

Title	大規模調査データに基づく組織不祥事防止に向けた関連要因の分析と提言
Sub Title	A factor analysis and recommendations to protect organizations from compliance affairs based on a big survey data
Author	木村, 徹(Kimura, Tōru) 高野, 研一(Takano, Ken'ichi)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2020
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2020年度システムデザイン・マネジメント学 第415号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002020-0031">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002020-0031</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文

2020 年度

# 大規模調査データに基づく組織不祥事 防止に向けた関連要因の分析と提言

木村 徹

(学籍番号：81933186)

指導教員 高野 研一

2021 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科  
システムデザイン・マネジメント専攻

# 論 文 要 旨

学籍番号	81933186	氏 名	木村 徹
論文題目： 大規模調査データに基づく組織不祥事防止に向けた関連要因の分析と提言			
<p>(内容の要旨)</p> <p>繰り返される組織不祥事の原因を明らかにすることを目的に、日経リサーチ社の「コンプライアンス経営意識調査」で得られた大規模調査データ(78642)を用いて、職務に対する意欲や職場に対する満足感、組織風土などの要因間の関係性及び組織不祥事に対する影響の強さを共分散構造分析にて構造的に明らかにした。</p> <p>得られたモデルは、因子分析後の説明変数の5因子(「職務職場満足感」、「風通しの良い職場」、「手順整備ができている職場」、「明確な職務分掌がある職場」、「業務労務管理ができている職場」)が、同じく因子分析で得られた目的変数5因子の組織不祥事リスク(「不正利益リスク」、「労働環境リスク」、「品質・知的財産権侵害リスク」、「ハラスメントリスク」、「情報管理リスク」)に対し、リスクの種類によらず、同一の構造でかつ、適合度の高いものとなった(RMSEA .044-.053)。</p> <p>加えて、「明確な職務分掌」「業務労務管理」ができている職場は組織不祥事リスクを軽減することが示唆された。</p> <p>一方、組織不祥事(コンプライアンス違反)に対し抑制的に働くであろうと考えていた説明変数因子の一つである「職務職場満足感」の影響は小さいながらも組織不祥事を顕在化してしまう方向性を示唆した。</p> <p>「職務職場満足感」と組織不祥事の関係性をさらに調べるために、各種多母集団同時分析、コレスポネンス分析、「職務職場満足感」を強制的に2因子に分ける因子分析を実施した。その結果、「職務職場満足感」には、組織不祥事が起きていると認識する傾向の“自己成長に対し意欲的なグループ”と、組織不祥事が起きていないと認識する傾向の“会社を信頼してついていくタイプのグループ”の2グループの存在が示唆された。</p> <p>これらの結果は、アンケート調査により得られたものであり、実際にコンプライアンス違反の有無を示すものではないが、コンプライアンス違反を起こしたと認識している職場では、違反の頻度は高いと解釈した上で得られたものである。</p> <p>上記より、不正のトライアングルでの「機会」を与えないよう、しっかりとした仕組みを持つ組織造りが大切であり、「意欲的にワクワク働く人」でもコンプライアンス違反を起こしうることを念頭に置いた、人材育成、見守りが大切である事を提言とする。</p>			
キーワード (5語) 大規模調査データ, 共分散構造分析, 職務職場満足感, 組織不祥事, 不正のトライアングル			

## SUMMARY OF MASTER’S DISSERTATION

Student Identification Number	81933186	Name	Toru Kimura
Title : A Factor Analysis and Recommendations to Protect Organizations from Compliance Affairs Based on a Big Survey Data			
<p>Abstract</p> <p>To clarify the causes of compliance affairs in working-place occurring repeatedly, the investigations and analysis using a large-scale survey data which Nikkei research company collected during the survey period was conducted to structurally clarify the relationship between the following factors, willingness to do the job, workplace satisfaction and organizational culture, and the strength of their influence on compliance affairs in working-place through covariance structure analysis.</p> <p>As a result, through using the five factors which were identified after conducting factor analysis for the X: explanatory variables, “A job/ workplace satisfaction”, “Good communication”, “Well prepared working procedures”, “Clear Job Descriptions” and “Good operational and labor management”, the model of high degree of conformance structure which was shown the influence against the compliance affairs in working place was shown.</p> <p>This model has a high degree of conformity, RMSEA.044-.053, regardless of the five risks related to the compliance affairs in working place which were obtained by factor analysis. The five risks were identified as “illegal profit risk”, “Working environment risk”, “Quality / intellectual property right infringement risk”, “Harassment risk”, “Information management risk”.</p> <p>Adding to the above, it was suggested that a working place which has “Clear Job Descriptions” and “Good operational and labor management” could reduce the compliance affairs.</p> <p>“A job / workplace satisfaction”, one of the explanatory valuables, which I believed that it may work protectively to the compliance affairs in working-place indicated the direction of coming up to the surface of the scandals.</p> <p>In order to investigate the relationship between "A job / workplace satisfaction" and compliance affairs in working-place, various multi-population simultaneous analysis, correspondence analysis were examined and forcibly dividing "A job / workplace satisfaction" into two factors was also conducted.</p> <p>As a result, "A job / workplace satisfaction" suggested to include two types of group. One group is "a group of people who are motivated for self-growth" and tends to recognize that compliance affairs in working-place have occurred and the other is "a group of people who trust the company and follow the direction" which tends to recognize that compliance affairs in working-place have not occurred.</p> <p>Recommendation : Due to a questionnaire survey, there is a view that it is unclear whether a compliance affairs in working-place actually occurred or not but a certain rate of people are aware that they are or commit a compliance affairs in working-place. After interpreting this, the following recommendations are made.</p> <p>No strong relationship was found between “A job / workplace satisfaction” and “A compliance affairs in working-place”.</p> <p>Since the results were obtained by a questionnaire survey, they didn't show any evidences whether there were compliance affairs in a certain working -place or not actually. However, the results also would show that people working there were aware that there were some compliance affairs.</p>			

From the above, I recommend that it is important to build an organization with a solid mechanism not to give "opportunities" shown in the "Fraud Triangle Theory" to the workers and training and watching the workers in terms of even "motivated and excited workers" can cause compliance affairs.

**Key Word (5 words)**

large-scale survey data, covariance structure analysis, a job/ workplace satisfaction, compliance affairs, the Fraud Triangle Theory

目次

第1章	緒言 .....	1
1.1	本研究の背景.....	1
1.2	先行研究.....	6
1.3	本研究の目的と意義.....	12
第2章	本研究における分析対象データおよび項目 .....	14
2.1	本研究の対象および範囲 .....	14
2.2	日経リサーチ社アンケートの実施概要 .....	15
2.2.1	アンケート対象者 .....	15
2.2.2	アンケート実施概要 .....	16
2.3	質問項目の構成.....	16
2.3.1	属性質問.....	16
2.3.2	リスクチェック質問 .....	18
2.3.3	組織風土チェック質問.....	19
2.3.4	総合指標.....	19
第3章	研究方法 .....	21
3.1	研究方法の概要.....	21
3.2	日経リサーチ社質問項目構成から見た本研究における仮説.....	21
3.3	データの確認.....	23
3.3.1	選択肢の取り扱い .....	23
3.3.2	正規分布の確認.....	23
3.3.3	反転処理.....	25
3.3.4	設問の選択.....	25
3.3.5	説明変数の因子特定 .....	31
3.3.6	目的変数の因子特定 .....	35
3.3.7	目的変数 Y'の設定 .....	37
3.3.8	Y'に対する回答の解釈.....	39

3.4	仮説の確認 .....	44
3.4.1	相関分析.....	44
3.4.2	重回帰分析.....	44
3.4.3	共分散構造分析.....	48
3.4.4	多重共線性の検討.....	50
3.4.5	多母集団同時分析（職務職場満足感高中低別） .....	50
3.4.6	多母集団同時分析（男女別） .....	54
3.4.7	多母集団同時分析（企業規模別） .....	57
3.4.8	多母集団同時分析（役職別） .....	61
3.5	コレスポネンダ分析 1（職務職場満足感高中低別） .....	66
3.5.1	コレスポネンダ分析 1 実施の目的.....	66
3.5.2	コレスポネンダ分析 1 方法.....	66
3.5.3	コレスポネンダ分析 1 結果.....	66
3.6	コレスポネンダ分析 2（職務職場満足感を構成する各設問と Y との関係性） .....	67
3.6.1	コレスポネンダ分析 2 実施の目的.....	67
3.6.2	コレスポネンダ分析 2 方法.....	67
3.6.3	コレスポネンダ分析 2 結果.....	69
3.6.4	コレスポネンダ分析結果のまとめ.....	76
3.7	職務職場満足感についてのさらなる検討.....	76
3.7.1	職務職場満足感を 2 因子に分け、Y との相関分析を検討 .....	76
3.7.2	因子分析結果 .....	77
3.7.3	因子分析とコレスポネンダ分析との比較.....	78
3.7.4	職務職場満足感二因子と Y との相関の検討 .....	79
第 4 章	考察 .....	82
4.1	共分散構造分析の考察 .....	82
4.2	多母集団同時分析に関する考察 .....	83
4.2.1	多母集団同時分析 因子得点高・中・低による分類 .....	84
4.3	コレスポネンダ分析 1（職務職場満足感高・中・低別）に関する考察 .....	85
4.4	コレスポネンダ分析 2（職務職場満足感を構成する各設問と Y との関係性）に関する考察.....	85
4.5	職務職場満足感の因子分析結果についての考察.....	87
4.6	本研究の限界.....	90
4.6.1	客観的に知りうるコンプライアンス違反に対する質問を主観的な意識調査として聞いている事.....	90
4.6.2	コンプライアンス違反に対する、理解や、程度の捉え方に個人差があること	

4.6.3	本アンケート調査結果が、筆者の仮説を証明できなかった点.....	91
4.7	研究者に対する提言.....	92
4.7.1	職務職場満足感を説明変数に含めない方策について.....	92
4.7.2	職務職場満足感が二つのグループに分かれることについて.....	92
4.7.3	コンプライアンス違反を定義することについて.....	94
4.7.4	実際のコンプライアンス違反について調査する必要性.....	95
4.8	提言.....	96
第5章	妥当性の検証.....	99
5.1	有識者インタビューの実施.....	99
5.1.1	インタビュー対象者.....	99
5.2	インタビュー結果.....	100
5.2.1	分析結果について.....	100
5.2.2	提案内容について.....	100
5.2.3	NN氏, 男性60代 研究職.....	101
5.2.4	HI氏, 男性50代 研究職.....	101
5.2.5	TY氏, 男性60代 取締役.....	101
5.2.6	KT氏, 男性60代 副社長.....	102
5.2.7	MK氏, 女性50代 執行役員.....	103
第6章	結言.....	104
	謝辞.....	105
	参考文献.....	106
	添付資料.....	109
	妥当性確認のための有識者インタビュー.....	109
	NN氏, 男性60代 研究職.....	110
	HI氏, 男性50代 研究職.....	112
	TY氏, 男性60代 取締役.....	112
	KT氏, 男性60代 副社長.....	113
	MK氏, 女性50代 執行役員.....	114
	日経リサーチ社質問項目：属性情報.....	116

## 図目次

図 1 : 企業不祥事発生件数 (調査報告書公開日ベース) (渡辺, 2020) .....	3
図 2 : 不正のトライアングル(Cressey, 1953 及びその改変, 谷口, 2017) .....	4
図 3 : 仮説モデル .....	22
図 4 : 説明変数, 目的変数の選択.....	25
図 5 : 既存の設問を吟味し, 目的変数, 説明変数を設定 .....	31
図 6 : 因子分析結果 (X:説明変数) .....	32
図 7 : 因子分析結果 (Y:目的変数) .....	35
図 8 : 回答矛盾が生じた事例の解説 .....	39
図 9 : X,Y,Y'の共分散構造分析によるモデル .....	49
図 10 : X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減... 51	51
図 11 : X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減... 52	52
図 12 : X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減 52	52
図 13 : X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減 .....	53
図 14 : X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減... 53	53
図 15 : X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減..... 55	55
図 16 : X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減..... 55	55
図 17 : X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減... 56	56
図 18 : X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減 56	56
図 19 : X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減..... 57	57
図 20 : X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減 59	59
図 21 : X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減 59	59
図 22 : X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減 .....	60
図 23 : X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減 減.....	60
図 24 : X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減 61	61
図 25 : X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減..... 63	63
図 26 : X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減..... 63	63
図 27 : X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減... 64	64
図 28 : X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減 64	64
図 29 : X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減..... 65	65
図 30 : コレスポネンダ分析 1 職務職場満足感高中低 vs Y' .....	67

図 31 : 今の仕事を続けることに生きがいを感じている vs Y'	69
図 32 : 毎日やりがいがありいきいきと働いている vs Y'	69
図 33 : 自分の仕事に誇りを持っている vs Y'	70
図 34 : 働きがいのある会社 vs Y'	70
図 35 : 仕事に満足している vs Y'	71
図 36 : 今の職場でできるだけ長く働きたい vs Y'	71
図 37 : 仕事を通じて成長が実感できる vs Y'	72
図 38 : 自分は今後もこの会社で働き続けたい vs Y'	72
図 39 : 自分の仕事の頑張りが認められている vs Y'	73
図 40 : 仕事における自身の処遇に満足している vs Y'	73
図 41 : 自社の製品やサービスに誇りを持っている vs Y'	74
図 42 : 自社は従業員を大切にしている vs Y'	74
図 43 : 活気, チャレンジ精神あふれる職場 vs Y'	75
図 44 : 信頼できる会社に勤めている vs Y'	75

