間が限定合理的存在であることが前提であると、サイモンの限定合理性の定義をもとに論じている（Williamson 1996, p. 7 : 翻訳 5 頁）。

取引コストを考えるうえで、ウィリアムソンは資産特殊性と不確実性と取引頻度を重視した。まず資産特殊性とは「資産が代替的用途に、また、代替的使用者によって、生産的価値を失わずに転用し得ない程度のこと」である。つまり資産の特殊性が低ければ、いうなれば誰でもどこでも手に入れられるので、取引コストは低くなる一方で、資産特殊性が高ければ高い取引コストが発生する。そして、資産特殊性については主に 6 つに区分され①場所の特殊性②物的資産特殊性③人的資産特殊性④工場での固有の投資⑤ブランド資産⑥時間的特殊性などが挙げられている（Williamson 1996, pp. 59-60 : 翻訳 68 頁－69 頁）。

次に、不確実性について、ウィリアムソンは、行動的（あるいは双務的）不確実性の認識が必要であると指摘する。つまり、自己と相手の間での、情報の戦略的な秘匿、ごまかし、歪曲などの問題に着目すべきであると指摘する（Williamson 1996, p. 59：翻訳 69 頁）。

さらに、ウィリアムソンは、取引コストの経済学について垂直統合の研究から、契約取引やガバナンスの影響などへと研究が広がるにつれ、取引コストがもたらす双務的依存の弊害など様々な弊害が認識されることを指摘した。そして、これらの弊害は、限定合理性と機会主義の 2 つの条件が存在しなければ発生せず、また、これらの弊害への対応としてガバナンスの重要性などを指摘した（Williamson1996, p. 14: 翻訳 14－15 頁）。

また、ウィリアムソンは、機会主義の考え方として、自己の利益を考慮する際には、悪がしこいやり方で自己利益を追求する余地も含めるとしている（Williamson 1975, p. 26 : 翻訳 44 頁）。そのうえで、菊澤（2016）は、ウィリアムソンの考え方を基に、限定合理的な人間は互いに相手の不備に付け込んで機会主義的に自分に有利に取引を進めようとするために、取引コストが発生すると指摘する。

以上を総合すると、限定合理的で機会主義的な存在である人間は、取引活動において、互いにあわよくば自己の利益を追求と達成を目標とするため、相手との交渉や調整、認識の齟齬を埋めるために様々な駆け引きが生じる。そのような無駄のことが取引コストであり、このコストを節約するように、人間は様々な制度を構築したり、行動したりするということ、これがウィリアムソンの取引コスト理論の考えである。

6.2.2　取引コストによって発生する組織不正

ウィリアムソンが言う「契約行為」とは、企業対企業の契約に留まらず、組織内の約束事や運用上のルールなども当てはまると考える。組織は、あらゆる契約や契約に基づく規範・基準ルールなどの集積である。具体的には、組織は顧客との契約のみならず、組織内での労働契約、社内のルール・規範などにより日常の経済活動が行われる。

しかし、人間は限定合理的存在であるため、当該契約を扱ううえでの情報収集能力や交渉力、調整能力において限界がある。つまり、契約や規範・ルールそのものについても可能な限り丁寧に検証を行ったものであっても完全ではない可能性がある。

また、ビジネスの現場においても契約やルールを微細に定めることで、むしろ円滑なビジネス遂行を阻害する可能性もあるため、契約やルールを微細に定めず一定の基本的な事項を定めたうえで、実務上の運用において判断していくといったことも有り得る。

しかし、これまで考察してきたように人間は機会主義的存在でもあるため、組織内において出世や自己保身、比較的楽な方法で仕事を完了させるといった視点で行動する可能性がある。このため、組織において問題行動が発生しないように組織内の契約やルール、調整活動などが必要となるなど取引コストが発生することになる。

このように、取引コストの視点から組織を考察すると、組織内の様々な活動において、経営者と従業員、上司と部下、職員同士など個人対個人の関係性、部署間の関係性などあらゆる組織活動において取引コストが発生する余地があると言える。この取引コストの存在を考慮すると、組織不正が合理的に発生することになる。

そのうえで、組織不正においては、①組織構造の問題、②経営上の意思決定の問題、③ガバナンスの不備の問題から考察を加える。

まず、①組織構造の問題から考察する。市場調達における取引コストを軽減するためには、企業は内部組織化を行う。さらに、組織内でのメンバー間の駆け引きなどを減らすためにはメンバー間のコミュニケーションや交流を促進しようとする。

しかし、企業が巨大化し組織構造が複雑化するにつれて、管理に関する難易度が高まる。経営者や本部（経営企画部門など）は相互に限定合理的であり、メンバーは機会主義的であるため、各部門が自部門にとって有利になるように行動するようになり、相互の取引には駆け引きが発生し、本部が各部門に対して経営管理を行う場合、取引コストが高くなる。それゆえ、本部や経営陣は、各部門に対して踏み込んだ経営管理や業務命令を発しようとする場合、このような取引コストは高いため、抜本的な改善のための指示や人員の入れ替えを行うより、現状状態を維持するほうが合理的と考える。

例えば、事業部制の場合、経営陣や本部と各事業部現場は、それぞれが限定合理的でありかつ機会主義的に行動するため、事業部内で問題が発生した場合に、経営陣などの本部へ情報を伝えれば責任追及や再発防止策の策定などにおいて高い取引コストが発生するという可能性を考える。このため、経営陣などの本部に報告するよりも、現場部門で不正を処理して報告をせず、不正を隠蔽する等の対応が合理的であると判断する。

次に、②経営における意思決定の問題について考察する。経営陣が高い収益目標を掲げる場合や、営業部門が営業実績を優先するなどにより、自社の身の丈に合わない過剰な品質水準で契約を締結する場合がある。製造部門や品質管理部門は、企業組織が提供する製品やサービスの製造や品質管理に責任を負う一方で、過剰な収益目標よりも適正な品質目標を優先させるように経営層に提言するには取引コストは高くなるため、正常な製造能力を超えたロットでの生産や納期の短縮、品質検査の簡便化などの不正を行ってでも経営判断や営業部門からの要求に応えることが合理的であると判断する。

より具体的な不正としては、作業手順や規則を現場で簡便化したり勝手に解釈するケース、検査や認証プロセスを簡略化するケースが考えられる。さらには、法定基準を上回っていれば顧客と契約した水準を一定程度下回ってもやむを得ないと考えるような独自の判断基準を設けることなども想定される。このように製造現場や品質管理部門は合理的判断として不正を行うことになる。

最後に、③ガバナンスの問題として、工場や営業部門などが経営陣や本部からの距離がある場合、監査体制などが不十分である場合、そして人的な交流（異動）などが乏しく現場で完結する場合などにおいては、工場など現場部門や営業部門が機会主義的に行動した際に対する監視コストや改善のためのコストが高くなる。仮にコンプライアンス部門や監査部門が存在しても、機能や体制が脆弱であれば、製造部門や品質管理部門の現場不正を是正し、経営部門に改善意見を具申する際に、高い取引コストが発生することになる。

例えば、コンプライアンス部門や監査部門は、現場部門や製造部門に適切な監視を行うことが求められるが、適切な監査や指導を行ううえでの取引コストが高くなる場合には、合理的判断として、表面的で不十分な監査や検査に留まる。これによって、不十分な監査やコンプライアンスチェックしか行われないことになり、結果として不正を許すことになる。

以上、①〜③で考察したように、取引コストの発生および取引コストが高くなることによって、組織メンバーが合理的に不正を行う可能性が理論的に推測できる。

6.2.3　事例分析　—神戸製鋼による品質偽装問題

取引コストの発生を抑止するために、非合理的ではなく合理的に組織不正が発生した事例として、神戸製鋼による品質偽装問題について取り上げる。

〈組織不正の概要〉

神戸製鋼では、複数の工場および複数の子会社において 2016 年 9 月から 2017 年 8 月において顧客仕様を満たさない検査結果が検出された際に、仕様を満たす数値に改ざんする行為、また実際に測定が行われていないにもかかわらず測定したかのように試験結果の捏造行為が発覚した。

結果的に、不適合適製品によって納入先企業 688 社に対して影響を与えた。

2018 年 3 月 6 日の当社記者会見では、不正行為は 1970 年代から行われてきており、退職した経営役員も含まれていたとの報道もなされた（日本経済新聞 2018 年 7 月 19 日記事)。また、日本工業規格（JIS）の認証機関である日本品質保証機構は、当社が規格を満たさない製品について規格を満たしているように記録を書き換え、JIS マークを付けて継続的に出荷していたことから 2017 年 10 月に認証取消の処分を行った。(なお 2020 年の神戸製鋼の発表では、その後認証の再取得や一時停止の解除などの措置が講じられている[7]。)

複数の支店や工場において、検査の結果、基準を下回る製品を所定の廃棄処分などにせず、際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷していた事例が複数発生している。また、当該不正においては、各部門における「品質保証室」と呼ばれる品質保証を担う担当部署のスタッフが、基準を下回る製品の検査データなどを改ざんするなどして「合格品」としていた。

〈不正の原因と既存の常識的分析〉

当社の不正（調査報告書上は不適切行為と呼称している）が行われ、不正の原因および発見が遅れた要因について「収益評価に偏った経営及び閉鎖的な組織風土」「バランスを欠いた工場運営」「本件不適切行為を招く不十分な品質手続き」「契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下」「不十分な組織体制」の 5 点をあげている（調査報告書 39 頁)。

また、直接原因と根本原因の 2 つの視点からの分析が行われており、直接的原因について「工程能力に見合わない顧客仕様に基づいて製品を受注・製造していたこと」「検査結果等の改ざんやねつ造が容易にできる環境であったこと」「各拠点に所属する従業員の品質コンプライアンス意識が鈍麻していたこと」の 3 点を挙げている（調査報告書 39 頁)。

次に、根本的原因については「収益偏重の経営と不十分な組織体制」「バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下」「本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続」の 3 点を挙げている（調査報告書 40 頁)。

さらに調査報告書では、当社では事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在せず、工場長や事業部門の担当執行役員が、当該事業部門に所属する拠点の出身者である例も少なくなかったため、人事交流や人事異動を契機として本件不適切行為を解消することができなかったと指摘されている（調査報告書 45 頁)。

また、従業員において長年にわたる不正によって、品質コンプライアンス意識が鈍麻していることや「機会があれば取りあえず受注する」「できるだけ沢山の製品を生産して利益を上げる」などの生産至上主義が指摘されている（調査報告書 44 頁)。

さらには当社には全社的な品質コンプライアンス担当役員や品質コンプライアンス部門

---

[7] JIS 認証状況（品質不適切行為を受けての臨時審査等）｜KOBELCO 神戸製鋼 https://www.kobelco.co.jp/progress/jis-certification.html

や品質監査部門が不存在であったこと、ISO で求められる内部監査の機能が不十分である点などが指摘されている（調査報告書 43 頁, 72 頁）。

以上の原因分析を見たが、調査報告書では、経営陣や現場の意思決定が非合理的であること、そしてコンプライアンス意識が欠如している、もしくは希薄であり、非倫理的であるとの視点で批判されている。また生産至上主義についても非合理的な方針との視点から論じていることが特徴である。これらの視点は、第 3 章と第 4 章で示したような 2 分法的な視点からの批判的分析となっている。つまり不正の原因を非合理性や無知、意識の欠如によるものとして批判している。しかし、当社の不正は合理的不正であり、この点について取引コスト理論により分析する。

〈取引コスト理論分析〉

ここでは、取引コスト理論に基づき当社の不正について分析する。

報告書によると、神戸製鋼は、企業活動において当然守るべきコンプライアンスそのものの遵守の意識が乏しかったと分析している。当社は、2005 年に企業理念として「1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します」「2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊（たっと）びます」「3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します」を掲げてきたが、前提となるコンプライアンス意識の鈍麻は、現場部署の職員のみならず経営陣においても起きていたと調査報告書は指摘する（調査報告書 39 頁, 41－42 頁）。つまり、調査報告書によると、当社不正は「倫理観の欠如」として批判している。

しかし神戸製鋼の問題は、「倫理観の欠如」という言葉のみで片づけられない収益目標を優先した無理な受注に応えようとする経済合理性優先の組織風土が存在していた。現場では、工程能力に照らし顧客仕様を満たす製品を安定的に製造することができない状況にあったが、そのような状況を上層分に伝え改善してもらうための交渉上のコスト、つまり取引コストがあまりに高かったと考えられる。そして取引コストを節約するために、現場の社員は経済合理に不適切行為を行ったと考えられる。つまり、現場社員の非倫理性や非合理性が原因で不正が発生したのではなく、むしろ経済合理的に不正が発生したのである。

また、組織構造の問題として、事業部門や工場内で人事異動や交流が完結していたため、経営陣や本部組織による経営管理や業務改善指示の取引コストが高く、それゆえ本部にとっては、強く介入を行わないことが経済合理的だったとも考えられる。その結果、現場の事業部門や工場内では機会主義的に判断・行動し、組織不正につながったと考えられる。

最後に、品質や製造に関する検査や管理は現場部門が担当していたが、収益目標の達成や製造工期を間に合わせるうえで、品質検査や工程管理に伴って工期の遅れが生じ、収益目標が未達になる懸念があった。本来は、品質や安全性を最優先させ、場合によっては納期を延期してでも、対応すべき項目である。しかし、顧客に納品時期の遅延を申し入れる場合、その交渉コストが高くなることが予想される。同時に、経営層に収益目標が未達になることを報告する場合、その取引コストも高くなる可能性がある。これらのコストの発

生を避けるために現場部門内で品質検査や管理を担っている場合には、合理的判断の結果、同部門内において検査の結果を踏まえた是正への意識や優先順位が低くなったと考えられる。

以上のように、取引コスト理論に基づいて分析すると、このケースでは経済合理的に不正が発生したといえる。

6.3　エージェンシー理論による組織不正の分析

6.3.1　エージェンシー理論の概要

エージェンシー理論について、ダウマ（S. Douma）とスクルーダー（H. Schreuder）によれば、単純な形式として説明する場合として「2 人の人びと、つまりプリンシパルと彼の代わりに決定を行うエージェントとの関係を議論するものである」と定義しつつ、プリンシパルとエージェントとの関係については、企業の所有者と経営者、資産の所有者と執事、経営者と部下、患者と医師、保険会社と保険加入者、地主と借地人といった関係で発生することを述べている（Douma＝Schreuder 2002, p. 77 : 翻訳 154 頁）。

上記の考え方を踏まえると、プリンシパルは何らかの達成したい目標や計画があるがプリンシパル自身にその能力や手段が無い時に、エージェントに目的の達成や計画の実行を依頼する。そして、エージェンシーは、プリンシパルの指示に基づきエージェンシーの目標達成や計画実行のために行動するものといえる。

プリンシパルとエージェントの関係性について、例えば企業の所有者である株主と経営者の関係が有名である。株主がプリンシパルとなり経営者がエージェントとなり、企業の所有者である株主が、企業価値の向上や株価の向上などのために経営者に経営実務を委ねることになる。一方で、所有者と株主の関係以外にも経営者が従業員と対峙する場合にも、プリンシパルとエージェントの関係が成立する。具体的には、経営者がプリンシパルとなり、従業員がエージェントとなり、経営者は従業員に対して、経営計画の達成や収益の確保のための具体的な実務を従業員に行わせることになる。

また、アロー（K. Arrow）によれば、プリンシパルとエージェンシー関係の中において「逆選択」や「モラルハザード」といった問題が生じることを指摘した（Arrow 1985）。

「逆選択」とは、保険契約において、保険契約者が持つ隠れた情報を保険会社が把握できないため保険料が高く設定され、結果として健康な人が当該保険を購入することをためらってしまい、不健康な人しか集まらないといった問題である。これは、プリンシパルとエージェントの契約締結の前に、エージェントが持つ隠れた情報を把握できないことによって問題が発生するためである。

また「モラルハザード」とは、プリンシパルとエージェントが契約を締結したのちに、エージェントが不正な行動などを行うという問題である。例えば、プリンシパルである株主によって経営を委託された企業の専門経営者は、エージェントとして株主の目的である企業価値の最大化や株価の情報に資する行動をとるべきであるところ、エージェント自身

の自己利益追求に走るといった問題行動などが該当する。

このような逆選択やモラルハザードについて、菊澤は、取引コスト問題と同様に相手の不備につけ込んで自己利益を追求しようとする、機会主義的な行動の発生していることを指摘する（菊澤 2016, 118－119 頁）。

さらにファーマ（E. M. Fama）とジェンセン（M. C. Jensen）は、組織のエージェンシー問題について考察しており、組織は契約の束（the nexus of contracts）」（契約は書面になっているものだけではなく書面になっていないものも含む）で成り立っているとする。

そして、株主、経営者、従業員などの関係者の役割において、残余請求、経営意思決定、支配的意思決定の契約の調整について述べており、大企業によれば意思決定において必要な知識が組織内で分散しており、利害の対立や調整が発生する。そのため、組織が効率的な資源配分や適切な意思決定を行うためには、組織内での調整や監視、評価のための階層構造や相互監視などが必要となる。そしてそれは、意思決定の実行や管理する機関と、それを監視統制する機関を分けることも重要になっている（Fama and Jensen 1983a, b）。

つまり、組織においては、エージェントは経営者だけではなく、大企業であればあるほど様々な階層、役割の部署・人間が情報や知識が分散されていく。分散された各階層や現場で必要な意思決定を行われるため、そのような組織構造を踏まえた統制が必要となる。

6. 3. 2　エージェンシー理論から考察する組織不正

エージェンシー理論に基づく組織不正などの問題としては、エージェントがプリンシパルの不備に付け込んで、機会主義的な行動を取ることによって、逆選択やモラルハザードの問題が発生する。そして、それはプリンシパルとエージェントの間の情報の非対称性と利害の不一致に基づくものが原因として考えられる。

まず、①株主側（プリンシパル）と経営陣（エージェント）間や、経営陣（プリンシパル）と従業員（エージェント）間において、それぞれの間に情報の非対称性と利害の不一致が生じることによって、プリンシパルの監視の行き届かないところでエージェントが機会主義的な行動を行うといったモラルハザードなどが発生する可能性がある。これはエージェントにとっては合理的であるが、プリンシパルにとっては不正である。つまり、合理的な不正が発生している。

次に、②顧客（プリンシパル）と企業（エージェント）との間にも、情報の非対称性と利害の不一致が存在するため、例えば、顧客が発注する機械や部品について、それらの強度や材質については、一定の合理的な構造計算や強度計算を基に素材や設計などにもとづき、さらに顧客の要望も踏まえて契約が締結される。

しかし、企業側が、顧客獲得競争などの観点から、品質や工期などおいて、自社の製造能力を超えた契約を締結した場合、契約に基づく素材や設計、強度などに満たない製品を納品しても顧客は気が付くことができない。これは、顧客側には企業を監視するための手段や情報を持たないためである。企業に関して国家の認定基準や JIS 規格など認証団体に

よる資格や基準が存在し、それらは社会や顧客にとっての品質保証や信頼性を証明するものである。しかし、そのような認証も品質不正に対して万能とは言えない。何故なら、企業側がその基準に従った方法や材質での生産を行うことが前提であるが、現場で抜き打ち検査や検品調査を行わない限り不正を見抜くことは難しいからである。製造現場部門としては、機会主義的な行動を取るため、適切な抜き打ちのサンプル検査や組織内で独立した検査官による立ち入り検査などがなければ、いったんは国や認証団体の基準に適合した後は、実際の製造現場において、基準を満たす生産を行われないといったモラルハザードの問題が発生する。つまり、合理的に不正が発生する可能性があるといえる。

また、③企業組織内でも上司と部下あるいは同僚同士でプリンシパルとエージェント関係が成立する。相互に情報は非対称であり、かつ利害も必ずしも一致しない。上司が無理な目標を部下に押し付けた場合に、部下は上司の要求に応えるため不正な行動につながる場合や、部下の問題行動を上司が見抜けない場合などの問題も想定される。

6.3.3　事例研究―KYB のオイルダンパーの品質偽装問題

以上のようなエージェンシー理論から見た組織不正に関する事例として、KYB およびその子会社による品質偽装の問題を取り上げる。

〈組織不正の概要〉

2018 年に KYB およびその子会社であるカヤバシステムマシナリー株式会社（以下、「KSM」という）が、製造・販売していた免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録データの書換えにより、大臣認定の基準に適合していない製品、もしくは取引先と合意した基準値を外れた製品を建築物に取り付けていた不正が発覚した。

不正の具体的内容は「本件係数書換え行為：免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差の範囲内に収まらない場合等に、一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に増減させ、意図した範囲内に収める行為」「本件原点調整行為：免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差の範囲内に収まらない場合等に、試験機のバランス ON 機能又はアンプ機能を使用することによって測定結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為」の 2 点が調査委員会より指摘されている（調査委員会報告資料 14 頁）。

また、不正ダンパーは免震向けで 991 件が対象物件になっており、物件に納品された 8775 本、本数ベースでは出荷総数のうち 84.7%に達している。制振向けのダンパーにおいては 110 物件に納品された 4307 本が該当し、出荷総数のうち 20.9%を占めたとされる。対象の物件については、官公庁舎やマンションなどが該当するなど、社会全体に広い影響を与えた（東洋経済 2018 年 10 月 29 日記事）。

なお、調査の結果、当該不正は 2000 年にはすでに始まっており、内部告発があった

2018 年まで続けられたことも発覚した。

さらに、報告書では「本件係数書換え行為を直接実行していたのは、オイルダンパーの製造を担っていた KYB 相模工場、KYB 岐阜南工場、KSM 三重工場の製造部の検査担当者である。本件係数書換え行為は 上記の通り 2000 年頃開始されたが、その後も、前任者から後任者へ、上長から部下へと承継されることにより継続された。本件係数書換え行為は、製造部の検査担当者の歴代の上長（部長、課長等）の大半が認識しており、管理者によって指示ないし黙認されてきた。また、同行為については、製造部だけではなく、品質保証部、技術部、営業部の一部の者においても認識されていた。また、役員や工場責任者といった KSM の経営陣・幹部の一部も本件係数書換え行為を認識していたと認められる。この中には、本件係数書換え行為を認識していなかったと供述しているものの、他の客観的な証拠や状況等から同行為を認識していたものと認められる者も含まれている。」（調査報告書 16 頁）と記載されている。

なお 2000 年から 2001 年にかけてオイルダンパー製造が、KYB 相模工場から KYB 岐阜南工場に移管された。その後、2006 年から 2007 年にかけて子会社の KSM 三重工場に移管され今回の書換え問題が発覚したが、発生時期について KYB 相模工場から書換えが行われていたとの断定は出来ないとしつつも、少なくとも KYB 岐阜南工場に移管された段階から書換え不正が行われたのではないかと記載されている（調査報告書 33－36 頁）。

〈不正の原因と既存の常識的分析〉

調査報告資料では、以下の 8 つの項目から原因を分析している。

① 物作りに携わる者としての最低限の規範意識の欠如
② （自らの生産能力や現状などの）不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土
③ 自らの技術力・生産能力を顧みない受注ありきの工場運営
④ 検査の位置づけ、検査体制・方法の不備
⑤ 試験機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性
⑥ （社内、親会社子会社間の）情報共有体制等の不全
⑦ 特定の一部の者による重要業務の独占
⑧ 内部監査体制の不備

さらには経営判断に対する指摘として「オイルダンパーという人の生命や身体の安全に直結する社会インフラとなる製品について仮に性能や品質に問題のある製品を出荷した場合にどのような損害を被りうるのかといった事業のリスクや、それも踏まえたうえでの技術、製造能力及び性能検査、製造能力等の十分性についてどの程度の検証が行われたのかは必ずしも明らかでない。むしろ、オイルダンパーについては量産化の当時から技術面に知見を有する特定の者への依存が高く、他の経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力等について、必要に応じて外部の専門家の助言を得る等して、慎重かつ保守的な検証を行うことができる体制が十分に整備されていなかったことも強く疑われる。

かかる経営体制はオイルダンパーの量産化後も維持されたため、事業の拡大とともに本来不断に行われるべき経営のモニタリングやそれに基づく改善が適切に行われなかったことも指摘すべきであろう。」（調査報告書 82 頁）との記載があり、経営陣が社内の少数の専門家の意見をそのまま採用していることが指摘されている。当該専門家は、1990 年代後半ごろからオイルダンパーの技術面および営業面に関わってきたとされ、役付取締役を含む様々な部署の幹部・役員等の役職を歴任し、業界内でもオイルダンパーの専門家として有名であった人物として、「免震・制振用オイルダンパーの父」と呼ばれていた。そしてこの専門家は、改ざんについて否定しているが、データ書換えの指示をしたのではないかとのメールが残っているほか、現場担当者からも相談を受けていたとされる。

KYB および業務移管後の KSM では、オイルダンパー量産化のための製造上および事業面のリスクを客観的に検討するプロセスにおいて、過度にこの人物に依存し、聖域化していたことが指摘されている。また、この人物以外にも、現場レベルでも同様の人材の固定化が発生したとの指摘がある（調査報告書 53－54, 79 頁）。

つまり、オイルダンパー製品を販売することの社会的な重要性、リスクや難易度などを客観的に分析し、属人的判断に委ねず外部専門家の調査も行ったうえで、製造や事業面の経営判断や意思決定を下していれば、本件のような不正に至らなかった可能性もある。

また、委員会報告資料では、オイルダンパー製品化の当初は納期に余裕があったため不合格の場合には適正に対処していたが、受注が増えるに従って「性能検査が不合格となった場合に、それらの製品の全てを解体して調整を行うと納期に間に合わなくなることが想定された」ために係数書換えを行うことが考案された（調査報告書 36－37 頁）。このように、納期優先主義となっており、現場へのプレッシャーとなっていたことが挙げられる。

加えて、免震・制振装置の性能をチェックする検査員が長らく 1 人しかいないなど、コスト削減を優先する中で人手不足が常態化し、現場に重い負担がのしかかっていた可能性が高いものと思料される。

さらには、オイルダンパーの売上は業界トップであったが、「事業売上高は 2017 年度で 25 億円と連結全体の 1%に満たない」かつ「主力は世界 2 位のシェアを誇る自動車向けサスペンション（緩衝器）」（東洋経済同記事）であることからも、この不正は当社売上における非主流部門で発生していること、2007 年に KYB から KSM という子会社に事業移管していたことなどから、KYB における当該事業に対する関心が低く、グループ会社に対するチェックやガバナンスが行き届かなかった可能性がある。

この点について「KSM においては、取締役・工場責任者といった経営陣・幹部にまで本件検査データ改ざん行為が伝達されていたが、正規の報告ルートや会議体でかかる情報共有が行われた形跡はない。それゆえ、KSM においては、これほど多くの役職員が同行為を認識していたにもかかわらず、本調査を通じて、同行為を議論した議事録や文書はほとんど発見されなかった。また、経営陣・幹部が認識した後に、かかる情報が、技術的改善を行うべき技術部、無理な受注を控えるべき営業部に適切に伝達される等というあるべきフ

ィードバックも行われていない。」（77 頁）と指摘されている。

上記の調査報告書による指摘は、当社の規範意識の欠如や体制不備など、非合理的な経営であるとの視点で批判している。特に、本社および子会社の経営陣の関心や問題意識の低さに加えて、経営層から現場に至るまで、問題に気付けるはずであったが、気付くことが出来なかった点などを厳しく批判しており、組織不正の原因が合理性や倫理観の欠如によるものであるとの視点に立っていると考える。

当社の場合も、第 3 章と第 4 章で考察した 2 分法的な視点からの批判的分析であり、非合理性や無知、意識の欠如などの視点から批判であるように思える。

しかし、当社の不正は経済合理的な行動の結果発生している不正であり、この点についてエージェンシー理論を用いると、以下のように分析できる。

〈エージェンシー理論からの分析〉

エージェンシー理論の視点から本事例を分析する。まず、親会社 KYB をプリンシパルとし、子会社 KSM をエージェントとする。そして、両者の間には明らかに情報の非対称性と利害の不一致が生じている。

もともとオイルダンパー事業は KYB グループ全体において非主流業務と位置付けられていたことから、KYB は KSM に移管されたオイルダンパー事業に高い関心を持たず、適切なガバナンスやコンプライアスに関する経営管理も実施しなかったと考えられる。KYB の経営陣は、KSM はあくまでも非主流業務を担う一つの子会社であり、経営上の重要度が低いことから、KYB 本社の経営上のリソースを割いて、子会社のガバナンスを高めるより、事業移管した KSM に任せておく方が合理的であったと考えられる。

一方の KSM においては、親会社である KYB からの経営上の関心が高くない中で、KYB から割り当てられた生産目標や収益目標の達成を優先するという誘因が強かったと考えられる。実際に、KSM の経営幹部は検査データの改ざんなどを知りながら、機会主義的な行動として、自社内で許容範囲と判断し、親会社である KYB に報告しなかった。KYB としては当社全体の売上割合が少ないことから、子会社である KSM への適切なガバナンスの発揮や内部統制管理を怠った結果、情報の非対称性が発生した。つまり、KYB および KSM の利害が不一致な状態で、両社が合理的な経営判断を行った結果として問題や不正が発生したことになる。

次に、KSM 内部においては、オイルダンパー製品化当初は納期に余裕があり、不合格が発生した場合にも適正に対処していたが、受注が増えるに従って、不合格の製品について適切な解体や調整などの処理が行なわれず、検査データの改ざんにつながった。

つまり、製造現場（エージェント）として適切な対応を取ろうとしても、経営陣（プリンシパル）が納期優先および収益目標達成を優先しており、ひとたび納期や正常上の無理が生じると、情報の非対称性と利害の不一致のもとで、現場として、安全性や信頼性よりも収益性や納期を優先させモラルハザードが発生したと考えられる。品質管理部門や製造

現場において、適切に検査を行い、不適合品に対しする手戻り作業を行う必要性を認識していたものの、検査人員が限られていたことから、品質を優先するよりも経営目標で定める納期や収益目標を優先した方が合理的である、と判断をしたと考えられる。

また、オイルダンパーの生産について経営陣（プリンシパル）は、生産を受注する際に、KYB から KSM に移管する前後から、オイルダンパー生産に関わっていた社内の一部の専門家（エージェント）による技術的判断や生産可能性の判断に過度に依存していたと考えられる。経営陣とこの専門家との間にも情報の非対称性が存在していたことから、本来は外部の専門家による調査や他社製品との客観的な比較分析や製造シミュレーションを行って、経営陣が複数の判断材料を得たうえで最終的な意思決定を行うべきであった。

さらに利害の不一致（目標のずれ）の視点から考察すると、子会社の KSM 経営陣は、一度計画を策定し、顧客から受注した後は、オイルダンパーの技術的な詳細よりも、KYB との関係性から見て、KSM としては収益目標や納期目標の達成を優先させる考えを持っていたと考えられる。非主流事業であるからこそ、KSM は、与えられた目標達成を第一に考え、品質検査などの必要なコストを軽視し、基準を満たさない製品が発生した場合の対応といった経営上のネガティブな問題に適切に向き合わなかったことが考えられる。

加えて、社内の専門家は、業界や顧客の間でも専門家として認知されており、専門家としての地位や権威を維持する誘因が強かったと考えられる。つまり、経営陣が目指す納期や収益の目標の達成であり、一方の社内専門家は自身の専門的権威の維持が目標であったと考えられ、製品の安全性よりも経営陣や専門家が持つそれぞれの利害を優先させるというモラルハザードも発生したと考えられる。

以上のような様々なエージェンシー関係のもとで当社のオイルダンパー事業の不正は、合理的に発生したと考えられる。

6.4　所有権理論による組織不正の分析

6.4.1　所有権理論の概要

所有権理論（Property Rights Theory）とは、主に、所有権の交換や配分、共有などを効果的に行う方法を検証するほか、さらには所有権の曖昧さに起因する問題などを扱っている。所有権（Property Rights）の元々の定義について、アルチャン（A. A. Alchian）によれば「私有財産とみなされる物品のあらゆる用途について排他的な権限をある個人に割り当てる」と述べている（Alchian 1965, p. 818）。