## 表目次

表 1 : 原因とみられる要素 11 件と述べ件数 .....	2
表 2 : 経営倫理, コンプライアンス, コーポレート・ガバナンスそして CSR,20 年の歩 み.....	8
表 3 : 属性質問項目 .....	17
表 4 : リスクチェック質問項目 .....	18
表 5 : 組織風土チェック質問項目 .....	19
表 6 : 総合指標質問項目 .....	20
表 7 : 記述統計量 .....	24
表 8 : 設定された X:説明変数 .....	26
表 9 : 設定された Y:目的変数.....	29
表 10 : X:説明変数から除外された設問.....	33
表 11 : X:説明変数因子分析結果固有値, 寄与率.....	33
表 12 : X:説明変数の因子分析結果 (プロマックス回転後のパターン行列) .....	34
表 13 : Y:目的変数因子分析結果固有値, 寄与率 .....	36
表 14 : Y:目的変数の因子分析結果 (プロマックス回転後のパターン行列) .....	37
表 15 : Q10 各リスク設問と Y'コンプライアンス違反の認識との関係性 .....	41
表 16 : Y'に対する回答の男女別度数 .....	43
表 17 : X,Y,Y'相関係数.....	44
表 18 : 重回帰分析 目的変数 Y1:不正利益リスク .....	45
表 19 : 重回帰分析 目的変数 Y2:労働環境リスク .....	45
表 20 : 重回帰分析 目的変数 Y3:品質知財リスク .....	46
表 21 : 重回帰分析 目的変数 Y4:ハラスメントリスク .....	46
表 22 : 重回帰分析 目的変数 Y5:情報管理リスク .....	47
表 23 : 重回帰分析 目的変数 Y':コンプライアンス違反が起きない.....	47
表 24 : X の Y,Y'に対する標準化係数 .....	48
表 25 : モデルの適合度指標.....	49
表 26 : 職務職場満足感高中低群の X1 から Y', X5 から Y'のパス係数.....	54
表 27 : 性別の度数 .....	54
表 28 : 中小企業基本法定義.....	58
表 29 : 企業規模別度数分布.....	58
表 30 : 役職別度数分布 .....	62
表 31 : X1 職務職場満足感構成設問.....	68
表 32 : 職務職場満足感 強制分割因子分析.....	77

表 33 : コレスポネンダ分析と強制分割因子分析の比較 .....	78
表 34 : 職務職場満足感 強制分割因子分析実施時の因子 1, 2 の主成分得点記述統計 .....	79
表 35 : 強制分割因子分析後の因子 1, 2, 主成分得点と Y'との相関.....	80
表 36 : 職務職場満足感 強制分割因子分析実施時の因子 1, 2 の平均点記述統計...	80
表 37 : 強制分割因子分析後の因子 1, 2, 平均得点と Y'との相関 .....	81
表 38 : 職務意欲が高い人が起こした不祥事事例.....	88
表 39 : 職務職場満足感意欲型, 追従型別パス係数 .....	93
表 40 : コンプライアンス違反認識率上位 3 設問.....	95
表 41 : コンプライアンス違反認識率下位 3 設問.....	95
表 42 : 日経リサーチ社質問項目 : 属性情報 .....	116

# 第1章 緒言

## 1.1 本研究の背景

組織不祥事は、米国にて 2000 年初頭のエネルギー大手エンロン社経営陣による巨額な粉飾決算とその後の経営破綻（2001 年 12 月）を皮切りに、ワールドコム社の不正会計処理と続き、米国大企業において類似した粉飾決算が複数発覚した。米国で続発した企業不祥事の基本的背景は、経営執行者の不正行為に対してのブレーキ機能が作動しなかったことであり、企業事件の続発後、米国行政当局と証券監督機関は、コーポレートガバナンス強化に向け、これまでにない厳しい対応策を打ち出した（鎌田，2004）。これが、不正会計処理を防ぐための SOX 法（Sarbanes-Oxley Act）であり、エンロン、ワールドコム社の教訓を生かし、財務報告の正確性を保証し、企業に対する投資家の信頼を回復するために 2002 年に導入された法律である（今井京子，2006）。

この米国での SOX 法に遅れる事 5 年、日本においても金融商品取引法（J-SOX 法）が成立し（2007 年 9 月 30 日）、J-SOX の対象企業は、内部統制報告書と有価証券報告書とともに内閣総理大臣へ提出することが義務付けられ、具体的には、「業務記述書」「フローチャート」「リスク・コントロール・マトリックス(RCM)」などの書類 3 点セットを作成することが期待されるようになった（梅澤康二）。また、日本において“公益通報者保護法”が 2004 年 6 月に公布され、内部告発者を保護する対応を行ってきた。しかしながら、社員 100 名につき 1 件の通報が期待されている中、2013 年度のデータでは、ガバナンス先進企業と言われた東芝でも 1 件/589 人と少ない状況であり、必ずしも機能しているとは言い切れない現状であった（一般社団法人ディレクトフォース，2016）。実際東芝はその後 2015 年に発覚した不正会計問題で企業としての信頼を大きく失墜することとなった（公認会計士ナビ，2020）。その理由として、星野等によると、“本制度は内部告発者が不利益を被らないということを保証したにすぎず、処遇の上で彼らが多少とも優遇されるようになったわけではないため、不法行為を顕著に減少させるには至らない可能性がある（星野，荒井，平野，柳澤，2008）”との事で、本制度が不祥事の抑止力として大きく機能したかと言う点においては疑問が残る。

こうした社会背景がありながら、その後も組織不祥事は増加傾向にあり、昨今は国内において名だたる大企業による様々な不祥事が明るみに出るようになってきている。

2017 年から 2018 年 7 月までの「企業不祥事インデックス：竹内ら 2019 年」による事例としては 1 年半で 16 件報告があった。

以下に事例を示す。①パナソニックアビオニクス海外賄賂（賄賂・腐敗）、②富士ゼロックス海外子会社不正会計（不正会計、不実開示）、③日産自動車無資格完成検査（製品事故、品質偽装）、④JA 全農神戸ビーフ偽装（偽装・不当表示）、⑤亀田製菓棚卸資産過大計上（不

正会計，不実開示)，⑥三菱マテリアル子会社検査データ改ざん（製品事故，品質偽装），⑦東レ子会社検査データ改ざん（製品事故，品質偽装），⑧ニチイケアパレス介護施設における利用者殺害（その他），⑨リニア中央新幹線談合（公正取引），⑩鹿児島相互信用金庫不祥事（金融），⑪JR 西日本のぞみ台車亀裂（交通），⑫ミクシィ商標法等違反・不正転売（その他），⑬雪印種苗種苗法違反（偽装・不当表示），⑭スルガ銀行投資用不動産ローン（金融），⑮スミダコーポレーション（インサイダー取引），⑯三菱日立パワーシステムズ海外贈賄（賄賂・腐敗）

不正の種類で検討すると以下のようなになる。

不正事例は 16 件でその原因とみられる要素を抽出すると 11 種類あり延べ件数は 21 件となった。

表 1:原因とみられる要素 11 件と延べ件数

	不正要素	件数
1	賄賂・腐敗	2
2	不正会計	2
3	不実開示	2
4	製品事故	3
5	品質偽装	3
6	偽装・不当表示	2
7	公正取引	1
8	金融	2
9	交通	1
10	インサイダー取引	1
11	その他	2
	合計	21

また，渡辺は 2014 年から 2019 年までの 6 年間の企業不祥事の件数推移を BUSINESS LAYER の中で以下の通り示しているが（渡辺，2020），上記の通り，近年組織不祥事件数が増加傾向にあること，様々な種類の組織不祥事が起きている事を鑑みると，企業としても組織不祥事を看過することはできず，経営上の解決しなければならない課題として不祥事防止に取り組んでいるところである。

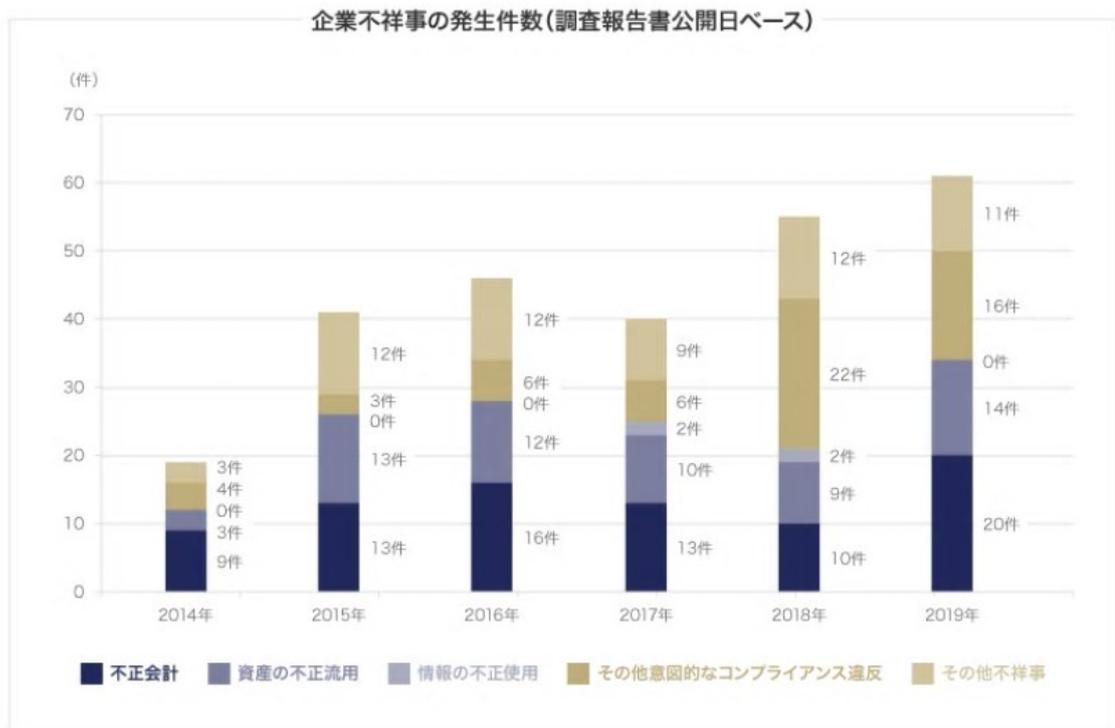


図 1:企業不祥事発生件数(調査報告書公開日ベース) (渡辺, 2020)

しかしながら、こうした状況の中で依然として様々な組織不祥事は起きているのは何故なのだろう。何故組織不祥事はなくなるのか、何故繰り返し起きるのか、組織不祥事が起きる背景となる要因を特定し、組織不祥事が発生する要因を構造的に明らかにすることができ、そしてそこから企業が実施すべき普遍的対策を提供できるようになったら、企業経営者をはじめとした組織の長にとって大変な朗報になるだろう。

筆者は30年以上の製薬企業での勤務経験の中で、臨床開発、安全性情報の収集・評価・当局への報告、信頼性保証と言った、医薬品製造承認取得のための一連の業務に15年以上従事してきた。医薬品製造承認申請についての手順は、医薬品の臨床試験の実施の基準に関する省令で規定され、倫理的、科学的に実施されることが省令(法律)として求められている(厚生省令第二十八号、医薬品の臨床試験の実施の基準に関する省令)。そのため、求められた基準に則って全ての関連資料が正しく作成されているか、そして臨床試験などが倫理的かつ科学的に実施されているかについて製薬企業の監査機能を使った治験実施医療機関への監査、当局による治験実施医療機関、スポンサー企業に対する査察などかなり厳格に行われ、業務手順の順守や手順自体の妥当性が求められてきている。そのような環境下で業務を実施していることで、決められた手順からの逸脱はあるにしろ、少なくとも製造承認申請の過程における不祥事と言うものは経験したことがなかった。

しかしながら、製薬企業においてもディオバン事件\*(桑島, 2018)に代表されるような、

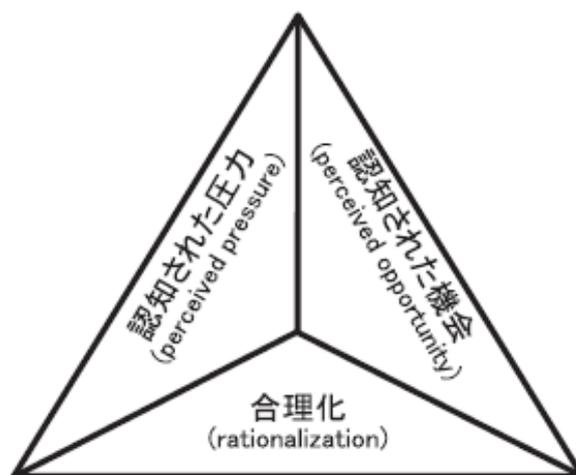
市販後における論文不正，データの捏造，医療機関への多額経済的支援など，必ずしも厳格なルールや，監視の仕組みが整っていないところでの不祥事が起きているのもまた事実である．ここにはきちんとした規制の網がかかっていなかったことが一因とされ，その後の法制化への道筋に至った．

一方，ここ 10 年間の日本の産業界を概観するだけで，前述を含め，JCO 東海事業所の臨界事故，雪印食品の食品表示偽装，東洋ゴムの免振ゴム性能偽装，食品産地偽装，自動車産業のリコール隠し等，様々なタイプの不祥事が当事者を変えながら繰り返し行われている．

こういった現実を見るにつけ，組織不祥事を起こす組織に共通の要因が見つけれたら，それが普遍性をもったものであれば，まずはその点を重点的に見直す，手当てする，仕組みとして持つなどの方策を立案できるのではないかと考える．

前述の製薬企業の承認申請取得プロセスは，ある意味，非常にストリクトであり，違反すれば当該医薬品の製造承認申請が却下されることになり，それまで投資してきた何百億の資金が水泡に帰す．そういった状況まで追い込まれれば組織不正は行われない．理解はするが何かもの悲しさもある．人は何か規制の網に縛られなければ違反を起こしてしまうのか，もっと自由裁量の元，のびのび生き生きと仕事をするのでより良い職場，ひいてはコンプライアンスにも強い職場が作れないものだろうか，というのが筆者の偽らざる気持ちである．そのことを考えた時，意欲的な人たちとコンプライアンス順守との関係性も探る必要性を感じた．

組織不祥事を如何に防止するか観点では不正のトライアングル理論がある．これは米国の犯罪学研究者である D. R. Cressey の研究を基にしており(Cressey, 1953)，その後，この研究を基に Albrecht(1991)によって，不正のトライアングル が提示された (谷口, 2017) ．



出典：Albrecht (2014, p.1) .

図 2: 不正のトライアングル(Cressey, 1953 及びその改変, 谷口, 2017)

谷口は本不正のトライアングルを以下の3点について詳細に説明している(谷口, 2017).  
以下にその一部を抜粋する.

Albrecht(1991)によって提示された不正のトライアングルは, 個人が不正にコミットする際の条件として, ①認知された圧力, ②認知された機会, ③合理化, の3つを提示する(図2).

第1に, 認知された圧力は, 一般的には不正を起こす動機として理解されている.

第2に, 認知された機会は, 不適切な管理体制やチェック体制から, 不正が露見する可能性が十分低いと認識することを指す.

第3に, 合理化は, 不正を起こす前に, 不正を起こすことを自らの価値と矛盾しないように正当化することを指す.(谷口勇仁, 規則の形骸化の発生プロセス: 不正のトライアングル理論に基づく検討, 2017から抜粋)即ち, 不正行為は上記3つの不正リスクがすべてそろった時に発生するという考え方である.

このことから考えると, 前述の医薬品製造承認申請の過程において筆者が逸脱は有っても不正は経験したことがないと感じていることはまさに「第2の認知された機会」に相当すると考える. つまり, 統制され管理された手順に則り社内のモニタリングや, 監査そして当局からの査察などで管理・監視されている体制が確立されているからこそ, その職場で不正を働いたらたちまち露見してしまうと考え, 不正を犯すことを思いとどまることになる.

一方で, 日々の仕事に満足し, 生き生きワクワクと働いているモチベーションの高い人たちの多い職場においてはコンプライアンスに対する意識がどのように働くのだろうか. つまり, 動機にあたる「認知された圧力」あるいは「合理化あるいは正当化」の項目がどのようにコンプライアンス違反に影響を与えているのかについて明らかにしていきたい. 本件について先行研究を調べてみたが, コンプライアンス違反, 組織不祥事とモチベーション, 職務満足と言ったキーワードで探索してみたが適切な論文は見当たらず, モチベーションの高い人のコンプライアンス意識に関する研究は確認できなかった. 意欲的で食欲に働こうとする人の意識の中に, 「実績を上げるにはこのくらいは仕方がない」と言う「正当化」する意識があるのか, あるいは意欲的に働く人はむしろコンプライアンスを順守する意識もまた高いのか, そういった人的・組織風土的ファクターに相当するところを明らかにしていくことも監視体制, 罰則規制だけでは防ぎきれない組織不祥事抑制策の中で有効であると考え.

こういった背景から組織不祥事の要因分析を実施し構造的に明らかにすることを日経リサーチ社との共同研究で提供された78642件の大規模データをもとに分析し, 検討を加えたので報告する.

\* ; デイオバン事件とは高血圧治療薬デイオバン (一般名バルサルタン) に関わる5つの臨床研究論文不正事件をいう. その中でも2009年に論文化された京都ハート研究

(KHS) は製薬会社元社員が 2014 年 6 月に論文作成に不正に関与したことで、薬事法違反疑いで逮捕され、裁判となった。

## 1.2 先行研究

組織不祥事を防止することを目的にどのような方策がとられ研究がなされてきたかを、前述の不正のトライアングル理論を用いて概観してみる。まず、「認知された機会」であるが、これは不祥事を起こしうる機会の芽を如何に摘むかと言う観点で考えてみると、不祥事が公になるたびに何らかの規制や罰則が規定され、制度や罰則の強化による抑制によってコントロールされていると考えることができる。本件について水尾は“失われた 20 年、日本における経営倫理の軌跡と将来展望”の中で 1990 年以降の事件あるいは不祥事とその後施行された様々な法律や制度について詳細を記載し解説を加えている(水尾, 2014) (表 2)。

特に時代を以下のように区切って説明しているところは興味深い(論文より一部抜粋して掲載)。

1. バブル後の負の遺産と隠ぺい工作, 官と民の不祥事が相次ぐ第一期-1990 年代前半-
  - ① 証券・銀行業界の利益供与と損失補てん, 総会屋との癒着
  - ② 談合, 贈収賄, 不正な政治献金などの政財界との癒着と, 「日本経営倫理学会」の発足
  - ③ 持続可能性と地球環境問題が議論される
2. 企業と行政のガバナンスと組織的な取り組みが始まる第二期-1990 年大中期から 2000 年代中期-
  - ① 銀行・証券業界と総会屋との癒着, 官公庁を巻き込む不祥事が多発
  - ② 経営倫理実践研究センターの設立と業界団体の取り組みが開始
  - ③ 市場経済原理の見直しと内部統制に関する法制化
3. 「安全・安心社会」を求める, 消費者重視の経営が叫ばれた第三期-2000 年代前期～後期-
  - ① 食品偽装, 消費・賞味期限の改ざんなどによる消費者の安全・安心意識の高まり
  - ② 非食品の領域でも問われる安全・安心社会
4. CSR の萌芽とグローバル展開, ステークホルダーエンゲージメントの第四期-2000 年代中期～2010 年代-
  - ① CSR 元年, 社会の変化と新たな価値観が台頭
  - ② ISO 26000 の発行と CSR のグローバル化が進展

こうしてみると、水尾の整理だけでも、コンプライアンスに関係すると思われる以下の法律、規制、ガイダンスが日本におけるバブル経済崩壊以降(1990 年代以降) 施行されているこ

とがわかり、事象が発生するたびごとに襟を正し、法規制を整備した次の不祥事が起きると言ったことが繰り返されていることが分かる。

1991年：経団連「企業行動憲章」制定

1992年：暴力団対策法施行

1993年：商法改正で社外監査役制度施行，株主第行訴訟制度の導入

1995年：製造物責任法施行

1997年：商法改正で利益供与要求罪の新設

1999年：国家公務員倫理法制定，

2000年：斡旋利得処罰法成立

2002年：改正商法「委員会等設置会社選択制度」成立，米国企業改革法（SOX法）成立

2004年：公益通報者保護法公布

2005年：新会社法公布

2006年：金融商品取引法（J-SOX法）成立，消費生活用製品安全法の改正

2009年：消費者および消費者委員会設置法の公布

2010年：ISO 26000制定，検察の在り方検討会議発足

2011年：持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則制定

2012年：JISZ26000制定

また，規制や制度に関する研究としては，以下の先行研究がある。

（田邊等，2003）は，米国原子力事業を例に，原子力安全規制における内部告発制度の導入が，企業コンプライアンス推進の一つの規制的環境として機能している事を紹介し，日本の事業者に対しても日本における「内部通報保護法」が機能するよう，社内体制構築を促した。

（遠藤，2007）においても，公益通報者保護法について言及し，不正や違法行為を予防することに有効であるばかりではなく，組織の内部統制を高める事にも有効であると論じている。

表 2: 経営倫理, コンプライアンス, コーポレート・ガバナンスそして CSR, 20 年の歩み  
(水尾[2014, P.316 図表 2-2 を引用])

年	制度・法律・前編・会議など	特記事項(事件・不祥事・その他)
1990 (平成2)年 前史	日産連「倫理コード(1976年)」製薬企業倫理綱領(1984年)制定 パルティーズ原則(1989年9月)	築書エイズ(70~80年代) 東芝ココム違反(87年3月)、リクルート事件(88年6月)
1991 (平成3)年	4月・経団連「地球環境憲章」制定 9月・経団連「企業行動憲章」制定 12月・「経営倫理を考える会」発足	1月・東海、7月・富士銀行の不正融資 3月・バブル経済の崩壊 6月・証券4社の利益供与・損失補てん 9月・三菱信託、三井信託の利益操作
1992 (平成4)年	3月・暴力団対策法施行 6月・国連環境開発会議(リオ・サミット)開催	2月・大和、4月・山種証券の脱ばし 2月・印刷4社シール入札談合 5月・大手建設6社の増資談合 10月・イトーヨーカ堂、総会屋への利益供与 10月・東京佐川事件(不正政治献金)
1993 (平成5)年	4月・日本経営倫理学会の設立 10月・商法改正で社外監査役制度施行、株主代表訴訟制度の導入 11月・環境基本法の成立	3月・岡崎・高島・東海・清水建設の贈収賄 8月・キリンビール、総会屋への利益供与 10月・大昭和製紙、取崩
1994 (平成6)年	3月・全国建設業協会「建設企業(団体)行動憲章」制定 12月・経団連コーポレート会議「企業行動指針」制定	4月・住友重機・大林組・大成建設取崩 6月・日本商事インサイダー取引
1995 (平成7)年	7月・製造物責任(PL)法施行	2月・清水・丸紅建設インサイダー取引 7月・大林組、関西電力、大阪ガス政治献金 9月・大和銀行ニューヨーク支店巨額損失
1996 (平成8)年	9月・日本民間放送連盟「放送倫理基本綱領」制定 12月・経団連「企業行動憲章」改定	2月・千代田証券、損失補填 4月・米國三菱自動車の子会社ハラ 6月・高島屋、総会屋への利益供与 6月・住友商事、不正取引で巨額損失
1997 (平成9)年	6月・男女雇用機会均等法改正(旧・1985年) 9月～全経協「倫理憲章」、日産連「製薬企業行動基準」、日本鉄鋼連盟「企業行動基準」、日本産業機械工業会「企業行動基準」制定 秋・GRIが設立 11月・経営倫理実践研究センター設立 11月・経営倫理実践普及協議会発足 12月・商法改正で利益供与要求書の新設 12月・京都議定書の採択	2月・味の素、総会屋への利益供与事件発覚、 5月・四大証券、第一勧銀、10月・松坂屋・三菱自動車、11月・三菱電機・東芝・日立製作所・三菱地所などが総会屋への利益供与事件が相次いで発覚 11月・山一証券で脱ばしが発覚、自主廃業
1998 (平成10)年	経営倫理(企業行動基準、規範)など企業を取り組みが本格化 5月・日本コーポレート・ガバナンスフォーラム「コーポレート・ガバナンス原則」の制定	2月・大蔵省被控訴職(MOF長) 8月・日本航空、総会屋への利益供与 11月・N E C、防衛庁水増し請求汚職
1999 (平成11)年	5月・OECDコーポレート・ガバナンス原則の制定 8月・日本初のSDG「日興エコファンダ」が生まれる 11月・国家公務員倫理法制定(2000年3月・倫理監督) 11月・男女共同参画社会基本法が施行	3月・水通管3社のケミカルチル 7月・長銀・日債銀の粉飾 9月・JCO東海村、原子力発電事故 10月・防衛庁燃料・日本道路公団入札談合
2000 (平成12)年	4月・消費者契約法制定 5月・慶応大学企業倫理プロジェクト「BCS 2000」制定 6月・日本新聞協会「新・新聞倫理綱領(旧・1946年)」制定 6月・循環型社会形成推進基本法成立 7月・国連グローバル・コンパクトの発足 11月・幹事利得見直し法成立	5月・北海道庁談合 6月・雪印乳業集団食中毒 7月・三菱自動車クレーム・リコール隠し