一般的に所有権の概念は、例えば日本では民法の条文「所有者は、法令の制限内において、自由にその所有物の使用、収益及び処分をする権利を有する。」（民法２０６条）に定められている様に法律的な概念においても、新制度派経済学の所有権の定義や考え方とは大きな差はない。

そして、エッゲルトソン（T. Eggertsson 1990）によれば、所有権は 3 つの範疇に区分されるといい、具体的には（１）資産を使用する権利（User Rights）（２）資産から所得

を得、他の個々人とその条件に関する契約を結ぶ権利、（３）資産に対する所有権という権利を相手方に永久に移転する権利（資産の譲渡や販売の権利）に区分される（Eggertsson1990, pp. 33-34 : 翻訳 34－35 頁）。

また、アルチャンによれば、所有権は、法的な権限や警察などの公権力などによって保護されるものであるとともに、例えばプライバシー権などのように個々人も保護されるということも含まれる（Alchian 1977）。

さらに所有権は、法的な権利義務関係で述べる厳格な所有権の範囲を超えて、広く、ヒトモノカネ情報などの経営資源の活用も含まれると考えられるのである。さらにエッゲルトソンによれば、所有権は希薄化されたりすることや分割されることがあるという

（Eggertsson 1990, p. 38-39 : 翻訳 38－39 頁）。

希薄化とは、例えば、個人が自宅の敷地内とはいえ、大音量で音楽をかければ近隣住民に迷惑をかけることになる場合や、工場が自由に操業することで周辺環境に迷惑を与える場合など、個人や企業が自らの所有権を行使し、自由な活動を駆使することによって被害が生じてしまう場合を想定すると、そのような被害に対して法律などで強制力を行使し、騒音や操業の規制を行うことにより、自由な活動に制限がかけられることになり、結果として所有権を希薄化するということである。

また、所有権の分割とは、まさに土地の分割のように、広い土地を分割し他者に販売し所有権を移転することである。このような所有権の分割は、日常の社会活動や経済活動においても行われることである。

さらに、経済取引における所有権システムの役割を明らかにしたのはコース（Coase 1960）である。完全合理性の世界では、資源が効率的に配分されるが、実際の世界は限定合理的であり、取引コストが発生することから、資源の利用が効率的に行われるとは限らないという。加えて、コース（1988）は外部性について定義した。コースは、外部性についての通常の定義として「ある人の意思決定が、その意思決定に関わっていない誰かに影響を与える」ことと述べている（Coase 1988, p. 24 :翻訳 26 頁）。

デムゼッツ（Demsetz 1967）によれば、所有権には外部性と密接な関係があるとする。デムゼッツは外部性の内部化についても定義を行った。所有権は、外部性が存在する場合に、内部化することで得られる利益が、内部化するためのコストよりも大きい場合に、内部化することなどを指摘した。逆に言えば、内部化するためのコストが利益よりも大きい場合には、内部化はなされないことになる。

外部性の問題として、例えば、工場が汚れた水を排水として垂れ流すことで、近隣住民や漁業者に公害という形で影響を与えるなどのマイナスの外部性が発生する。こういったマイナスの外部性について法律による規制や罰金などによって内部化することが対策として行われる。また、資源の効率配分のために、プラスとマイナスの外部性を内部化することが必要であり、そのために所有権を誰かに帰属させるようなルールや制度の形成が必要となる。しかし、所有権を明確化して誰かに帰属させるためのコストが高い場合には、不

明確なままにすることを選択する場合もある。

さらに、ジョーンズ（G. R. Jones）は、組織内のメンバーの関係性について取引コストと所有権の関係から論じている。ジョーンズは、「チームによって生み出されるアウトプットが、個人が単独で生み出せるアウトプットの合計よりも大きい場合、個人はチーム生産に従事するインセンティブを持つ。しかし、いくつかの理由により、生産と交換の状況が、集団組織から得られる利益を損なわせる可能性がある。第一に、各チームのメンバーのインプットまたはアウトプットの行動のいずれかを測定することが困難な場合（例えば、個人が複雑なタスクや、相互に関連するタスクを実行する場合など）、または個人がより低い報酬を受け取ることが期待される場合である」と述べた（Jones 1983 , p. 456）。

また所有権理論からみた日本企業の特徴について、菊澤（1997, 2004）によればドイツ企業やアメリカ企業と比較して、責任所在（所有権）について、権限なのか、地位なのか、従業員個人なのかが曖昧であると指摘する。つまり、日本企業の伝統的なメンバーシップ制や多能工といった特徴によって、責任の所在が曖昧・柔軟となり、それにより新しいビジネスが発生した際に組織は、従業員に新しい仕事を柔軟に割り振ることが出来るという利点がある。

6.4.2　所有権理論から考察する組織不正

所有権理論から考察する組織不正の問題として、①職務権限が不明確な場合の問題と②不正などのマイナスの外部性発生時の責任権限の帰属の不明確性に起因する問題が考えられる。まず、①の問題について、菊澤（2017）によれば、企業組織内のメンバーは財（人、モノ、カネ、情報など）を使用する権利をもつが、人間は限定合理的であるため、財の特性を完全に認識することが出来ないため、そこから発生するプラス・マイナスの効果を誰にも帰属させないような事態が発生してしまうと指摘した（菊澤 2017, 45 頁）。特に、公害のようにマイナスの外部性が発生してもその責任が問われるべき所有主体が不明確な場合には、垂れ流し状態になる。さらに、外部性を内部化するためのコストが高い場合には、マイナスの外部性によって迷惑が発生しても何もしないほうが合理的となってしまう。

企業の視点から考えると、組織内において、顧客からの注文を受ける営業部門と製造部門との職務権限（所有権）が異なることにより、経営陣が高い売り上げ目標や収益目標を掲げて、営業部門が顧客との取引の際、自社の製造能力を超えた契約を締結する場合があるとする。そうなると売上や利益などのプラスの効果を優先し、製造面でのマイナスの外部性（無理な納期、生産上のリスクやコストや技術的な問題など）を正しく見積もることとが出来ないリスクがある。このようなリスクに対処する権限が曖昧・不明確な状態、またそれらを調整する機能が組織内に存在しない場合、マイナスの外部性が明確に帰属されない状態となる。

結果として、経営陣や営業部門による無理な目標設定や生産能力に見合わない契約締結により発生するマイナスの外部性は、契約締結に関与していない製造部門にしわ寄せがい

くこととになる。また、株主と経営者との関係、つまり株主からの強い収益圧力のもとに、経営者が現場部門内に対して過剰な製造目標を命じた場合も、同様の問題が想定される。

本来は、営業部門や経営陣と製造現場部門において、組織の能力に応じた適正な営業目標や契約締結を調整する必要がある。その際、適切に職務権限の帰属を明確化すること、また不測の事態には都度、職務権限の帰属を再調整する必要もある。しかし、そのための交渉コストは高い。それゆえ、そのコストを回避するために製造現場での品質改ざんや品質管理や検査プロセスの手抜きなどの不正が、合理的判断の結果、行われることになる。

次に②生産活動におけるマイナスの外部性のコントロール問題について考察する。企業の業務活動は、例えば財やサービスの製造・販売などにより、営業目標の達成や収益獲得などのプラスの効果を生む一方で、組織内の活動の過程で、問題行動や違法行為などのマイナスの外部性が発生する場合もある。具体的には、ルールや法令の不遵守、手抜き、虚偽の報告、ハラスメントなどが考えられる。これらの不正な方法で目標を達成し収益を獲得することは組織に歪みをもたらし、健全な組織活動とは言えない。

不正行為によるマイナスの外部性に対処するために、組織内のルールや禁止事項を定め、組織内でルール遵守のための権限責任の明確化（帰属化）が必要となる。そのために、経営陣や企画・管理部門などは、組織全体で発生する可能性のあるマイナスの外部性を認識し、あらかじめ明確にマイナスの外部性が発生した場合の対処法や問題解決のための責任者等の帰属させる制度が重要となる。

しかし、組織内で不正などのマイナスの外部性が発生した際に、問題解決の所管部署などが不明確な場合、特に想定外のリスクが発生した際の帰属先が不明な場合などには、各部署は機会主義的に行動し、積極的に問題解決に取り組もうとしないことが考えられる。

また、菊澤（2017）によれば、組織内で特定のメンバーによる不正などの問題が起きれば、それが連帯責任のように企業全体にとってマイナスの外部性（レピュテーションリスク）となるという。なぜなら、そもそも人間は完全な存在ではないため、生産活動や企業活動において、失敗やミスは起き得るものであり、さらに発生した問題の感知にも時間がかかる場合もあるからである。このため問題を適切かつ早急に把握したうえで、解決に向けて誠実に対処する必要がある。しかし、良心に従い正直に自らの問題を公表した場合には、部門や個人を超えて組織全体に対してマイナスの外部性による影響が及ぶことになる。このため、不正や違法行為を隠蔽することが可能であれば、組織のコストは最小のままでとどまる可能性があることが指摘されている（菊澤 2017, 67－68 頁）。

つまり、問題が発生した場合に、問題解決に向けた責任権限が不明確であれば、そのまま問題が放置されることが合理的と判断されることになる。

特に、担当者に業績目標が課せられる一方で、組織内でのガバナンスや職務権限、相互牽制機能などに関する役割や帰属先が不明確であれば、業績目標の達成のために、現場で問題が発生した場合も、自己の判断や、直属上司の指示、部門での長年の慣行や組織文化によって、問題解決よりも業績目標を優先するほうが合理的と考える。

結果として品質改ざん、検査不足、虚偽報告、ハラスメント等の問題が発生した場合でも、不正が発覚するまで、合理的判断の結果、問題が隠蔽され先送りされることになる。

6.4.3　事例分析―三菱電機による検査不正

2021 年に三菱電機において大規模な検査不正が発覚した。調査報告書によると、今回発覚したのは、社会システム事業本部、電力・産業システム事業本部、ビルシステム事業本部、電子システム事業本部、リビング・デジタルメディア事業本部、ＦＡシステム事業本部、自動車機器事業本部、半導体・デバイス事業本部などである。

大規模な調査であるため、第三者委員会による調査は 2021 年 10 月 1 日から 2022 年 10 月 20 日の 1 年をかけて、「当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第 4 報・最終報告)」が発表され、第 4 報時点では 197 件の不正が発覚している。

〈不正の概要〉

具体的な不正内容は①製品不正：コントローラー又は補助電気継電器におけるシーケンス試験の一部不実施、②監視制御装置における処理時間測定成績書への一部不適切な記載③操作盤における膜厚測定検査成績書への一部不適切な記載④電源ユニットにおける連続通電試験の一部不実施⑤制御盤における試験実施環境記録の一部不適切な記載⑥現場操作盤における膜厚測定検査の一部不実施⑦鉄道車両用品における振動試験の一部不実施⑧補助電源装置における保護動作試験の一部不実施⑨推進制御装置における振動試験報告書への一部不適切な記載⑩車両用モータにおける試験成績書への製造番号の一部不適切な記載⑪ゲート制御ユニットにおけるエージング試験の一部不実施など、以上 11 項目の発生が報告されている。

また、検査不正の発覚後も「兵庫県赤穂市の工場で製造した計 3384 台の変圧器で、顧客が求める基準を下回る不正な検査を行っていたと発表した。1982 年から 2022 年 3 月にかけて 40 年間にわたって出荷し、鉄道や電力会社などに納入していた。三菱電機では検査不正問題が相次いだことを受け、21 年 7 月に調査委員会を立ち上げて全社的な調査を行っていた。調査中も不正な検査を続けていた」（静岡新聞 2022 年 4 月 21 日）との指摘があるように、不正発覚後もすぐに全社的な改善や自浄作用の徹底がなされず、組織内で一定期間不正が残存していたことも指摘されている。

〈不正の原因と既存の常識的分析〉

不正の原因として第三者委員会報告資料には、直接の原因 4 項目と組織風土の原因 3 項目の合計 7 項目が記載されている。

まず、直接の原因 4 項目としては、

①　規定された手続により品質を証明する姿勢の欠如と「品質に実質的に問題がなければ

よい」という正当化

従業員の間に、規定された手続により品質を証明するという姿勢が欠如しており、「品質に実質的に問題がなければよい」という安易かつ誤った正当化が行われていた点にある（第 1 版 244 頁）。

② 品質部門の脆弱性

品質部門は、その牽制機能を十分に果たすことができず、場合によっては、製造部門と一体となって品質不正に関与・黙認している（品質部門が製造部門の傘下にあり、そもそも製造部門からの組織的な独立性が確保されていなかった、品質部門が設置されている場合でも、品質部門の人材は、質の点でも量の点でも十分ではなく、製造部門に対する牽制を働かせるだけの力を持てていなかった）（第 1 版 252 頁～253 頁）。

③ ミドル・マネジメント層の疲弊

ミドル・マネジメントは、経営陣と現場、本部・コーポレートと現場、親会社と子会社の間に重層的に位置し、それぞれがその立場に応じて、三菱電機が大切にしている価値を現場に徹底し、逆に現場で起きた問題や課題を抽出して経営陣に届ける必要があるが、その役割が果たされていなかった（第 1 版 254 頁）。

④ 本社・コーポレートと現場との間の距離・断絶

本部・コーポレートと現場との距離・断絶が、本件品質不正が発生し、長期間にわたって温存された原因の 1 つとなったと考えられる（第 1 版 258 頁）。

次に、上記のその背景となる組織風土上の問題（3 項目）が指摘されている。

⑤ 拠点単位の内向きな組織風土

三菱電機において品質不正行為が長期間にわたって温存された原因には、現場の多くの従業員が強く意識し、帰属意識を持っているのは製作所や工場であり、三菱電機という会社そのものに対する帰属意識は希薄であることが指摘されている。具体的には、事業本部以前に、それよりも小さい組織単位、すなわち製作所や工場といった単位で閉鎖的な組織が形成されている。このような閉鎖性が、本部・コーポレートと現場の距離・断絶を生み、過去の点検活動で品質不正が炙り出されなかった原因ともなっている。

また人事制度としても三菱電機においては、事業本部を跨ぐ人事異動は、本社コーポレート部門が人事を管理している総務、経理、資材等の一部の職種の従業員については行われているものの、それ以外の多くの従業員についてはほとんど行われていない。また、事業本部内の異動についても、製作所や工場、販売事業部を跨ぐ人事異動が行われるのは、営業部門、総務部門等の事務系職種の従業員がほとんどであり、多くの従業員は、最初に所属した製作所内、工場内で人事異動が行われるにすぎない、と指摘されている（第 1 版 262 頁）。

⑥ 独立性の高い事業本部制

三菱電機では、事業本部の独立性が高く、コーポレートが事業本部の事業活動に直接

的に権限を行使して介入することは想定されていないと指摘されている。このような事業本部の独立性の高さが、現場とコーポレートとの距離・断絶を生み出している背景にあったと分析されている。また、日々の業務遂行にコーポレートは登場せず、問題解決も基本的には事業本部内で図られており、現場にとってコーポレートの存在感は否応なしに小さなものとなっているとのことである（第 1 版 265 頁）。

⑦　経営陣の本気度

経営陣には、品質不正を根絶したいとの意思があったことは第三者委員会報告資料にも認められる一方で、品質コンプライアンスを声高に叫ぶ一方で、経営陣は現場がその声に呼応するための環境を整えていたといえるのか、また経営陣の「本気度」は現場にどの程度伝わっていたのか、検討が必要である（第 1 版 267 頁～268 頁）。

以上が、直接の原因 4 項目と組織風土の原因 3 項目の合計 7 項目であるが、加えて、監査部門への対応の不備（内部監査の際、監査部への回答書面に、リコール隠しは「ない」と記載し、本件不具合を報告しなかった等）なども指摘されている（第 3 版 22 頁）。

さらに「各拠点の品質部門には、十分な人材やリソースが配置されていたとは言い難く、本社監査部門も、品質コンプライアンスという観点から十分な監査を行う体制が整っていたとは言い難い」との指摘もされている（第 4 版 214―215 頁）。

上記の調査報告書による指摘は、当社の組織構造や人事上の問題、経営陣の姿勢等について、組織風土の問題、内向き体質、責任感や危機意識の欠如などについて、非合理的な経営であるとの視点から批判している。特に、調査報告書では「規定された手続により品質を証明する姿勢の欠如と「品質に実質的に問題がなければよい」という正当化」（第 1 版 244 頁）などと厳しく指摘するなど、当社の組織不正の原因が合理性や倫理観の欠如によるものであるとの視点に立っていると考える。つまり、当社の不正についての分析は、これまでの分析と同様、第 3 章と第 4 章で考察した 2 分法的な視点からの批判的分析であり、非合理性や無知、意識の欠如などの視点から批判していると考えられる。

しかし、当社の不正についても経済合理的に不正が発生しているのであり、この点について所有権理論によって分析を行う。

〈所有権理論の視点からの分析〉

三菱電機の不正について、所有権理論の視点から分析を行う。

まず、当社では、複数の事業部門において品質不正や検査不正など不正が発覚した。調査報告書の指摘の通り、組織構造の問題として、当社は本部・コーポレートと各事業部門との距離が遠く、そして各事業部門の独立性が高いため独自の組織文化が培われており、企業全体として経営層と各現場部門との距離は遠かった。部門横断的な人材交流も乏しく、経営幹部を除き、多くの従業員が配属先の製作所や工場内での異動にとどまっていた。

各部門においても、三菱電機という企業体に所属するというより、各工場や部門に所属

しているという意識が強く、目先の現場さえ良ければよいとの視点があった。

そのうえで、組織全体の構造上の問題として、経営陣や本部の経営管理や企画部門にとって、本来ならば組織として相互に密接に関係しているべきであったが、実際には現場部門との距離は遠かった。そのために、各部門の業務遂行うえで発生するマイナスの外部性、つまり具体的な業務上のリスクについて適切に理解することが困難であったと考えられる。

具体的には、経営陣や本部が、各事業部門が業務遂行するうえでどのようなリスクが存在するか、リスクの発生頻度や確率で発生するか、各事業部門としてマイナスの外部性の発生に関する対処は適切か、マイナスの外部性が発生した場合に、他部門にて適切に帰属され問題が解決されるのかといった、必要な情報把握を怠っていた。さらに各事業部門における収益目標や営業活動の無理が生じないかといった、経営戦略や組織管理の観点からも、全社戦略的な視点から情報を適切に収集して、三菱電機としての意思決定や方針策定を行うといった取組みが不十分であったと考えられる。

経営陣は組織全体の最終責任をもつことから、経営リスク管理の観点で、組織内で発生するマイナスの外部性を客観的に把握し、そしてその発生を事前に抑え、さらにはマイナスの外部性が発生した場合にすみやかに組織内で適切に対処すべく部門や担当者に対して必要な責任権限を帰属させる必要があった。組織構造や経営文化などから、そのような視点でのガバナンスや内部統制が構築されていなかったといえる。なにより、想定外のリスクについては経営陣が先頭に立ち問題解決を行う姿勢も乏しかった。

次に、各事業部門内においても、事業部門の責任者も、製品設計や製造段階で発生するエラーやミス、不良品、さらには事故などのリスクの発生可能性を見積もったうえで、リスク管理に必要な責任権限を帰属させるといった組織管理がなされていなかった。監査機能などの組織部門も脆弱であり、当社の組織の規模（単体で 3 万人）に比して、2020 年で 57 名しからおらず（第 1 版 96 頁)、2016 名ごろは品質の専門家は 1 名（第 1 版 100 頁）で検査を実施していたと指摘されている。加えて、品質管理部門が、製造部門傘下に存在しており、マイナスの外部性の発生の検知、指摘、改善する機能や相互牽制機能が制度的に脆弱であったことも問題である。

さらに、製造現場部門での問題として、身の丈にあわない無理な契約や納期が現場に課せられることによって、生産プロセスに無理が生じ、発生したマイナスの外部性を現場部門にて対処する必要が生じた。結果として製造現場では、検査上の不適合が発生した場合や、顧客と契約締結した品質に到達しない場合でも「品質において実質的に問題が無ければよい」という安易な勝手判断によりマイナスの外部性に対処することになった。

また、当社ではミドル・マネジメントの調整機能が存在し、本部・コーポレート部門と現場部門などを横断的に橋渡しする役割を負い、情報交換や問題解決に向けた調整を行うことが期待されていたが、ミドル・マネジメントの権限が不明確であったため現場の問題を経営陣に届ける役割は発揮されず、上意下達の役割に終始するなど機会主義的な行動に陥った。

現場には、不正に対する問題意識や改善意識を持つ従業員もいたが、「言ったもん負けの文化があった」「長年続く不正であり、発覚すると大変な問題になるため、怖くて言えなかった」（第 1 版 231 頁）といった声や、ミドル・マネジメントに「相談しても変わらない、むしろ「どうするのか」と問い詰められる」（第 1 版 255－256 頁）などの声が調査報告書に寄せられている。このように組織内の問題を従業員が声をあげているが、適切に組織内で適切に対処しようとせず、つまりマイナスの外部性が発生しているにもかかわらずこれらを放置した結果、結果として後日、大規模な不正として顕在化することになった。

以上見てきたように、三菱電機の検査不正問題は、経営陣や本店コーポレート部門、さらには各事業部門長などといった経営層や管理職層が、経営上存在するリスク所在、発生可能性、などを客観的に見積もったうえで、それらに対処するための責任権限を明確に帰属させることを怠ったことが問題と考えられる。さらには、リスクコントロールを行うための監査部門や品質管理部門の体制を整備し権限を帰属させるといった問題意識も乏しかった。さらには、現場と経営陣をつなぐミドル・マネジメント層の役割も明確に帰属されず不明確であり、ミドル・マネジメント層は単に経営目標を上意下達するという、機会主義的な行動に終始した。結果として現場部門では、無理な生産を行うために、発生した品質上の問題について問題ないとの自己判断を下すこととなった。

このように、当社の不正は非合理や無知ではなく、合理的に発生したものと考える。

6.5　限定合理性に起因する合理的な失敗と不条理の発生

前節において、新制度派経済学、つまり取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論にもとづいて組織不正を分析した。

各理論の分析において考察したように、様々な組織不正は、人間の非合理的や無知だから起こったのではなく、また悪意や個人的利得獲得の目的で意図的に非倫理的な行動をおこしたからでもなく、合理的に判断した結果、不正を起こしたといえる。言い換えれば、為すべきことや正しいことを行わないことを経済合理的であると判断したのである。

調査報告書などを見ても、社員が悪意を持って不正を行うことや、個人的な利得から問題行動を行っているわけではない。むしろ、アンケート調査や自由記述において社員としては日常業務のノルマや業務をこなす必要性を感じつつ、一方で不正行為をしなければノルマを達成できないため、心理的葛藤が起きていることも見られた。つまり、本質的な非合理性や悪意ではなく、むしろ経済合理性の下で悪意のない問題が発生したと考えられる。

本研究では人間および人間組織は、限定合理的存在であることを前提に考察しており、限定合理的存在である人間が構築した戦略やルール制度などは、菊澤が「どんな戦略・状態・制度も基本的には完全ではない」と指摘しているように、どれだけ合理性や完全性を追求しても限界が存在する。（菊澤 2017）

特に、企業組織が複雑かつ規模が大きい場合には、経営者や従業員など組織の構成員や部門間の行動については、それぞれが割り振られた個別的な課題が対立する場合が想定さ

れる。(例：営業部門の収益性と品質管理部門の安全性や信頼性との違いで対立する可能性、企画を推進したい企画部門と法令遵守の観点から指摘を行うコンプライアンス部門の対立の可能性などが考えられる。同時に担当役員間の対立も想定される。)

また、機会主義的行動という観点からは、組織において個人間や部門間の対立による面倒な業務やトラブルを回避し、与えられた部署や個人の業績目標達成にのみ注力し、組織内の評価を得ようとするインセンティブが働くといえる。逆を言えば、目標達成に関係ない、もしくは各自の評価にマイナスとなるような行為などについては誰も行わないことになる。さらには人間が限定的な能力しかない以上、未来予測についても完全ではないため、将来にわたって完全な組織を作ることはできないので、時代の流れとともに組織活動に齟齬をきたす可能性は常に存在する。

組織内の構造や、意思決定の問題などにより問題が発生しても、是正や改善を行ううえで高い取引コストが発生するため、現状を維持することが合理的と判断する。現場部署で長期間にわたり不正や問題が行われてきた事例が発覚した場合、職員が問題の解決や事実の公表について上司などに具申する行為そのものが、組織が長年の不正を明らかにすることになり従業員のみならず事業部や企業全体にとって相当のダメージになるため、改善するよりも不正を継続させることが結果として合理的な判断となる。

また、資産特殊性が高い場合、例えば製造現場や技術者が高い専門性を持つ場合に、当該技術者を客観的に評価し必要に応じて指摘していく必要があるが、組織内で適切に評価、管理していくための取引コストが高ければ、現場部署は収益性や効率性と安全性などを都合よく（合理的に）判断することになり、また組織内で専門性がある者が他にいないとなると、不正事例にあるように現場部署による勝手な判断が横行することになる。

さらには、企業が複数の企業と一つのプロジェクトを運営する場合、一企業の問題で、全体納期に影響がおよぼすことから、納期を延長してでも問題を解決しようとする取引コストは高くなり、少々の問題は看過させるほうが合理的と判断する可能性もある。

次に、情報の非対称性においても、経営陣（プリンシパル）と子会社や従業員（エージェント）の間に情報の非対称性がある場合には、現場部門が機会主義的に行動して不正や問題行動を起こしたとしても、経営陣が正確に現場を把握することは難しい。

また、顧客側（プリンシパル）も企業（エージェント）を監視する能力がないため、企業が契約時に定めた品質に満たない商品が納品される可能性がある。

所有権理論の視点から見ると、企業は本来、組織内の業務遂行において権限を明確に帰属させるとともに、業務上発生するリスクや失敗や不正などのマイナスの外部性に備えて責任権限を帰属させる必要がある。しかしそれらの帰属が曖昧な場合には、無理な契約や納期などのマイナスの外部性を現場部門が引き受けることになり、引き受けた現場部門は、過剰な要求に応えるための不正を行うことが合理的行動となる。さらに不正などのマイナスの外部性が発生時した場合も、それらの問題に対処するための役割や権限の帰属が不明確であれば、それらが発生しても問題解決を積極的に行わないことが合理的行動となる。

以上、取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論の観点から組織不正を分析したが、これらは組織および組織で働く人間が、限定合理的であり、機会主義的に行動するなど、合理的な行動の結果によって失敗したものと考えられる。

そして、菊澤（2017）は、これらの合理的な失敗を「不条理問題」として捉えた。そして、不条理には図表６－１であるような３つの事象が想定されていると述べた。

図表　６－１　不条理の３つの事象

区分	説明
不条理１	全体合理性と個別合理性が一致しない時、個々人や組織は全体合理性を捨てて個別合理性を追求し、その結果、全体が非効率的となって失敗するという不条理。
不条理２	正当性（倫理性）と効率性が一致しないとき、個々人や個別組織は正当性を捨てて効率性を追求し、その結果、不正となって失敗するという不条理。
不条理３	長期的帰結と短期的帰結が一致しないとき、個々人や個別組織は長期的帰結を捨て短期的帰結を追求し、その結果、長期的に失敗するという不条理。

（菊澤 2017，６頁より筆者作成）

上記の３つの不条理問題をもとに、組織不正を分析すると不条理２が該当するものと考えられる。不条理２に基づけば、組織において厳しい目標が課せられているときに、改善や隠蔽などをする場合、さらには顧客に対して身の丈に合わない勧誘により契約実績を積み上げることを優先するといった問題が想定されることになる。そして本章で検証した企業の不正事例は、不条理２が示す問題である。

本章で理論的に分析した組織不正の発生は、企業や従業員が非倫理的に悪意を持って組織や顧客に意図的に損害を与えたことや、個人的な利得を得ようとしたことなど非合理的な行動が原因ではなく、むしろ、合理的な行動の結果問題を起こしたのである。

6.6　小括

本章では、人間は限定合理的存在であるという前提のもと新制度派経済学の視点から組織不正について考察を行った。

組織不正の中には、注意義務や努力義務を怠り失敗や問題が発生する場合、そして横領や詐欺や組織に損害を与えようとするような、非合理的な場合や、悪意を持った問題行動や不正の場合もある。組織として講ずべき確認や義務を行った場合や悪意によって発生した問題については、当然のことながら、注意喚起や信賞必罰の徹底など厳正に対処することが必要である。

しかし、それだけではなく、本章においてこれまで取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論によって分析され、明らかにされたように、組織において経営者や個人が合理的に行動した結果、「合理的不正」つまり不条理な不正も存在している。

つまり、組織不正研究においては、「非合理や悪意に基づいて発生する問題」を扱うのみならず、「合理的不正」つまり不条理な不正についても目を向けて、原因分析や再発防止に取組むことが重要であると考える。

第 7 章 行動倫理学の視点からの組織不正分析

7.1　はじめに

本章では、限定倫理性に基づき、組織不正について、行動倫理学の視点から分析を行う。

第 5 章で見たように義務論、規範倫理学、規範倫理学等の規範倫理学が経営倫理の分野にも大きな影響を与えていることを考察した。そして規範倫理学は「当為」つまり「〜すべきである」との視点に立っているため、当為から外れてしまう場合には非倫理的であるとの判断を下すことも併せて確認した。

しかし、実際の社会で発生する問題を見ると、組織や社会が倫理の重要性をどれほど掲げていても、人間は悪意を持たずに倫理的問題を発生させる場合や、自らが行った行動が倫理的問題であると認識をしていない場合がある。その理由として、ベイザーマンとテンブランセルによれば、人間の倫理観には限界があるとの立場、つまり「限定倫理的」な存在であるため「悪意のない倫理的問題」を引き起こすためであると分析した。

以下、規範倫理学の課題を整理しつつ、限定倫理性に基づく行動倫理学について経営倫理的な問題を扱う。具体的には「倫理の落とし穴問題」、「5 つの障壁」、「ヒューリスティックの問題」、「倫理観の麻痺の問題」の視点に立って組織不正について考察する。そして、事例分析として、かんぽ生命の保険不適切販売事例を検証し、悪意のない倫理的問題が発生していることを明らかにする。

7.2　規範倫理学の限界と行動倫理学の特徴

7.2.1 規範倫理学の課題

従来の規範倫理学（義務論・功利主義・徳倫理学）は、「倫理的な価値基準」を提示しつつ、人間が「倫理観を発揮するべきであること」を前提として、倫理的な問題などについて分析や考察が行われてきた。

そして、第 5 章で述べたように、経営倫理学においても、規範倫理学を土台としつつ、「不正事案における倫理的な問題の検証」や「組織や個人が、本来倫理観を発揮すべきところ、なぜ発揮されなかったのかという原因」の視点から考察が行われていた。

これらの規範倫理学および規範倫理学を前提とした経営倫理学は、組織不正の分析や検証の視点から有効かつ必要な考え方である。なぜなら、企業活動において、法令と共に経営倫理の視点はコンプライアンスの土台を形成するものだからである。近年、組織内の規範に加えて倫理憲章を掲げる企業も存在するなど、経営倫理が重要視されている。また、職員の詐欺や横領のように悪意を持った行為や、職場でのハラスメントなど倫理的問題であることが明らかな不正や問題行為については、規範倫理学などの視点や基準を基に、組織において厳正に対処するべきものであると考える。

つまり、規範倫理学は、企業活動の基盤となる価値や指針を提供し、問題が起きた際に、

「何が倫理的な問題であったか」「どのような倫理的判断を下すべきだったか」などを判断するうえで有効である。

そのうえで、人間がそもそも倫理的判断をどのように行うかについての研究として、レスト（J. R. Rest）の研究が存在する。レストによれば、倫理上の意思決定には4段階（Four Component Model）で構成され、具体的には①道徳的な知覚（状況を正確に解釈する）、②道徳的な判断（ある行動をする際に道徳的に正しいか判断する）、③道徳を行使するモチベーション（ほかの行動の価値に比べて道徳の価値が最も高いと考える）、④道徳的な行動（断固たる意志をもって、道徳的な行為を行う）から成るという（Rest1986, pp. 5－17 ）。