2001 (平成13)年	家電リサイクル法、食品リサイクル法、容器包装リサイクル法などを個別の廃棄物・リサイクル関係の法律がこの項を前後して一体的に整備	1月・外務省、機密管理用紙感 5月・マルハ水産物輸入産地偽装 12月・エンロン(米)、不正会計処理
2002 (平成14)年	5月・改正商法「委員会等設置会社選択制度」成立 7月・米国企業改革法(SOX法)の成立 9月・コハネスブルグ・サミット(リオ+10)開催 10月・経団連「企業行動憲章」の改定	1月・雷印食品、BSE対策牛肉偽装 6月・ワールドコム(米)、不正会計処理 7月・三井物産、国後島発電不正入札、ODAで隠蔽疑惑 8月・東電、柏崎刈羽原発トラブル隠し 8月・日本ハム、BSE対策牛肉偽装 11月・日本信販、総会屋への利益供与
2003 (平成15)年	同友会第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」発表 5月・個人情報保護法成立 7月・食品安全委員会発足	6月・りそな、不正会計疑惑 10月・日本テレビ、視聴率不正操作疑惑 11月・武富士、不正送付疑惑
2004 (平成16)年	2月・日本経団連「CSR推進にあたっての基本的考え方」発表 6月・公益通報者保護法公布	2月・ヤフーBB、顧客情報46万人の流出 2月・朝日農産、鳥インフル汚染感肉の隠ぺい品賣 3月・西武鉄道社会屋へ利益供与、9月・有価証券虚偽記載 3月・カネボウ有価証券虚偽記載
2005 (平成17)年	5月・日本経営倫理学会・CSRイニシアチブ委員会「CSRイニシアチブ」制定 7月・新会社法公布	4月・松下電器(現・パナソニック)、FF式石油温風機による死亡事故が問題となる 4月・JR西日本福知山線脱線事故 4月・ヒューザーによる耐震強度偽装
2006 (平成18)年	4月・国連の責任投資原則(PRI)の制定 6月・金融商品取引法(J-SOX法)成立 12月・消費生活用製品安全法の改正(旧・1973年)	1月・ライブドアによる、証券取引法違反 6月・村上ファンド、インサイダー取引 8月・パロマ工業、屋内設置型瞬間湯沸器による死亡事故 12月・日興コーディアルグループの不正会計処理
2007 (平成19)年	12月・日本建設業団体連合会等、「企業行動規範2007」制定(初版は1993年)	1月・不二家、白い恋人、船場吉光、赤福他、賞味・消費期限切れ等の改ざん 6月・ミートホープ、食肉偽装表示 10月・防衛相次官のゴルフ隠蔽
2008 (平成20)年	6月・リコール社会のJIS規格化制定 7月・消費者サミット開催	5月・船場吉光、料理食品の使い回し 6月・ヤマダ電機の保護強度で独占禁止法違反 6月・公費員公費の乱用「居酒屋タクシー」 9月・リーマンショック(米) 12月・ビックカメラ不正会計処理
2009 (平成21)年	4月・NPO法人日本経営倫理士協会(前・経営倫理実践普及協議会)設立 6月・消費者及び消費者委員会設置法の公布 11月・BERC、一般社団法人となる	3月・田辺三菱製薬、試験データの改ざん 5月・日本興業銀行、金融不祥事
2010 (平成22)年	2月・金融庁、役員報酬などを情報開示の強化発表 11月・ISO28000制定 11月・「検査のあり方検討会議」発足	2月・小糸工業、航空機座席に関する検査記録の改ざん 6月・セブン&アイホールディングス、弁当の価格拘束 9月・大阪地検特捜部の証拠改ざん
2011 (平成23)年	3月・BCP機軸、リスクマネジメントが注目 10月・「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」制定	3月・東日本大震災、原発事故発生 9月・大王製紙前会長による巨額不正融資 11月・オリンパス、飛ばしによる巨額損失隠し
2012 (平成24)年	1月・日本コーポレート・ガバナンス(CG)ネットワーク発足(社外取締役ネット、CGフォーラム、CG研究所の合併) 3月・JISZ29000制定 6月・リオ+20の開催 9月・法制審議会にて会社法改正案が固まる	1月・はるやま商事、4月・コナカ、下請け法違反 2月・AIG投資顧問、年金資産の消失不祥事 4月・陸検隊による岡崎道のバス事故 6月・野村、大和、SMBC日興証券3社の増資インサイダー 12月・中央道美子トンネルの天井板脱落事故

出所：新聞各紙、BERC-NEWS、「日本経営倫理学会誌10年史」などから筆者作成

(主要なものを抜粋、法や規定の改正・改定は重要とみられるもの、海外においても影響力が重大なもののみ記載)

一方で、「認知された圧力（動機）」、「合理化あるいは正当化」においては、いずれも個人が不正を犯す動機となること。あるいは、不正を犯すことを自らの価値と矛盾しないように正当化がなされることが必要な条件とされていることより、不正を起こさせないためには、そういった動機や、自己正当性を抱かせないようにする必要がある。

本件を考慮する際に、個人としてあるいは組織として考えるべきか検討したい。樋口は、自身の著書「組織不祥事研究 P.31」の中で日本原子力学会 JCO 事故調査等別作業会(2000)のコメントとして事故防止対策に関して「個人に着目したヒューマンファクター論だけでなく、組織文化論の視点も重要であると論じた」事を紹介している。また、繰り返される事件、事故が「組織的な」不正と言われる理由として河野は「問題が一部の不心得者によって偶発的にひき起こされたのではなく、組織構造や業務の在り方に起因しているからである」と論じている（河野，2002）。

このように組織は人でできていることを考えると、個人のヒューマンファクターのみを論じるのではなく、個人個人が考えている事が集まって当該組織の組織風土、文化が形成されると考え、不正の三原則における「認知された圧力（動機）」、「合理化あるいは正当化」においても個人に起因することだけを考えるのではなく、組織として動機づけがありうるのか、正当性を考えるのかと言った観点で、人的、組織風土的アプローチによる要因としての「認知された圧力（動機）」、「合理化あるいは正当化」ととらえることとした。

「認知された圧力（動機）」、「合理化あるいは正当化」に対する、人的、組織風土的アプローチによる要因を明らかにするためのアプローチとしては、事例研究を通して特徴的な要因を抽出し、社会に警鐘を鳴らす方法がある。この種類の事例研究は非常に多く実施されており、社会的に広く認知された組織不祥事をはじめ、事例ごとの典型例など多くの事例研究がなされている。本項では本修士研究の位置づけを先行研究の中で明らかにすることを目的としていることより、事例研究を通じた組織不祥事の要因分析（原因究明）を目的とした研究を対象とし、組織不祥事後の対応の不適切さによって企業ブランド価値を毀損するようなケースに関する研究あるいは、不祥事報道拡大についての研究等、原因究明に直接的に関係しない先行研究は対象外とした。

網羅性を主眼に置いた書籍、論文としては、竹内、上谷、笹本、上村が著した“企業不祥事インデックス第二版 2019年6月”があり、1991年から2018年までに表面化した組織不祥事を第三者委員会報告書等に基づき、事案の概要、発生原因、関連法規、再発防止策などをコンパクトにまとめている。

レビュー論文としては、対象となる事案をあらかじめ分類して論考を進めている論文として（笹本，2004）は社員の不祥事、組織・職場の不正行為、経営の犯罪、内部通報制度の問題点、組織活性化へのCSRの活用、職業的自立とコンプライアンスの関係について注目

し、論じている。(藤江, 2018) は、行政組織や企業組織におけるいくつかの事例(東日本大震災がらみの中央省庁の不祥事, 文部科学省天下り問題, 福岡市職員不祥事, 企業における不祥事東芝不正会計)を分析することによってそれらの問題点と背景を探り, どうすればそのような失策を招くのか, また不祥事の発生を防ぐ組織のリスクマネジメントはどのように考えるべきかについて, 論考している。

また, 個別の不祥事事例に対する先行研究は数多く出されており, 上記に類似するものとして各種レビュー論文が公表されている。

しかしながら, 事例研究ではそれぞれの事例によって背景が異なりすぎていて, 参考にはなるが, 共通な認識としての提言まではなかなか到達していない。むしろ提言ができる程度にまで抽象度を上げてしまうと(例として, 組織不祥事撲滅には **Top** のコミットメントが大切, ガバナンス体制が必須, 丁寧な教育訓練が必須等)一般的なことになってしまう事で, それぞれの事例研究から得られた教訓としては, インパクトに欠けるものにならざるを得なくなる。また, 事例研究については樋口も事例分析の重要性を説きながらも(樋口, 2018), 過去の不祥事研究における実証性の不足, 多面性の不足を指摘している。実証性の不足については「資料価値の高い情報に基づく事例分析を研究の基礎として, 実証性及び第三者による検証可能性を確保する事」, また多面性の確保の面では「学際的分析により組織不祥事の原因メカニズムを解明し, 更に経営学全般にわたる多面的視点から論考を加えること」を提唱している(樋口, 2018, P28)。即ち様々な組織不祥事を事例として紹介し, 調査した不祥事について共通する要因を抽出しそれを分析しているものが多く, それ自体は意味があるが, 普遍性と言う観点で言うと, 似たような事例に対し, “該当する事項もあるな”と思う程度であり, どの不祥事にも共通するような要因がより具体的に見つかっているわけではない。

また, 先行研究をもとにした自身の問題意識から仮説を作り仮説検証をするためにアンケート等調査方法を用いて, 回答を求めるアプローチがある。回答者の設問に対する答えをもとに, 不祥事を起こす要因を分析し, 明らかにしていく手法である。これら事例研究, 調査等アンケート研究は, いずれも上記不正の三要素のうち「認知された圧力」「合理化あるいは正当化」について要因となるものを分析し, できる限り普遍的な要因を特定する目的で行われている。例として, 鎌田, 岡本等が実施した 310 人に対するアンケート調査では, 主として組織風土の「属人思考(人情報を重要視する組織風土を示す)」に着目し, 属人風土が組織的違反の容認に影響を及ぼすことを明らかにした。つまり属人組織というものを明確に定義することによって組織不祥事の起こりやすさに対する警鐘を鳴らしていると考えられる(岡本, 2003)。また, 上瀬, 岡本等は, 組織における違反の背景に職業威信を位置づけ, 組織風土, 職業属性, 個人属性と併せて関連性を男女 501 名に対するアンケート調査をもとに検討し, 社会的責任としている“客観的威信”を感じる事が職場における組織的違反に結び付くという結果を示している。本件は, 職業的自尊心が個人的違反への

抵抗感の高さ、組織的違反への抵抗感の高さ双方に結び付く一方、社会的責任と言う客観的威信を感じることで組織的違反を促進させることに結び付くことが示されたところが興味深い。

これら属人風土や職業威信が組織不祥事を容認する方向にあることは個々人の「認知された圧力」や「合理化あるいは正当化」に対して理由付けを与えてしまう意味では、普遍性を持った不祥事発生要因と考えられる。と同時に、そういった社員で構成されている組織自体の文化や風土と言った特徴を示すことも考えられ、組織としての普遍性を持った不祥事要因ととらえることも可能と考える。

筆者は「認知された圧力」並びに「合理化あるいは正当化」に対する検討を実施する際に、前述の理由も含め、事例分析による共通点の抽出には限界を感じており、意識調査により組織不祥事の要因を構造的に明らかにし、そこから組織不祥事を起こしうるあるいは起こさないための要因を抽出する事を試みようと考えた。その際に、実際に“組織不祥事に該当する設問を“見た、聞いたことがある”と言った質問形式で聞いている日経リサーチ社の質問項目は有効であると考えた。従い、日経リサーチ社が収集した、この大規模データを分析することで、組織不祥事を起こす人的、組織風土的アプローチによる要因を明らかにすることができると考えた。

また、今回の位置づけは、起きた不祥事の実例分析ではなく不祥事に対する意識調査であることより、人々のマインドの中にどういった状況があると組織不祥事が起きやすいかということを調べ、それを分析することにある。なので、そこで抽出されてくる共通の認識というものは汎用性があり企業経営者にとって「コンプライアンス違反を起こさない組織の作り方」についての極めて重要な示唆になるものと考えられる。

### 1.3 本研究の目的と意義

何故組織不祥事は、様々形を変えるが、繰り返し起きるのであるのか、何故多くの事例が報道されるのにも関わらず、それが他山の石とならず、繰り返されるのであるのか。これまで様々な研究が行われ、樋口晴彦は自身の著作（樋口、2012）「組織不祥事研究 P.31」で組織不祥事研究の在り方について以下の様に述べている。

（研究の目的）組織不祥事研究は、組織不祥事を研究対象として、経営実践及び経営理論に貢献する経営学的含意を抽出することを目的とする。

（実証性の確保）組織不祥事研究は、史料価値の高い情報に基づく事例分析を研究の基礎として、実証性及び第三者による検証可能性を確保する。

（多面性の確保）組織不祥事研究は、学際的分析により組織不祥事の原因メカニズムを解明し、更に経営全般にわたる多面的視点から論考を加える。

樋口も指摘している通り、組織不祥事研究は資料価値の高い情報に基づく事例分析研究を基礎としており、これまで多くの事例研究が行われ企業不祥事に関する書籍も数多く出版されているが必ずしもそれらがいつも資料価値が高いとはいいきれない。その上、各々の不祥事事例は、起きる原因や事案の影響度が異なり、似たような事案はあっても同じ事案はありえず、また原因も明確になっていないものもあるため、その事例研究が必ずしも企業経営者たちにとって共通の根本的な問題点として抽出されているものではないと思われる。

一方で、組織不祥事を如何にして防ぐことができるか、不祥事を起こさない（起こしにくい）組織とはどういうところに特徴があり、不祥事を起こしやすい組織とどこが異なるのか、それらを明らかにすることで不祥事に強い組織が作れるのではないかと、言ったことは、企業をはじめとしたさまざまな組織において喫緊の課題である。そのためには、仕組み、教育、監査などの制度をいくら強化しても組織不祥事の防止には必ずしも効果的ではなく、自身の業務に誇りを持ち、生き生き、ワクワクと業務に従事するいわゆる「職務満足感、モチベーション」が高まっている組織となることが、組織不祥事に対し抑止的に働くのではとの仮説を立てることができると考えた。さらに、同時に様々な組織不祥事を起こす要因に対し、その構造や相関を明らかにすることで様々な組織不祥事リスクに対し最適なモデルを見出し、施策を提言することを目的とした。

## 第2章 本研究における分析対象データおよび項目

### 2.1 本研究の対象および範囲

組織不祥事の発生要因には前述の通り様々なものがある。今回筆者は日経リサーチ社の「コンプライアンス経営意識調査」の質問項目及び約 78642 件のアンケート調査結果データを入手した。その 140 を超える質問項目（後述する表 3 から表 6 および添付資料に示す）の中から「リスクチェック質問として 7 リスクカテゴリー-36 設問」、「組織風土チェック質問として 5 リスクカテゴリー-36 設問」、「総合指標として 17 設問」を得た。「総合質問」と名付けられた 17 設問の中には、筆者が組織不祥事の要因として興味を持っている、「職務に対する意識や職場に対する満足感」と考えられる設問があり、また、「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」、「自分の職場では、コンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である」と言った、違反を起こしたことがある、起きていると認識している、あるいは組織のコンプライアンス違反に対する体質を問うと言った組織不祥事に対する経験・認識を問う設問が見出された。このことより、組織不祥事発生に関わる組織文化や、職務に対する意識や職場に対する満足感に関する要因分析を目的変数として前述の「リスクチェック質問、7 リスクカテゴリー-36 設問」を置くこと。説明変数として「組織風土チェック質問、5 リスクカテゴリー-36 設問」および、職務に対する意識や職場に対する満足感と考えられる「総合指標の内 15 設問」を置くこと。更に前述の二つの組織不祥事に対する経験・認識を問う設問を二つ目の目的変数として置くことで、組織不祥事防止に向けた要因分析の研究を実施しようと考えた。

また、組織不祥事の要因分析に組織風土を用いることについて岡本等は「組織的違反を防ぎ、不祥事や事故が起こるポテンシャルを低くするためには、人事や意思決定の在り方の見直し・改善はもとよりであるが、何よりも背景にある組織風土を正面から見つめ、積極的に改めていくことが、根本的解決に結び付くものと考えられる。対症療法より体質改善である。（岡本浩一、鎌田晶子 属人思考の心理学、2007、P.10）」と説き、組織不祥事を未然に防ぐためには何より個々の組織の背景にある“組織風土”に注目し必要な措置を講じることが求められると主張している。

今回の日経リサーチ社の質問項目においても前述の通り組織風土チェック質問を 5 つのカテゴリーに分け、回答者が所属する各組織の「組織風土」を詳らかにし、目的とする不祥事を起こす、あるいは起こさない風土になりうる要因はどのようなものなのか考察できるように設定している。

さらに、先行研究をみると“上瀬、岡本 2005”、“星野、柳澤 2008”、“井上、小松原、

2006”, “鎌田, 岡本, 2003”, “北野, 2015”, “小河, 2007”と多数存在し, 組織風土が組織不祥事の要因を分析する上で検討対象となっていることが伺えた. この中でも 1.2 先行研究でも述べたが, 岡本らの「属人組織は組織不祥事を容認する方向に働くと言った論文や, 上瀬由美子, 岡本浩一らの“組織的違反の一つである不正を庇い合う経験には職場風土が大きな影響を与えていた, 社会的責任と言う客観的威信を感じることは, 組織的な違反を促進させることに結び付くことが示されている”と言った論文では, 組織風土にどう言ったものが含まれているか, またその中で培われてきている, 「属人風土」や「職業威信」といったそこに属する人々の心の持ちように踏み込んで組織不祥事への影響を検討したという意味では大変興味深い.

以上より, 本研究においては, 所与の設問によって収集されたデータを分析することが基本であり, 仮説に基づく調査項目の創設はできない状況ではあるが, 上記のような組織不祥事に影響を及ぼすと複数の先行研究で論じられている「組織風土」を説明変数と置くことにし, この組織風土の各設問が組織不祥事に対しどういった関係性をもって要因となりえるのかを見ることとした. 併せて, 筆者の興味である, 「職務に対する意識や職場に対する満足感」を合わせて説明変数と置いて検討することで本データの分析を進めていくこととした.

尚, 本研究の範囲としては, 後ほど述べる所与の質問項目で見いだされた組織不祥事の要因と考えられる質問項目と, それを用いて集められた 78642 件の大規模データとした.

また, 本研究の対象範囲としては, 組織不祥事を起こしうるリスクとして, 日経リサーチ社が設定した 7 つのリスクカテゴリー (情報管理, 個人不正, 組織不正, ハラスメント, 労働環境, 品質管理, そして知的財産侵害) とした.

本研究では, 組織不祥事が起きる要因に関し構造的に明らかにすることを目的とし, 組織風土の他複数の要因間の関係性, 及び組織不祥事への影響の強さを, 構造的に明らかにする.

仕事に対する働きがい, やりがい, 誇りを持つと言った“職務に対する意識や職場に対する満足感の高い人たちが「組織不祥事」にどのように影響を及ぼすかについて合わせて明らかにすることとした.

## 2.2 日経リサーチ社アンケートの実施概要

### 2.2.1 アンケート対象者

日経リサーチ社は以下の対象者にてアンケート調査を実施した. 以下の条件は日経リサーチ社の配信条件を引用したものである.

①有職者かつ, 以下の職種の方かつ, 年齢条件が以下を満たす人

・営業・販売／研究・開発・技術者／総務・人事／財務・経理／企画・マーケティング／広報・広告・デザイン／事務職／管理職／会社経営・役員／公務員・団体職員／契約社員・派遣社員／パート・アルバイト

・年齢：18歳～69歳

②正社員と非正規[契約社員・嘱託社員，派遣社員，パート・アルバイト]の比率が，回収目標10万に対して正社員比率が9割を目標に配信計画を依頼した（実際には正社員比率は80.7%：63411人だった）。

◆なお，①に関して，以下の役職は調査対象外とする。

教職員／専門職(医師・看護師・弁護士など)／自由業／自営業／専業主婦（主夫）／無職／小学生／中学生／高校生／短大・専門学校生／大学生／大学院生／その他

## 2.2.2 アンケート実施概要

日経リサーチ社は上記対象者に対し，2019年4月4日から4月8日の間にインターネットアンケートを実施した。調査対象年齢（18～69歳）以外の人，自営業その他，勤務していないと回答した人を除く合計78642件が，共同研究として慶應義塾大学高野研究室に納品された。また，調査対象外とされた「教職員／専門職（医師・看護師・弁護士など）」は最初から含まれてこなかった。

## 2.3 質問項目の構成

日経リサーチ社の質問項目としては，全体で143質問あり，そのうち属性質問（性別，年齢，職場，企業規模，住居地など）26設問，リスク質問36設問，組織風土質問36設問，総合指標質問17設問で構成されている。これらの質問項目を精査したうえで，組織不祥事の要因を明らかにするための質問項目として，属性質問を除く，リスク質問36設問，組織風土質問36設問，総合指標質問17設問を用いることとした。

### 2.3.1 属性質問

属性質問項目を以下に示す，選択肢も含めた属性質問の一覧を添付資料に掲載した。

表 3:属性質問項目

質問番号	質問文	質問文(表側項目)
Q20	お勤め先企業(組織)の主な業種はどれですか。	
Q21	あなたのお勤め先の正社員数は何人ですか。	
Q22	あなたが所属する部署の人数はどれだけですか。	
Q23	あなたのお勤め先企業は、上場企業ですか。	
Q24	あなたのお勤め先企業は、どこに上場していますか。	
Q25_1	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	持ち株会社である
Q25_2	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	グループ企業の親会社である
Q25_3	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	グループ企業の子会社である
Q25_4	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	外資系企業である
Q26	親会社は、上場企業ですか。	
Q27	親会社は、どこに上場していますか。	
Q28	グループ全体の正社員数は、おおよそ何人ですか。	
Q29	あなたのお勤め先では、統合・合併が行われたことがありますか。直近のものについてお答えください。	
Q30	あなたのお勤め先企業の直近の年間売上高はどれくらいですか。	
Q31	あなたのお勤め先(単独)のここ数年の売上高(金額)の推移について、あてはまるものをお答えください。	
Q32	あなたのお勤め先の所在地をお答えください。	
Q33	あなたのお勤め先は、以下のどれにあたりますか。	
Q34	あなたのお勤め先には、海外拠点はいくつありますか。	
Q35	(民間企業にお勤めの方のみにお伺いします) あなたのお勤め先企業の海外売上比率をお答えください。	
Q36	あなたの性別をお答えください。	
Q37	あなたの職種はどれですか。	
Q38	あなたの職種はどれですか。	
Q39	あなたの職種について、以下からあてはまるものをお答えください。	
Q40	あなたの役職はどれですか。	
Q41	あなたの所属部署はどれですか。複数ある場合は主なものをお答えください。	
Q42	あなたは現在のお勤め先に入社して(勤務し始めて)どのくらいですか。	
Q43	あなたは現在の職場に異動になってどのくらいですか。	
Q44	あなたは転職経験がありますか。	
Q45	直近3ヶ月について、あなたの月平均の残業時間(法定時間外労働)はどのくらいですか。	

## 2.3.2 リスクチェック質問

日経リサーチ社が設定したリスクチェック質問項目は表4の通りである。

表 4:リスクチェック質問項目

36 ←設問数											
分野	項目連番	反転項目	項目一覧	情報管理リスク	個人不正リスク	組織不正リスク	ハラスメントリスク	労働環境リスク	品質管理リスク	知的財産権侵害リスク	
リスクチェック質問	1	*	「個人情報・機密情報」と他の情報との区別がつけられていない人がいる	•							
	2	*	「個人情報・機密情報」の管理を適正に行っていない人がいる	•							
	3	*	「個人情報・機密情報」を社内規定に則らず社外に持ち出している人がいる	•							
	4	*	社外勤務時に、業務に関する情報を社内規定どおりに扱っていない人がいる	•							
	5	*	SNSや動画共有サービスなどを使ってネット上に、不適切な投稿をしている人がいる	•							
	6	*	あなたは、業務上知り得た機密情報を、家族や友人・知人に話すことがある	•							
	7	*	職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との間で必要以上の接待をしたり、受けたりしている人がいる		•						
	8	*	職場では、経費や各種手当（残業手当など）をごまかして申告している人がいる		•						
	9	*	職場で業務上知り得た機密情報を基に、株式売買など不正な利益を得ようとしている人がいる		•						
	10	*	職場では、会計証書類（発注書、契約書など）を偽造したり、不正に入手している人がいる		•						
	11	*	職場では、業務に関わる費用（材料費、作業時間、作業工数など）を正しく申告・計上していない人がいる		•						
	12	*	職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との癒着（特別な便宜を図るなどの不正行為）がある			•					
	13	*	職場では、取引先（協力会社、子会社含む）への不当な圧力がある			•					
	14	*	職場で、売上・利益などの虚偽申告や不正操作をしているのを見た・聞いたことがある			•					
	15	*	あなたは、受注目標・売上目標に対して、上司から過度の圧力を感じる				•				
	16	*	職場で、セクハラが行われているのを見た・聞いたことがある				•				
	17	*	あなたは職場で、セクハラを受けたことがある				•				
	18	*	職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある				•				
	19	*	あなたは職場で、パワハラを受けたことがある				•				
	20	*	職場で、妊娠や育児・介護などを理由に、嫌がらせが行われているのを見た・聞いたことがある				•				
	21	*	職場で、不当な差別（人種、信条、性別、宗教、国籍、心身の障害、病気、出身、出生などに基づく）を見た・聞いたことがある				•				
	22	*	職場では、上司が部下の労働時間を適切に管理できていない					•			
	23	*	職場では、残業しないと終わらない業務量になっている					•			
	24	*	職場では、残業する代わりに仕事を持ち帰っている人がいる					•			
	25	*	職場では、残業時間を実際よりも少なく申告している人がいる					•			
	26	*	職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある					•			
	27	*	職場では、就業規則どおりの休憩時間が取れていない人がいる					•			
	28	*	業務が決められた手順や適正な方法にしたがって行われていないのを見た・聞いたことがある						•		
	29	*	製品やサービスについて、適正な検収・検査が行われていないのを見た・聞いたことがある						•		
	30	*	製品やサービスについて、規定より品質を落としているのを見た・聞いたことがある						•		
	31	*	業務手順が不明確なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である						•		
	32	*	業務遂行の体制が不十分なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である						•		
	33	*	職場では、ソフトウェアのライセンス違反（不正コピー）をしている人がいる							•	
	34	*	職場では、業務上利用する情報や資料の特許や商標・意匠について、確認しないことが多い							•	
	35	*	職場では、業務上利用する情報や資料の著作権や肖像権について、確認しないことが多い							•	
	36	*	コンプライアンスに関する相談・通報制度を利用したいと思う事態があった								•