そして、このレストの 4 段階を基に、組織内の倫理的・道徳的な問題に直面した状況を考えると、①目の前で起きている状況が倫理的な問題であると認識する（例：組織不正を発見する）。②次に、この状況下でどのような行動が倫理的に正しいかを判断する（組織不正の改善のために対処する）。③さらに不正解決の問題意識の保有（例：不正に向き合って行動することが必要と考える）。④そして倫理的問題の解決のための行動（例：原因究明、再発防止策の構築、組織改善、社会への公表、経営責任や関係者の処分などの実施）というプロセスが考えられる。

7．2．2　行動倫理学

しかし、このようなレストによる倫理上の意思決定のプロセスの問題について、ベイザーマンとテンブランセル（Bazerman and Tenbrunsel）は「倫理上の意思決定プロセスで、本人の意図を過度に重んじている」と批判する(Bazerman and Tenbrunsel 2011a, p. 29 : 翻訳 41 頁)。

具体的には、ベイザ―マンとテンブランセルによれば、レストの 4 段階を「①道徳的意味合いを持つ意思決定が行われるのは、本人がその問題を道徳上の問題と認識している場合だけであり、②ある人がどういう判断をくだすかは、すべて論理的思考によって決まり、③道徳に関わる行動を取る前には、常に本人がそういう意図を形成していようとしている」と分析したうえで、しかし実際には「人は目の前の問題が道徳に関わるものだと気づいていなかったり、論理的に考える前にすでに行動を決めていたり、意図の善悪と結果の善悪が一致していなかったりすることが珍しくない」として批判した(Bazerman and Tenbrunsel 2011a, p. 29 : 翻訳 41－42 頁)。

つまり、ベイザ―マンとテンブランセルの批判に基づけば、レストによる「人や組織は、より一層倫理的に行動すべきだ」との主張が、倫理遵守において意味をなさない場合が存在することになる。実際に、組織不正事例を見ると、問題を起こした組織や人間が悪意を持っている場合や非倫理的な場合だけではなく、組織や行為者が問題行為に対して悪意を感じていない場合や、そもそも倫理的問題だと気づいていない場合があるためである。

このため第 5 章で述べたように、人間の倫理観には限界があるという「限定倫理性

（Bounded Ethicality)」の視点に立って、倫理的問題の解決が必要と考える。つまり、限定倫理性を前提としつつ、なぜ人間は非倫理的行動をとってしまうのか、といった「悪意のない倫理的問題」などについて考察をするのが行動倫理学の考え方となる。

水村（2022）によれば、行動倫理学は「なぜ人は不正を働くのか」「集団の一員として行動する人間を不正な行動へと導くバイアスは何なのか」という重箱の隅をつつくような問いから生成したと指摘する。そして、行動倫理学の前提では、チュウ（D. Chugh）やベイザーマンの研究のように、そもそも人間の知覚には限界があり、正しい情報や知識を得ることができないと捉えた（Chugh and Bazerman 2007)。

ベイザーマンとムーア（Bazerman and Moore 2009）によれば、人間は意思決定にあたって「ヒューリスティック」と呼ばれるように、人間は無意識のうちに単純化したり経験則に基づいて判断することにより、意思決定を単純化・標準化していることになり、日常生活においてはスピード感を持った行動や意思決定が可能となる一方で、単純化・標準化によってバイアスが生じることが指摘されている（Bazerman and Moore 2009, pp. 4－6)。

7．2．3 規範倫理学と行動倫理学

また、松井（2022）は、先行研究をもとに従来の倫理学と行動倫理学の比較について、水村（2013)、鈴木（2015）の研究を基に図表７－１の区分を行っている。

図表７－１　従来の倫理学と行動倫理学の違い

	従来の倫理学	行動倫理学
前提	倫理観の欠けた人が非倫理的行動をとる	誰でも非倫理的行動をとってしまう場合がある
視点	人の当為に注目する	非倫理的行動の背後要因に着目する
対策	倫理教育や企業倫理の制度設計を重視する	行動科学の視点から予防策を講じる（倫理的方向へナッジする）

（松井 2022, 70 頁をもとに筆者作成）

松井によれば、従来の倫理学は「人の当為（どうあるべきか)」を前提とする一方で、行動倫理学では「誰でも非倫理的行動をとってしまう場合がある」という前提を置いていると指摘する。また、対策としても、従来の倫理学が教育や制度設計を重視しているが、行動倫理学は人間の動特性に基づきナッジ（nudge)、つまりちょっと背中を押すように、自発的に気付くような仕組みを作っていくことに着目している。

当然、限定倫理性を前提にしても、規範倫理学に基づく当為の考え方は必要である。何故なら、人間が限定倫理的存在であったとしても、規範倫理学が提示するのは倫理的判断をするうえでの基盤であり、社会活動を行ううえでの判断基準として必要だからである。

しかし、規範倫理学は倫理基準の判定や価値判断の際には有効であるが、実生活の場合、限定倫理性に基づく悪意のない不正に対しては対処できないと考える。このため、限定倫

理性を前提とした行動倫理学が重要であるとともに、規範倫理学についても限定倫理的な人間が倫理的に正しく対処できるような工夫や改良が必要となる。

本章では限定倫理的な人間における倫理問題への対処として、行動倫理学の視点から悪意無き倫理的問題という視点から組織不正について考察を加える。そして、事例研究としてかんぽ生命の保険の不適切販売について考察する。

7.3　行動倫理学による組織不正の分析[8]

7.3.1　限定倫理性に基づく行動倫理学の視点

人間が限定倫理的存在であるという前提から見た場合、倫理観を発揮するうえで認知や心理の面においてバイアスやギャップが発生していることになる。つまり、多くの組織が倫理的な組織運営を目指しているにもかかわらず、実際には悪意のない倫理的問題が生じてしまうことになる。そして、行動倫理学は、人間は限定倫理的な存在であり、誰もが非倫理的行動をとってしまう可能性を前提としている。

行動倫理学の視点から見た、悪意のない倫理的問題について、「倫理の落とし穴問題」「5 つの障壁」「ヒューリスティックの問題」「倫理観の麻痺の問題」の 4 点を取り上げる。

7.3.2　倫理の落とし穴問題

人間は限定倫理的存在であるため、意図せざる悪事に気づかない、いわゆる「倫理の落とし穴に陥る問題」がある。つまり、人間は自らの行動が非倫理的であるとの認識や倫理的な問題を起こしているという認識が弱いと指摘されている（Chugh and Bazerman 2007, Bazerman and Tenbrunsel 2011a, 2011b）。

また、またチュウ（Dolly Chugh）は様々な先行研究をレビューするなかで、マネージャーは、様々なプレッシャーが存在する中で、暗黙的な偏見や、差別、バイアスなどを持ってしまうことを指摘した。（Chugh 2004）。

例えば、2016 年に発覚したアメリカの大手銀行ウェルズ・ファーゴの不正では、顧客に無断で口座開設するなどの不適切な営業問題が問題となった。坂本恒夫によれば、ウェルズ・ファーゴでは過大なノルマやプレッシャーがあったといい、「ノルマは多くの行員にとって，不正で詐欺的な戦術をとらない限り達成困難なものであったと言われる。日々の営業ノルマを満たせない行員は幹部が接触し、しばしば叱責するか、何としてもノルマを達成するように強く促していたと言われている」と指摘する（坂本 2017, 249 頁）。

このような環境下では、当然、自身が倫理観や良心の呵責を感じる前に、社内の強いプレッシャーによって収益目標を達成することに強い関心を持つことになる。なぜならば、ノルマを達成できなければ、さらなる叱責を受けたり、場合によっては職を失う恐れがあるからである。近年日本で発生している様々な組織不正においても、顧客より組織事情を

[8] この研究は脇（2023c）に基づいている。

優先するプレッシャーに起因しているといえる。

7.3.3　5つの障壁

ベイザーマンとテンブランセルは、悪意のない倫理的問題が「5つの障壁」によってもたらされることを指摘した（Bazerman and Tenbrunsel 2011b）。

「5つの壁」とは以下のとおりである。

① 不適切な目標設定：望ましい行動を促進するために目標やインセンティブを設定するが、逆に倫理に反する行動を助長してしまう。

② 動機付けられた見落とし：見て見ぬふりをしたほうが自分の利益になる場合、他者の倫理に反する行動を見落とす。

③ 間接的であるがゆえの見落とし：他者が第三者を介して倫理に反する行動をした場合には、直接行った場合よりも責任を問わない傾向がある。

④ 滑りやすい坂：他者の倫理に反する行動が徐々に進行していく場合に気づきにくい。

⑤ 結果の過大評価：結果が良ければ、倫理に反する行動を認めてしまう。

上記の5つの壁に基づき組織不正を分析すると、まず①のように、過大な目標が組織内で正当化され、倫理観を発揮するよりも収益目標や組織目標が上位目標になってしまうといった問題が想定される。

次に②は、他者や他部署の問題行為を敢えて指摘することは、自身にとっても手間や負担になるほか、他者や他部署から不興を買うことにもなりかねないため、リスクが増大する行為であるから避けるようになってしまう。

③の場合にも、外部企業や子会社などに依頼した場合には、仮に倫理的問題があっても、その会社の責任であるという認識を持つことが可能であるので、組織不正を助長してしまう可能性がある。

④の他者が問題を起こしてしまった場合には、他者に問題を指摘すること自体に心理的な抵抗を感じるため、徐々に不正行為や問題行為が既成事実化していくことが考えられる。

最後に⑤については、組織内において業績を上げる、収益目標を達成するなどの場合には、組織内において賞賛を受けや評価される対象となるので、少々の倫理的問題や不正についても指摘することが難しい場合が考えられる。ハラスメント行為をする営業部門の管理職の営業能力が高く、長年実績を上げてきたことが社内で評価されているジレンマが発生することになる。

7.3.4　ヒューリスティックの問題

ベイザーマンとムーア（D. A. Moore）によれば、「無意識の単純化や経験則などによる行動」（ヒューリスティック的行動）によって単純化・標準化のバイアスが働く可能性があるという（Bazerman and Moore 2009 , pp. 6-7 : 翻訳 10－11 頁）。

つまり、人間は単純化の方法を選択することは不可避であると指摘しつつ、ヒューリス

ティック的行動により、選択を誤ることがあるほか、自身がヒューリスティック的行動に頼っていることに気付かないことがあるという。そして、ヒューリスティック的行動によって、人間は様々なバイアスを起こしてしまい、意思決定や交渉など具体的な行動に問題に起こすこと、具体的には公平性や倫理的な問題、投資の誤りなどが起き得るという。

例えば、問題の単純化や標準化によって、うっかり、思い込みなどにつながり、大事故やミスを犯してしまう可能性がある。ベイザーマンとムーアは、バイアスを減らすための 6 つの処方として、「指針的な意思決定手続きを使用する」「専門知識を獲得する」「自己判断のバイアスを補正する」「アナロジーを使って推論（類比推論）する」「外部者の観点を取り入れる」「他者のバイアスを理解する」などを提言している。

7. 3. 5　倫理観の麻痺

ジノ(F. Gino)とベイザーマンによれば、坂道効果（スリップ・スロープ効果）と呼ばれるように、徐々に非倫理状態が侵食していくと倫理観が麻痺してしまう問題があるという（Gino and Bazerman 2009)。組織不正からみた視点として、例えば、工場などの部門において不正が行われており、配属された当初は倫理的な葛藤や問題を感じても「長年行われていることである」「誰もがやっている」という環境に身を置くことによって、徐々に「仕方ない」と感じるようになり倫理観が麻痺してしまう。さらには、長年の不正であれば、不正の悪質さや深刻さは単発の不正とは大きく異なる。組織の構成員はますます不正を続けることを「仕方ない」と感じるようになるという。このため組織文化の影響によって「倫理観は麻痺してしまう」という可能性や懸念を基に常に日常の業務を行うことが重要であると考える。

7. 3. 6　行動倫理学に基づく組織不正事例の先行研究

行動倫理学の視点から、悪意のない倫理的問題について、「倫理の落とし穴問題」、「5 つの障壁」、「ヒューリスティックの問題」、「倫理観の麻痺の問題」という 4 つを取り上げた。行動倫理学に基づく組織不正研究は日本においても先行事例が増えており、水村（2013）や山本・内田（2018）といった先行研究が存在する。

特に、水村の研究では行動倫理学の先行研究を整理したうえで、本邦企業の不祥事事案とその後の当該企業の取り組みを取り上げており、当該企業が利益や仕事の「量」ではなく「質」を重視していることや、社員の意識改革で終わらせるのではなく、仕事の評価や人員配置や任用といった制度まで落とし込んでいることを分析しており、企業や組織が意図せぬ非倫理的行動を防ぐための必要な取り組みを行っている実例を紹介されている。

行動倫理学は規範倫理学に比べて新しい倫理学であるので、組織不正などを扱う経営倫理学の分野においても行動倫理学のアプローチからの事例研究や政策提言が増えていくことが考えられる。

7. 4　事例分析―かんぽ生命の保険不適切販売事案

以上のような行動倫理学の視点からの事例分析として、かんぽ生命の保険の不適正販売について取り上げる。かんぽ生命は 2007 年に郵政民営化に伴って誕生した日本を代表する生命保険であるが、民営化後の 2007 年～2012 年には約 100 億円の保険不払いがあった。2009 年には 40 億円以上の横領も発生している。

〈不正の概要〉

今回は 2019 年に発覚した保険の不適切販売事業について取り上げる。不正の事案は以下のとおりである（調査委員会報告資料 追加報告資料 8 頁～9 頁)。

① 乗換契約に際し、乗換前の契約は解約されたものの、乗換後の契約が引受謝絶となった事案

例：保険契約を解約して、新規に保険契約の申込みを受けたが、この新規保険契約が顧客の病歴等で成立しなかったため、保険契約（保障）がない状態となった場合

② 乗換契約後、告知義務違反により乗換後の契約が解除となり、保険金が支払謝絶等となった事案

例：保険契約を解約した後に、顧客が新規に加入した保険契約において、その加入時に正しく告知がなされていなかったとして、保険契約が解除となり、保険金の支払いがなされなかった場合

③ 特約切替や保険金額の減額により、より合理的な提案が可能であった事案

例：顧客の医療保障を充実したいとの意向に対し、当該顧客が保険契約の基本契約と特約の双方を解約し、新規に保険契約に加入したものの、基本契約を解約せずに、特約の見直しのみで当該顧客の意向に沿えた可能性がある場合

④ 期間の変動がない等の事案

例：顧客が保険契約を解約した後、予定利率が低下し、かつ、保障の内容及び保障期間が同じ新規の保険契約に加入している場合

⑤ 乗換契約の判定期間後（乗換後の契約の契約日の後 7 か月から後 9 か月）の解約により、保障の重複が生じた事案

例：顧客が新規に保険契約を契約した後に、乗換契約の判定期間後に解約したため、保障の重複が生じた場合

⑥ 乗換契約の判定期間外（乗換後の契約の契約日の前 4 か月から前 6 か月）の解約により、保障の空白が生じた事案

例：顧客が保険契約を解約した後に新規に保険契約に加入したもののうち、乗換契約の判定期間外（乗換後の契約の契約日の前 4 か月から前 6 か月）に解約を行っており、保障がない期間が存在する場合

また、当社を所管する金融庁の行政処分においても、以下の問題点が明記されている

（金融庁 2019 年 12 月 27 日付行政処分）。

① 顧客に対して契約者に対して「一定期間解約はできない」「病歴の告知があっても加入可能」などの事実と異なる説明を行ったこと等により、契約の重複による二重払いや無保険期間の発生等の不利益を顧客に生じさせたものが 67 件認められたこと。

② 契約の乗換に際し、契約者に対して「自分の営業成績のために解約を遅らせてほしい」などの依頼を行い、契約の重複による二重払い等の不利益を顧客に生じさせるなど、社内ルールに違反するものが少なくとも 662 件認められた。

③ 顧客の意向に沿わず、多数回にわたって契約の消滅・新規締結が繰り返されている類型

④ 顧客の意向に沿わず、多額の契約が締結され、高額の保険料が発生している類型

⑤ 顧客の意向に沿わず、既契約が解約され、既契約とは異なる被保険者で新契約が締結されている類型

⑥ 顧客の意向に沿わず、既契約が解約され、既契約とは異なる保険種類（年金から保険など）での新契約が締結されている類型

⑦ 顧客の意向に沿わず、既契約の保険期間が短縮され、短縮されてから短期間のうちに、新契約が締結されている類型

などが挙げられている。

また、不適正事案の件数としては、調査委員会報告資料によれば、特定事案件数 182,912 件のうち、意向確認を行ったものが 155,746 件あり、そのうえで違反疑い件数 13,396 件、違反疑いに関与した募集人は 9,653 人と報告されている（調査委員会報告 追加報告資料 16 頁）。

〈不正の原因と既存の常識的分析〉

調査報告書では次の点が指摘されている。

「保険募集人の一部には、モラルに欠け、顧客第一の意識やコンプライアンス意識が低く、顧客の利益よりも自己の個人的な利得等を優先する者が存在していた。それにもかかわらず、不適正募集のリスクの高い保険募集人に対して、実効的な研修や教育、指導に関する取組みを組織的に行ってこなかった」（調査委員会報告 102 頁）。

「郵便局等の営業目標達成のために、高実績者である保険募集人に依存せざるを得ない状況の中で、上司等が募集品質に問題がある保険募集人を厚遇してきたため、販売実績を上げる手段として不適正募集が黙認されるという風潮が形成され、不適切な勧誘の話法を含めた不適正募集の手法が各地に伝播していった」（調査委員会報告 103 頁）。

「高実績者ではない保険募集人についても、自身の所属する郵便局等の営業目標達成を理由に、顧客に不利益を与える乗換契約を含めた不適正募集を行うことが正当化される風潮が形成されていた」（調査委員会報告 103－104 頁）。

「販売実績を上げるための自主的な勉強会等を含め、不適正募集の手法が共有される機会

が存在していたにもかかわらず、これに対する適切な対応が講じられてこなかった」（調査委員会報告 104 頁）。

また、金融庁の行政処分では、主に以下の 4 項目の原因分析がなされている。

① 過度な営業推進態勢

営業目標として乗換契約を含めた新規契約を過度に重視した不適正な募集行為を助長するおそれがある指標を使用し続けた上に、経営環境の悪化により、営業実績が振るわないことが想定されるにもかかわらず、具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標を日本郵便とともに設定してきたこと。

② コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

事故判定やその調査において、顧客に不利益が生じている場合であっても、契約者の署名を取得していることをもって顧客の意向に沿ったものと看做し、募集人が自認しない限りは事故とは認定せず、不適正な募集行為を行ったおそれのある募集人に対する適切な対応を行わずコンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土を助長したこと。

③ 脆弱な募集管理態勢

日本郵便の営業現場における募集活動の実態、募集人の営業目標や営業手当の状況、営業成績が優秀な者（以下、「優績者」という）に対する表彰の状況、各種研修の内容等を把握せず、委託者として保険代理店である日本郵便に対して、適正な募集管理態勢の構築に必要な指示を行なってこなかったこと。

また、第二線である募集管理統括部及びコンプライアンス統括部、苦情対応部門等に加え、日本郵便の営業現場を指導する支店パートナー部などに十分な人材配置を行っていないなど、業務の適切性を確保しうる募集管理態勢を整備してこなかったこと。

更には、日本郵便との間で十分な連携を図ることなく、適時に実効性の高い施策を実行してこなかったこと。

④ ガバナンスの機能不全

苦情、ありがとうコール（契約を締結した顧客に対する電話による事後的な意向確認）、多数契約の分析などに加え、メディアの報道や当局のヒアリング等により不適正な募集行為の端緒を把握していたにもかかわらず、十分な実態把握を行わず、営業活動に影響が生じることを懸念し、抜本的な改善を図ってこなかったこと。

以上、調査報告書や金融庁行政処分における原因分析を参照した。

これらの指摘を見ると、保険募集人の一部によるモラルやコンプライアンス意識の欠如、組織管理体制の不備、さらには厳しいノルマや歪んだ経営目標を優先した経営陣の意識を厳しく批判している。

つまり、当社の不正に対する分析は、まさに第 3 章と第 4 章で考察した 2 分法的な視点

からの批判的分析である。いわば、当社の従業員が倫理観の欠如や組織体制の不備などは、倫理観の欠如によるものが不正の原因であるとの立場に立っているといえるが、実際には、「悪意のない倫理的問題」による原因と考えられることから、以下にて、行動倫理学の視点から分析を行う。

〈行動倫理学の視点からの分析〉

行動倫理学の視点から分析すると、当社は、全社的な収益の追求や個々の営業担当者の営業成績の達成を優先したことによって、倫理観の発揮よりも経済合理性の発揮を優先させた。そして、社内において目標未達の社員に対して恫喝ともとれる厳しい叱責（調査告書 100 頁）も行われており、現場職員は、強いプレッシャーの中で、営業成績を作り出すために、「倫理観が麻痺」してしまったと考えられる。

そして、結果として顧客の保険購入の目的や顧客利益の保護を軽視し、当社の都合を優先した保険販売を行い、顧客に無保険状態や二重保険など通常の保険会社では行ってはならない問題を発生させており、「倫理的な落とし穴」に落ちてしまった。

また 5 つの障壁の視点からは、過大な目標設定は「①不適切な目標設定」に該当し、さらに正しい保険販売を行おうとしても上司からのプレッシャーや営業成績上の不利益などにより見て見ぬふりをしてしまう「②動機付けられた見落とし」を誘発させている。「③間接的であるがゆえの見落とし」については「募集人アンケートによると、多数契約のうち不適正な多額契約募集を自ら行ったことがある又は職場で見聞きしたことがあると回答した者（1 万 9,562 人）の約 58%（1 万 1,381 人）が、上司・上長は、不適正な多額契約募集を黙認等していたと回答した」（調査委員会報告 92 頁）とあるように、当社の経営者や管理職が、現場の保険販売担当者に不正行為を求めていることにもつながるため、間接的な立場から、倫理的問題を軽視している問題といえる。「④滑りやすい坂」としては、厳しい目標達成の環境下において適正な保険販売よりも目標達成を優先させる中で徐々に倫理的に問題のある保険販売や契約締結が行われた。最後に「⑤結果の過大評価」については、当社内において、保険契約目標を達成した社員を評価するという仕組みによって、組織としては倫理的目標よりも経営目標の達成を優先するという文化が醸成されており、目標未達の担当者には厳しい恫喝が行われるなど、経営目標の結果が過剰に注目された。

また、ヒューリスティック的問題の視点からは、顧客の無保険状態や二重契約を軽視し当社の都合に基づく契約締結を推進した点で、簡易保険という個人の生活に直結した商品設計や制度的目的を考えず、営業上の視点から安易な単純化・標準化を行ったといえる。実際、高齢者の入院費用の問題や保険の再加入を拒否されるなどの実害が発生しており、想定される顧客の問題や不利益についての考察が至らなかったといえる。

なお、組織不正発覚後の 2019 年の社長と社員との対話において、社長は、組織風土の問題や営業成績の良い社員を是認していた本社の姿勢などを問題点として挙げている。しかし、社員が組織不正の原因として恫喝問題やノルマの問題を指摘したのに対し、社長か

らは「ちょっとストレッチ（背伸び）をして、（ノルマの数字に）届くということが、組織や個人の成長につながる」「お付き合い（で買ってもらう）というのはどこにでもある。他の金融機関にも自動車（ディーラー）にもある。それは信頼関係だからね」といった発言が出るなど、社長は不適切販売の原因ともいえる職員への恫喝問題には触れず、むしろ従来型のノルマや付き合い営業を容認していると受け取られかねない発言であると指摘されている（東洋経済 2019 年 8 月 27 日記事）。

当社社長のこのような発言は、経営者として各事業に存在する潜在的な不正リスクを可能な限り発見し対処するというリスクマネジメントやコンプライアンス遵守の視点が希薄であり、不正発覚後でも依然として「悪意無き倫理的問題の発生」を軽視している。

また、経営者として経営倫理を率先垂範すべき立場でありながら、経営者自身の「倫理観が麻痺」していると指摘せざるを得ない。なにより大規模な不正発覚後であり、再発防止策策定の重要なタイミングにおいてもなお「悪意のない倫理的な問題」に直視して全社的に倫理観を取り戻していくという姿勢に乏しいといえる。

以上を踏まえると、かんぽ生命の不正は、規範倫理学的に見て、経営倫理を推進徹底させるような制度や仕組みが不十分であった。同時に、行動倫理学の視点からは、社員への過大なノルマやハラスメント・恫喝、顧客の影響を軽視するなど組織全体において「悪意のない倫理的な問題が」が発生しており、それらを把握し、防止する制度や仕組みも不十分であったと考えられる。

7. 5　悪意無き倫理的問題の不条理

第 6 章において菊澤（2017）の研究を基に組織における合理的な失敗、いわゆる「不条理」について検証した。

このような不条理問題は、経営倫理の視点でも当てはまると考える。具体的には 6.5 で検証したように、3 つの不条理問題のうち、不条理 2「正当性（倫理性）と効率性が一致しないとき、個々人や個別組織は正当性を捨てて効率性を追求し、その結果、不正となって失敗するという不条理。」に該当する。そして限定倫理性に基づく「悪意無き倫理的問題」から不条理 2 の事例を検証する場合、正当性（倫理性）よりも効率性を優先する際に、そもそも組織や人間が、不正や倫理的問題についての意識が希薄であり、正当性を重視することなく安易に効率性を優先する傾向が考えられ、経営倫理学の視点から見た場合、不条理 2 は「悪意の無い倫理的問題」そのものであると言える。

（再掲）図表　6－1　不条理の3つの事象

区分	説明
不条理1	全体合理性と個別合理性が一致しない時、個々人や組織は全体合理性を捨てて個別合理性を追求し、その結果、全体が非効率的となって失敗するという不条理。
不条理2	正当性（倫理性）と効率性が一致しないとき、個々人や個別組織は正当性を捨てて効率性を追求し、その結果、不正となって失敗するという不条理。
不条理3	長期的帰結と短期的帰結が一致しないとき、個々人や個別組織は長期的帰結を捨て短期的帰結を追求し、その結果、長期的に失敗するという不条理。

（菊澤 2017 より筆者作成）

今回検証したかんぽ生命保険の不正事例においては、保険契約のノルマが厳しく、組織内で上司による恫喝などが発生していた。つまり営業目標の達成という効率性（経済合理性）を追求することとなり、倫理的に問題がある保険販売が発生した事例である。

そして、行動倫理学からみた不条理の問題から考察すると、従業員個人が顧客の財産を詐取するという悪意が無い場合でも、従業員が強い営業面のプレッシャーの中で、不正な保険販売方法に対する倫理的な問題意識よりも組織全体での効率性や収益性を強く意識した結果として不正を起こしたことになる。つまり「悪意無き倫理的不正」が発生している。

7. 6 小括

人間が限定倫理的存在であるという前提に、組織不正の問題に倫理的にアプローチをするために規範倫理学を批判したうえで、行動倫理学からの組織不正分析を考察した。

大前提として、規範倫理学は、価値判断や倫理基準を定めるうえで重要な役割を持つ。

一方で、ベイザーマンとテンブランセルが指摘するように、規範倫理学においては、人間が倫理問題かどうか気付かないといった場合など、「悪意のない倫理的問題」について注目してこなかった。規範倫理学は判断基準や当為を明示するうえで必要であるが、それだけでは不十分であり限定倫理性の視点が必要であることを確認した。

第３部　組織不正の再発防止に関する政策提言

第３部では、組織不正の再発防止に関する政策提言を行う。

本研究では第１部にて組織不正に対する２分法の視点の課題を指摘し、人間は限定合理的かつ限定倫理的に基づく３分法によって捉えることの必要性を述べた。次に、第２部では、第６章にて新制度派経済学（取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論）による組織不正の理論的考察と事例分析を行い、第７章では行動倫理学による組織不正の理論的考察と事例分析を行った。

第３部では、第２部で考察した組織不正の原因を踏まえて、不正防止のための政策提言を行う。まず、第８章にて組織不正の原因や問題について考察し、それに対する解決策を提示する。そして、第 8 章で述べた解決策について、第 9 章では経営管理の視点、第 10 章にて全社戦略の視点と CSR 戦略の視点から具体的施策を提言する。さらに、補論としてダイナミック・ケイパビリティ戦略を用いた不正に強い組織づくりの提言を行う。

第８章 理論的考察からの政策提言

本研究では、人間は完全に合理的でも非合理的でもなく限定合理的存在であること、同時に、人間は完全に倫理的でも非倫理的でもなく限定倫理的存在であるという視点から組織不正を研究している。つまり、人間は限定合理的かつ限定倫理的であるために、機会主義的な合理的行動による不正や、悪意のない倫理的な不正を発生させる。

上記の視点を踏まえ、組織不正について考えると、人間は限定合理的かつ限定倫理的存在であるため、どれだけ合理的に振舞い、倫理観を意識したとしても、失敗や問題、不正は発生し得る、つまり根絶や撲滅は出来ないとの前提が必要であると考える。実際に、第 3 章で考察したように、完全合理的・完全倫理的な視点に立ち、組織の不正や不祥事を発生させた企業組織が再発防止において、組織不正を二度と発生させないという決意のもと根絶や撲滅といった標語を掲げるが、実際にはそれは不可能であり非現実的である。むしろ非現実的で厳格な不正対策を行うことによって、かえって組織が委縮するといった問題や、厳罰を恐れ不正の隠蔽につながるといった逆説的な結果が生み出される可能性もある。

このため、人間は限定合理的かつ限定倫理的であることから、合理的な失敗や悪意のない倫理的な問題などの「不条理」が発生する可能性があるという前提で、つまり失敗や問題、さらには不正などの発生を前提とした組織づくり、内部統制、ガバナンス、経営倫理に関する施策が必要であると考える[9]。

[9] 脇（2018）では「不条理」の視点から金融機関の組織不祥事について考察した。

8.1　不正や問題は発生し得るという視点の重要性

不正防止の大前提は、不正を発生させないことではない。

むしろ、その逆であり、人間の合理性や倫理観には限界があるので、人間の何らかの活動の中で、不正を完全に抑えることは不可能である、との視点が現実的であると考える。

つまり、組織不正の対策として必要なことは、平時の組織管理において、失敗や問題が発生しても、それらの事実を隠蔽・改ざんするなどといった、不正行為につながらないような仕組みづくりが重要である。また、仮に不正が発生したとしても、早期に発見し、経営陣が先頭になって軽微な段階で問題を解消し、速やかに原因究明と再発防止につなげることが重要と考える。

また、人間は、日常の経営活動の中で、必要なプロセスについての確認不足、手順の見落とし、初歩的ミスなどにみられるように、必要な注意を怠った結果発生する失敗や問題は存在する。同時に、悪意を持った従業員や経営者による、自己的利益追求のために会社や顧客の利益を詐取する行為や、意図的に企業や個人に対して不利益を与えたいと考える加害行為の可能性もある。

これらの問題行為や不正行為については、加害行為者への法律や社内規定に基づき厳正に対処する必要があるほか、再発防止策として十分な注意喚起やマニュアルやルールの徹底などの厳格な対応も必要である。

しかし、本研究にてこれまで見てきたような合理的な不正の場合や、行為者に悪意が無く、自己の行為に倫理問題があるか否かを知覚していない場合には、一罰百戒やルールの厳格化、注意喚起などは必ずしも組織不正の防止には直結しないと考える。