## 2.3.3 組織風土チェック質問

日経リサーチ社が設定した組織風土チェック質問項目は表5の通りである。

表5:組織風土チェック質問項目

36 ←設問数		項目一覧					環境	関係性	関心	慣習	教育
分野	項目連番	反転項目	項目内容								
組織風土チェック質問			◆ランダムイズ 「環境」～「教育」まで5つのグループ内(赤枠内)でランダムイズ ※「36.組織のリーダーになることを目指している」は最下部で固定								
	1	*	職場には、ミス・トラブルが発生した時に、報告しづらい雰囲気がある			•					
	2	*	職場では、ミス・トラブルが発生した時は、迅速に対応・共有できていない			•					
	3	*	日々の作業に追われ、自分が本来すべき役割の業務に取り組めていない			•					
	4	*	自分に課された仕事のノルマや責任は重すぎる			•					
	5	*	職場は、忙しく、仕事がまわらず疲弊している			•					
	6	*	職場は、日々、受注・売上の達成に追われている			•					
	7	*	職場は、契約社員・派遣社員にも働きやすい労働環境となるよう配慮されていない			•					
	8	*	自分が所属する部署では、残業することが当たり前の風土になっていると感じる			•					
	9		自社の経営層は、経営理念・ビジョン・行動指針について継続的に発信している				•				
	10		上司は、会社や他部門の状況をきちんと部下に伝達してくれる				•				
	11		あなたの部門と業務連携が必要な他部門との関係は良好である				•				
	12		あなたの上司とのコミュニケーションは良好である				•				
	13		職場では、正社員と契約社員・派遣社員とのコミュニケーションは良好である				•				
	14		仕事に関する自分の悩みを上司に相談できる				•				
	15		気軽に意見や考えを言い合うことができる職場である				•				
	16		職場には、仕事上の問題を気軽に相談できる相手がいる				•				
	17		自社の経営層は、現場の意見や状況を積極的に把握しようとしている						•		
	18		上司は、自分の仕事の状況を把握してくれる						•		
	19		上司は、自分の仕事に対して、適切なアドバイスを与えてくれる						•		
	20		職場のメンバーは、周囲の人たちの仕事や様子にも関心を払っている						•		
	21		職場では、定期的にメンバー間で業務の進捗状況や個人の繁忙状況が共有されている						•		
	22	*	職場では、取引先や社内外の関係者との慣習やしがらみが多い							•	
	23	*	職場では、業務分担・役割が不明確である							•	
	24	*	職場には、担当者以外の目が届かない業務がある							•	
	25	*	職場には、非効率・形骸化した作業が多い							•	
	26	*	職場では、ルール・マニュアルの見直しがほとんど行われない							•	
	27		自社は、人材の育成に積極的である								•
	28		職場では、業務内容について、適切なOJT(実務経験を通じて業務上必要とされる知識や技術を身につけること)が行われている								•
	29		職場は、業務改善活動(QCサークル活動など)に積極的に取り組んでいる								•
	30		職場は、ミス・トラブルがあった時に、すぐに改善できる仕組みになっている								•
	31		ミス・トラブルがあった時は、職場内で原因や改善策が共有されている								•
	32		社内・職場であったミス・トラブルの記録を利用し、職場での教育に活用している								•
	33		本社以外(取引先常駐含む)に勤務している従業員にも、会社の方針、情報、社内規則が共有され、浸透している								•
	34		職場では、各自が公平に機会を与えられ、評価をされている								•
	35		自分は仕事や成果に見合った報酬を得ている								•
36		組織のリーダーになることを目指している								•	

## 2.3.4 総合指標

日経リサーチ社が設定した総合指標質問項目は表6の通りである。この中に結果として起きているという認識を問う質問である「自分の職場ではこれまでコンプ

ライアンスに関わる問題が起きている」「自分の職場はコンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である」と言った設問が含まれている。

表 6: 総合指標質問項目

分野	番号	反転項目	項目一覧
総合指標	1		信頼できる会社に勤めていると思う
総合指標	2		自分にとって働きがいのある会社である
総合指標	3		自分の仕事に誇りを持っている
総合指標	4		自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている
総合指標	5		自分は今後もこの会社で働き続けたい
総合指標	6		自社は従業員を大切にしていると感じる
総合指標	7	※	自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている
総合指標	8		自分の職場は、コンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である
総合指標	9		自分の職場は、言うべきことが言える「風通しの良い職場」である
総合指標	10		自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である
総合指標	11		自分の仕事に満足している
総合指標	12		仕事における自分の処遇に満足している
総合指標	13		今の職場でできるだけ長く働きたい
総合指標	14		今の仕事を続けることに生きがいを感じている
総合指標	15		毎日やりがいがありいきいきと働いている
総合指標	16		仕事を通じて成長が実感できる
総合指標	17		自分の仕事の頑張りが認められている

## 第3章 研究方法

### 3.1 研究方法の概要

本研究の目的は、大規模データを用いた企業不祥事防止に向けた要因分析であり、その要因を構造的に明らかにすること、並びに職務・職場満足感の組織不祥事へ与える影響を明らかにすることである。通常の方法では、研究者の課題認識を先行研究で精査、吟味し、明らかにすべき事項に対する仮説モデルを作成し、それを解決するための質問項目を作成、アンケート調査を実施しそこで得られた回答をもとに種々の分析を実施していくことになるが、本研究では、日経リサーチ社の「コンプライアンス経営意識調査」で得られた 78642 件の共同研究により提供された所与のデータがあるため、まずはそれを用いて以下の手順で分析を試みた。

日経リサーチ社データの概要を把握し、本データセットで企業不祥事に関し何が言えるのかを考察し、日経リサーチ社質問項目の構成から見た本研究における仮説を設定した。所与の質問項目に関して適切な数の因子に分けることを想定し因子分析を実施し目的変数、説明変数それぞれに対し適切に説明できる因子を特定した。

その後、各因子間の相関、関係性を明らかにするために相関分析、重回帰分析を実施し、分散構造分析にて各種要因と目的変数との関係性を構造的に明らかにした。

### 3.2 日経リサーチ社質問項目構成から見た本研究における仮説

本研究の目的が組織不祥事の要因を構造的に明らかにすることであることから、日経リサーチ社の質問項目を精査し、まず「Y：目的変数 1」を様々な種類のリスクチェック項目を当て、リスクが顕在化しない方向に揃えることで、「組織不祥事リスク軽減」と表現した。また、各種リスクを軽減する要因として「組織風土」、職務に対する意欲や職場に対する満足感（職務職場満足感）を「X：説明変数」と設定した。更に実際に「組織不祥事が起きない」状態を「Y：目的変数 2：組織不祥事が起きない」と設定し、仮説モデルとした。

井上は、自身の不祥事意識調査研究において、それぞれの企業が持つ組織風土が企業不祥事の要因になりうるとの仮説を立て“「企業不祥事を発生させる風土、企業内制度」が「企業不祥事に対して是正しない風土」を生み出し、最終的に「企業不祥事」が発生するという企業不祥事発生構造モデルを構築することができた”と論じている（井上，2006）。

本修士研究における仮説については、この組織風土に該当する質問項目に加えて「組織に対する意欲や職場に対する満足感」に該当する設問を説明変数として加えることで、自身の

職務や職場に対する心持ちがどのように組織不祥事に影響を与えるのか知るための独自性のある仮説モデルとした。

尚、今回、これら質問項目については、すべての「X：説明変数」の要因が良い方向に働けば、同様に「Y：組織不祥事リスクは軽減」し、「Y'：組織不祥事は起きない」となるよう方向性をそろえるために、必要な反転処理を一部の設問に施した。

従い、以下の仮説モデルにおいては X 同志、 $X \Rightarrow Y$ 、 $X \Rightarrow Y'$ 、 $Y \Rightarrow Y'$ いずれもプラスの相関が期待されることになる。

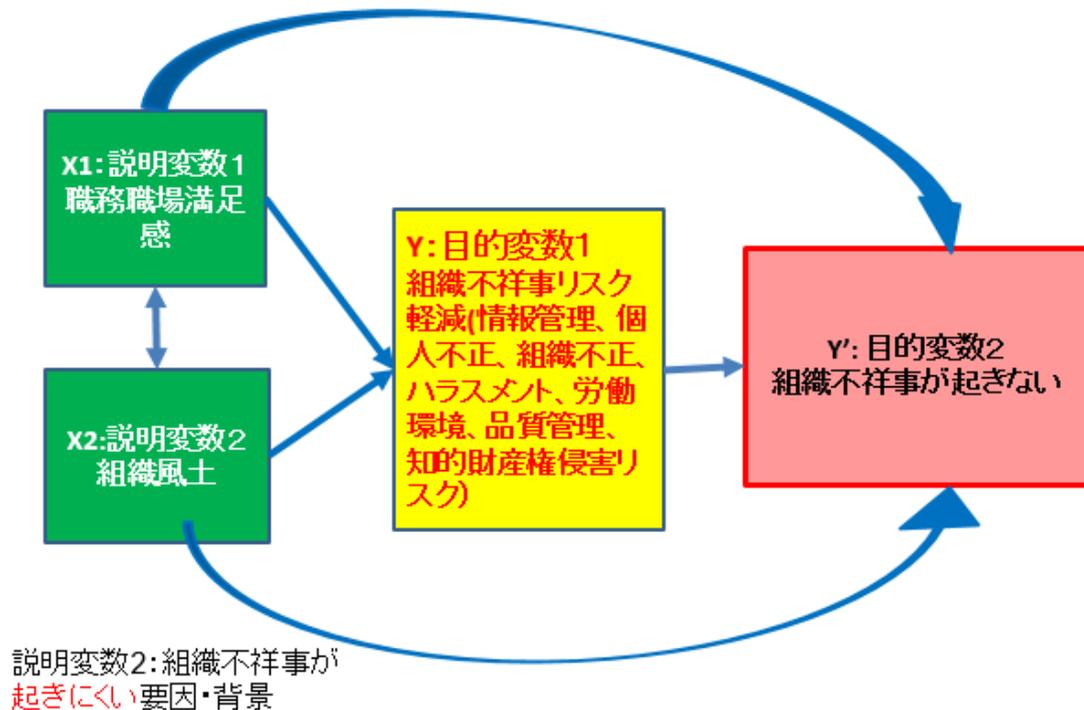


図 3: 仮説モデル

## 3.3 データの確認

### 3.3.1 選択肢の取り扱い

説明変数、目的変数に使用する質問の選択肢は以下の 6 段階に設定されているが、この中で「6. 該当しない・わからない」の取り扱いについては「3.どちらともいえない」に変換して集計することとした。

削除する取り扱いも検討したが、削除する場合は、1 Record 内に 1 つでも「6」が選択されていると、集計時に当該 Record はすべて集計対象外となり、対象となる母数が減少するデメリットがあるため、「3」に変換する取り扱いを選択することとした。

1. とてもそう思う
2. ややそう思う
3. どちらともいえない
4. あまりそう思わない
5. 全くそう思わない
6. 該当しない・わからない

変換対象となった質問項目はリスクチェック質問：Q10 1-36、組織風土チェック質問：Q11 1-36、総合指標質問：Q12 1-17 の計 89 設問である。

### 3.3.2 正規分布の確認

日経リサーチ社の質問項目の内、説明変数、目的変数に利用した「リスクチェック質問 36 設問」「組織風土チェック質問 36 設問」「総合指標質問 17 設問」を分析するにあたり、データ分布の正規分布との乖離のレベルを確認するために、それぞれの設問項目に対し、記述統計量（平均値、標準偏差、歪度、および尖度）を算出し確認した。

データの分散が小さいことを示す、天井効果（平均値＋標準偏差が選択肢の最大値を上回る）および床効果（平均値－標準偏差が選択肢の最小値を下回る）について確認したところ、Q10\_17で最大値の5を超えた。正規分布を仮定するには若干無理があるが、設問が「あなたは職場でセクハラを受けたことがある」と直接的に聞いているものであること、からY：目的変数として大切な設問であると考え除外しなかった。

一方、歪度についてはすべての設問で±1の範囲に収まったが、尖度では、Q10\_18, 19, 23, 25, 27, Q12\_8で-1を超えたので、当該ヒストグラムを確認し、正規分布と仮定できると判断して進めることとした。