以上を踏まえると、現在の組織不正防止で講じられているような注意喚起、ルールの厳格化、倫理的な啓発活動などは必要条件ではあるが、組織不正防止にとって十分な対応策とは言えないのである。つまり、限定合理性を前提とする機会主義的な行動を抑制する方法についての視点が重要である。同時に、限定倫理性を前提として、悪意のない倫理的な問題に対処する必要もあると考える。

8.2　新制度派経済学に基づく組織不正防止の制度政策

第 6 章では、限定合理的な人間および人間組織が発生させる組織不正について、新制度派経済学に基づく取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論を用いて理論的考察を加えた。本章では、取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論に基づき、どのような組織不正が発生するかおよびそれに対しての解決策について考察する。

8.2.1　取引コスト理論に基づく問題とそれに対する解決策について

まず、取引コスト理論からの制度政策について考察する。第 6 章で考察したように、組織内の本部と現場部門との関係や、各部門間の関係において、機会主義的に自部門の利益

を優先する場合に、それらの調整のための取引コストは高くなる。また経営者が、収益やシェア、生産納期などにおいて組織の現状を無視した無理な目標を掲げる場合、現場部門は身の丈に合わない目標の達成に対する責任を負う一方、現場部門から経営陣に対し無理な目標の是正や納期や品質を優先すべきと言った正しい提言を行う取引コストが高くなる。

さらにガバナンス上の問題としては、品質管理部門やコンプライアンス部門などの現場部門への牽制機能について、権限や体制が脆弱であれば、現場部門を指導し経営陣に品質やコンプライアンス上の問題を提言することの取引コストも高くなる。

これらの問題を解決するうえで、以下の(1)～(3)の方法が考えられる。

（１）経営陣は、組織の現状を理解し、権限や役職・組織内の力学によって、さらには現場との距離などによって取引コストが発生し得ることを認識すること。

（２）日常の経営活動や業務において取引コストが発生することを前提に、それを早期に発見し、一定の状態に抑えるような組織上の仕組みを作ること。

（３）さらには、法務部門やコンプライアンス部門、品質管理部門、監査部門などについて組織内の取引コストの高さに左右されない明確な権限やルールを設けること。

取引コストが発生し、かつ高くなる状態では、品質改ざんやルールに基づかない勝手な判断や問題行為の隠蔽などの不正行為が合理的判断のもとで行われる。このため、組織不正防止に必要な事は、組織内の取引コスト発生を予防すること、そして取引コストを軽減させる制度政策展開が重要と考える。

まず（１）で記載したように経営陣が自らの意思決定や計画策定において組織の現状を自覚しつつ現場との乖離が無いか、さらには権限や組織力学などに起因する取引コストの発生に留意し、経営陣自らが率先して取引コストの発生抑制に努めることが重要と考える。

そのうえで（２）で記載したように、日常の組織活動では、特に大企業では、様々な部門や子会社、グループ会社などがそれぞれの目標を掲げて活動するため、部門間の調整や日常の組織管理において、取引コストの発生をゼロに抑えることは難しい。

このため、取引コストの発生により、情報隠蔽や報告遅延などの不正につながらないよう、情報共有や意思決定のプロセスを明確化し、システム上でコンプライアンスや監査部門がチェックできるなどの仕組みづくりが必要と考える。また現場でトラブルや問題が発生しても、現場を責めるのではなく、経営陣が率先して解決を優先させることで、問題を軽微な段階で解決する仕組みづくりが重要である。

また、組織の人員の偏在や長期間同じ人員が部署に固定することなどは、取引コストが高止まりする要因といえるため、定期的な異動や社内全体での人材交流も必要である。

最後に（３）として、取引コストの発生有無にかかわらず、必要な行動が行われるよう

な健全な組織行動の構築が重要であり、目標の達成ばかりでなくトラブルや問題を想定したリスクマネジメントを行っていくことが重要であり、そのためには、常に組織上必要な権限やルールが各部門に配置されている必要がある。

8.2.2　エージェンシー理論に基づく問題とそれに対する解決策

次に、エージェンシー理論に基づく問題について考察すると、エージェントがプリンシパルの不備に付け込んで、機会主義的な行動を取ることによって、逆選択やモラルハザードといった問題が発生する。そして、それはプリンシパルとエージェントの間の情報の非対称性と利害の不一致が原因であることを第6章で考察した。

想定される問題として、株主と経営陣との間、さらには経営陣と従業員、上司と部下との間での情報の非対称性および利害能不一致によって、プリンシパルの監視が行き届かない場所で、エージェントが機会主義的に己の利益追求や保身のために行動することでモラルハザードが発生する可能性がある。

また、顧客と企業との間でも、情報の非対称性と利害の不一致があることによって、企業が顧客に約定した品質や条件を遵守せずに、品質改ざん、産地偽装、コストの中抜きなどの問題行動を起こすことも考えられる。品質管理体制や検査部門があっても、体制が脆弱であれば、十分な品質管理が出来ないだけでなく、検査の実施においても必要情報へのアクセスが困難となる。さらには現場部門が納期優先という、品質管理や検査部門とは異なった利害を持っていることから、必要な検査を行わない、データの改ざんや偽装を行うといったモラルハザードが考えられる。

これらの問題を解決するうえで、以下の（1）～（3）の方法が考えられる。

（1）組織において情報の非対称性および利害の不一致などが発生し得ることを前提に組織構築や相互牽制機能を講じること。

（2）経営陣や管理部門が率先垂範して、組織内で発生し得る様々な業務上の特性を理解し、組織内の情報を取得する姿勢を示すこと。

（3）経営目標を明確化させるとともに、業績評価や処遇の体系を通じ組織全体の利害を一致させるとともに、現場担当者に至るまで不利益が生じないようにすること。

まず（1）については、株主と経営者との間の情報を対称化し、利害を一致させるためには、エージェントである経営者の不正行為を防止するうえで、社外監査役や社外監査役に十分な経営情報が行き届くような制度設計が重要であるほか、組織上の不正や問題などが発生した際には、経営陣と同じタイミングで第一報が社外取締役および社外監査役に届くことなどの制度設計が必要と考える。そしてこのような組織構築は企業単位の取組みで

はなく、日本国内での企業のガバナンス制度として取組むべきものと考える。

次に（2）について、組織内の情報非対称性の問題においては、経営層と現場部門、各部門間などで発生する情報の非非対称がどのように生じるのかと言った業務上の特性やリスクを認識する必要がある。そのためには経営責任を担う経営陣が、率先垂範して情報収集することが重要となる。組織不正発生後、新聞等で経営陣が「情報が不足していた」「現場を把握できていなかった」などのコメントが散見されるが、日常の組織構築だけなく、情報の非対称性を積極的に回避するために経営陣自らが情報を取得する必要があり、経営者としての職責を果たしているとは言えない。当然のことながら、経営陣は、業務上のすべての権限を有しており、業務やリスクの最終的な責任を果たす見地から「把握できなかった」では済まされず、平素から経営者としての自覚が必要である。

さらに、組織には長年の業務慣行や組織文化などが存在し、独自の業務特性やリスクにつながるため、各部門の抱える業務環境や人員の特性、部門が扱う顧客情報や製品情報に加えて、組織文化を理解したうえで、業務上の様々なリスクを経営陣が適切に把握することが重要である。必要に応じて、リスク管理部門や監査部門が適切な情報収集を行い、経営層に情報を連携するような制度構築が重要である。

また（3）として、組織内のプリンシパルとエージェンシー関係により発生する利害の不一致の解消も重要である。なぜならば、仮に情報の非対称性が発生しても、利害が一致していれば必ずしも不正につながるとは限らないためである。そして、経営陣が収益目標などの経営計画を立てる際に、製品やサービスの品質、法令遵守、さらには企業の社会的責任の視点から環境や人権への配慮など優先すべき項目や価値を明確に定め、そしてすべての従業員の目標や業績評価などとも連動させることによって、業務上の権限や従業員間や部門間での利害対立の発生を防ぐため共通の価値基準を定めることが重要である。

8.2.3　所有権理論に基づく問題とそれに対する解決策

最後に、所有権理論の視点からは、第 6 章で考察したように、外部性の問題、特にマイナスの外部性が発生した場合の対応が重要となる。つまり、プラスとマイナスの外部性について、明確に所有権を帰属させること、そしてマイナスの外部性の発生可能性を見逃さず、もし発生した場合には組織としてすぐに対処する仕組みの構築が重要である。

例えば、組織内の職務権限が不明確な場合や、これまで想定していなかった問題が起きた場合において、マイナスの外部性として顕在化する可能性がある。特に、マイナスの外部性を拾うための仕組やルールなどが存在しない場合や、各部門が機会主義的に行動しマイナスの外部性への対処を放棄することにより、結果として最も権限の弱い組織の末端部門、現場担当者などにしわ寄せがいく可能性がある。

経営陣や営業部門の過剰な目標設定によって、製造部門において無理な生産工程や不適合品を合格と偽るといった、マイナスの外部性が発生し、結果として不正として顕在化するといった事案も想定される。結果として、組織内の責任権限が曖昧であり、ルールやコ

ンプライアンスの遵守が徹底されていない状況では、各部門は機会主義的に行動し、マイナスの外部性が発生しても、問題解決に消極的である可能性がある。

これらの問題に対しては、以下の（1）～（3）の方法が考えられる。

（1）組織内の責任および権限を明確化させ、組織運営や問題解決のための必要な権限や人員確保などの体制整備を行うこと。

（2）経営陣は、定期的に組織全体の業務を把握し、新規業務に対しては、想定される業務リスクを洗い出し、リスクマネジメントの観点からトラブルや問題を想定し、各部門や必要な責任や権限を割り振ること。

（3）組織内においてトラブルや問題、さらには想定外の事象が発生した場合には、経営陣が問題解決まで最終的な責任を持つこと。

まず（1）については、組織の各部門における権限を明確化させることが重要である。特に、検査部門や監査部門の人員の確保および責任権限などの所有権を明確化させたうえで、組織内で発生するマイナスの外部性を適正に処理することが重要である。

そして（2）について、経営陣は、様々な業務について、組織内でどのようなマイナスの外部性が発生し得るかといった業務上のリスクを認識し、リスクへの対処のために各部門の権限および報告体制などの所有権の帰属を明確化させる必要がある。

さらに（3）について、トラブル事象や様々な問題といったマイナスの外部性が発生した場合には、組織の最終権限者である経営陣が積極的に問題の解決に取組む必要がある。例えば、品質改ざん、虚偽の報告、ハラスメント、コンプライアンス違反などの問題が発生すれば、経営陣自ら陣頭に立って問題解決を図り、軽微な段階で解決を図ることが重要と考える。また、外部環境や事業内容の変化、業務提携などにより、外部性の範囲や程度は常に変化することから、マイナスの外部性の特定および責任権限の見直しは不断に行う必要があり、経営リスク管理上、経営者が行うべき重要な仕事であると言える。

8.3　限定倫理性に基づく組織不正防止の政策提言

次に、限定倫理性に基づく組織不正の防止の視点として行動倫理学の視点から考察する。第 7 章で考察したように、人間の限定倫理性を基に考えると、当事者が倫理的な問題であると認識しない場合や、仮に倫理的問題だと感じても組織内で長年「当然のこと」「許容範囲」として扱われることで徐々に倫理観を感じなくなってしまうことが想定される。

つまり、限定倫理性を前提に考えると、悪意無き倫理的問題への対処については、単に従業員個人に対して倫理観が発揮されることを期待するのでは不十分である。つまり、単に倫理規範を定めて周知していくのではなく、日常の組織活動において「悪意なき倫理的

問題が発生すること」「倫理観が十分に発揮されない場合があること」を想定した倫理規範などの制定や、定期的な組織のモニタリングを実施することが重要である。

8.3.1　倫理の落とし穴の問題とそれに対する解決策

人間は限定倫理的存在であるため、意図せざる悪事に気づかないといういわゆる「倫理の落とし穴」の問題がある。具体的には、組織内において、ノルマや目標などのプレッシャー、さらには部門間の力関係や上司と部下の人間関係など様々な要因によって、問題行動や不正を起こしても、それらが問題行為であると自覚しない可能性がある。

この場合、個人が倫理的な問題を起こしているという自覚が弱いため、個人に対して倫理観の発揮を期待するだけでは不十分であり、無理な営業目標の設定となっていないか、日常の業務にも過度なプレッシャーが発生していないかなど、コンプライアンス部門や監査部門などの第三者による定期的な監視が重要と考える。

8.3.2　5つの障壁の問題とそれに対する解決策

さらに 5 つの障壁の問題への解決策を考察すると、まず①「不適切な目標設定」への対処として、組織が過度な収益追求や無理な経営目標を掲げることにより、倫理的な問題行為を行ってでも目標達成を目指す可能性があるため、経営上の目標設定に無理が生じないよう、社外監査役や監査部門における監視や精査が重要と考える。

次に②「動機付けられた見落とし」として、倫理的問題を見て見ぬふりをしたほうが自らの得になる場合や、周囲も積極的に問題を解決しないと言った回避行動などの問題が想定される。このため、倫理的問題を発見した際には、経営陣や管理職が率先して対処し、小さなことでも組織内の見て見ぬふりや隠蔽を許さず、役職員が組織内の間違った行為を指摘できるような心理的安全性の高い組織を構築することが重要と考える。

③「間接的であるがゆえの見落とし」の問題については、外部企業や子会社などに業務を依頼した場合に、倫理的問題が発見されても自社の責任ではないと意識が働いてしまう。このため子会社や委託会社の業務においても、組織全体の最終的な倫理的責任を負うとの意識を持ち、コンプライアンス部門や内部統制を構築することが必要と考える。

④「滑りやすい坂」への対処としては、組織内で倫理に反する行動が起きた場合には、それを指摘することへの心理的抵抗などもあり問題が放置されてしまうことによって、徐々に問題が固定化することや、問題が広がるケースが考えられる。このため、組織内において小さな問題や軽微な不正を見逃さず、初期の段階で解決することが重要となる。

最後に⑤「結果の過大評価」への対処としては、収益目標やノルマの達成を最優先する組織などで、倫理的に問題ある手段によって営業目標や収益目標を達成する場合などが想定される。特に優秀な営業成績を収めた担当者が管理職となる場合、部下やチームに対して厳しいノルマを課し、叱責を辞さない場合も想定される。結果としてハラスメント問題や不正な方法でのノルマ達成などの問題につながる可能性がある。これらを防ぐには、不

適切な手段によって営業成績を達成しても、評価せず厳正に対処することが必要である。経営陣が倫理遵守を組織行動の必須要件として掲げ、不正によって目標を達成することを組織として許容しない姿勢を明確に示すとともに、大前提として過度な収益目標により、現場に過剰なプレッシャーを与えていないかに留意が必要である。

8.3.3　ヒューリスティック問題とそれに対する解決策

次に、ヒューリスティックの視点から「「無意識の単純化や経験則などによる行動」（ヒューリスティック的行動）によって単純化・標準化のバイアスが働く」問題について考察する。ルールや手順を守らず勝手判断で業務を進めることによって、事後に大きな問題やトラブルが顕在化したり、不正という形で発覚する懸念がある。解決策としては、組織として、法令や社内ルール・手順の遵守を徹底し、安易な経験則や単純化を発見した場合に、結果や成果の如何に関わらず厳正に対処し、ルールなどを徹底させることが重要と考える。

また、現場レベルの勝手なプロセス変更は成果として認めない一方、プロセス改善の提案や関係者の議論を通じて業務手順やマニュアルの改善提案を組織として奨励するなど、現場の取組を正当に評価する制度の構築も重要と考える。

8.3.4　倫理観の麻痺の問題とそれに対する解決策

最後に「倫理観の麻痺の問題」については、長年現場部門で不正が行われていた場合や、小さな不正が見過ごされてきた場合には、「長年行われている」「誰もがやっている」という環境に身を置くことになり、結果として徐々に倫理観が麻痺することになる。

解決策として、日常の業務遂行の様々な場面において、倫理観を思い出す仕組みが必要である。具体的には、業務上のチェックリストや稟議決裁などにおいて、実行や決定の前に、システム上のポップアップ画面を設け、倫理的な確認プロセスを経なければ、決定承認されない仕組みなどが考えられる。さらには全職員に対するＥラーニングや抜き打ちの組織内の行動規範や倫理憲章に基づき、定期的に確認プロセスを作ることも有効と考える。

8.4　ヘア・ポパーによる階層的な倫理学からの組織不正防止

8.4.1　限定倫理性をもとにした規範倫理学の改良

義務論、功利主義、徳倫理学などを中心とした規範倫理学は、完全倫理的な視点に立っていることを第５章で指摘した。一方で、人間が限定倫理的存在であったとしても規範倫理学の考え方は重要である。なぜなら組織が倫理的規範を定め、経営内で倫理を実践することは経営活動のみならず社会活動の大前提だからである。つまり、規範倫理学の視点は重要であるが、同時に限定倫理性を前提として、倫理規範を効果的に浸透させるかとの視点が重要である。行動倫理学は、規範倫理学を批判しているが、倫理規範そのものが重要性を否定しているわけではない。

よって、規範倫理学も限定倫理性の視点から捉えるといった視点が需要であると考える。

この点について、規範倫理学の視点からも、限定倫理性に立ったアプローチは存在する。例えば、イギリスの道徳哲学者であるヘア（R. M. Hare）は義務論と功利主義を融合するという視点から、選好功利主義に基づく二層理論を展開した。

ヘアの二層理論は限定倫理性を前提とした倫理的判断のためのアプローチであると考えられることから、ここでは、ヘアの選好功利主義に基づく二層理論について考察したのち、二層理論には規範倫理学の問題が残っており、この問題点をポパーの推測と反駁に基づき改善し、限定倫理性を前提とした人間による倫理的問題に対処について政策提言を行う[10]。

8.4.2　選好功利主義

ヘアは、道徳哲学を考えるうえで「指令性」と「普遍化可能性」の 2 点が重要であると考えた（Hare1981, p. 21：翻訳 32 頁）。指令性とは「すべきである」を指し、道徳判断を下す際における指示・命令である。普遍化可能性とは、自らが欲する行動や行うべき義務は、例外なく、等しく他者にも適用され、そして類似する状況において常に同じ道徳的判断を行うという意味である（Hare1952）。そして、ヘアは「指令性」を「欲求・好み」つまり経済学でいう「選好」（Preference）として捉え、その「選好」が「普遍的であり矛盾せず成立する（普遍化可能性）」という「指令性」と「普遍化可能性」の両方が成立する道徳哲学の構築を目指した。そして、従来の功利主義が「幸福の最大化」を目指したのに対して、ヘアは「選好の充足化・最大化」する功利主義、いわゆる「選好功利主義」を唱えた（Hare1981 , 一ノ瀬 2010）。

佐藤岳詩は、「選好功利主義は個々の判断におけるそれ自体としての道徳的な誤りを示すような論証ではない」と指摘したうえで、その理由について「深刻な道徳的対立においては、どちらの判断も道徳的に真であることの方が多い」ことを指摘した。そして、選好功利主義は、「道徳的判断の持つ合理性を通じて、異なる意見や直観を持つ人々の対立や不一致を調停する方法を案出した」と述べている（佐藤 2012, 78 頁）。

また、松嶋敦茂は功利主義の歴史の流れの中で選好功利主義の意義を論じており、それまでの快楽主義的な功利主義から、効用の「質」に関する考慮を功利主義体系のうちに導入するための一つの解決策として、選好概念を用いる選好功利主義にシフトしたことを指摘する。そして選好概念には、個人と社会の「社会の福祉」「福利厚生」も含むと指摘する（松嶋 2005, 11 頁）。このような佐藤や松嶋の指摘に基づけば、ヘアは人々の価値観、倫理観や動機が様々であることを前提として社会課題の解決をはかろうとする点で、適切な比較検証を行うための基準として選好の概念を持ち出したといえる。

8.4.3 二層理論の構造

ヘアは、人間は、道徳を考えるうえで「約束を守れ」「嘘をついてはならない」という

---

[10] 本節のヘア・ポパーの研究は、脇（2021）を基としている。

ような、一見して明らかな原則や好ましい傾向性などに頼る思考をもち、日常生活ではそういった思考に基づき道徳的判断を行うとして、これを「直観的思考」と呼んだ。直観的に理解できる道徳原則や単独の道徳原則については、直観的に判断しても問題が生じない。

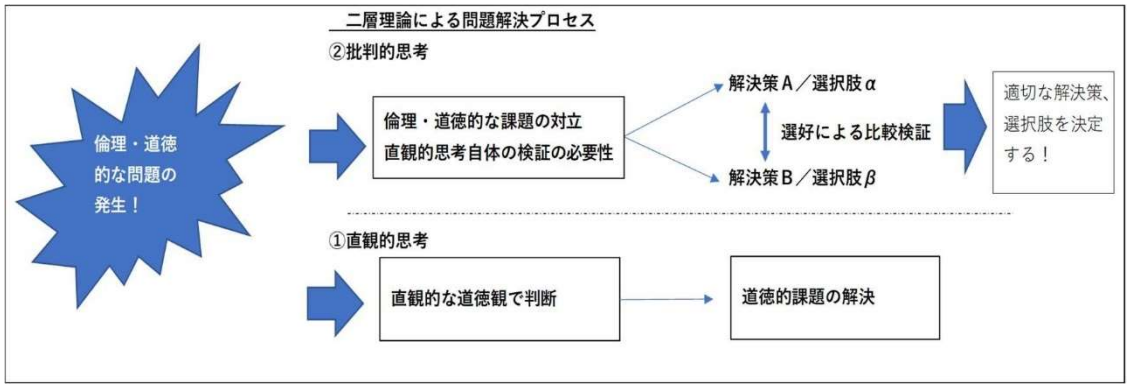
例えば経営倫理の視点からも「従業員は勤勉であるべきである」「従業員は組織に献身的、忠実であるべきである」「お客様には嘘をつくべきではない」「人間は他者に迷惑をかけるべきではない」などの道徳原則を直観的に認識し、判断することは可能である。

しかし、人間は限定倫理的であるので、明らかに道徳原則同士が対立することがある。ビジネスの事例でいえば、「資源開発によって世界中の人々に幸福をもたらすが、先住民の立ち退きなどの不利益を生じさせる」場合や「新薬開発で大多数の人の命を救えるが、一部の人には重篤な副作用が生じることが判明した」等のジレンマに悩む場合などである。

このようにヘアは、道徳原則同士が対立する場合には、道徳的直観による問題解決を頼るのではなく、道徳原則同士を比較して解決していくといった「批判的思考」で解決に導く必要性を論じた。また、直観的思考そのものを吟味検証する必要がある場合においても批判的思考が必要であるとした（Hare1981, pp. 49-51 : 翻訳 75-77 頁）。

このように、状況に応じ道徳的思考を二層に区分する方法は「二層理論」と呼ばれる。そして、二層理論に基づき批判的思考を行う際に、対立する道徳的概念については、選好功利主義に基づき、「選好の大小」でとらえることで、比較を可能とした。二層理論の思考を図表 8－1 で示すと、まず直感的思考により問題解決を図るが、直観的思考では解決できない場合、つまり道徳原則が対立する場合に、より高次の批判的思考を用いることで、対立する道徳的課題や考えられる選択肢について選好の概念から比較検証する事になる。

図表 8－1　二層理論に基づく思考



（脇 2021 より）

8. 4. 4　大天使とプロールについて

ヘアが「二層理論」により直観的思考と批判的思考を使い分けた背景には、ヘアが人間の道徳的判断能力には限界があること認識していたからであると考える。つまり、人間の限定倫理性を認識していたと思われる。

具体的には、ヘアは「大天使」と「プロール（最下層民）」という区分を用いた説明を

行っている。ヘアによれば、「大天使」とは超人的な思考力と知識を持ち人間的な弱点を全く持たない存在であり、「プロール（最下層民）」は直観的思考にとらわれる人間的弱点の多い存在である、と定義した。「大天使」はいわば「完全倫理的」存在であり、瞬時に物事の是非を判断することが可能であり、道徳課題が対立した場合も正しい結論に導く倫理観を持っている。（「大天使」は、デムゼッツのニルバーナに近いと考える。）一方の「プロール」は、不完全な倫理性しか持ちえない存在である。

そして、ヘアはそういった「大天使」と「プロール」を区分したうえで、人間は個々人によって程度の差はあるものの、限られた程度に「大天使」と「プロール」の両方の性格を持ち、場合に応じて、それぞれの性格に近づいたり離れたりすると考えた（Hare1981, pp. 44-46：67-70 頁）。

つまり「大天使」は完全倫理性を有する存在と言えるため、瞬時に対立する道徳的課題を解消することが可能であり、道徳的な葛藤やジレンマなどの問題は起き得ないだろう。

しかし人間は限定倫理的存在であるため、人間や人間組織には、道徳的な葛藤やジレンマが起きる。プロールが行うような直観的思考からも完全に逃れることはできない。

このため、人間存在は、直観的思考を用いつつ、道徳的概念が対立した場合等には、直観的思考ではなく、より高次の批判的思考を用いるプロセスが必要となるのである。

ヘアによる選好功利主義に基づく「二層理論」とは、いうなれば「人間の限定倫理性を前提とした倫理的判断のためのアプローチ」であると考えられる。

8. 4. 5　二層理論の課題

一方で、ヘアの二層理論にも課題が存在する。課題の一点目は、功利主義を用いている点である。ヘアは、功利主義的を用いた場合でも人間にとっての義務や正義を正しく選択することは可能であるという視点から、義務論と功利主義を融合しようと試みた。しかし義務論と功利主義の融合を目指そうとしつつも、道徳的課題を比較する場合、特に個人や組織間で同程度に重要と考える倫理的課題が対立してしまった場合は、結局、道徳よりも選好比較を優先せざるを得ず、さらに対立する課題や対応策について選好に差が無い場合には解決できない問題が残ると考える。

二点目の課題は「批判的思考の結果の絶対化」である。批判的思考のプロセスそのものは非常に有益であるが、批判的思考から得られた解決策が絶対化（ドグマ化）する可能性がある。つまり、倫理的な命題や、倫理・非倫理の基準は、時代や状況によって変化しうるものであり、変化によって批判的思考の基準も変化することに留意が必要である。

三点目は、限定的存在である人間が、そもそも二層理論を使いこなせるか、という根本的な問題である。この点について、ウィリアムズ（B. Williams, 1985）は、一部の理論家しか正しく使いこなせないのではないかと指摘する。つまり、選好功利主義に基づく二層理論は、義務論と功利主義を融合させており、不完全な人間の倫理観であっても正しい倫理的判断を導けるよう目指しているが、ウィリアムズの指摘の通り、直観的な倫理判断と

批判的判断を正確に仕分けしつつ倫理判断に導くといったようなことが果たして使いこなせるのか、といった問題があると考える。

以上の課題を踏まえて、ヘアの二層理論について、ポパーの科学哲学つまり推測と反駁の方法論を用いて改良する。ポパーの推測と反駁の方法が必要となる理由は、推測と反駁が人間の限定倫理的存在を前提にしたプロセスであるからである。神のような完全倫理的存在であれば、瞬時に倫理的な問題の発見と解決につながるが、人間は限定倫理的存在であるため、推測と反駁のプロセスによって倫理的問題を解決する必要があるためである。

8.4.6　ポパーの科学哲学と二層理論の改良

科学哲学者のポパー（K. R. Popper）は、自らの立場を批判的合理主義（Critical Rationalism）と呼び、帰納法を批判し、演繹法に基づく反証主義を主張した。

批判的合理主義とは、小河原誠（1998）によれば、反証可能性および方法論的反証主義から発展してきた可謬主義であり、我々の認識はすべて誤りうるものであり、それゆえ認識・知識は公共的批判によって改善されうるというものである。

ポパーによると、普遍命題が真であるという証拠やデータをいくら獲得しても、その真理性は証明できないとする。しかし、普遍命題は有限のデータによって反証はできる。したがって、科学は真なる知識を獲得するのではなく、推測と反駁（反証）の方法を通して知識を進化・成長させることが目的なのだと主張した。ポパー（Popper 1972）によれば、科学的知識は以下の図のように推測と反駁の方法によって成長し進化するとした。

図表８−２　推測と反駁

P１	→	TT	→	EE	→	P2	→	TT2	→	EE2	→	PP3・・・
（問題）		（暫定的解釈）		（誤りの排除）		（新たな問題）		（暫定的解釈）		（誤りの排除）		（新たな問題）

（Popper1972 より筆者作成）

図表８－２を解説すると、はじめに P１（問題：理論と反証事例）が存在するとする。この P1 を解決するため TT（Tentative Theory：反証事例をも説明できる新しい理論）という暫定的解決案を作る。この暫定的解決案 TT は EE（Error Elimination：反証の試み）と呼ばれる誤りの排除により、批判的に吟味されて導かれる。当然 EE に耐えられなければ TT は暫定的解決案とは成りえず、EE に耐えられた場合のみ暫定的解決案 TT として成り立つ。TT は、新しい問題 P2 が発生するまでは暫定的に有効な解決策であるが、ひとたび P2 が登場すれば、それに対する新しい解決策 TT2 が必要となる。当然 TT2 も EE2（誤りの排除）により批判的に吟味される。このようなプロセスが繰り返される。

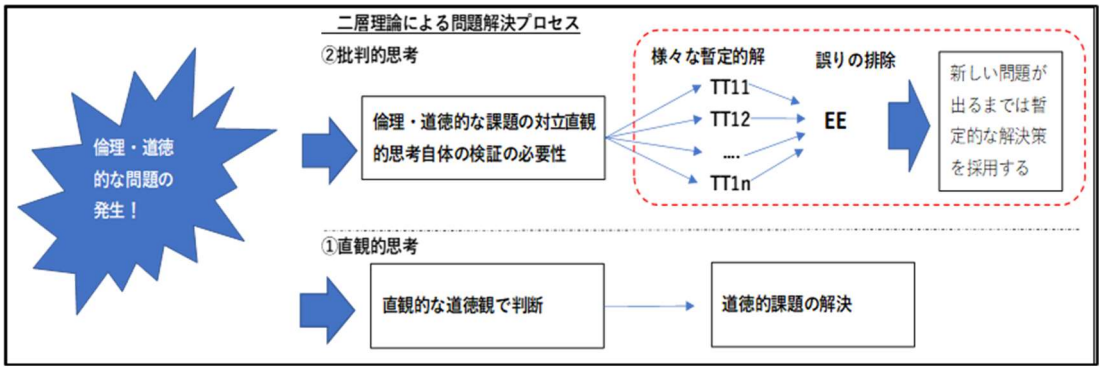
なお、ここで最初の問題 P1 と後の問題 P2 が異なるならば、これまで知らなかった問題に対処していることになり、いうなれば「知識の進歩」が存在し、問題の前進的移動が生じている。一方で、もし問題 P1 と問題 P2 が同じものならば、環境は日々変化する中で依然として同じ問題が起きているので実際には退化的な移動が発生していることになる。

ポパーは、暫定的解釈は反証可能であり、反証されない限りにおいて暫定的解釈の有効性が担保されると考えており、推測と反駁の方法によって知識は進化すると考えている。

さらに、ポパーによれば，人間の言語機能には階層的であり、現実世界を説明する低次の叙述機能と、そのような叙述や記述を証明するための高次の論証機能があると考えた。つまり、推測的仮説のレベルと反駁（批判）のレベルが異なると考えた（Popper 1972)。

このようなポパーの推測と反駁の視点からヘアの議論を改良すると、まず直観的思考と批判的思考という二層のプロセスを残したうえで、批判的思考を推測と反駁による知識の成長プロセスに置き換えることで選好比較ではなく誤りの排除のプロセスにすることであり、具体的には図表８－３のとおりとなる。

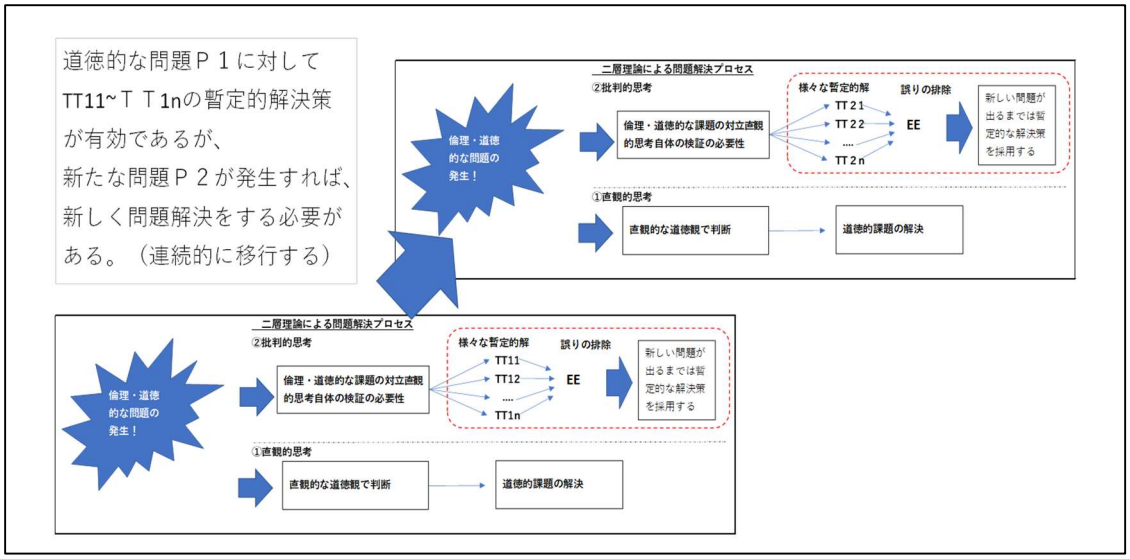
図表８−３　二層理論の改良（推測と反駁のプロセスの組み入れ）



（脇 2021 より）

また、推測と反駁に基づけば、二層理論による倫理的判断は本来継続的であることから、図表８－３のプロセスは、新しい問題が出る都度、二層理論に基づく問題解決を行うことが必要である。具体的には、図表８－４のような連続性を持つことになる。

図表８－４　連続性を持った二層理論



（脇 2021 より）

図表８－４の通り、ヘアの二層理論の階層性を活かしつつ、批判的思考の方法は選好比較によらずポパーの「推測と反駁による知識成長理論」を用いつつ、さらに二層理論が連続的に行われることで、固定化（ドグマ化）や「完全倫理性の罠」といった二層理論の課題を乗り越えることが出来ると考える。

また、図表８－４のプロセスを組織不正の視点から捉えると、組織内で業務を行う際に、当該業務について直観的に倫理的問題に気付けば、 規範倫理学的な「当為（～すべきである／～してはならない)」という判断に基づき正しい対応を行うことができる。一方で、もし当該行為について倫理的な判断がつかない場合には、批判的思考を行うために様々な倫理的解決法を提示し、批判的検討を行い適切な対応を絞り出すことになる。そしてこのようなプロセスは、組織内で継続的に行われていくものである。

つまり限定理的存在である人間が、規範的倫理学の「当為」を正しく導くための試行錯誤を行うプロセスが、推測と反駁により改良した二層理論であるといえる。

8.4.7　改良した二層理論から見た組織不正

規範倫理学の視点から、限定倫理性に基づき、ポパーの推測と反駁によって改良した二層理論によって、倫理的問題に対処することを提案した。

規範倫理学は、「当為（～すべきである／～してはならない)」というアプローチである。経営倫理学の視点からも、規範倫理学に基づき、組織として倫理規範を明確に定めることは重要であるが、人間は限定倫理的存在であるため、倫理規範を定めるのみでは不十分である。なぜなら、第 7 章でも考察したように、必ずしも、目先の事象が倫理的な問題に該当するかどうか判断できない場合がある。また、倫理的な問題とそれ以外の問題が対立した場合に、結論を導き出せないといった事象も発生し得る。

このため、直観的思考と批判的思考の二層に分けることで、問題が対立した際には、批判的思考を用いて解決策を導くことが重要となる。例えば、組織において収益性や効率性の視点と、社会的責任や倫理的基準との間で対立が発生した場合などには批判的視点から、企業として遵守すべき倫理的な基準を前提としたうえで収益性と効率性を求めていくなどの対応が重要となる。

また、ポパーの推測と反駁を基に改良したヘアの二層理論を用いるうえで、従業員が直観的に倫理的問題を把握した場合に、倫理的問題の解決を優先する組織づくりも必要となる。具体的には、近年多くの企業が倫理憲章や行動規範を策定し、法令遵守に加え、社会通念に照らし合わせて恥ずかしくない行動を行うこと、自然環境や人権などサステナビリティに配慮した活動を行うことなどを宣言している。近年、上場企業などの倫理憲章や行動規範はウェブ上で公開されることも多く、従業員のみならず社会にも企業の姿勢を示すことが意図されている。倫理憲章や行動規範を組織内外に広く示すことで、組織内で問題があれば声をあげやすい環境を作ることにつながり、不正防止に寄与するものと考える。

また、倫理規範を設けるだけでは不十分であり、実際の運用もまた重要である。日常業

務において、倫理的に行動しているかについて、ルールや規定などで日常動作を定めるほか、従業員研修や内部通報制度などの充実化も必要である。

そのうえで、日常業務において倫理的な葛藤を抱えた職員への配慮も重要である。例えば、現場部門において管理職のプレッシャーなどで担当者が無理な営業を行おうとする場合等が考えられる。この場合には、倫理的に問題のある行為を起こさせないように、葛藤を感じた担当者が、上司ではなく専用のホットラインなどを通じて相談をする仕組みが望ましい。ホットラインなどは、現在多くの企業が外部の法律事務所への相談窓口を設けているほか、外部監査役などによる組織監視する等、客観的に問題に対処し解決に導く仕組みが重要と考える。つまり批判的な議論や問題解決のプロセスを、組織内外の複数の場所で作っておくことが重要と考える。

8.5　組織不正防止の政策提言について

本章では、これまで新制度派経済学に基づく、取引コストの問題、エージェンシー理論に基づく情報の非対称性および利害の不一致の問題、所有権理論に基づくマイナスの外部性の問題について、そして行動倫理学に基づく悪意無き倫理観によって発生する問題を取り上げた。さらに、規範倫理学の立場から、ヘア二層理論をポパーの推測と反駁を組み込んだうえで、倫理問題に対する直観的判断と批判的判断の両立の重要性について考察した。

以上を踏まえて、組織不正防止に関する具体的な施策について考察すると、まず権限や責任の明確な割り振り、問題の早期発見による軽微な状態で解決する等、組織不正の再発防止や予防の観点から、取組むべき項目が共通している。

そのうえで、これらの取組については、「組織全体つまり経営陣から従業員に至るまですべての階層の人間を対象とした取組み」と「経営陣が責任をもって対応すべき取組み」の２つの段階が考えられる。

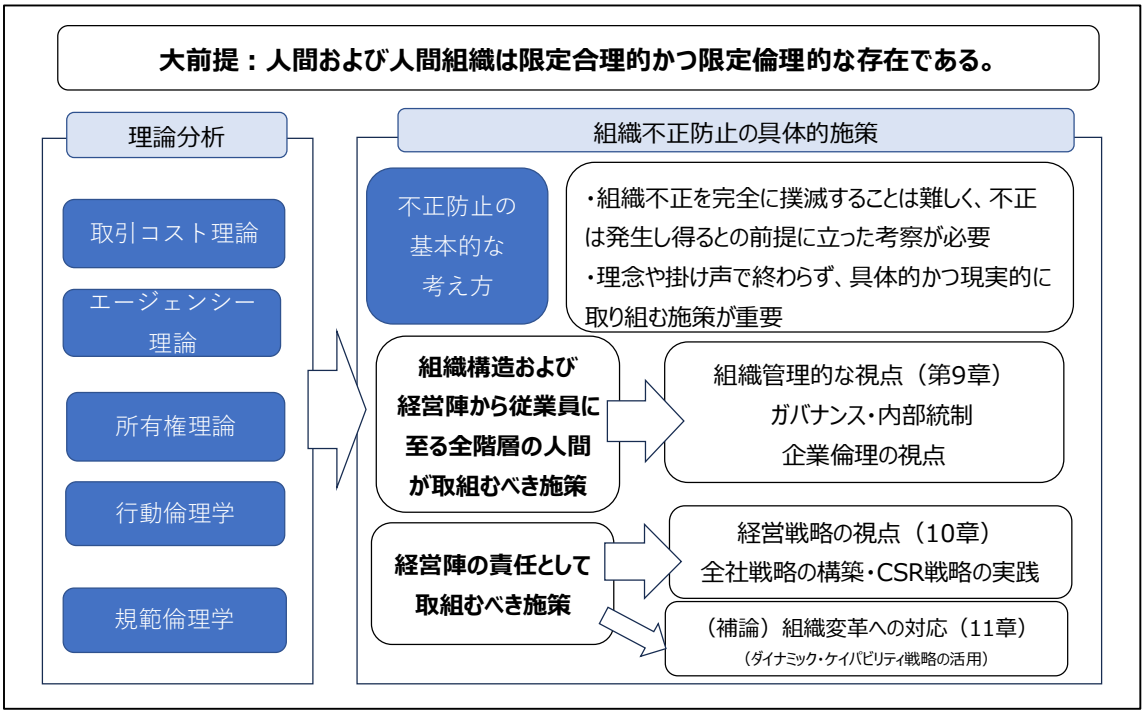
前者については、ガバナンス・内部統制・経営倫理などの経営管理およびそれらの実践である。これまでの考察のとおり、取引コストや情報の非対称性、マイナスの外部性などの発生を防ぐうえで組織権限の付与や統制面での管理が重要である。また経営倫理や行動倫理学の視点からは、倫理規範や倫理憲章などを組織として定めることは大前提であるが、コンプライアンスやハラスメントの相談窓口の設置などに加えて、悪意無き倫理的問題に気付くための継続的な教育や業務上の仕掛けづくりが重要と考える。そして、これらは、経営陣から新入職員、グループ会社や関連会社など、業務に関わるすべての職員が対象とされるべきものと考える。

次に、後者の経営陣が負うべき課題としては、経営方針や戦略の策定や意思決定などが該当する。経営陣は、経営上のすべての権限を有していることから、自社の業務範囲や特性を把握したうえで、必要なリスクマネジメント施策を講じることが重要となる。近年、企業が成長し続けるため、様々な企業が、経営資源を最適配分し、買収や業務提携や多角化を行うため、グループ会社も含めた企業の業務範囲が目まぐるしく変化している。

一方で、社会情勢など外部環境も大きく変化しており、結果的に組織のリスク管理やガバナンス・内部統制やコンプライアンス・経営倫理にも変更が必要となる。つまり、社会における CSR やサステナビリティの関心が高まるとともに、コンプライアンスやハラスメントなどについての価値観に変化が生じるなど、従来は問題ないとされてきた行動が、現代ではコンプライアンスの視点から問題と認定されることも有る。これらを踏まえて、経営陣は組織不正に強い経営戦略の策定やそのための施策実行のための資源配分などは、経営陣の最も重要な役割と言える。

以上の考察および具体的な施策についての考え方をまとめたのが図表８―５である。

図表８－５　組織不正に対する具体的施策の考え方



（筆者作成）

図表８－５に記載の通り、本研究では、限定合理的かつ限定倫理的な人間存在であるとの前提に立ち、第二部において新制度派経済学および行動倫理学に基づく組織不正に関する理論的考察を行った。加えて本章にて、既存の規範倫理学の視点からも限定倫理性の視点が重要でありヘアとポパーの視点から研究を行った。

そのうえで、理論的分析を踏まえた政策提言を行ううえで重要な前提としては、以下の2点であると考える。

（１）組織不正は根絶させることは出来ず、不正は発生し得るといった視点。

（２）そのうえで、組織不正の発生を如何に抑制し、また、ひとたび発生した組織不正を軽微な状態で解決するために必要な取組みが重要であるという点。

上記の 2 点に基づけば、組織不正は発生することを前提に、過度な厳罰化などではなく、すべての階層の職員が理解し、遵守しやすい、具体的かつ現実的で、納得感のある施策を講じることが重要と考える。さらには、人間の合理性や倫理観には限界があるため、企業の理念やルールを制定しただけでは不十分であり、平時から理念やルールの浸透のために継続的かつ粘り強く啓発し続ける必要がある。

また、組織管理の視点からは、取引コストや情報の非対称性、利害の不一致などの発生を予防し、所有権の帰属を明確化させることが重要であり、経営倫理の視点からは、日常業務を健全な方法で批判や検証ができる組織作り、悪意のない倫理的な問題の予防なども重要である。具体的な方法として、3 線モデルの構築とリスク管理におけるフェールセーフの導入、倫理観を発揮しやすいちょっとした工夫（ナッジの視点）などが考えられることから、第 9 章にて詳細な提言を行う。

次に、経営陣が最終的な責任をもって、限定合理性や限定倫理性等を前提とした経営計画や経営戦略の策定が必要と考えられる。そのためには全社戦略の視点が重要である。また近年注目されている CSR（Corporate Social Responsibility)について、特にビジネスにおける環境や人権の配慮が重視されるが、大前提として組織の基盤が整ったうえで行うべきものであり、組織不正に強い組織づくりこそが社会的責任である。これらの全社戦略および CSR 戦略の視点からの提言は第 10 章で扱う。

加えて、本研究の延長として、補論として、不正に強い組織づくりとして、経営変革の視点からダイナミック・ケイパビリティを用いた組織不正防止について考察する。人間は限定合理的かつ限定倫理的であるため、失敗や不正の発生をゼロにすることはできない。このため、日々の業務の中で、絶え間なく組織不正に強い組織づくりを構築し続ける必要がある。同時に、変化の激しい時代には新たな業務を開拓する必要があるが、それに伴って新たなリスクや問題の因子が積み重なっていくものと考える。不正に強い組織づくりを永続的に行うためには、組織の大胆な変化が重要であり、この点については、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームの視点として考察する。

8.6　小括

本章では、組織不正防止について考察を行った。

人間は、限定合理的かつ限定倫理的な存在であるため、組織不正について完全に予防することは不可能であり、組織不正は発生し得る、という視点が重要であると指摘した。

そのうえで、新制度派経済学、行動倫理学、ポパーの推測と反駁とヘアの二層理論の視点からの組織不正防止についての提言を行ったうえで、経営管理や経営戦略、経営変革などの視点が重要であることを示した。

次章以降にて、それぞれ経営管理、経営戦略、経営変革などの具体的な取り組みについての政策提言を行う。

第９章　不正防止のための現実的政策案

9.1　はじめに

本章では、第８章で考察した、新制度派経済学、行動倫理学、そして規範倫理学の視点からヘアとポパーによる改良した二層理論などについて考察し、組織不正防止にかかる政策提言を行った。ここでは、これまでの考察に基づき、現実的な不正防止に関する施策を考える。具体的には、内部統制 3 ラインモデルの改良、リスク管理におけるフェールセーフの導入、良い行動を導くためのナッジの導入や経営倫理上の施策について、それぞれ理論的に洗練化し、より具体的で現実的な政策を提案する。

9.2　3 ラインモデルによる組織不正防止

前章で明らかにしたように、組織内の取引コストの発生、情報の非対称性の発生を防止し、所有権の帰属を明確にしたうえでマイナスの外部性を抑制するためには、コーポレートガバナンスおよび内部統制システムの視点から考察することが重要と考える。

第１部にて考察したように、上場企業では、コーポレートガバナンス体制や内部統制システムの整備、さらには倫理憲章の導入など、法制度上の義務を含めて、様々な取り組みが行われているが、そのような状況でもいまだ組織不正が続発している。

その理由は、第 1 部にて考察したように、コーポレートガバナンスや内部統制システムが、完全合理性や完全倫理性の視点、つまり 2 分法の視点に立っているため、組織不正は悪や非倫理的なものであり絶対に発生させてはならないと捉えているからである。換言すれば、人間は完全合理的で完全倫理的であるべきだという政策になっている。

しかし、現実の人間は限定合理的かつ限定倫理的存在であり、人間がどれほど合理的あるいは倫理的に行動しても、組織不正は発生し得ることを前提とした不正防止が重要であると考える。そして、そのような前提に立ち経営管理を行うことが重要と考える。

つまりコーポレートガバナンスや内部統制システムにおいては、組織不正を否定し根絶することを目標とするのではなく、取引コストの発生、情報の非対称性や利害の不一致の発生、マイナスの外部性の問題などの発生を前提とした組織づくりが必要と考える。

まず、そのためには、内部監査における 3 ラインモデルを改良していくことが重要と考える。内部監査に関する独立した国際機関である IIA（内部監査人協会：The Institute of Internal Auditors）は、2020 年 7 月 20 日に組織のリスク管理・統制活動について、3 つの役割に分けた[11]「3 ラインモデル」（Three Lines Model）を公表した。

---

[11] 内部監査人協会 2020 年 7 月公表「ＩＩＡの３ラインモデル　３つのディフェンスラインの改訂」https://wsg.iiajapan.com/leg/pdf/data/iia/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf　（邦訳版）

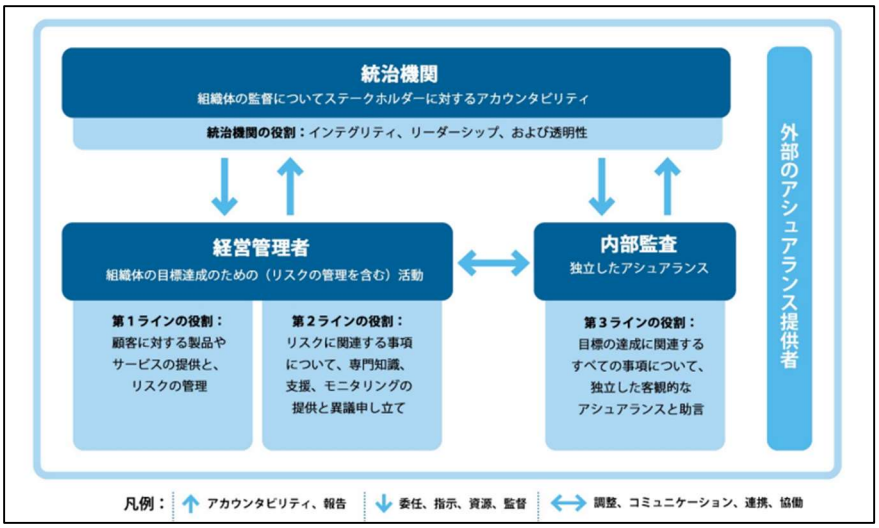
3 ラインモデルを見ると、まず第 1 ラインの役割は、営業現場、生産部門など、組織体の顧客への製品やサービスの提供と最も直接的に繋がる部門や支援部門が該当する。

次に、第 2 ラインの役割は、リスクの管理を支援することであり、リスク管理部門、法務・コンプライアンス部門、セキュリティ管理、人材育成、研究開発部門などが該当するものと考えられる。

最後の、第 3 ラインは内部監査部門が該当する。IIA の定義によれば「ガバナンスとリスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する独立にして客観的なアシュアランスと助言を提供する」（IIA2020, 3 頁）役割を担っているとされる。

さらに、第 3 ラインの内部監査部門については、その独立性が重要であることが指摘されている。IIA によれば「内部監査が経営管理者の責任から独立していることは、内部監査の客観性、権限、および信頼性のために不可欠である。内部監査の独立性は、統治機関に対するアカウンタビリティ、内部監査業務の遂行上必要な人員、資源およびデータへの自由なアクセス、ならびに監査業務を計画し実施するうえで偏見や干渉がないことによって確立される」（IIA 同, 3 頁）と明記されている。3 ラインモデルのイメージについては、図表 9 － 1 の IIA による 3 ラインモデルの通りである。

図表 9 － 1　IIA による 3 ラインモデル



（IIA 2020, 4 頁より抜粋）

この 3 ラインモデルの考え方に基づけば、組織のガバナンス、内部統制の考え方において、第 1 ラインは製造や顧客対応などの現場を担い、第 2 ラインは支援機能や管理機能として、日常業務におけるリスク管理や品質管理を担う。

さらに第 1 ラインと第 2 ラインの上位に、経営陣（取締役会）および経営企画部門などが存在し、経営企画、目標作成と目標管理などを担当している。

第 1 ラインと第 2 ラインの牽制機能とは、組織の現場階層や管理部門における役割の明確化である。ポパーの論証階層と叙述階層により、現場階層と管理部門の役割や権限の階

層を明確化させることが重要であり、そのうえで、特に管理部門は、収益目標に加えて現場の業務執行上の不正防止やリスク管理を重視した業務計画の策定、業務管理、リスク分析などが必要と考える。

そして第３ラインの内部監査部門は、第１ラインによる業務の適切な実行に関して監視や評価を行う。同時に、第３ラインは、第２ラインが第１ラインに対して必要な支援機能や管理機能を発揮しているかについても監視や評価を行う。さらに、内部監査部門は第１ラインや第２ラインの各部門に対して、監視や評価を踏まえ、必要に応じて助言や指摘を行う。さらに第３ラインは、経営陣、取締役や監査役に対しても報告や助言を行うことも有り得えると考える。

しかし一方で、第 3 ラインは、第１ライン、第２ラインのみならず、経営陣に対して監査や評価を行う場合に、組織内での高い独立性が期待されるが、従来から、日本企業の内部監査機能は海外に比べて監査部門の独立性が乏しいこと、さらには社外監査役などの権限も限定的との指摘が存在する。具体的には、辻正雄（2021）や日本銀行金融高度化センター（2018）によれば、欧米の内部監査部門は、独立社外取締役が過半数を占める取締役会あるいは監査委員会に直轄化されているのに対して、日本企業は社内の経営陣の直轄となっていることなどを指摘している。実際に、本研究での不正事例でも、内部監査部門の権限や体制が脆弱であるため形式監査になっており、組織不正防止に貢献していないことなどが第三者委員会報告でも指摘されている。

以上を踏まえると、既存の IIA による 3 ラインモデルは参考となる一方で、内部監査機能について独立的・客観的なアシュアランス（保証）を担うことが期待される一方で、内部監査部門の独立性が強く意図されているとはいえない。結果として、現行の日本の現状のガバナンスや内部統制システムの中で、内部監査部門が経営陣に従属することについては、あまり問題視されていないのが現状である。

しかし、2002 年のアメリカのワールドコムで発生した粉飾決算問題のように、内部監査人のシンシア・クーパーが、経営陣からのプレッシャーに屈せず真実を追求したが、その際、社外監査委員長が、経営者の圧力から内部監査人を守った事例が有名である。このように経営陣の不正を防止するうえでは、社外監査役と内部監査部門の独立性が必要である[12]。つまり、経営陣が機会主義に行動する可能性、特に株主や外部環境からのプレッシャーによって公正な判断が下せなくなるような可能性に対処する必要があると考える。

また、第 1 ライン、第２ラインとの間の相互牽制についても、第２ラインが、組織の現場部門である第１ラインに対する十分な情報と、調査権限を持たなければ、取引コストや情報の非対称性などにより、問題の発見と正しい判断が困難となる可能性がある。

---

[12] 日本における３ラインモデルの課題とワールドコムの不正問題の事例は、日本銀行決済高度化センターの資料（2018）を参照した。
https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft_seminar/data/rel180129b2.pdf

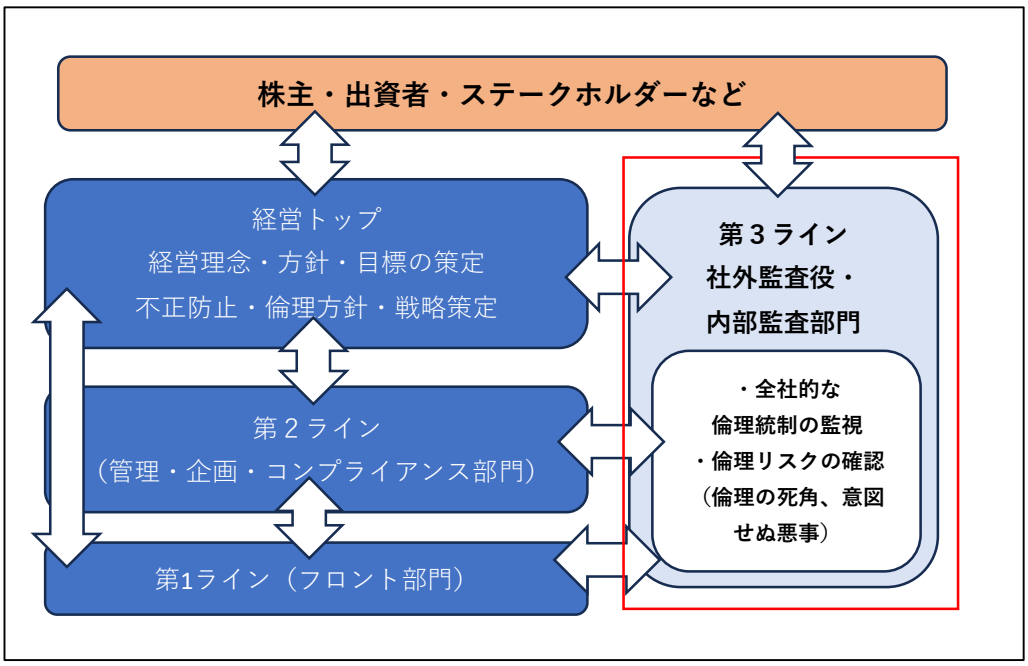
以上を踏まえると、第 3 ラインである内部監査部門の独立性を高める必要がある。具体的には、監査委員会などの直下に配置し、第 1 線、第 2 線の相互牽制が機能しているかを監視する役割を負うものである。例えば、過剰な収益目標などによって問題が起きる場合に、第 2 ラインのリスク管理部門やコンプライアンス部門は、自部署の権限に基づいて、無理な営業活動や生産活動に対して監視し、是正のために指摘する役割を負う。しかし、経営陣のプレッシャーや部門間の対立などの組織内の力学によって内部統制自体が歪められる場合には、第 2 ラインの牽制機能が発揮せず無効となる可能性がある。つまり、平時の日常活動におけるリスク管理・品質管理・コンプライアンス遵守の場面では第 2 ラインが有効に機能するものの、経営陣による不正や経営陣内の対立など、組織を揺るがす根本的な統制上の問題に対しては、第３ラインである内部監査部門が独立的な立場で、客観的な視点から、第１ライン、第２ライン、さらには経営陣などを監視することが重要となる。

次に、経営陣による不正や不適切な経営判断、例えば、粉飾決算の指示や、部下に過剰な収益目標を課すなどの問題に対して、経営層を監視し牽制する機能が必要である。

東芝や三菱電機のように歴代の取締役による不祥事が長年続いたような場合、現場部門が適切な業務を行うことの取引コストが高くなり、かつ組織トップから現場に至るまで倫理観が麻痺（坂道効果）するなど、経営層自身の自浄能力は期待できない可能性が高い。このため、経営陣に対する監視機能は、社外取締役や社外監査役が監視の機能を負うべきであり、内部監査部門は情報面や機能面などで社外監査役の取り組みを支える必要がある。

そこで、図表９－２のような３ラインモデルが望ましいと考える。

図表９－２　３ラインモデルの改良



（筆者作成）

第１ラインと第２ラインの考え方は従来の IIA の考え方と同じであるが、一方で第３ラインは、内部監査部門が経営トップから独立し、社外監査役等の指揮監督下に入るものである。これによって、第１ライン、第２ラインに対する監査機能を発揮するだけでなく、社外監査役が内部監査部門を活用しながら、経営トップによる不正や倫理的、社会的に不適切な経営方針の策定などについてより正確かつ的確に監視することが可能と考える。

また、従来の 3 ラインとの大きな違いは、従来の内部監査部門が経営陣に従属的であったが、図表９－２の３ラインモデルでは、内部監査部門の独立性を高め、社外監査役等の監督下に置くことで、経営トップの圧力などによって、監査部門として組織不正について指摘できないという取引コストの発生や利害の不一致を克服することができる。さらには、社外監査役が内部監査部門の指揮命令機能を持てば、適正な予算確保や調査権限に加え、監査の実働部隊を保有することになり、経営監視において情報の非対称性などの問題を克服できる。また、所有権理論に基づく所有権の帰属の観点からも、内部監査部門は、社外監査役の監督下に入ることで、組織全体の統制環境を監視し評価する権限や機能を十分に発揮することになり、マイナスの外部性を発見や組織内に改善を促すことにつながる。

また、社外監査役にとっては、内部監査部門という実働部門を抱えることで、社内全体の状況や課題を知ることができ、経営陣を監視するうえでより詳細な情報分析も可能となるため、経営陣や執行役員などと社外監査役との間の情報非対称性の問題を解消し、適切な監査業務を実行することが可能となる。

最後に、経営陣と社外取締役との利害関係について、経営陣は図表 9－２で記載したように、株主や出資者や社会などのステークホルダーに責任を負っており、プリンシパルとエージェント関係があると言える。一方で、社外監査役も、株主や出資者やステークホルダーから負託を受け経営陣などに対する監視責任を負っている点で、プリンシパルとエージェントの関係であるといえる。つまり、経営陣がエージェントとして適切に経営を行うこと、そして社外監査役がエージェントとして適切に経営監視を行うなうことで、効果的に相互牽制機能が発揮されると考える。

9. 3　取引コスト防止のためのフェールセーフの導入

人間は限定合理的存在である以上、組織内において内部統制システムを整備し、不正防止やリスク管理の徹底を目指しても、日常で業務を行えば、何らかの失敗や問題は発生し得る。よって「組織において不正は発生する」という前提のもとで、不正防止やリスク管理を行いつつ、万が一、組織内で不正が発生しても、軽微な状態で問題に対処する仕組みを構築することが重要と考える。

具体的には、製造業などにおいて用いられている「フェールセーフ」を組織全体で導入することが有効と考える[13]。フェールセーフとは、製造業などの現場で用いられる概念で

[13] フェールセーフの導入についての分析は脇（2023a）を基に記載した。

あり、厚生労働省によれば「産業の場に限らず、さまざまな場所で使用される設備、装置、機器類は、それを構成する部品の損傷や機能の低下を避けることはできません。このためにこれらの設備等に対する点検、整備が重要なことですが、一方、こうした事態が発生したときに、設備等に要求していた機能が不全になり、例えば不良品が発生する、危険な状態が現出するといったことが予想される場合には、これを防止する機能をあらかじめ備えておくことは大切なことで、こうした考え方をフェールセーフといいます。」と定義されており、製造業分野において 1998 年の当時の労働省通達「工作機械等の制御機構のフェールセーフ化に関するガイドラインの策定について」が出されている。

そして、このフェールセーフの考え方は、製造業の分野に限らず、組織管理全般にも適用可能と考える。例えば、あらかじめ組織として様々な業務に応じて不正発生の可能性や起き得る問題を想定し、業務プロセスに予防措置を組み込むほか、仮に不正が発生した場合でも、システム上の自動検出などにより、部門内や個人内で隠蔽するのではなく、業務外の第三者が発見できる仕組みづくりが考えられる。

さらに、検査不正や品質改ざんの防止の視点からは、現場部門と品質管理部門において独立して業務を行い、各部門の入力データや生産ラインのデータが自動的に監査部門やコンプライアンス部門などに転送されて閲覧可能する方法が考えられる。また、一度確定したデータの変更などをシステム上で不可能にすることや、変更を可能とする場合にもデータ入力のログ管理を行い、何らかの異常な操作が行われた場合には、監査部門やコンプライアンス部門においてエラー情報として検出する方法なども考えられる。

このように、フェールセーフの導入により、問題行動の未然防止、早期発見や特定につながるものと考える。そして、フェールセーフを社内全体で構築し、第２ラインや第３ラインのみならず、第１ラインの現場部門自らが問題の未然防止や発見するプロセスを講じることで、組織内全体での取引コスト発生を抑えることが可能と考える。例えば、何らかの業務部門で問題が起きても、システム上、自動的に、監査部門やコンプライアンス部門、さらには経営層が把握され、さらには自部店においても警告が発せられることで、全社的な問題解決のフェイズに移行することになり、現場部門での問題の隠蔽という手段を封じることができ、不正の抑止効果になるとともに、問題解決を優先することにもつながる。