分析には統計解析ソフトウェアである IBM 社の SPSS Statistics 25 を利用した。

表 7：記述統計量

	平均	標準偏	歪度	尖度
σ10 1	3.27	1.108	-0.077	-0.745
σ10 2	3.29	1.128	-0.128	-0.752
σ10 3	3.58	1.088	-0.314	-0.627
σ10 4	3.32	1.068	-0.095	-0.595
σ10 5	3.73	1.064	-0.401	-0.575
σ10 6	3.9	1.068	-0.585	-0.59
σ10 7	3.65	1.103	-0.352	-0.631
σ10 8	3.58	1.138	-0.345	-0.678
σ10 9	3.92	1.027	-0.502	-0.571
σ10 10	3.9	1.046	-0.543	-0.504
σ10 11	3.58	1.116	-0.32	-0.655
σ10 12	3.77	1.077	-0.414	-0.623
σ10 13	3.76	1.077	-0.423	-0.608
σ10 14	3.85	1.098	-0.525	-0.6
σ10 15	3.57	1.164	-0.337	-0.76
σ10 16	3.51	1.238	-0.31	-0.944
σ10 17	3.97	1.147	-0.787	-0.365
σ10 18	3.08	1.314	0.036	-1.107
σ10 19	3.39	1.337	-0.276	-1.095
σ10 20	3.87	1.094	-0.586	-0.519
σ10 21	3.75	1.151	-0.52	-0.621
σ10 22	3.19	1.253	-0.115	-0.949
σ10 23	3.11	1.288	-0.038	-1.022
σ10 24	3.38	1.222	-0.2	-0.907
σ10 25	3.21	1.296	-0.11	-1.025
σ10 26	3.37	1.281	-0.295	-0.973
σ10 27	3.07	1.292	0.002	-1.057
σ10 28	3.45	1.129	-0.217	-0.71
σ10 29	3.64	1.086	-0.323	-0.589
σ10 30	3.68	1.081	-0.359	-0.568
σ10 31	3.51	1.129	-0.288	-0.653
σ10 32	3.48	1.149	-0.278	-0.688
σ10 33	3.89	1.037	-0.49	-0.57
σ10 34	3.65	1.049	-0.256	-0.585
σ10 35	3.63	1.061	-0.262	-0.597
σ10 36	3.65	1.155	-0.434	-0.615
σ11 1	3.51	1.11	-0.432	-0.552
σ11 2	3.42	1.097	-0.316	-0.619
σ11 3	3.3	1.151	-0.179	-0.798
σ11 4	3.35	1.121	-0.234	-0.652
σ11 5	3.13	1.179	-0.067	-0.862
σ11 6	3.22	1.164	-0.093	-0.795
σ11 7	3.35	1.114	-0.211	-0.616
σ11 8	3.22	1.273	-0.159	-1.019
σ11 9	2.89	1.068	0.22	-0.421

	平均值	標準偏	歪度	尖度
σ11 10	2.95	1.088	0.208	-0.594
σ11 11	2.78	0.988	0.33	-0.147
σ11 12	2.73	1.086	0.411	-0.387
σ11 13	2.62	0.988	0.391	-0.031
σ11 14	2.9	1.13	0.282	-0.645
σ11 15	2.76	1.077	0.368	-0.436
σ11 16	2.75	1.106	0.364	-0.509
σ11 17	3.05	1.078	0.159	-0.531
σ11 18	2.91	1.079	0.271	-0.534
σ11 19	2.94	1.084	0.249	-0.533
σ11 20	2.85	1.015	0.294	-0.327
σ11 21	2.85	1.049	0.284	-0.421
σ11 22	3.16	1.039	0.013	-0.405
σ11 23	3.14	1.062	0.084	-0.547
σ11 24	2.85	1.06	0.203	-0.455
σ11 25	2.87	1.048	0.12	-0.422
σ11 26	3.13	1.072	0.103	-0.53
σ11 27	3.11	1.083	0.087	-0.574
σ11 28	2.95	1.021	0.225	-0.329
σ11 29	3.17	1.062	0.07	-0.486
σ11 30	2.93	1	0.212	-0.296
σ11 31	2.79	1.017	0.349	-0.301
σ11 32	2.91	1.039	0.255	-0.402
σ11 33	2.96	0.957	0.182	0.015
σ11 34	3.1	1.038	0.144	-0.435
σ11 35	3.15	1.063	0.096	-0.553
σ11 36	3.38	1.17	-0.14	-0.776
σ12 1	2.66	1.115	0.459	-0.461
σ12 2	2.77	1.117	0.351	-0.561
σ12 3	2.66	1.107	0.386	-0.486
σ12 4	2.78	1.028	0.279	-0.306
σ12 5	2.7	1.134	0.378	-0.495
σ12 6	2.98	1.151	0.153	-0.731
σ12 7	3.2	1.111	0.056	-0.609
σ12 8	3.17	0.983	0.075	-0.152
σ12 9	2.96	1.069	0.226	-0.501
σ12 10	3.13	1.054	0.063	-0.525
σ12 11	2.91	1.092	0.238	-0.575
σ12 12	3.1	1.119	0.089	-0.717
σ12 13	2.81	1.151	0.295	-0.592
σ12 14	3.1	1.149	0.058	-0.711
σ12 15	3.12	1.119	0.053	-0.655
σ12 16	2.99	1.11	0.186	-0.626
σ12 17	3.03	1.106	0.169	-0.61

### 3.3.3 反転処理

リスクチェック質問 Q10 の 36 設問(1-36), 組織風土チェック質問 Q11 の 13 設問(1-8, 22-26), 総合指標 Q12 の 1 設問(7)の反転項目について以下の通り反転処理を実施した.

- |              |   |              |
|--------------|---|--------------|
| 1. とてもそう思う   | ⇒ | 5. 全くそう思わない  |
| 2. ややそう思う    | ⇒ | 4. あまりそう思わない |
| 3. どちらともいえない | ⇒ | 3. どちらともいえない |
| 4. あまりそう思わない | ⇒ | 2. ややそう思う    |
| 5. 全くそう思わない  | ⇒ | 1. とてもそう思う   |
- 説明変数, 目的変数の設定

### 3.3.4 設問の選択

日経リサーチ社設定の質問項目の内, 説明変数, 目的変数として, Q10: リスク質問 (7 カテゴリー36 設問), Q11: 組織風土質問 (5 カテゴリー36 設問), Q12: 総合指標質問 (17 設問) を使用することとした.



図 4: 説明変数, 目的変数の選択

### 3.3.4.1 X,Y,Yの設定

日経リサーチ社設定の質問項目の内、”3.3.4：設問”の選択で述べた通り。基本的な考え方として、各設問を精査し、目的変数 Y, Yとする設問としては、組織不祥事につながるような事案が実際に起きた（ている）のを見た、聞いた、更に行ったことがある等、該当する行為があったと認識していると解釈できる設問を選択した。説明変数 X に関しては、それぞれの組織が持つ組織風土の観点および職務に対する意識や職場に対する満足感の観点から、目的変数である組織不祥事につながる原因となんらかの因果関係が示される設問が設定されるべきと考え説明変数として選択した。

また、日経リサーチ社は組織風土チェック質問項目として、「環境」「関係性」「関心」「習慣」「教育」の5つのカテゴリーをあらかじめ設定し、それぞれに5設問から9設問を作成した。各設問は「1. とてもそう思う」と答えると組織不祥事につながりかねないようなマイナスの側面を示す設問（例：「環境」職場にはミス・トラブルが発生したときに、報告しづらい雰囲気がある）と、より良好な職場環境を表している設問（例：「関係性」あなたの上司とのコミュニケーションは良好である）とがあり、前者のようなマイナスの側面を示す設問は「環境」「慣習」に設定されており、後にこれらに対しては反転項目としての処理を行った。

### 3.3.4.2 Xの設定

X:説明変数は組織風土質問1-36に加え、総合指標1-17から結果設問である2つ(Q12\_7,8)を除いた15設問、さらにY目的変数のリスクチェック質問からの3つの設問を加える形で計54設問と設定した。

表 8:設定された X:説明変数

組織風土 チェ ック 質問	1	職場には、ミス・トラブルが発生した時に、報告しづらい雰囲気がある	
	2	職場では、ミス・トラブルが発生した時は、迅速に対応・共有できていない	
	3	日々の作業に追われ、自分が本来すべき役割の業務に取り組めていない	
	4	自分に課された仕事のノルマや責任は重すぎる	
	5	職場は、忙しく、仕事がまわらず疲弊している	
	6	職場は、日々、受注・売上の達成に追われている	
	7	職場は、契約社員・派遣社員にも働きやすい労働環境となるよう配慮されていない	

8	自分が所属する部署では、残業することが当たり前の風土になっていると感じる	
9	自社の経営層は、経営理念・ビジョン・行動指針について継続的に発信している	
10	上司は、会社や他部門の状況をきちんと部下に伝達してくれる	
11	あなたの部門と業務連携が必要な他部門との関係は良好である	
12	あなたの上司とのコミュニケーションは良好である	
13	職場では、正社員と契約社員・派遣社員とのコミュニケーションは良好である	
14	仕事に関する自分の悩みを上司に相談できる	
15	気軽に意見や考えを言い合うことができる職場である	
16	職場には、仕事上の問題を気軽に相談できる相手がいる	
17	自社の経営層は、現場の意見や状況を積極的に把握しようとしている	
18	上司は、自分の仕事の状況を把握してくれる	
19	上司は、自分の仕事に対して、適切なアドバイスを与えてくれる	
20	職場のメンバーは、周囲の人たちの仕事や様子にも関心を払っている	
21	職場では、定期的にメンバー間で業務の進捗状況や個人の繁忙状況が共有されている	
22	職場では、取引先や社内外の関係者との慣習やしぐらみが多い	
23	職場では、業務分担・役割が不明確である	
24	職場には、担当者以外の目が届かない業務がある	
25	職場には、非効率・形骸化した作業が多い	
26	職場では、ルール・マニュアルの見直しがほとんど行われていない	
27	自社は、人材の育成に積極的である	
28	職場では、業務内容について、適切なOJT（実務経験を通じて業務上必要とされる知識や技術を身につけること）が行われている	

	29	職場は、業務改善活動（QC サークル活動など）に積極的に取り組んでいる	
	30	職場は、ミス・トラブルがあった時に、すぐに改善できる仕組みになっている	
	31	ミス・トラブルがあった時は、職場内で原因や改善策が共有されている	
	32	社内・職場であったミス・トラブルの記録を利用し、職場での教育に活用している	
	33	本社以外（取引先常駐含む）に勤務している従業員にも、会社の方針、情報、社内規則が共有され、浸透している	
	34	職場では、各自が公平に機会を与えられ、評価をされている	
	35	自分は仕事や成果に見合った報酬を得ている	
	36	組織のリーダーになることを目指している	
総合 指標	1	信頼できる会社に勤めていると思う	
	2	自分にとって働きがいのある会社である	
	3	自分の仕事に誇りを持っている	
	4	自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている	
	5	自分は今後もこの会社で働き続けたい	
	6	自社は従業員を大切にしていると感じる	
	7	自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている	⇒Y'へ
	8	自分の職場は、コンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である	⇒Y'へ
	9	自分の職場は、言うべきことが言える「風通しの良い職場」である	
	10	自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である	
	11	自分の仕事に満足している	
	12	仕事における自分の処遇に満足している	
	13	今の職場でできるだけ長く働きたい	
	14	今の仕事を続けることに生きがいを感じている	
	15	毎日やりがいがありいきいきと働いている	
	16	仕事を通じて成長が実感できる	

	17	自分の仕事の頑張りが認められている	
リスク ク エ ク 質 問	26	職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある	←Xへ
	31	業務手順が不明確なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	←Xへ
	32	業務遂行の体制が不十分なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	←Xへ、

### 3.3.4.3 Yの設定

組織不祥事リスク質問 36 設問のうち、“休暇を取得しにくい雰囲気がある”，“品質問題がいつ起きてもおかしくない状況である”など、実際に起きているのを見た、聞いたわけではない項目については X に移行することとし 33 設問を Y：目的変数とした。

表 9:設定された Y:目的変数

リスク ク エ ク 質 問	1	「個人情報・機密情報」と他の情報との区別がつけられていない人がいる	
	2	「個人情報・機密情報」の管理を適正に行っていない人がいる	
	3	「個人情報・機密情報」を社内規定に則らず社外に持ち出している人がいる	
	4	社外勤務時に、業務に関する情報を社内規定どおりに扱っていない人がいる	
	5	SNS や動画共有サービスなどを使ってネット上に、不適切な投稿をしている人がいる	
	6	あなたは、業務上知り得た機密情報を、家族や友人・知人に話すことがある	
	7	職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との間で必要以上の接待をしたり、受けていたりしている人がいる	
	8	職場では、経費や各種手当（残業手当など）をごまかして申告している人がいる	
	9	職場で業務上知り得た機密情報を基に、株式売買など不正な利益を得ようとしている人がいる	
	10	職場では、会計証憑書類（発注書、契約書など）を偽造したり、不正に入手している人がいる	
	11	職場では、業務に関わる費用（材料費、作業時間、作業工数など）を正しく申告・計上していない人がいる	

12	職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との癒着（特別な便宜を図るなどの不正行為）がある	
13	職場では、取引先（協力会社、子会社含む）への不当な圧力がある	
14	職場で、売上・利益などの虚偽申告や不正操作をしているのを見た・聞いたことがある	
15	あなたは、受注目標・売上目標に対して、上司から過度の圧力を感じる	
16	職場で、セクハラが行われているのを見た・聞いたことがある	
17	あなたは職場で、セクハラを受けたことがある	
18	職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある	
19	あなたは職場で、パワハラを受けたことがある	
20	職場で、妊娠や育児・介護などを理由に、嫌がらせが行われているのを見た・聞いたことがある	
21	職場で、不当な差別（人種、信条、性別、宗教、国籍、心身の障害、病気、出身、出生などに基づく）を見た・聞いたことがある	
22	職場では、上司が部下の労働時間を適切に管理できていない	
23	職場では、残業しないと終わらない業務量になっている	
24	職場では、残業する代わりに仕事を持ち帰っている人がいる	
25	職場では、残業時間を実際よりも少なく申告している人がいる	
26	職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある	⇒X へ
27	職場では、就業規則どおりの休憩時間が取れていない人がいる	
28	業務が決められた手順や適正な方法にしたがって行われていないのを見た・聞いたことがある	
29	製品やサービスについて、適正な検収・検査が行われていないのを見た・聞いたことがある	
30	製品やサービスについて、規定より品質を落としているのを見た・聞いたことがある	
31	業務手順が不明確なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	⇒X へ
32	業務遂行の体制が不十分なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	⇒X へ
33	職場では、ソフトウェアのライセンス違反（不正コピー）をし	