9.4　ナッジの活用

本研究では、人間は限定合理的かつ限定倫理的存在であるという視点に立っており、人間は合理的に失敗すること、そして悪意のない倫理的な問題を発生させてしまうことを前提として考察をしている。前節まででみたような、3 ラインモデルの改良やフェールセーフに加えて、人間の行動の中で、倫理感を発揮するちょっとしたきっかけを組織内に設けることが重要であり、行動経済学における、ナッジの視点から考察する。

ナッジとは「肘でつつく」という考え方であり、相手に気付きや良い行動を促すものとして捉えられている。イギリスの内閣府の傘下にある Behavioural Insights Team(BIT)が

納税率の向上や法律の遵守などのために行動経済学の視点からナッジの工夫を行う視点を設けており、具体的なナッジの好事例や方法を取りまとめた EAST フレームワークを発表している[14]。日本の厚生労働省もナッジ理論や EAST フレームワークを用いて健診などの診察率向上などに努めている[15]。

EAST とは、Easy（簡単に行える）、Attractive（魅力的にする）、Social（社会的つまり多くの人が行っていることを示す）、Timely（タイミングを考える）という頭文字をとったものである。EAST フレームワークを用いることで、具体的に自動車税未納者への手紙に違反車両の写真を添付したところ納税率が上がったケース、納税が必要な人への通知ほとんどの人が期限内に税金を納めていることを伝えると納付率が大幅に上昇したケースなどが好事例として紹介されている。

コンプライアンスに関する制度や厳格な規定を整えることは組織不正防止において必要であると考えられる一方で、ナッジ理論に基づく EAST フレームワークのように不正防止のためにこのようなちょっとした工夫を取り入れることは有効であると考える。

ナッジの視点を組織不正防止の視点から活用すると、例えば、近年、多くの企業において、電子稟議システムなどの普及が進んでいるが、担当者、決裁者などの稟議実行プロセスにおいて、決裁内容がコンプライアンス上の問題が無いことのチェック項目を設けることで、自身の意思決定が、企業内のルール、法令、倫理などの観点から適切かどうか立ち止まって考えさせる仕組みとなる。また、稟議決裁に関わらない日常業務においても、従業員に対して月次・週次で、メンタルヘルスやコンプライアンスに関するアンケートをシステム入力させ、必要に応じて提携している法律事務所等が閲覧をすることで、従業員が問題に対して気軽に声をあげ、専門家も容易に問題に気付く仕組みを作る方法があると考える。近年、労働安全衛生法により従業員のストレスチェックが義務化されているが、1年や半年ごとの形骸化した方法ではなく、1週間ごとに心身の健康状況を確認するプロセスを設けることで従業員の心身負担の早期把握にもつながるほか、コンプライアンスなどとも連携して現場での環境上の問題やハラスメントなども早期発見につながると考える。

また、自身の業務上のメールやデータアクセスの履歴などが監査部門などによって閲覧されていることを従業員に知らせておくことで、自身の問題行為がばれないだろうという考えに基づく機会主義的な行動のインセンティブを削ぐことにもつながる。

9. 5　経営倫理の視点

経営倫理の視点からは、倫理憲章や倫理綱領を組織で定め、倫理観の醸成や意識の向上

---

[14] BIT による EAST フレームワーク：https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/

[15] 厚生労働省『受診率向上施策ハンドブック（第2版）』
https://www.mhlw.go.jp/content/10901000/000500406.pdf

のための研修や e ラーニングなどの取組を行うこと、さらにはコンプライアンスのヘルプラインを設けるなどの企業の取り組みも進んでいる。これらは必要な取組であるが、それだけでは不十分である。なぜなら第 7 章で考察したように、本人が倫理的問題を自覚しない限り、問題の対処には繋がらないからである。また、倫理的問題であると気づいても組織が倫理を軽視する場合には、結果として収益目標などを優先することなどにより、個人の倫理観は徐々に麻痺する可能性もある。

よって、前節で述べたナッジの取組などが経営倫理の視点が有効でありシステム上のポップアップやチェック項目により気付きを促す仕組みの重要性は先ほど述べた通りである。さらには、心理的葛藤を持った職員が、ヘルプラインなどに相談をした場合、当該相談によって組織が問題を発見し、正常な組織運営のための気づきとなったきっかけとして、相談や質問を奨励するなど、心理的安全性や障壁を取り除く取り組みが重要と考える。実際に、三菱 UFJ フィナンシャルグループが発行する行動規範では「言ってくれてありがとう」と明確に記載をしたうえで、「些細なことだからよいのではないか」「自分の感覚がおかしいのではないか」と思い悩むことなく相談することを奨励し、さらには不利益などが生じないことを明記している[16]。

また、外部への相談窓口の確保や社外取締役や社外監査役などにも相談できるような、心理的安全性の確保も重要であるが、同時に相談にかかるプロセスを単純にすることが重要である。なぜなら、人間には複雑な意思決定を踏む場合と、選択肢が不明確な場合には時間をかけて理解することを放棄するからである。

特に、組織内で対立する課題が生じた場合には、ヘアが指摘したような批判的考察が求められる。さらには十分な議論・熟考が必要となる際には、組織内でメディエーター（仲介者）のような立場を構築し、公平かつ冷静な考察が行われるような職場環境を構築し、経営陣自らがそれらを保証することによって、従業員が困った時や悩ましい場合には、冷静かつ丁寧な判断につなげていくことが出来ると考える。

上記は一例であり、企業の業種などによって方法は異なるが、ナッジの視点も含めて、経営倫理の実践と向について、従業員全員が、簡単で、安心して取り組むことが出来るフレームワークを提供することは、組織不正防止において有効な方法であると考える。

9. 6　小括

本章では、組織不正防止のための経営管理の政策提言として、改良した 3 ラインモデル、フェールセーフの導入、ナッジの視点および経営倫理に関する取組について述べた。

コーポレートガバナンス・コードや法令に基づく内部統制システムによる経営管理などはこれまでも行われており、今後も当然取り組むべきであることは言うまでもない。

---

[16] 三菱 UFJ フィナンシャルグループ行動規範
https://www.mufg.jp/profile/governance/ethics/index.html

必要なのは、人間は限定合理的かつ限定倫理的存在であることから、不正は発生し得るものといった前提に立つことが重要と考える。

本章で考察したように、組織不正や失敗を発生し得るということを前提として、組織内において問題を軽微な段階で解決できる仕組みとして 3 ラインモデルを改良し、監査部門の独立性の確保と強化、社外取締役や社外監査役との連携などが有効と考える。

また、法令や内部規定などルールやコンプライアンスが遵守されるためのフェールセーフやナッジの視点などが、合理的な失敗、悪意のない倫理的な問題の発生を減少させる歯止めとして有効であると考える。

第 10 章 全社戦略および CSR 戦略の視点からの組織不正防止

10. 1　はじめに

組織不正を防止する政策としては、第 9 章で考察した日常的な組織管理の中で不正を防止する取組みに加えて、経営の意思決定や経営計画の策定段階、つまり経営戦略の視点からも組織不正を防止するという高い視点での取組みも必要と考える。

経営戦略の枠組みで捉えれば、経営陣による無理な収益目標の策定や人員配置・採用方針などの資源配分の失敗、さらには経営計画の失敗などが考えられる。また、経営陣が組織内の問題を軽視した結果不正が深刻化する場合や、悪しき組織文化が残存している場合なども経営戦略の枠組みで捉えるべき課題である。

本章では、経営戦略について、特に全社戦略と CSR 戦略の視点から考察する。

本研究で考察してきたように、不正を防止するうえで、コンプライアンスの徹底やルール整備は必要であるが、それだけでは不十分であり厳罰化などをすれば組織不正を防げるわけではない。むしろ経営戦略策定の段階で、組織全体や各事業において発生する取引コスト、情報の非対称性、マイナスの外部性の問題や悪意無き倫理的問題にあらかじめ対処できるような戦略策定を行うことが、組織不正の防止と再発防止の観点からは重要である。

そして、そのためには、経営者は全社戦略（Corporate Strategy）の視点から、不正に強い組織構築、戦略策定を行う必要がある。

近年では、企業の社会的責任（CSR）や持続可能性（サステナビリティ）などについても関心が高まっている。例えば ESG や SDGs、ビジネスと人権など、企業の社会的責任の視点が注目を集めおり、企業の環境配慮や人権配慮などの対策の必要性が叫ばれている。しかし、企業が不正を起こさないことは社会的責任の大前提であり、環境や人権配慮の実践の前に、ガバナンスや内部統制システム、経営倫理などを高め組織不正の防止に努めることが先決と考える。組織不正を起こすことは、結局のところ社会に多大な負の影響を与えることになってしまうからである。対外的な CSR 活動を行う前に、まず自らの組織が不正に強い組織である状況を創り上げることこそが社会的責任の第一歩と考える。

本章では、経営戦略の視点から企業の不正防止について考察する。経営戦略の定義と目的について考察したうえで、全社戦略による組織不正の防止および企業の収益性と社会性の観点からの CSR 戦略の採用の必要性について考察する[17]。

10. 2　経営戦略の目的と種類

企業や組織の経営戦略について考察する。バーニー（J. B. Barney）とヘスタリー（W. S.

[17] 本章の全社戦略に関する研究は脇（2023b）、企業の収益性と社会性に関する戦略的分析については脇（2022a）さらに CSR 戦略について（2022b）行った研究を基にしている。

Hesterly）によれば、「戦略」「良い戦略」の定義は書かれた本の数だけ存在するとしたうえで、経営戦略の重要性について、企業が生き残り、繁栄するためには、良い戦略の選択と実行が不可欠であると述べている（Barney and Hesterly 2020）。

つまり、組織において経営戦略を策定し、それを実行するには、なによりもまず企業の生き残り、そして目標達成や利益確保などによる繁栄が重要であり、それらに貢献しない経営戦略は、無効か、もしくは不十分である、ということができる。

そのうえで、経営戦略は、一般的には階層的な構造を取るといわれ、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の 3 階層に分けられる。最上位に位置する戦略として、企業や組織が、目標・夢・理念を実現するために企業や組織の全体の方向性を決める戦略を「全社戦略（Corporate Strategy）」と呼び、中間に位置する具体的な事業ごとに決める戦略を「事業戦略（Business Strategy）」という。そして、実際の業務や現場階層などを含めて行われる戦略として、生産、販売、営業、開発、人事などにかかわる戦略は「機能別戦略（Functional Strategy）」と呼ばれる。そして各階層で、戦略の目的、幅や範囲などが異なっている。

グラント（R. M. Grant）は全社戦略について「競争を展開する産業と市場という意味での企業の事業範囲を定義する。全社戦略での意思決定には、多角化のための投資、垂直統合、企業買収、新規事業、異なる諸々の事業の間での資産の割当て、さらに撤退が含まれる」としている（Grant 2016, p. 18 : 翻訳 26 頁）。

さらに、青島・加藤によれば、「個々の事業にとっての最適解を求めるのが事業戦略、複数事業の組み合わせとしての全体最適を求めるのが全社戦略ということが出来る。」「“どこで”事業を展開し、それらの間をどのように束ねるか」といった事業領域の選択の視点から考察を行っている（青島・加藤 2012, 189 頁）。

以上の複数の定義を見ると、事業全体の方向性の策定に加えて、最適な資源配分や投資に関する説明が多い。そのうえで、琴坂によれば、全社戦略の定義は学術的には「多角化」などの方針を含むとしつつ、さらに全社戦略の要素・骨格としては「１組織ドメインの定義・周知・更新、２全社機能の戦略的検討、３事業領域の管理・再編、４監査・評価・企業統治」の４つの要素を含むと考察する（琴坂 2018, 268-270 頁）。

また、アンドルーズ（K. R. Andrews）によれば抽象的な説明として「全社戦略は企業の意思決定のパターン」と述べており、言うなれば意思決定を規定しそして統括するという視点を持っているものと解釈できる（Andrews1987, p. 13：翻訳 70 頁）。

以上のように、先行研究によって、全社戦略の定義は様々存在するが、少なくとも、全社戦略は、企業の戦略の階層の最上位に位置し、企業の戦略策定や意思決定をつかさどり、資源配分や投資の全体最適のために策定されるものであるといえる。

そして、先行研究に基づけば、全社戦略を含めた経営戦略の策定や達成は、経営陣の最も重要な仕事であると指摘されている。例えば、グラントは「全社戦略は企業の最高経営陣の責任である」（Grant 2016, p. 19 ：翻訳 26 頁）と述べており、さらに高橋浩夫は「経

営戦略はこのように経済環境の変化に対応した未来への経営資源の再配分である。しかし、経営戦略はリスクも伴う。このリスクに果敢に挑戦し、最終的な意思決定を行うのが経営の最高経営責任者である。」（高橋 2016, 57 頁）と定義している。

さらにはステッドら（J. G. Stead and W. E. Stead , 2014）によれば戦略的リーダーは一般的に、長期にわたる指揮に責任がある経営陣で、CEO や COO、CFO、CSO（最高サステナビリティ責任者）が該当することを述べている。

以上の通り、経営者は、全社戦略の策定と実行の双方に対する責任を負い、中長期的な視点を持ち、組織が掲げる目標達成と収益の確保によって企業価値を向上させていくことが最も重要な役割といえる。

10. 3　CSR 戦略

近年、企業の社会的責任（CSR : Corporate Social Responsibility）に注目が集まっており、企業にとって、一部門や一事業だけで社会的責任に関する取り組みを行うのではなく、全社一体的な取り組みが重要と考えられる。また、社会的責任には、環境問題、人権問題に加えて、企業の健全な経営（ガバナンス・内部統制・企業倫理）も含まれている。

そして、企業が社会的責任を果たすための戦略的な視点として、企業において収益性と社会性を両立させることが重要となる。2000 年代に入ると、先述した国連のフレームワークの登場とともに企業の社会的責任について注目が集まっているが、社会的責任については、すでに占部都美（1984）の研究により、経営戦略の体系は、「経済的戦略」と「社会的戦略」によって構成されることが指摘されている。

占部によれば、「経済的戦略」とは、企業の成長性目標や収益性目標に着目した戦略であり、「社会的戦略」とは、企業の社会的責任の基準の視点から経済的戦略の評価を行うものであるという。そして、企業が社会的責任の基準を満足しないならば、経済的戦略の評価を再度実施するなど、修正もしくは新たな戦略の探索を行うことが必要であると指摘する（占部 1984, 324-325 頁）。

占部のこれらの考え方は現代の CSR 戦略の基本に通じるものである。加えて、近年の CSR 研究では、谷本寛治（2020）が、CSR やサステナビリティの概念を「経営理念の中に基礎づけ、経営計画、経営戦略に組み込んでいくこと」として経営戦略や経営管理の中で整理して取り組んでいく重要性を指摘する（谷本 2020, 90 頁）。また、サイモン・ザデック（S. Zadek）は、責任ある競争戦略として「社会、経済、環境への影響を考慮した事業戦略、事業慣行、事業環境の構築により、生産性を向上させる」「社会的課題を自社のコアビジネス戦略に組み込む」などの必要性を述べている(Zadek 2006, p. 336, 339)。

先述したように、琴坂（2018）は、全社戦略には「監査・評価・企業統治」が含まれ、社会厚生の視点であり、CSR にも資することを指摘している。さらに、伊吹英子（2014）は、企業は、企業倫理的・社会的な責任を土台としつつ、社会貢献や事業を通じた社会革新といった、守りの CSR と攻めの CSR という戦略的 CSR を提示している。

次に、キャロル（A. B. Caroll）によれば、企業において CSR が受容されるために、ビジネスの責任範囲全体を包含するような枠組みが必要であるとして、「経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任という 4 種類の社会的責任が CSR 全体を構成する」という視点から図表 10－1 のような CSR ピラミッドの概念を提示した（Caroll, 1991）。

図表 10－ 1　CSR ピラミッド

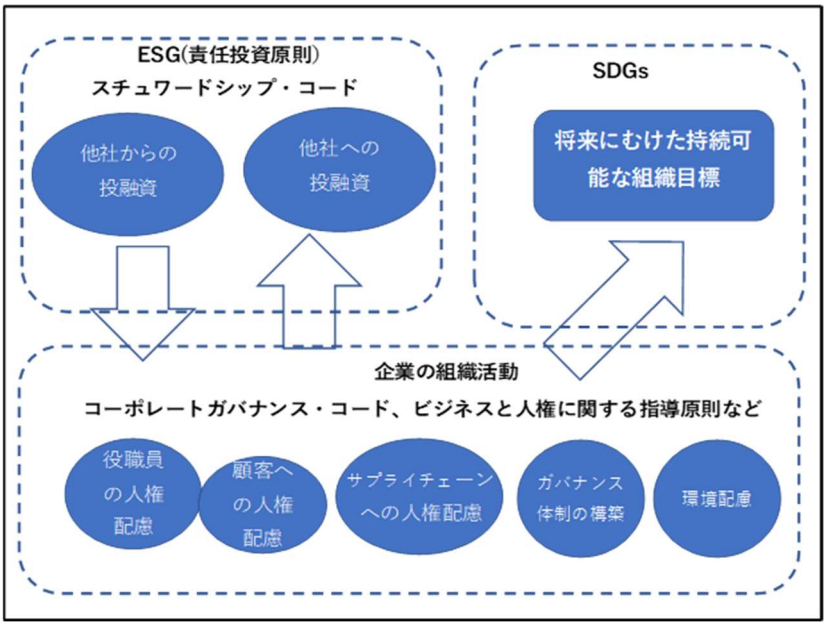
（Caroll 1991, p. 42 より作成）

キャロルの CSR ピラミッドは、現在の CSR 研究における重要な概念となっており、企業活動の根本には、収益性を土台としつつ、さらに法的な責任のうえに倫理的な責任が存在し、最上位に慈善活動（フィランソロピー）を置いている。

つまり、現代の企業において社会的責任を取り扱うことが求められていることになり、企業内において社会的戦略をどのように構築するかが大きな経営課題となっているものと考えられる。

また、社会的戦略を構築するには、先ほど見たように全社戦略の視点が重要と考える。企業全体の業務（子会社や関連会社、サプライチェーンも含めた業務全体を含む）において、社会に対して悪影響を与えていないか、さらには個々の業務が社会課題の解決に貢献しているか、という視点を持つことが重要であると考える。そして、図表 10－ 2 のとおり、組織活動の規模が大きくなるにつれて、様々な社会的責任に向き合うこととなり、取り扱うべき項目が増えている。

図表 10―２　組織にとってのフレームワークやコードの関係



（脇 2022 b より）

さらに、近年は各企業が、サプライチェーンなどに対して、環境配慮や人権配慮を行っていることが求められると同時に、自社の取引先や投資先などのステークホルダーに対しても環境や人権などの取り組みが適切か把握する必要があるなど、取り組むべき課題は増加傾向にある。特に人権配慮については、従業員に対する適正な労働環境の提供、ハラスメントの防止なども注目されており、風通しの良い労働環境を提供し、ハラスメント対策に努めることも組織不正の観点から重要であると考える。さらに、経営陣が人権方針を策定し、自社に加えてサプライチェーンなどにも対象を広げて人権デューデリジェンスを実施するなどの事例が増えている[18]。

一方で、CSR 活動について、高嶋克義と兎内祥子の研究によれば、CSR には、製品次元の CSR と企業全体次元での CSR に分けられ、並列展開がなされるという。これは製品事業部化や職能専門化といった分業化が進む大規模企業に見られ、製品の特性などを知る現場が CSR を現場でマーケティングなどを含めて機動的に行う方が効果的であるといい、それぞれをどのように組み合わせるかが課題であると指摘されている（高嶋＝兎内　2021）。

10. 4　全社戦略は不正防止にどのように貢献するか

先行研究において、従来、経営戦略の視点で、組織不正防止を論じることは少なかった。

[18] 経済産業省　令和 5 年 4 月公表「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230404002/20230404002-1.pdf

伊藤（2017）によれば、企業統治論と経営戦略路の関係について、この 2 つの分野間の交流はほとんどなかったとして、「戦略論では、「よいこと」が少なくとも明確な論点として提示されてこなかった」と指摘している（伊藤 2017 , 178 頁）。

実際に、経営戦略に関する教科書や著作においては、ガバナンス・内部統制の記述があるが、経営戦略の枠組みのなかでガバナンス・内部統制が位置付けられるのか明確ではなく、並列的に論じられているのが現状である。他方、経営倫理学・ガバナンス・内部統制関係の教科書においても戦略との関係性は一体的ではなく並列的に触れられている。

一方で、本研究で考察してきたように、人間は限定合理的かつ限定倫理的存在であり、組織不正は発生し得るものという視点に立てば、また同時に、組織不正がひとたび発生すると組織の根幹を揺るがす事態になるという危機意識に立てば、経営戦略、特に全社戦略の視点から、組織不正の予防や軽減について取り組むことは重要な経営課題である。

つまり、組織が不正に強い組織を作りつつ収益性も高めていくには、全社戦略の視点から、組織全体の不正防止を取扱うことが重要である。この点について、琴坂将広（2018）は、「監査・評価・企業統治」などが、経営戦略の階層の一番下位の実務的な役割を果たす「機能別戦略」の一部として扱われがちであるが、本来は全社戦略として扱うべきと指摘する。さらに琴坂は「企業の影響力が増大し、ときにそれが国家の力を凌ぐようになる中、組織が自ら管理・監督し、事業を独自に評価し、さらには短期的な自己の利益だけではなく、社会的公正を加味した意思決定が行えるように組織整備を行うことが必要となる。これは組織の骨格となる判断基準であり、独立して議論すべき重要事項である。」と述べている（琴坂 2018, 270 頁）。

これまで考察したように、組織不正においては、取引コストや情報の非対称性、利害の不一致の発生、マイナスの外部性や所有権の帰属が不明確性などに起因して発生する問題、いわゆる合理的な失敗や、悪意のない倫理的問題が発生する可能性も指摘した。

これらの合理的な失敗や悪意のない倫理的問題に対処するためには、現場部門の対応ではなく、権限と最終責任を持つ経営陣が、組織全体について業務範囲および業務上のリスクを正確に把握し、適切なガバナンスや内部統制を戦略的に構築することが必要であり、まさに全社戦略の視点から捉える必要があることである。

琴坂が指摘するように、機能別戦略は現場部門の最適化をはかるものであり、本来のガバナンス・内部統制・企業倫理は、企業全体やグループ全体に及ぶものである。機能別戦略の視点では、あくまでも現場の一部門が職責を果たすこととなり、部門間対立や経営陣や上級管理職の不正への牽制を行うことが難しいためである。

また、コンプライアンス部門や営業管理部門などがガバナンス・内部統制・企業倫理を担う場合も、第 9 章で見たように、3 ラインモデルにおける第 2 ラインに該当するため、経営陣に対する相互牽制機能や、組織全体の統制環境を高める役割として、第 2 ラインの立場からは不十分となる可能性がある。本来、組織不正を防止するために必要に応じて組織構造の変革や統制環境の整備を行う必要があり、全組織に影響することから、これらは

経営トップが最終的な責任と権限により行う業務である。

つまり、ガバナンス・内部統制・企業倫理は、コンプライアンス部門や管理部門が実務を担う場合でも、全社的な徹底を図るうえでは、全社戦略に基づき、経営トップが担う必要があり、不正防止の観点では、部門間や現場の事情や軋轢に左右されることなく経営陣が全社戦略という最上位の立場で、最適な判断を下すことが重要である。

この点について、高橋浩夫（2016）は、経営者が経営戦略などの責任を負いつつ、高い倫理観も求められる必要があるにもかかわらず、現状の日本の企業不祥事を見ると最高経営責任者の牽制体制が無いことなどを指摘している。さらに劉慶紅（2020）は、倫理観に基づく企業理念、さらには企業文化が戦略を考えるうえで重要であるとして、「経営倫理、企業理念、企業文化、戦略は相互関係にあると考えられる」と指摘する（劉 2020, 84 頁）。

以上を踏まえると、経営倫理の視点から見ても、全社戦略の枠組みから経営者が責任をもって経営倫理を全社的に浸透させることが、組織不正防止に貢献するものと考える。

10.5　全社戦略と CSR 戦略による不正防止のための具体的な対策

全社戦略と CSR 戦略が組織不正防止において重要な視点であることを前節で確認した。ここでは具体的な、全社戦略と CSR 戦略を基に、限定合理的かつ限定倫理的な視点に立った不正防止策について考察する。

まず、経営陣は戦略策定の段階で、人間が限定合理的かつ限定倫理的存在に基づき「組織不正は発生し得るもの」との視点から、経営トップから現場部門、さらには子会社までを対象都市、組織不正の防止のための全社的な戦略構築を行う必要がある。

具体的には役員、職員、各部門などが機会主義的な行動を取ることにより取引コストや情報の非対称性、利害の不一致の因子となるような問題を取り除く必要がある。

また、コンプライアンスや倫理憲章などを設けていても悪意のない倫理的な問題が発生する可能性もある。このため、経営陣は、収益目標や投資目標を構築する際に、自社のビジネスにおいて、部門間の対立、権限の不明確さ、不適切な駆け引き、業務情報の偏在など、取引コストや情報の非対称性などのリスク因子を洗い出しておく必要がある。

さらに、無理な生産目標や収益目標を現場部門に課すなど、組織内でマイナスの効果の外部性が発生していないか、収益目標と生産管理などプラスとマイナスの効果が適切にバランスし、各部門に明確かつ適正に権限が帰属されているかなどに留意する必要がある。

経営倫理の観点からは、組織内で健全な批判や議論を推奨し、問題を感じた際は立ち止まって注意深く考えることができるような業務環境、現場の声を拾うような第三者窓口設置し、経営者が従業員に倫理観に基づく内部告発等に対して不利益にならぬよう明示する必要がある。さらには悪意のない倫理的な問題を減らすために、第 9 章で述べたようなナッジの仕組みを組織内で構築し、改善していくことについて、倫理的な取り組みを戦略の重要な課題として掲げる必要があると考える。

次に、CSR 戦略の観点では、先述した高嶋と兎内の研究のように、企業レベルの CSR

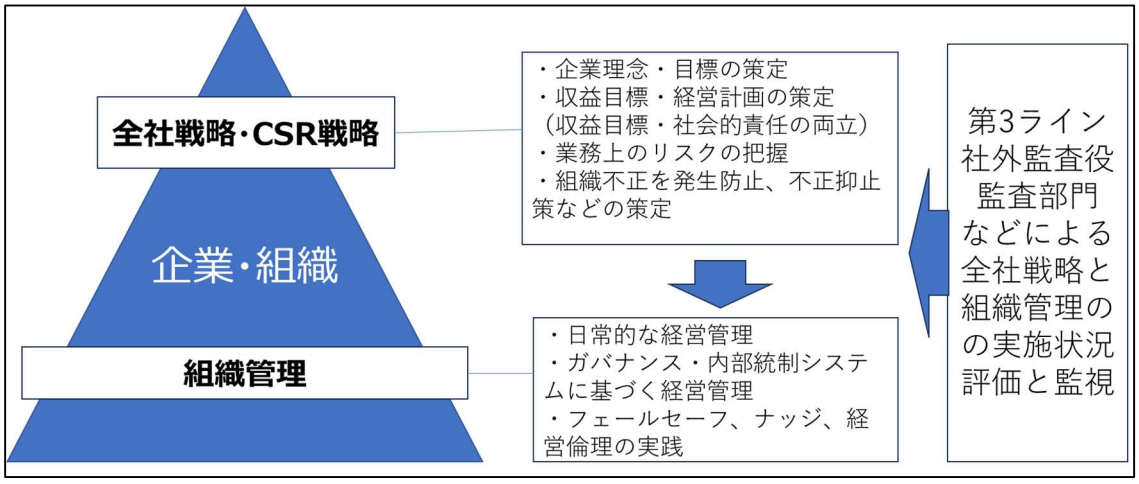
と製品レベルの CSR のバランスが求められる中で、組織不正防止の視点からは、全社戦略の枠内から、企業レベルの CSR として取り組む必要があると考える。環境配慮や人権配慮に関する諸施策を実行するためには、基盤として組織不正に強い組織づくりをすること、つまり企業が社会に迷惑をかけないことが企業レベルの CSR にとって必要である。具体的には、社会貢献や環境配慮、人権配慮を行う前提として、第 9 章で述べたような組織不正の予防や低減に寄与する取組みを講じることによって職場の心理的安全性の確保、働きやすさなどにより倫理的行動が発揮しやすい環境を確保する。そして、これらを企業の CSR 活動として取組むことである。そしてその成果や課題については、投資家などに対して IR（Investor Relations）として開示することも必要である。

また、一般的に CSR 活動には、従業員構成の多様化や、働き方の多様化などに代表される多様性向上の取組みも目標とされる。しかし、多様性の向上は、同時に組織内の取引コストや情報の非対称性といったリスクも増大させるために、多様性を前提にした組織づくり、組織内のリスクコミュニケーションの強化といった取組みが同時に必要である。

以上の通り、ＣＳＲ戦略の実行は、適切な組織管理を行うとともに全社戦略の視点から経営陣が一義的に責任をもって管理していくことが重要となる。

最後に、本章で考察した全社戦略・CSR 戦略と組織管理との関係について表すと、図表１０－３のようになると考える。

図表 10―３　全社戦略・CSR 戦略と組織管理との関係



（筆者作成）

図表１０－３で示す通り、経営陣は、企業理念や目標を掲げるとともに、収益目標や経営計画の策定を行う。そのうえで、本章で考察したように、収益目標と社会目標の両立および組織不正防止策や予防策を講じるために全社戦略・CSR 戦略を構築することになる。

そして、全社戦略および CSR 戦略に基づき、具体的なガバナンス・内部統制・経営倫理などの組織管理を行う。また、全社戦略・CSR 戦略の取組状況および組織管理の実施状況については、第９章で考察したような独立した第 3 ラインである社外監査役が内部監査部

門を動員しつつ、経営陣および組織全体を監視し、必要に応じて、経営陣に対して提言を行うことも重要となる。

例えば、経営陣による組織不正に関する戦略策定や経営計画などの実施状況に加えて、組織内の取引コストや情報の非対称性、利害の不一致の発生などの抑止施策や組織内の責任権限の帰属の明確化などを評価項目としつつ、さらに、当該組織の業務傾向や潜在的なリスク、組織文化の特性などを把握したうえで、総合的な視点から評価や指摘を行うことも有効と考える。

10.6　小括

本章では、企業戦略の視点から組織不正防止について考察した。

組織不正の取組みは全社戦略の視点から扱うべきものであること、さらには近年注目されている社会的責任（CSR）も組織不正防止が重要な要素であることを確認した。

第９章で述べたような組織管理の実施は重要だが、これだけでは不十分である。

なぜなら企業組織、特に営利組織では収益性と社会性が対立する可能性を秘めているため、より高い視点、つまり「全社戦略」の視点から、経営者による経営理念の構築や戦略策定や意思決定の段階で、組織不正の防止について取組む必要があるからである。

戦略策定段階、さらには企業の理念などを構築する段階で、例えば「人間組織は不完全であるため、時に不正や失敗を起こし得る存在であるが、失敗や問題が発生した際には、それに真摯に向き合って、速やかに解決するとともに、失敗から学びつつ、収益性の確保と社会貢献を両立し、もって企業価値の向上につとめる」などの戦略的方針を掲げ、その実践のために、本章で述べたような施策を通じて、経営陣が高い戦略的視点から組織を構築していくことが重要と考える。

【補論】第 11 章 ダイナミック・ケイパビリティを用いた不正に強い組織変革

11.1　はじめに

前章では、戦略経営と組織不正の防止との間には密接な関係があることを説明した。

組織不正の予防や再発防止の観点からの直接的な政策提言は、第8章から第10章までで完結する。そのうえで、本章では補論として、組織不正に強い組織づくりとして、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（Dynamic Capability Framework）を用いた組織不正の再発防止や不正発生予防のための企業の自己変革について考察する。

ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークは、組織を取り巻く環境変化や組織経営に大きな問題が発生した際に、組織が大胆に自己変革を行うために考察されている。

一方で、本研究では、組織不正を引き起こした企業がいかに立ち直るか、また外部環境変化や業務内容の変化を受けて、継続的に不正に強い組織として新陳代謝し続けるかなどの視点からダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いて考察するものである。

11.2　組織変革の必要性

本研究では、限定合理性および限定倫理性を前提とし、組織不正について新制度派経済学の観点から取引コスト問題、情報の非対称性、利害の不一致、マイナスの外部性や所有権の帰属の問題などを扱ってきた、さらには行動倫理学を中心として、悪意のない倫理的な問題から組織不正を分析した。

限定合理性や限定倫理性を前提とすると、人間は全力を尽くしても不正を全く発生させないこと、および永続的に不正を根絶させることは困難である。つまり、絶え間ない経済活動の中で不正の再発防止や予防の観点から常にガバナンス・内部統制・企業倫理をめぐる制度やルールを改善し続けることが重要であり、さらには環境変化への対応も必要である。

また組織不正を起こした企業は、抜本的に経営倫理・ガバナンスや内部統制を見直し、不正に強い組織づくりを行う必要がある。

ダイナミック・ケイパビリティフレームワークは、企業の成長や環境変化のフレームワークとして研究されているが、本研究では、ダイナミック・ケイパビリティが組織不正の予防や再発防止に寄与するうえでも有効であることを検証する。そのうえで組織不正を発生させた企業が具体的にどのようにダイナミック・ケイパビリティを活用すればよいのか、階層的なダイナミック・ケイパビリティフレームワークを基に考察する[19]。

11.3　ダイナミック・ケイパビリティフレームワークの概要

11.3.1　ダイナミック・ケイパビリティとは

[19] 本章の研究は脇（2022a,b, 2023d）に基づく内容となる。

ダイナミック・ケイパビリティは、「急速に変化する環境に対応するために、企業の内外の能力を統合し、構築し、そして再構成する能力である」（Teece, Pisano and Shuen 1997 p.516）と定義されている。

さらに、Teece（2010）はダイナミック・ケイパビリティについて「企業が価値を創造し、獲得するために活用するスキル、手続き、組織構造、意思決定ルールのこと」(Teece 2010 p. 680)であるとし、「企業の独自の資産基盤を継続的に創造、拡大、アップグレード、保護し、関連性を維持するために活用」（Teece 2007 p . 1319）されることを述べた。

ダイナミック・ケイパビリティは通常３つの適応活動に分類される。３つの適応活動とは,「（１）機会の識別と評価（感知：Sensing）（２）機会を処理し価値獲得のための資源の活用（捕捉：Seizing）（３）絶え間ない刷新（変容：Transforming）である」（Teece 2012, p. 1396 : 翻訳 116 頁)。つまり企業が環境変化を感知して（Sensing)、自社の資源や能力の棚卸を行い（Seizing)、そしてそれをゼロベースで組み替えるという（Transforming）というステップを経て、環境変化に適応した新たな組織の形となり価値発揮が可能となるものである。

また、ダイナミック・ケイパビリティについては、変わりゆく事業環境に対処したり、それを形成したりするために、内外のケイパビリティやその他の資源をオーケストレーションし、構築し、そして再構成する企業能力と呼ばれ、しばしば「オーケストレーション」という言葉が用いられる（Teece 2007, 2009, 2012)。

ティースは、オーケストレーションについて、「経営機能は、オーケストラの指揮者のそれに類似しており、ビジネスにおいては「楽器」(資産)自体が絶えず創出、改良、または交換される。さらに、まったく新しい楽器が時折登場し、古い楽器は放棄される必要がある。柔軟性は確かにオーケストラの指揮の要素だが、実際にはより多くのこと示す」と述べている（Teece2007 , p1319 注２より)。菊澤によると、オーケストレーションとは「ポーターのように環境状況の変化を認識し、それを対応させて資源ベース理論のように企業に固有の資源を認識し、それを再構成したり、再構築したりして，最終的にオーケストラの指揮者のように全体的にオーケストレーションする能力」のことであるという（菊澤 2016, 295 頁)。

11.3.2　ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティ

ティースによれば、組織はダイナミック・ケイパビリティとともにオーディナリー・ケイパビリティ（Ordinary Capability）を有するという。オーディナリー・ケイパビリティとは，明確に規定された仕事などが対象であり、企業内の資産や資源を効率的に扱う通常能力であり、通常能力であるオーディナリー・ケイパビリティの最上段にダイナミック・ケイパビリティが置かれるという（Teece 2012, 2014a, b, 菊澤 2019)。

さらにティースは、ダイナミック・ケイパビリティを「正しいことを正しいタイミングで行う」と表現し、オーディナリー・ケイパビリティを「ものごとを正しく行う」と表現

している（Teece 2014b, p. 343 : 翻訳 131 頁）。

また、環境適合の視点から、ティース（Teece 2014a）はダイナミック・ケイパビリティが進化的適合性を持っているのに対して、オーディナリー・ケイパビリティが技術的適合性として「ものごとを正しく行うこと」とも述べている。この点を、企業行動の視点から見ると、ダイナミック・ケイパビリティが、企業として環境変化に対応し、大胆に組織変革し最適化させることであるべき方向に整えていく（ティースの表現では、正しいことを正しいタイミングで行い企業として最適な状態にする）のに対して、オーディナリー・ケイパビリティとは企業内の各部署がルーティンの作業の中で、求められた水準で業務を行い、業務改善や効率化、日常的なトラブルの解消などを行うといった取組みを継続する（ルールや手順、プロトコルなどに従って組織において、ものごとを正しく行う）と捉えることができる。

11.3.3 ダイナミック・ケイパビリティの階層性と持続的成長

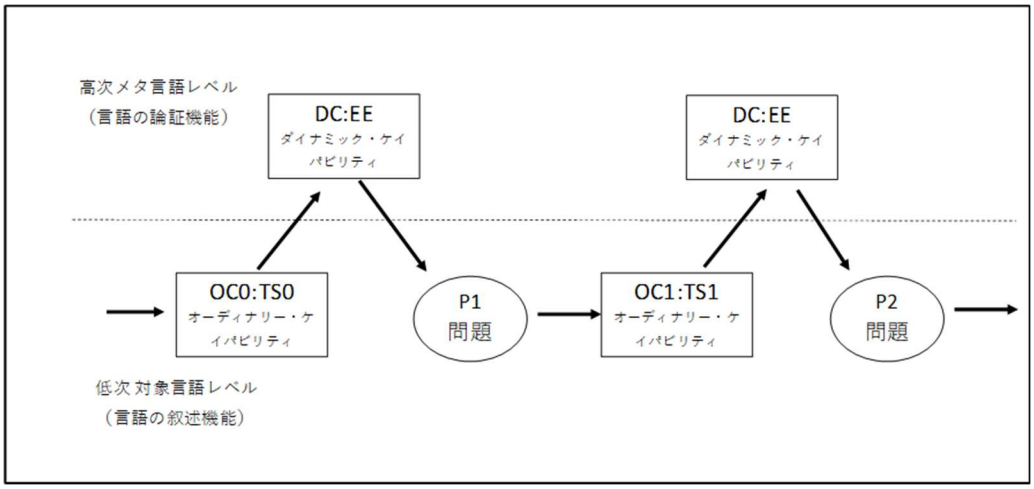
ダイナミック・ケイパビリティは、前節で述べたように日常活動のオーディナリー・ケイパビリティと対比されるが、ティースの近年の研究ではオーディナリー・ケイパビリティとの対比だけでなく、ダイナミック・ケイパビリティも「低いレベルのダイナミック・ケイパビリティ」と「高いレベルのダイナミック・ケイパビリティ」に分かれるという（Teece 2018, p. 364）。

低いレベルのダイナミック・ケイパビリティとは、外部とのパートナーシップを形成するためのプロセスや新製品を開発するためのプロセスが該当するという。

一方で、高いレベルのダイナミック・ケイパビリティ（DC）は、外部適合性を維持するために他のケイパビリティやリソースを選択する活動やその評価などが該当するという。この考え方に基づけば、オーディナリー・ケイパビリティの上に高いレベルのダイナミック・ケイパビリティが存在するという階層構造になる。

さらに、階層的に捉えるアプローチはもう一つ存在する。それは、第 8 章でも考察した科学哲学者のポパー（K. R. Popper）の階層的な知識の成長理論である。菊澤（2019, 2020）によれば、ポパーの科学哲学に基づきダイナミック・ケイパビリティを階層的に整理することができると主張している。具体的には、ポパーの推測と反駁による知識の成長のプロセスを叙述階層（低次レベル）と論証階層（高次メタレベル）の階層理論として理解し、これをダイナミック・ケイパビリティに用いることで下図のような進化論的なダイナミック・ケイパビリティとなることを考察している。

図表 11－1　階層的・進化論的なダイナミック・ケイパビリティ



（菊澤 2019，2020 より筆者作成）

図表 11－1 の階層的・進化論的なダイナミック・ケイパビリティに基づくと、企業は問題が発生しない状態では暫定的な経営方法（TS 0 ： Tentative Solution0）で対処可能である。（なお、TS は TT と同義である。）そして、TS はオーディナリー・ケイパビリティに該当する。そしてもし企業組織が，変化する外部環境と企業の現状との間にギャップがある場合には 、ダイナミック・ケイパビリティによって EE（誤りの排除・批判的議論）を行い、それによって新しい問題（P1）が発見される。そして、ダイナミック・ケイパビリティによって新しい解決案が探索される。再び、環境の変化の中に新しいビジネスの機会をとらえ，既存の資産を再構築して，新たな通常状態（TS 1 ）が形成され、オーディナリー・ケイパビリティによって洗練化される。そして，その状態が新たなギャップが発見されるまでは有効な経営となる。

つまり、通常の経営のフェイズでは低次のオーディナリー・ケイパビリティが発揮されるが、ひとたび問題が起きれば、より高次のダイナミック・ケイパビリティのプロセスによって新たなビジネスが模索されることとなる。

本論文では、この菊澤による階層的なダイナミック・ケイパビリティの視点から、不正防止のための政策を考察するものである。

11. 3. 4 ダイナミック・ケイパビリティと経営者の責任

ティースは、ダイナミック・ケイパビリティを担うのは，経営者・経営陣などの役割であり「組織ルーティンというよりも、むしろ 1 人あるいは少数の経営者のスキルや知識に基づくもの」であるという（Teece2012，p. 1395：翻訳 114 頁）。

一方で、オーディナリー・ケイパビリティは、経営者・経営陣から現場の担当者まで組

織全体で担うものであり、人材・設備・機器・ルーティンを含むほか、労働生産性、在庫回転率、完成までの時間といった特定の作業要件に関して測定できるものであるという（Teece 2014a）。

つまり、オーディナリー・ケイパビリティは、日常の組織活動を組織の構成員全員で担うのに対して、ダイナミック・ケイパビリティは、環境変化への対応や新たな価値発揮など、企業家的精神を発揮することであり、ゼロベースで組織を組み替えていくことは、経営陣しか行うことが出来ない。言うなればダイナミック・ケイパビリティは、第 10 章で挙げたアンドルーズ（K. R. Andrews）のいう全社戦略として行うべきものと考える。

全社戦略は、戦略の階層の最上位に位置し、企業が複数の業務を行う中で組織全体の視点から俯瞰的に経営統括するという視点、および企業が効率的な資源配分を実施し収益性を高めるといった視点などが含まれる。加えて、事業ドメインの確定、多角化、垂直統合、戦略的提携、買収などを企業全体の視点から行うものである。

ダイナミック・ケイパビリティを全社戦略の視点から捉えると、組織を俯瞰的に見て、そして最適な形に変革させるプロセスであり、組織全体に影響を与えることが可能となる。

11.4　ダイナミック・ケイパビリティとガバナンス

11.4.1 はじめに

ここでは、ダイナミック・ケイパビリティを用いた不正の再発防止や予防について考察する。ダイナミック・ケイパビリティは、外部環境変化に対して企業がいかに環境適応するかという組織変革のフレームワークとして捉えられており、例えばコダックの失敗と富士フィルムの成功や、ソニーや YKK の事例などが挙げられている（菊澤 2014，2019）。

一方で、企業内部でのガバナンスの高度化と言った視点や CSR 戦略についても応用が可能であり、本章ではダイナミック・ケイパビリティとガバナンスとの関係を見たうえで、ガバナンスのみならず環境配慮や人権尊重と言った社会的責任や組織不正防止についてもダイナミック・ケイパビリティの戦略的フレームワークが有効であることを明らかにする。

11.4.2 ダイナミック・ケイパビリティとガバナンスの関係

ダイナミック・ケイパビリティフレームワークは、企業の環境適応や競争優位の確保の視点のみならず、組織内のガバナンスの問題、さらには環境変化を受けたガバナンス・システムや内部統制システムの変革についても有効な示唆を与える。ティースは企業の成功においてガバナンスが重要であるとした。またダイナミック・ケイパビリティに関わるガバナンス問題として、資源の結合と再配置を実現する企業の能力に関わるガバナンスやビジネスモデルの問題を指摘した（Teece 2007，p. 1339 : 翻訳 94-95 頁）。

そして、ティースは「コーポレートガバナンスをめぐる不祥事は，継続的に警戒する必要がある」と指摘したうえで、独立社外取締役を増やすだけは解決にならず、トップマネジメント・チームが「ダイナミック」であることが重要であり、感知・補足・再配置とい

ったケイパビリティを発揮する能力が弱い CEO やトップマネジメント・メンバーについては戦略上の不正行為をもたらすので交代させることが重要である、と指摘している（Teece 2007, pp. 1339－1340 : 翻訳 96 頁）。

また、橋本倫明の研究ではダイナミック・ケイパビリティをベースとしたコーポレートガバナンスの必要性を指摘している。エージェンシー理論が、経営者による身勝手な行動を抑制するためガバナンスなど「守りの視点」を重視するのに対し、変化の激しい現代のビジネス環境下において、企業が持続的な競争優位や成長のために必要な「正しいこと」をするにはダイナミック・ケイパビリティの発揮が重要としている。そして、その発揮のためには昨今注目されている社外取締役に頼り過ぎるのではなく、社内取締役も重要であることなどを指摘している（橋本 2021）。

11. 4. 3　CSR 戦略とダイナミック・ケイパビリティ

第 10 章において CSR 戦略について考察したが、ダイナミック・ケイパビリティは CSR 戦略にも有効であることが分析されている。アラゴン=コレアとシャーマ（Aragón-Correa and Shama 2003）の研究では、企業が環境規制に適応し自然エネルギーを活用するうえで、組織構造の最適化が必要となる場合に、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが必要であると述べている。

次に、ハートとダウエル（Hart and Dowell 2011)の研究では、自然資源をもとにした企業観=NRBV（Natural Resource Base View)について、企業が汚染対策、クリーンテクノロジーといった要素を経営課題に取り込みつつ、環境目標を達成しながら財務的な目標（収益）を達成するうえで、ダイナミック・ケイパビリティのように非連続な環境の中で企業が変化していくフレームワークを活用することが有効であると述べている。

さらに、ウー、ホー、デューン（Wu, He and Duan 2013, 2014）らの研究では、企業が CSR 戦略として，経済的利益、環境的利益、社会的利益を同時に達成するために、また持続可能性の観点からもダイナミック・ケイパビリティが有効であることを述べている。

また、ウー、ホー、デューン（Wu, He and Duan 2014）は、CSR マネジメントのためのダイナミック・ケイパビリティの展開の有用性について論じている。例えばステークホルダーからの圧力が外部変化のきっかけになるが、CSR などの観点からは、その際に NGO などの間接的なステークホルダーの影響も受ける。また、企業外部からの CSR への期待の圧力と内部の資源・能力構成との間の戦略的適合を常に満たすことが出来るように、意図的な組織変更ルーティンを確立することであると指摘している。

以上のように、企業が、CSR の視点に基づき、環境や人権への配慮、ガバナンスの高度化など、新たな社会課題に取り組む際には、非連続的な変化のためのフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティの考え方が参考にされている。

また、脇（2022a）では企業の社会的責任が叫ばれる現代において、企業が社会性と収益性という対立する 2 つの課題の両立が求められるなかで、オーディナリー・ケイパビリ

ティでは対処することができないため、高次（メタ）次元から企業自身のケイパビリティをゼロベース（批判的視点）で見直す必要であり、菊澤の階層的なダイナミック・ケイパビリティモデルが有効であることを述べた。そのうえで、企業にとって社会環境の大きな変化が起きた際には、従来の延長線上の企業努力だけではなく、環境の変化に対応して企業自身の資産、構造、活動などを大胆に再構築、再配置することで、変化に適応し生き残りを図ることが重要であると指摘した。

さらに、脇（2022b）では、企業不祥事発生時におけるコーポレートガバナンスや内部統制の見直しについて、日常的なコンプライアンス遵守などオーディナリー・ケイパビリティの課題を示したうえで、不正に強い組織づくりを行ううえで、既存の組織体系やルール規範、ガバナンスや内部統制システムを大胆に作り変えるうえでダイナミック・ケイパビリティが有効であることを考察した。

11.5　不正防止における具体的なダイナミック・ケイパビリティの活用について

11.5.1　はじめに

これまで、ダイナミック・ケイパビリティの特徴および経営者の責任、ダイナミック・ケイパビリティを用いたガバナンスの有効性やCSRとの関係性等について考察した。

そのうえで、組織不正を踏まえてどのように組織をどのように変革させるかについて考察する。具体的には、知覚・捕捉・変容のステップをどのように行うか、さらにはダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの区分についても考察したうえで、不正に強い組織づくりに向けた組織変革のプロセスについて考察する。

11.5.2　ダイナミック・ケイパビリティによる不正に強い組織づくりの3つのステップ

どのように組織不正を予防するか、また同時に不正を発生させた企業がどのように再発防止をするか、つまり、不正に強い組織に作り替えていくかなどについて、ダイナミック・ケイパビリティの知覚（Sensing）、捕捉（Seizing）、変容（Transforming）の3つのステップに当てはめると以下の通りになると考える。

（1）知覚（Sensing）：不正発生という事実の深刻さを知覚する。
　　組織の解体的出直しの必要性、企業存続の危機を認識する。
（2）捕捉（Seizing）：不正を生み出した組織文化・慣行の特性，思考法，組織構造の現状などを良い点悪い点を含めて組織特性について徹底的な洗い出しを行う。
（3）変容（Transforming）：表面的や形式的な適用ではなく、経営トップから現場に至るまで組織がゼロベースで変化をして不正に強い組織に生まれ変わる。

まず知覚（Sensing）について、経営者は不正に対する危機意識を知覚することである。

組織不正を発生させた直後の企業にとっては危機意識を持っているが、組織不正が発生していない企業も、組織不正に対する危機感を知覚することが重要である。「まだうちの組織は大丈夫」や「不正が起きてもいずれ世間からは忘れられるだろう」といった安易な認識は、結果として会社の衰退をもたらすという危機意識を経営者が持つことが重要である。

次に捕捉（Seizing）について、不正の原因分析として、問題そのものの分析に加えて、組織における人員の状態、規則、さらには組織文化や慣習などに起因する問題をすべて明らかにすることで「不正の直接原因」とともに「不正を生み出す根本原因」を洗い出す。

最後に、変容（Transforming）については、不正が再発しないようにゼロベースで組織を見直すという視点が重要である。そこは経営トップから現場に至るまで、また組織文化・行動規範や慣習などを変革していく覚悟が重要である。

11.5.3 ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの併用

不正防止の視点から考えれば、ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの両方が重要である。ダイナミック・ケイパビリティは、不正の再発防止のためにゼロベースでの組織を見直すことである一方で、オーディナリー・ケイパビリティは日常の組織行動の中で不正防止や現場での小さな不正に適切に対処することが挙げられる。

つまりダイナミック・ケイパビリティは、組織不祥事など企業全体を揺るがす問題への対処とゼロベースでの組織変革や法制度などの企業を取り巻く変化に対応するための組織の最適化を担うのに対して、オーディナリー・ケイパビリティは日常的なコンプライアンス・組織内の規範の遵守やコンプライアンス違反等が発生した場合の組織内での自浄作用を行うために必要となる。これを具体的に区分すると図表１１－３の通りとなると考える。

図表 11―３　不正防止のためのダイナミック・ケイパビリティと
オーディナリー・ケイパビリティの関係

ダイナミック・ケイパビリティ	オーディナリー・ケイパビリティ
① 自社の組織不正の知覚（他社の不正事例から潜在リスクを知覚することも含む）。 ② 大規模な不正発覚時における真摯な対応。不正の隠蔽や改善への抵抗を排するため、組織として徹底した行動。 ③ 組織のガバナンス体制、リスク・脆弱性，組織文化を見直し改善する。 ④ 経営理念・全社戦略の視点から組織不正に強い組織づくり。 ⑤ 法改正や社会的責任の変化など外部環境の変化を踏まえた組織全体の再構築。	① 日常的な企業活動のなかでルールの遵守など、規範を「守る」ことの徹底。 ② 企業活動の中で発生する個別トラブル（組織内、組織体顧客などを含む）の解消や現場での不正が起きた場合にルールに基づく厳正な対処。 ③ ルールと運用の不整合の解消。既存の法律やコンプライアンスを日常業務の中で浸透されるよう適切な管理実施。

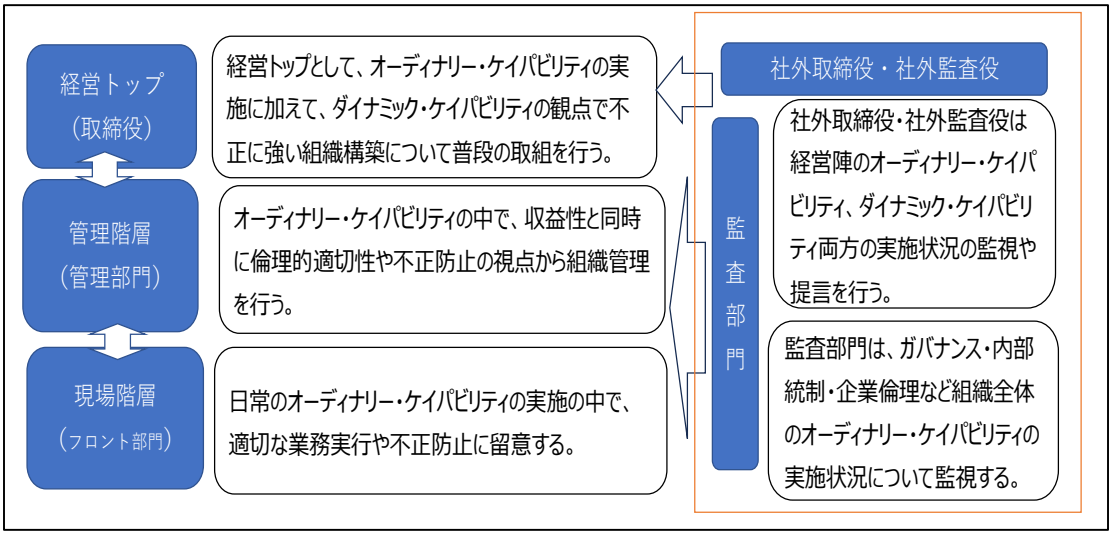
（筆者作成）

図表 11－3 で示されるように、ダイナミック・ケイパビリティは不正発生に伴う経営危機を乗り切るうえで必要な変革の視点である一方で、オーディナリー・ケイパビリティは日常の組織内の活動で、不正防止をどのように行っていくかという日常活動や運用といった点で重要な役割を担う。

また、組織内での具体的な取組として、菊澤による階層的なダイナミック・ケイパビリティを部署別に当てはめていく方法があると考える。脇（2022ｂ）の考察では、組織現場ではオーディナリー・ケイパビリティを発揮し、経営層によるダイナミック・ケイパビリティを発揮と監査部門による監視について考察した。

本論文では、階層的にダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティを併用しつつ、さらに部門別に詳述化すると図表 11－4 の通りとなると考える。

図表１１－４　階層的な役割発揮



（筆者作成）

図表 11－4 で示されるように、ダイナミック・ケイパビリティは不正発生に伴う経営危機を乗り切るうえで必要な変革の視点であり、経営陣が率先して担っていく一方で、日常業務についてもオーディナリー・ケイパビリティのレベルでコンプライアンス意識を徹底しつつ各階層が業務を行うことが重要である。

さらに、第 9 章で考察したように社外監査役と監査部門の役割は、ダイナミック・ケイパビリティの実施を監視するうえでも有効である。具体的には、監査部門は、組織内でオーディナリー・ケイパビリティが適切に実施されているかについて監視や評価を行うほか、社外監査役は経営陣のオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの双方の実施状況や改善提案を行う。また、第 9 章の組織管理で考察したように、社外監査役などは監査部門などを動員して、組織が不正防止の取組状況について情報収集することも必要となるが、その際にダイナミック・ケイパビリティの視点から「組織が正しいこ

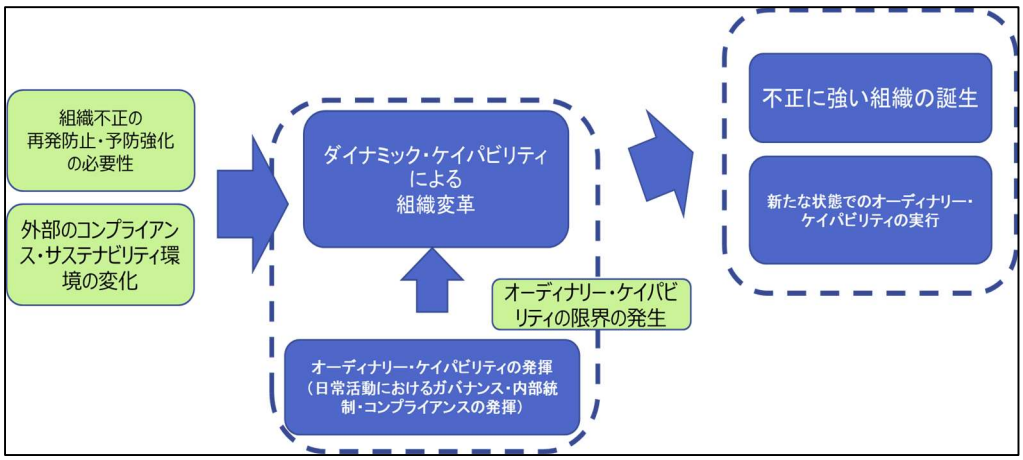
とを行い、不正に強い組織に変革しているか」といった点が、評価項目に成り得ると考えられる。

11.5.4　ダイナミック・ケイパビリティの組織内での活用

これまで、ダイナミック・ケイパビリティの３つのステップおよびダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの比較を行った。

組織不正の防止や不正発生後の再発防止のための具体的なダイナミック・ケイパビリティの活用は、図表 11－5 のようになると考える。

図表 11－ 5　階層的・進化的なダイナミック・ケイパビリティのプロセス



（筆者作成）

図表 11－ 5 のプロセスのように、組織として、不正が発生したことにより抜本的な再発防止が必要となった場合、また他社の事例を見て自社の組織不正を防止する必要性を知覚した場合、さらにはガバナンスや内部統制に関する法令改正や制度改正など外部環境に大きな変化が発生した場合など、それぞれの場合において、組織不正の防止や再発防止への対応の必要性を知覚（Sensing）する。

次に、組織内のガバナンスや内部統制システム、コンプライアンスの現状課題について、すべて洗い出しを行う（Seizing）。

そのうえで、組織不正事案や他社の事例、さらには外部環境や法令・制度の変化を踏まえて、必要な組織不正防止が図られるよう大胆に組織の見直しを行う（Transforming）。

また、ダイナミック・ケイパビリティの実施は一回限りのものではなく、継続的に行われる必要がある。その理由としては、本研究の前提であるように、人間は限定合理的かつ限定倫理的な存在であり、一回の組織変革で組織不正を完全に防止するような組織づくりは不可能だからである。また、組織は外形的には変更がなくとも、組織内部において常に採用や退職などによる人材の新陳代謝が発生するだけでなく、組織は多角化や新たな業務分野への進出を常に行っており、同一な業務環境が固定・定着することは無いため、組織

内部は常に変化し続けている。加えて、組織不正が発生していない企業にとっても、ビジネス環境の変化や法令改正、さらには社会における倫理観の変化によっても不正の定義や範囲も変化している。つまり、不正に強い組織づくりをするためには、ダイナミック・ケイパビリティの考え方を用いた永続的な組織変化が重要となる。

特に、組織不正を発生させた組織においては、経営者が自社の組織不正を二度と再発させないとの覚悟とともに、不正に強い組織を作る覚悟を持ったうえで、ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティを両輪で駆使しながら、不正に強い組織へと継続的に進化させる方法が有効であると考える。

11.6　小括

本章では、組織不正の再発防止や予防について階層的なダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークから考察を行った。

本研究の前提である、人間の限定合理性や限定倫理性の視点から考察すると、階層的にダイナミック・ケイパビリティを継続させることは、不正に強い組織づくりを行うための絶え間ない取り組みとして有効であり、また組織不正を発生させた組織については、組織不正の根源などについて真摯に見つめ直し、自社の組織環境や業務上のリスクなどをゼロベースで見直すことによって、不正に強い組織を再構築することに貢献するものと考える。

第 12 章　要約と結論

12.1　本研究の概要

本章では、「組織不正に関する新制度派経済学および行動倫理学的研究―限定合理性および限定倫理性アプローチ」というテーマのもとで展開された本研究の内容を振り返る。

本研究は、2000 年代以降、日本国内におけるガバナンス・内部統制・経営倫理などについての法制度やガイドラインが整いつつある一方で、日本企業の組織的な不正が後を絶たないという「矛盾」に注目し、これを本研究の問題とした。そして、この問題を解決するために、人間の限定合理性に基づき取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論といった新制度派経済学の視点から、さらに限定倫理性にもとづく行動倫理学および修正された規範倫理学を基に理論的考察を行った。そして、その考察の結果を踏まえて、経営管理の視点、経営戦略の視点、経営変革の視点といった 3 つの視点から不正防止のための政策提言を行った。

具体的な要約は、以下の通りである。

12.2　第 1 部の要約

第 1 部は、まず第 2 章において日本におけるガバナンス制度の現状と組織不正にかかる先行研究の整理を行った。日本では、ガバナンスや内部統制などの整備により組織不正防止の制度上の取組も進んでいることなどを確認した。加えて、組織不正に関する先行研究として、日本における組織や制度に関する不正、ガバナンス、リスク管理の視点などを見るとともに、本研究と同様の研究構成となっている組織不正・不祥事に関する先行研究として、間嶋、樋口、安岡、十名、井上らの研究を取り上げ、これらの特徴と課題について考察し、本研究との共通点と相違点についても分析した。

次に、第 3 章では、日本においてガバナンス・内部統制・経営倫理などが拡充される一方で、日本企業の組織不正が続発するという「矛盾」が発生する原因について、組織不正を起こした企業に対する批判などを検証し、完全合理性や完全倫理性の視点から「正常と異常という 2 分法的な整理」によって組織不正を単純化していることが、不正が続発する原因の一つであることを考察した。

そのうえで、第 4 章では「矛盾」の解決方法として、人間の合理性や倫理観には限界があり、組織不正は発生し得るという前提に立ち、「正常状態、限定合理性・限定倫理性、完全合理性・完全倫理性」という 3 分法の視点を提示した。

12.3　第 2 部の要約

第 2 部は、まず第 5 章にて、完全合理性に基づく新古典派経済学および完全倫理性に基づく規範倫理学による組織不正の分析の課題を指摘したうえで、限定合理性および限定倫

理性の視点に立った組織不正分析の必要性を論じた。

次に、第 6 章にて、新制度派経済学の視点からは、組織内での取引コスト理論に基づき取引コストの問題、エージェンシー理論に基づき利害の不一致や情報の非対称性の発生の問題、さらに所有権理論に基づきマイナスの外部性の発生問題や権限の帰属の問題についてそれぞれの理論的特徴と組織不正の特徴について考察したうえで、具体的な企業の組織不正事例をもとに分析を行った。そして組織不正については合理的な失敗いわゆる不条理問題に注意を向けるべきであることを述べた。

第 7 章では、経営倫理上の問題について、行動倫理学に基づき「倫理の落とし穴問題」、「5 つの障壁」、「ヒューリスティックの問題」、「倫理観の麻痺の問題」の視点に立って組織不正について考察し、企業の組織不正事例を分析し悪意のない倫理問題の発生について分析した。そして、第 6 章で論じた不条理の問題が、経営倫理においても発生していることを考察した。

12.4　第 3 部の要約

第 3 部では、まず第 8 章にて、新制度派経済学における取引コストの問題や情報の非対称性や利害の不一致の問題、所有権の帰属やマイナスの外部性の問題について考察したうえで、組織不正防止策について考察した。また、行動倫理学における悪意のない倫理的問題が引き起こす組織不正の防止についても考察した。さらに、経営倫理学の視点から、ヘアの二層理論とポパーの推測と反駁のプロセスを用いた倫理的不正の防止について考察した。そしてこれらの視点を基に、組織不正防止の政策提言をまとめた。

第 9 章では、前章で考察した政策提言を基にした具体的な組織管理上の施策として、まず経営管理の視点から、内部統制の 3 ラインモデルを改良し、社外監査役や内部監査部門が独立性を高め、経営陣に牽制機能を働かせることによって組織不正防止に貢献する方法を考察した。次に、フェールセーフの導入によって、取引コストなどを早期に検知する仕組みの構築、そしてナッジを用いた不正防止のためのちょっとした仕組みの必要性、経営倫理の実践などについて政策提言を行った。

第 10 章では、経営戦略の視点からの施策として、組織不正防止の取組みは全社戦略の視点から扱うべきであること、さらには近年注目されている社会的責任（CSR）も組織不正防止のために有効であることなどについて考察した。そして、全社戦略および CSR 戦略を用いた組織不正防止について考察した。特に、失敗や不正は発生し得るとの前提を置きつつ、組織として収益性の確保と社会貢献を両立することを目指すことが組織不正防止において重要であることを指摘した。

最後に、補論の第 11 章では、再発防止の観点や組織不正に強い組織変革のためのフレームワークとして、階層的なダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークからの政策提言を行った。その中では、組織が人間の限定合理性や限定倫理性の視点に立って、絶え間なく階層的ダイナミック・ケイパビリティを実施することで不正に強い組織づくりを行

うための絶え間ない取り組みとして有効であることを指摘した。またひとたび組織不正を発生させた組織は、組織不正の根源的要因を真摯に見つめ直し、自社の組織をゼロベースで見直すことによって不正に強い組織を再構築することが必要であり、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークを用いた組織再編が有効であることを併せて考察した。

12.5　結論

人間は限定合理性および限定倫理性を有する存在であり、どれほど完璧に健全な組織運営に努め、不正防止の努力を行ったとしても、組織不正を完全に防止することは難しい。

また、組織不正の事例を見る限り、詐欺や横領または組織や顧客に損害を与えようとするような悪意のある不正のみならず、組織内で合理的に考え行動したにもかかわらず失敗や問題や不正を引き起こしてしまうといった「不条理の問題」や「悪意のない倫理的問題」が起きうることを確認した。

組織において、不正を防止するためにコンプライアンスの遵守、ルールの整備などは必要不可欠であり、悪意のある不正には厳正に対処する必要があるが、ルールの厳格化だけでは組織不正を防止できるわけではない。なぜなら合理的失敗などの不条理問題や悪意のない倫理的問題などの悪意に基づかない問題行為の場合には、単なる厳罰化では、かえって従業員が委縮し、不正とは関係のない優秀な人材の流出にもつながる。

このため、組織不正を根絶の対象として捉え、そして組織不正を犯した組織や人間を断罪し批判するのではなく、人間の合理性や倫理性には限界が存在するとの前提に立ち、組織内の問題行為を根絶することは不可能であるとの認識の下で組織不正の対策や予防策を行うことが、現実的な不正対策として重要と考える。

そして本研究では、新制度派経済学の視点から取引コストの発生防止、利害の不一致の問題や情報の非対称性の解消、マイナスの外部性の発生や権限の帰属の問題について考察した。また、既存の経営倫理学の視点からポパーの推測と反駁をベースとしたヘアの二層理論、行動倫理学の視点から悪意のない倫理的問題への発生予防などについて考察した。

そのうえで、限定合理性および限定倫理性を前提とした組織不正防止の政策提言として、内部統制や経営管理、全社戦略と CSR 戦略の実施、さらには補論としてダイナミック・ケイパビリティを活用した不正に強い組織変革の実施についての提言を行った。

これらの視点はいずれも、限定合理的かつ限定倫理的存在である人間組織が、問題や失敗を発生し得ることを前提として、可能な限り問題や失敗の発生を抑制しつつも、万が一発生してしまった場合には、初期段階や軽微な状態で解決を図り、さらには原因究明しつつ改善をはかるというプロセスになる。

不正を起こした企業に対して、厳しいペナルティも必要な場合もあるが、過度の断罪や排除ではなく、むしろ組織が問題や失敗を認め、失敗から学び成長に変えていくこと、そしてそれらの努力を絶え間なく続けることが、継続的な組織発展のみならず、ひいては社会経済システム全体の発展につながると考えるのが、本研究の根底に流れる考え方である。

12.6　今後の課題

本研究では、不正の予防や再発防止策には、批判や非難、厳罰化ではなく、むしろ失敗や不正の根本原因と向き合うこと、継続的な組織変革を通じて不正に強い組織を作り続けることが重要であるとの姿勢から考察を行った。

そのうえで、今後の課題は以下のとおりである。

まず、今回、新制度派経済学や行動倫理学に基づく組織不正事例について考察した一方で、組織不正に強い企業の事例分析などについては今後の研究課題であると認識している。

次に、経営理念や組織文化などにおいて、ミッションやパーパスの役割、リーダーシップ、組織内の心理的安全性などの様々な研究がなされているが、それらの研究が、組織の不条理の問題や、悪意のない倫理的な問題などの発生に対して効果的な抑止となるのかという点についても、今後の研究課題として認識している。

また、近年組織不正に関して、規範倫理学を基にした経営倫理学と行動倫理学の双方の研究が蓄積されており、本研究で示したような規範倫理学と行動倫理学の異同関係のみならず、経営倫理学における規範倫理学と行動倫理学の融合や両立についても学説研究を深めていきたいと考えている。

さらには、全社戦略の視点からは、企業の多角化やグローバル化が進む中で、どのように全社戦略の中で組織不正防止に取り組むべきか、そのための必要な内部統制システムやガバナンスの構築についても目を向ける必要があると考えている。

本研究は、現時点での私自身の組織不正研究の一つの報告である。未熟な部分も多々あるが、今回の貴重な研究機会を踏まえ、また上記課題を踏まえつつ、今後も研鑽を積んでいきたいと考えている。

以　上

参考文献

・Alchian, A. A. (1977). *Economic Forces at Work*, Liberty Press.

・Alchian, A. A. (1965). Some economics of property rights, *Il politico* : 816-829.

・Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy 3rd Edition*, Dow Johns-Irwin, Inc.
（中村元一・黒田哲彦 訳『経営幹部の全社戦略』 産能大学出版部 1991 年）

・Aragón-Correa, J. A. and Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1): 71-88.

・Arrow, K. J. (1985). *The Economics of Agency*, eds. J. W. Pratt, R. J. Zeckhauser Principals and Agents: The Structure of Business. Harvard Business School Press.

・Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2020). *Strategic Management And Competitive Advantage : Concepts (Global Edition) , 6th Edition,* Pearson Education Ltd.
（岡田正大訳『新版　企業戦略論　戦略経営と競争優位』ダイヤモンド社 2021 年）

・Bazerman, M. H. and Moore, D. A. (2009). *Judgment in Managerial Decision Making,* Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.
（長瀬勝彦 訳 『行動意思決定論 バイアスの罠』白桃書房 2009 年）

・Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011a). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*, Princeton University Press.
（池村千秋訳 谷本寛治 解説 『倫理の死角』NTT 出版 2013 年）

・Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011b). Ethical Breakdowns, *Harvard Business Review.*
https://info.eaglenet.jbu.edu/depts/odl/om/resources/om4213/ethicalbreakdowns.pdf
（中島聡子訳『Ethical Breakdowns「意図せぬ悪事」の科学』ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー2011 年 7 月 60‐72.）（2024 年 4 月 25 日最終閲覧）

・Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. (1997). *Ethical Theory and Business - 5th edition,* Prentice Hall, Inc.（加藤尚武監訳「企業倫理学 I」晃洋書房, 2005）

・Bowie, N. E. (1999). *Business Ethics :A Kantian perspective*, Blackwell Publishers Limited, Oxford.（中谷常二, 勝西良典監訳 「利益につながるビジネス倫理　カントと経営学の架け橋」晃洋書房 2009 年）

・Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, July-August : 39-48.

・Chugh, D. and Bazerman, M. H. (2007). Bounded awareness: what you fail to see can hurt you, *Mind & Society,* 6(1) : 1-18.
・Chugh, D. (2004). Societal and managerial implications of implicit social cognition: Why milliseconds matter. *Social Justice Research*, 17 : 203-222.
・Coase, R. H. (1937). The nature of the firm, *Economica* 4 : 386－405.
・Coase, R. H. (1988). *The Firm, The Market, and The Law* The University of Chicago USA.（宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社 1992 年）
・Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *The journal of Law and Economics,* 3: 1-44.
・Crane, A. , Matten, D. , Glozer, S. , & Spence, L. J. (2019). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. *Oxford University Press, USA.*
・Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights, *The American Economic Review*, 57(2) : 347-359.
・Demsetz, H. (1969). Information and efficiency: another viewpoint, *The journal of law and economics*, 12(1): 1-22.
・Douma, S. and Schreuder, H. （2002）. *Economic Approaches to Organizations. 3 rd Edition*, UK, Pearson Education Limited.
（丹沢安治、岡田和秀、渡部直樹、菊澤研宗、久保知一、石川伊吹、北島啓嗣訳『組織の経済学入門　第 3 版』文眞堂 2007 年）
・Eggertsson, T. (1990). *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press.
（竹下公視訳 『制度の経済学－制度と経済行動（上・下)』晃洋書房 1996 年）
・Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983a). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26 : 301-326.
・Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983b). Agency Problem and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26 : 327-350.
・Friedman, Milton. (1970). A Friedman doctrine‐ - The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times,* 1970.9.13.記事
https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html （2024 年 8 月 19 日最終閲覧.）
・Gino, F. and Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of experimental Social psychology*, 45(4) : 708-719.
・Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis 9th Edition* John Wiley & Sons Limited.
（加瀬公夫監訳 『グラント現代戦略分析 第 2 版』中央経済社　2019 年）

・Hare, R. M.(1952). *The Language of Morals*, Oxford University Press.
（小泉仰、大久保正健 訳『道徳の言語』 勁草書房 1982 年）
・Hare, R. M. (1981). *Moral Thinking: Its Levels, Methods and Point*, Oxford: Oxford University Press.
（内井惣七、山内友三郎 監訳『道徳的に考えること』勁草書房 1994 年）
・Hart, S. L. and Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after, *Journal of Management*, 37 (5) : 1464-1479.
・Hursthouse, R. (1999). *On Virtue Ethics*, Oxford: Oxford University Press.
（土橋茂樹訳『徳倫理学について』知泉書館, 2014 年）
・Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 454-467.
・Kant, E. (1788). *Kritik der praktischen Vernunft*, Kants Werke Akademie-Textausgabe.
（中山元訳『実践理性批判 1』光文社 2013 年）
・March, J. G. and Simon, H. A. (1958/1993). *Organizations*, New York: John Wiley.
（高橋信夫訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 2014 年）
・Popper, K. R. (1972). *Objective Knowledge 1st Edition*, Oxford: The Clarendon Press.
（森博 訳『客観的知識　進化論的アプローチ』木鐸社 1974 年）
・Prasad, A. and Agarwal, R. (2015) The oxymoron that is 'business ethics', *Journal of Management Research,* 15(1), 13-22.
・Rest, J. M. (1986). *MORAL DEVELOPMENT Advances in Research and Theory*, NewYork : Praeger Publishers.
・Russell, D. C. (2013). *The Cambridge Companion to Virtue Ethics*, Cambridge University Press.（立花幸司監訳 相澤康隆,稲村一隆,佐良土茂樹「ケンブリッジ・コンパニオン 徳倫理学」春秋社 2015 年）
・Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization 3rd Edition*, New York: Macmillan.
・Simon, H. A. (1947/1997), *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.
（二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明, 西脇暢子, 高柳美香訳, 『新版　経営行動』ダイヤモンド社 2009 年）
・Stead, J. G. and Stead, W. E. (2014). *Sustainable Strategic Management*, New York: Armonk, M. E. Sharpe, Inc.
（柏樹外次郎、小林綾子 訳「サステナビリティ経営戦略－利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント」日本経済新聞社 2015 年）
・Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
・Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations

of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13):1319-1350. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『第 3 章ダイナミック・ケイパビリティの解明 持続的企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎』「D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」中央経済社 2019 年)

・Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth.* Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘・ステラ・S・チェン 訳 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社 2013 年)

・Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. *In Handbook of the Economics of Innovation ,* Vol. 1, pp. 679-730. North-Holland.

・Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of management studies,* 49(8): 1395-1401.
(菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『第 4 章ダイナミック・ケイパビリティ ― ルーティン 対 起業家的活動 ―』「D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」中央経済社 2019 年)

・Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of international business studies*, 45: 8-37.

・Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms, *Academy of management perspectives,* 28(4): 328-352. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『第 5 章 企業パフォーマンスの基礎 企業経済学におけるダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティ』「D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」中央経済社 2019 年)

・Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, *Journal of Management & Organization*, 24(3): 359–368.

・Weber, M. (1921). *Soziologische Grundbegriffe Grundriß der Sozialökonomik*, 3 Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft, Verlag von J. C. B. Mohr Tubingen Erster Teil Kap,I,S. :1-30.
(阿閉吉男、内藤莞爾訳「社会学の基礎概念」恒星社厚生閣 1987 年)

・Williams, B. (1985). *Ethics and the limits of philosophy*, Harvard University Press.
(森川康友、下川潔 訳『生き方について哲学は何が言えるか』産業図書 1993 年)

・Williamson, O. E. (1996) . *The Mechanisms of Governance, First Edition*, Oxford University Press, Inc. (石田光男、山田健介訳『ガバナンスの機構』ミネルヴァ書房 2017 年)

・Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies1: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press. (浅沼萬里、岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980 年)

・Wu, Q. , He, Q. and Duan, Y. (2013). Explicating dynamic capabilities for corporate

sustainability, *Euro Med Journal of Business*, 8 (3) : 255－272.
・Wu, Q. , He, Q. , and Duan, Y. (2014). Dynamic capabilities for CSR management: towards identifying common processes, *Society and Business Review*, 9(3): 276 – 297.
・Zadek, S. (2006). Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance*, 6(4) : 334-348.
・*Oxford Advanced Learner's Dictionary 10th Edition*（2020）Oxford University Press.
（オックスフォード現代英英辞典 第 10 版）
・青木 英孝（2021）「コーポレートガバナンスが企業不祥事に与える影響」『組織科学』55(2), 18-30.
・青島 矢一、加藤 俊彦（2012）『競争戦略論 第二版』東洋経済新報社.
・赤林 朗、児玉 聡（2018）「Ⅰ倫理学の基礎（総論）」『入門・倫理学』勁草書房.
・淺海 充正（2017）『品質不正多発の三菱電機に学ぶ、あるべき不正撲滅方法』
フロンティアアイズオンライン.
https://frontier-eyes.online/corporate-scandals_governance/
（2023 年 11 月 18 日最終閲覧）
・一ノ瀬 正樹 (2010)『功利主義と分析哲学: 経験論哲学入門』放送大学教育振興会.
・伊藤 博之（2017）「第 10 章 経営戦略論と良いことの関係」
『ベーシックプラス 企業統治』中央経済社.
・伊吹 英子（2014）『新版 CSR 経営戦略:「社会的責任」で競争力を高める』
東洋経済新報社.
・井上 泉 (2015)『企業不祥事の研究: 経営者の視点から不祥事を見る』文眞堂.
・井上泉（2021）『企業不祥事とビジネス倫理 —ESG、SDGs の基礎としてのビジネス倫理—』文眞堂.
・井上達彦（2014）『ブラックスワンの経営学 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経 BP 社.
・梅津 光弘（2002）『ビジネスの倫理学 (現代社会の倫理を考える (3))』丸善.
・占部 都美（1984）『新訂 経営管理論』白桃書房.
・大平 浩二、 佐藤成紀（2012）「わが国企業の不祥事から見るコーポレートガバナンスの調査・研究」『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』(29) : 57-64.
・大平 浩二、 佐藤 成紀, 濱口 幸弘 (2018)「企業不祥事と経営者」『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』(35) : 17-22.
・大平浩二、佐藤 成紀（2019）「企業不祥事と経営者』『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』(36) : 23-27.
・小河原 誠（1998）「批判的合理主義」『岩波　哲学・思想事典』岩波書店, 1323 頁.
・影山 僖一 (2012)「組織における階層制と企業不祥事: 組織に対する従業員の忠誠心」

『麗澤経済研究』 20(2) : 65-76.
・菊澤 研宗（1997）「日米独企業組織の所有権理論分析: 日本型組織の効率性と外部性」『日本経営学会誌』1 : 13-22.
・菊沢 研宗 (2004)『比較コーポレートガバナンス論: 組織の経済学アプローチ』有斐閣.
・菊澤 研宗 (2007)「コーポレートガバナンスの行動エージェンシー理論分析: 完全利己主義 vs.限定利己主義」『三田商学』50(3) : 165－179.
・菊澤 研宗 (2014)「組織の合理的失敗とその回避: 取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究』 56(6) : 87-101.
・菊澤 研宗（2016）『組織の経済学入門 改訂版 新制度派経済学的アプローチ』有斐閣.
・菊澤 研宗 (2017)『組織の不条理―日本軍の失敗に学ぶ』中央公論社.
・菊澤 研究（2019）『成功する日本企業には「共通の本質がある」』朝日新聞出版.
・菊澤 研宗（2020）「ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈」『三田商学研究』63(4) : 47－60.
・菊澤 研宗（2022）『命令の不条理－逆らう部下が組織を伸ばす』中公文庫.
・琴坂 将広（2018）『経営戦略原論』 東洋経済新報社.
・坂本 恒夫 (2017)「ウェルズ・ファーゴの不正営業と米銀の経営環境」『明治大学経営論集』 64(4) : 247―259.
・佐藤 岳詩（2012）『R. M. ヘアの道徳哲学』 勁草書房.
・清水 剛 （2007）「経営学とコンプライアンス 近代組織論の視点から」 『赤門マネジメント・レビュー』 6(8), 297-334.
・杉本 俊介（2012）「第 6 章フォード・ピント事例と功利主義」中谷常二編『ビジネス倫理学読本』晃洋書房.
・杉本 俊介（2022）「組織の徳倫理学 組織不祥事を評価する枠組みの提案」『日本経営倫理学会誌』29 : 253-265.
・鈴木由紀子（2015）「行動倫理学の予備的考察: 飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題を中心に」『商学集志』 Journal of business, Nihon University 84(3・4), 39-54.
・高 巌（2023）「第 1 章 経営倫理とは何か」日本経営倫理学会 編『経営倫理入門』文眞堂.
・高浦 康有、藤野 真也編 （2022）『企業倫理入門: 理論とケースで学ぶ』白桃書房.
・高嶋 克義、兎内 祥子 (2021)「CSR ブランディングの組織的課題に関する考察」『JSMD レビュー』5(1) : 33-39.
・高橋 浩夫（2016）『戦略としてのビジネス倫理入門』 丸善出版.
・谷本 寛治（2020）『企業と社会―サステナビリティ時代の経営学』 中央経済社.
・田中 一弘（2014）『「良心」から企業統治を考える―日本的経営の倫理』東洋経済新報社.
・田中一弘 （2017）「第 11 章 企業の責任」『ベーシックプラス 企業統治』中央経済社.
・田中 朋弘（2004）「 1 倫理学としてのビジネス倫理学」田中朋弘・柘植尚則編『ビジネス倫理学　哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版.

・田村 正紀（2006）『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術』白桃書房.
・柘植 尚則（2010）『プレップ倫理学』弘文堂.
・柘植 尚則（2014）『プレップ経済倫理学』弘文堂.
・辻 正雄 (2021)「内部監査研究の諸課題」『内部監査 創刊号』一般財団法人日本内部監査研究所 1 : pp. 5－7.
・出見世 信之 (2017)「企業不祥事の発生原因と防止策: コーポレートガバナンスの観点から」『経営哲学』14(2):13-22.
・十名 直喜（2019）『企業不祥事と日本的経営』晃洋書房.
・奈良 雅俊（2018）「第 2 章 倫理理論」『入門・倫理学』勁草書房.
・橋本 倫明 (2021)「ダイナミック・ケイパビリティ・ベースのコーポレートガバナンス 日本版コーポレートガバナンス・コードにおける取締役の役割に着目して―」『経営哲学』18(1) : 17-28.
・林原 昭（2022）『企業の不祥事発生を撲滅するための「3 つのステップ」とは？』ゴールドオンライン　https://gentosha-go.com/articles/-/13545
（2023 年 11 月 18 日最終閲覧）
・樋口 晴彦（2012）『組織不祥事研究　組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房.
・間嶋 崇（2007）『組織不祥事　―組織文化論による分析―』文眞堂.
・増渕 隆史（2012）「第 7 章功利主義はビジネス倫理の規範的原理になりうるか」中谷常二編『ビジネス倫理学読本』晃洋書房.
・松嶋 敦茂（2005）『功利主義は生き残るか―経済倫理学の構築に向けて』勁草書房.
・松井 亮太（2022）「第 5 章行動倫理」『理論とケースで学ぶ 企業倫理入門』白桃書房.
・三品和広（2015）『高収益事業の創り方(経営戦略の実戦(1))』東洋経済新報社.
・水谷 雅一（1998）『経営倫理学のすすめ』丸善出版.
・水村 典弘(2013)「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ: なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか」『日本経営倫理学会誌』 20 : 3-15.
・水村 典弘 (2022)「不正な行動選択と行動倫理学 不正を読み解く学際融合領域生成の系譜」『日本経営倫理学会誌』29 : 223-238.
・安岡 孝司（2018）『企業不正の研究』日経 BP 社.
・山本 靖・内田 亨（2018）「「限定された倫理性」から考察されるコーポレートガバナンス現代の大企業で実施されている会計監査の弱点」『新潟国際情報大学経営情報学部紀要』1 : 84-93.
・劉 慶紅（2020）『経営倫理が経営学の未来を変える: 倫理から戦略，そして価値創造へ』千倉書房.
・脇 拓也（2018）「金融不祥事と組織の不条理: 不祥事の新制度派経済学的分析」『経営哲学』 15(2) : 60-75.

・脇 拓也（2021）「限定倫理性に基づくビジネス倫理学の展開―ベイザーマンからヘアそしてポパーへ―」『日本経営学会誌』48 : 58-71.
・脇 拓也（2022a）「企業の収益性と社会的責任の戦略的統合について ― 階層的なダイナミック・ケイパビリティ戦略を用いた収益性と社会的責任の両立 ―」『経営哲学』18 (2)： 54-68.
・脇 拓也（2022b）「企業コンプライアンスをめぐる ダイナミック・ケイパビリティフレームワークの活用 ― CSR から不祥事防止の新しい視点へ ―」『研究プロジェクト 2021 年度学事振興資金研究成果論集　ポストコロナ時代における経済と経営』慶應義塾大学大学院商学研究科.　https://www.fbc.keio.ac.jp/graduate/2021report/
（2024 年 1 月 10 日最終閲覧）
・脇 拓也（2023a）「日本の内部統制システムの評価と課題: 不正防止強化の必要性についての新制度派経済学的分析」『産業經理』産業経理協会 編 83(2) : 62-75.
・脇 拓也（2023b）「不正防止のための全社戦略の有効性についての考察 ―収益性・社会性・倫理性の両立について―」『研究プロジェクト 2022 年度学事振興資金研究成果論集 持続可能な社会に向けた経済と経営』應義塾大学大学院商学研究科.
https://www.fbc.keio.ac.jp/graduate/koudoka.html （2024 年 1 月 10 日最終閲覧）
・脇 拓也（2023c）「日本における経営倫理の浸透とその課題―行動倫理学の視点から見た日本の経営不正防止に関する考察―」『獨協経済』 pp. 21-36.
・脇 拓也（2023d）「ダイナミック・ケイパビリティを用いた組織不正防止のためのガバナンス・内部統制・企業倫理の強化について」『三田商学』66(5) : pp. 325‐340
・渡部 直樹（2020）「限定合理性ーその進化と哲学的意義」『三田商学研究』63 (4) : 19-33.
・株式会社かんぽ生命保険（2020 年 3 月 26 日）『「かんぽ生命保険契約問題　特別調査委員会」からの報告について』.
https://www.jp-life.japanpost.jp/information/press/2020/abt_prs_id001528.html
（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・熊本県（2022）『教職員の不祥事根絶を目指して』.
https://www.pref.kumamoto.jp/uploaded/life/136342_275061_misc.pdf
（2023 年 11 月 18 日最終閲覧）
・経済産業省（2022 年 8 月 30 日公表）『伊藤レポート 3. 0 （SX 版伊藤レポート）サステナブルな企業価値創造のための長期経営・ 長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）報告書』.
https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf
（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・経済同友会（2002 年 3 月）『企業評価基準 （評価シート）』.
https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030326_10.pdf

（2023 年 7 月 30 日最終閲覧）
・厚生労働省『受診率向上施策ハンドブック（第 2 版)』.
https://www.mhlw.go.jp/content/10901000/000500406.pdf （2024 年 1 月 1 日閲覧）
・厚生労働省『職場の安全サイト フェールセーフ』.
https://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo38_1.html（2023 年 9 月 1 日閲覧）
・株式会社 神戸製鋼所（2018 年 3 月 6 日）『当社グループにおける不適切行為に関する報告書』. https://www.kobelco.co.jp/progress/main-facts.html
（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・株式会社 神戸製鋼所（2020 年 3 月 24 日更新）『JIS 認証状況（品質不適切行為を受けての臨時審査等)』. https://www.kobelco.co.jp/progress/jis-certification.html
（2023 年 12 月 30 日最終閲覧）
・ＫＹＢ株式会社 （2019 年 2 月 13 日）『当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・制振用オイルダンパーの検査工程等における 不適切行為に関する外部調査委員会の調査報告について』.
https://www.kyb.co.jp/company/progress/file/progress_20190213_02.pdf
（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・埼玉県（2021）『未来を育てる 私たちの使命と誇り ～不祥事根絶を目指して～』.
https://www.pref.saitama.lg.jp/e2201/fusyouji-boushi/program.html
（2023 年 11 月 18 日最終閲覧）
・静岡新聞（2022 年 4 月 2 1 日記事）『三菱電機、また検査不正 4 0 年間で変圧器 3 千台』.（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・中央労働災害防止協会 安全衛生情報センター（1998 年 7 月 28 日通知）『工作機械等の制御機構のフェールセーフ化に関するガイドラインの策定について』.
http://www.jaish.gr.jp/anzen/hor/hombun/hor1-39/hor1-39-16-1-0.htm
（2023 年 9 月 1 日閲覧）
・東京商工会議所『企業行動規範改訂版』.
https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/kihan/dai3han/（2023 年 7 月 30 日最終閲覧）
・東洋経済オンライン（2018 年 10 月 29 日記事）『KYB、データ改ざんの恐れある物件 987 件 財務省本庁舎など公表』.
https://toyokeizai.net/articles/-/244443 （2024 年 2 月 1 日最終閲覧）
・東洋経済オンライン(2019 年 8 月 27 日記事)『日本郵便「社員が社長にぶつけた不満」の全記録 返答はノルマ肯定、お付き合い容認、自爆放置』.
https://toyokeizai.net/articles/-/299500（2023 年 11 月 10 日最終閲覧）
・栃木県（2023）『服務規律の徹底と不祥事の撲滅を目指して』.
https://www.pref.tochigi.lg.jp/m03/fusyoujibokumetsu.html
（2023 年 11 月 18 日最終閲覧）

・内閣府『日本再興戦略　改訂 2014－未来への挑戦－』.
https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon//kaigi/minutes/2014/0624/shiryo_02_1.pdf
（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・日本銀行金融高度化センター（2018）『金融機関のガバナンス改革　論点整理と実践事例』. https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft_seminar/data/rel180129b2.pdf
（2023 年 9 月 1 日閲覧）
・内部監査人協会（2020 年 7 月公表）『IIA の 3 ラインモデル　3 つのディフェンスラインの改訂』 https://wsg.iiajapan.com/leg/pdf/data/iia/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf　（邦訳版）.（2023 年 9 月 1 日閲覧）
・日本監査役協会（2012）『重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言 ―コーポレートガバナンスの一翼を担う監査役等に求められる対応について―』 https://www.kansa.or.jp/support/library/post-317/　（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・日本経済新聞(2015a)クイック Vote（2015 年 11 月 7 日）『企業不祥事が起きる主な原因は？（クイック Vote）第 247 回』.
https://www.nikkei.com/article/DGXMZO93705220W5A101C1I10000/
（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・日本経済新聞(2015b)クイック Vote 解説（2015 年 11 月 12 日）『「自分の会社で不正行為あった」34%』.
https://www.nikkei.com/article/DGXMZO93867460R11C15A1I10000/
（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・日本経済新聞（2018 年 7 月 19 日記事）『神戸製鋼を起訴　検査データ改ざん、担当者は不起訴』.（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・日本経済新聞　（2022 年 12 月 29 日社説）『企業不正を許さない組織作りを徹底せよ』.
（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・日経ビジネス（2020）『シリーズ謝罪の流儀』.
https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00212/　（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・日本経済団体連合会（2017 年 11 月 8 日）『企業行動憲章（2017 年改訂版)』.
https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2022.html（2023 年 7 月 30 日最終閲覧）
・日本経済団体連合会（2002 年 12 月 12 日）『企業行動規範』.
https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=5472（2023 年 7 月 30 日最終閲覧）
・日本経済団体連合会（2006 年 6 月 20 日）『我が国におけるコーポレートガバナンス制度のあり方について』. https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/040.html
（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・日本証券取引所グループ　コーポレートガバナンス・コード.
https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html　（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・西日本新聞　（2019 年 3 月 18 日記事）『郵便局員が違法な保険営業　高齢者と強引契

約　15 年度以降 68 件』.（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・福岡県（2022）『不祥事の根絶に向けた取組についてお知らせします』.
https://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/fusyoujikonzetu.html
（2023 年 11 月 18 日最終閲覧）
・三菱電機　株式会社「調査委員会による調査報告書」第 1 報～第 4 報.
https://www.mitsubishielectric.co.jp/reform/survey-results/index.html
（2023 年 11 月 1 日最終閲覧）
・ 三菱 UFJ フィナンシャルグループ行動規範
https://www.mufg.jp/profile/governance/ethics/index.html
（2024 年 8 月 10 日最終閲覧）
・読売新聞（2022 年 10 月 27 日記事）「三菱電機不正　悪弊根絶への覚悟が問われる」.
（2023 年 9 月 30 日最終閲覧）
・Behavioural Insights Team “EAST Four simple ways to apply behavioural insights” .
https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
（2024 年 1 月 1 日最終閲覧）