		ている人がいる	
34		職場では、業務上利用する情報や資料の特許や商標・意匠について、確認しないことが多い	
35		職場では、業務上利用する情報や資料の著作権や肖像権について、確認しないことが多い	
36		コンプライアンスに関する相談・通報制度を利用したいと思う事態があった	

### 3.3.4.4 Yの設定

組織不祥事リスク質問の内、明らかに結果設問であると思える2設問「自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」、「自分の職場は、コンプライアンスに関わる問題が起らない体質である」を別途「Y:目的変数2」として設定した。“3.3.7 目的変数 Yの設定”にて詳述する。

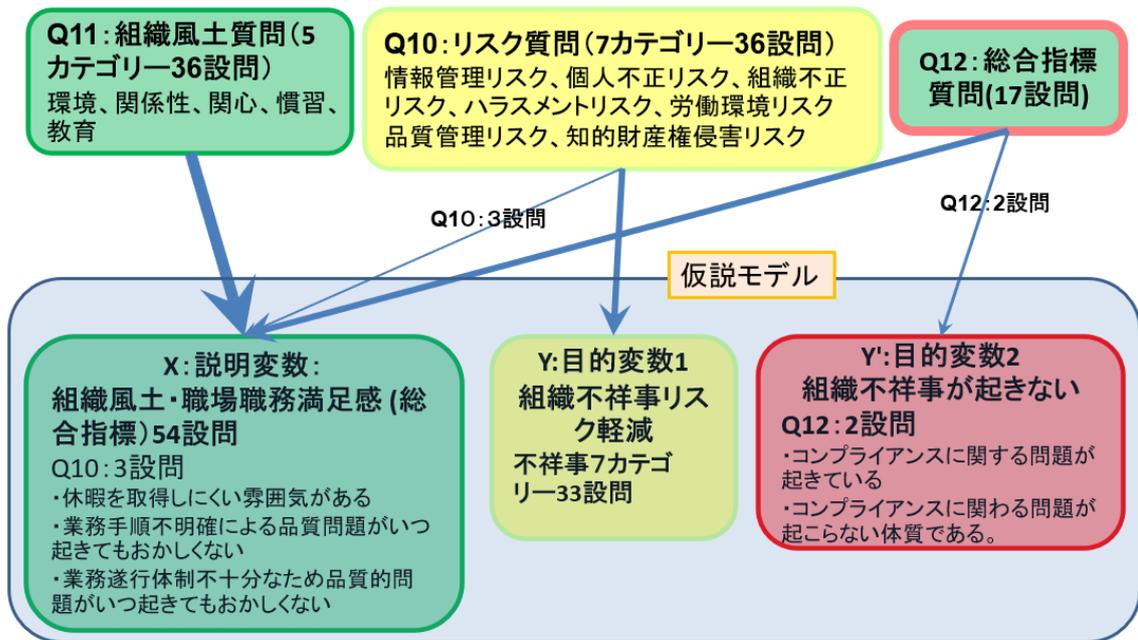


図 5: 既存の設問を吟味し、目的変数, 説明変数を設定

### 3.3.5 説明変数の因子特定

組織不祥事の要因を明らかにするために、説明変数として選択した「職務に対する意識」や「職場に対する満足感」、および「組織風土質問」計 54 設問に対し、因子分析を行った。

因子分析の方法としては、分析の厳密性が最も高いという理由から近年の因子分析に関する議論の中で推奨されることが多い最尤法を用い、因子間の関係性(相関)がより明確になりわかりやすい因子構造が得られることより斜交回転を採用した(小田, 2007)。また、

斜交回転において、因子の解釈がより容易であるプロマックス法を採用した。

<https://www.nikkei-r.co.jp/glossary/id=1656>：日経リサーチ社プロマックス回転。

因子分析の結果、因子負荷量 0.4 未満の 5 設問を除外したため最終的には 49 設問となった。除外された設問を表 10 に示した。また、5 因子を抽出し以下の通り命名した。

X:説明変数

1. 職務職場満足感
2. 風通しの良い職場
3. 業務・労務管理ができている職場
4. 手順整備ができている職場
5. 明確な職務分掌がある職場

なお、因子分析実施時は第六因子まで抽出されたが、第六因子に一番高い因子負荷量を示す設問はなかったため、因子分析結果として、5 因子を抽出した。

また、固有値と寄与率を表 11 に、回転後のパターン行列を表 12 に提示した。

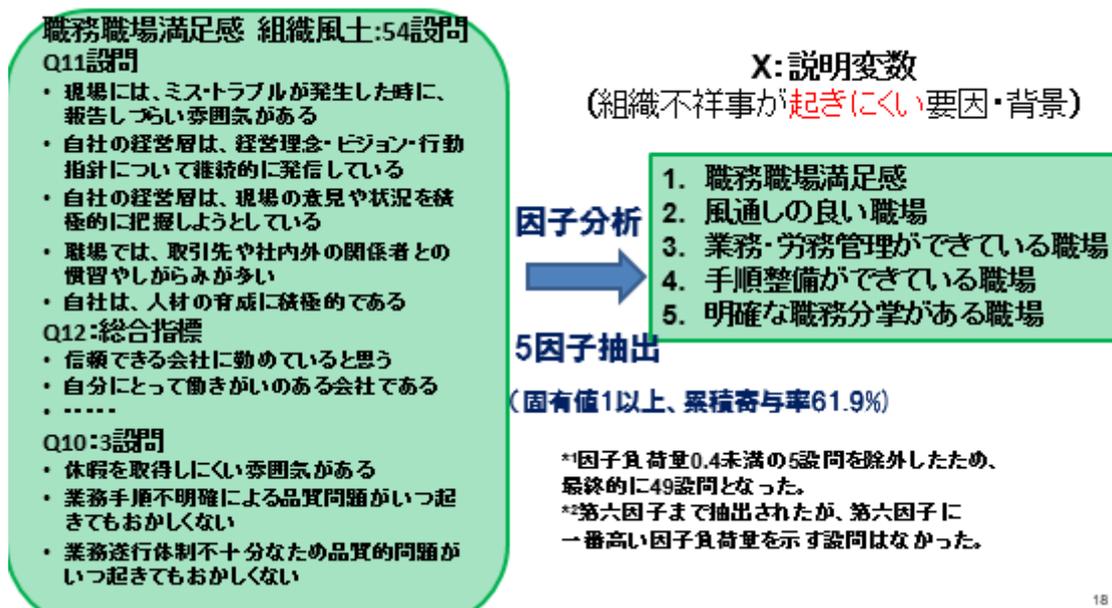


図 6: 因子分析結果(X:説明変数)

表 10:X:説明変数から除外された設問

Q11_9	自社の経営層は、経営理念・ビジョン・行動指針について継続的に発信している	0.4<二度目で除外
Q11_17	自社の経営層は、現場の意見や状況を積極的に把握しようとしている	0.4<一度目で除外
Q11_36	組織のリーダーになることを目指している	0.4<一度目で除外
Q12_9	自分の職場は、言うべきことが言える「風通しの良い職場」である	0.4<一度目で除外
Q10_32	業務遂行の体制が不十分なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	Y⇒Xへ、0.4<一度目で除外

表 11:X:説明変数因子分析結果固有値, 寄与率

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和a
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計
1	18.866	38.502	38.502	18.381	37.512	37.512	15.322
2	5.350	10.918	49.419	4.896	9.992	47.504	14.295
3	2.966	6.053	55.472	2.695	5.500	53.004	8.952
4	1.777	3.627	59.100	1.329	2.712	55.715	14.247
5	1.351	2.757	61.857	0.902	1.842	57.557	6.852

表 12: X:説明変数の因子分析結果(プロマックス回転後のパターン行列)

パターン行列a						
	因子					
*反転項目	X1	X2	X3	X4	X5	X6
<b>第1因子 職務職場満足感</b>						
q12_14【今の仕事を続けることに生きがいを感じている】	0.973	-0.05	-0.084	-0.097	0.061	-0.081
q12_15【毎日やりがいがありいきいきと働いている】	0.926	0.017	-0.062	-0.1	0.077	-0.119
q12_3【自分の仕事に誇りを持っている】	0.873	0.022	-0.083	-0.098	-0.031	0.238
q12_2【自分にとって働きがいのある会社である】	0.86	0.024	-0.023	-0.011	-0.01	0.204
q12_11【自分の仕事に満足している】	0.856	0.014	0.048	-0.066	-0.02	-0.069
q12_13【今の職場でできるだけ長く働きたい】	0.844	0.005	0.092	-0.074	-0.083	0.035
q12_16【仕事を通じて成長が実感できる】	0.833	0.067	-0.134	-0.057	0.079	-0.057
q12_5【自分は今後もこの会社で働き続けたい】	0.833	-0.015	0.083	-0.021	-0.102	0.169
q12_17【自分の仕事の頑張りが認められている】	0.669	0.136	0.004	0.047	0.047	-0.194
q12_12【仕事における自分の処遇に満足している】	0.658	-0.03	0.123	0.147	-0.036	-0.259
q12_4【自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている】	0.653	-0.025	-0.013	0.171	-0.014	0.204
q12_6【自社は従業員を大切にしていると感じる】	0.572	-0.025	0.119	0.242	-0.011	0.021
q12_1【信頼できる会社に勤めていると思う】	0.56	0.015	0.071	0.221	-0.024	0.231
q12_10【自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である】	0.519	0.079	-0.067	0.216	0.128	-0.072
<b>第2因子 風通しの良い職場</b>						
q11_12【あなたの上司とのコミュニケーションは良好である】	0.041	0.936	0.034	-0.181	-0.035	0.015
q11_14【仕事に関する自分の悩みを上司に相談できる】	0.038	0.881	-0.014	-0.117	0.017	-0.025
q11_16【職場には、仕事上の問題を気軽に相談できる相手がいる】	0.037	0.761	-0.019	-0.08	-0.055	0.065
q11_15【気軽に意見や考えを言い合うことができる職場である】	0.033	0.76	0.025	-0.016	-0.032	0.079
q11_19【上司は、自分の仕事に対して、適切なアドバイスを与えてくれる】	0.014	0.732	-0.014	0.094	0.055	-0.128
q11_18【上司は、自分の仕事の状況を把握してくれる】	0.014	0.73	0.037	0.076	0.033	-0.14
q11_10【上司は、会社や他部門の状況をきちんと部下に伝達してくれる】	-0.031	0.651	-0.062	0.166	0.075	-0.047
q11_13【職場では、正社員と契約社員・派遣社員とのコミュニケーションは良好である】	-0.009	0.645	0.009	0.065	-0.118	0.146
q11_11【あなたの部門と業務連携が必要な他部門との関係は良好である】	0.038	0.569	0.001	0.117	-0.059	0.077
q11_20【職場のメンバーは、周囲の人たちの仕事や様子にも関心を払っている】	0.02	0.559	-0.016	0.214	-0.004	-0.027
q11_21【職場では、定期的にメンバー間で業務の進捗状況や個人の繁忙状況が共有されている】	-0.021	0.549	-0.028	0.268	0.011	-0.012
<b>第3因子 業務・労務管理ができていない職場</b>						
q11_5【職場は、忙しく、仕事がまわらず疲弊している】*	-0.01	-0.09	0.885	0.007	-0.058	-0.122
q11_4【自分に課された仕事のノルマや責任は重すぎる】*	0.004	-0.014	0.853	-0.068	-0.092	-0.077
q11_3【日々の作業に追われ、自分が本来すべき役割の業務に取り組めていない】*	-0.032	-0.036	0.844	-0.007	-0.018	-0.083
q11_8【自分が所属する部署では、残業することが当たり前の風土になっていると感じる】*	-0.023	-0.037	0.744	-0.023	0	-0.07
q11_6【職場は、日々、受注・売上上の達成に追われている】*	0.006	-0.057	0.741	-0.067	-0.04	-0.038
q11_1【職場には、ミス・トラブルが発生した時に、報告しづらい雰囲気がある】*	-0.01	0.21	0.581	-0.067	0.098	0.152
q11_7【職場は、契約社員・派遣社員にも働きやすい労働環境となるよう配慮されていない】*	0.013	0.016	0.529	0.021	0.092	0.082
q11_2【職場では、ミス・トラブルが発生した時は、迅速に対応・共有できていない】*	-0.043	0.084	0.497	0.114	0.192	0.142
q10_26【職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある】*	0.012	0.094	0.495	-0.003	0.08	0.059
q10_32【業務遂行の体制が不十分のため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である】*	0.02	0.014	0.423	0.066	0.218	0.123
<b>第4因子 手順整備ができていない職場</b>						
q11_32【社内・職場であったミス・トラブルの記録を利用し、職場での教育に活用している】	-0.074	0.047	-0.043	0.804	-0.003	0.001
q11_29【職場は、業務改善活動(QCサークル活動など)に積極的に取り組んでいる】	-0.007	-0.036	-0.07	0.749	0.014	-0.104
q11_28【職場では、業務内容について、適切なOJT(実務経験を通じて業務上必要とされる知識や技術を身につけること)が行われている】	-0.005	0.063	-0.023	0.737	-0.008	-0.051
q11_27【自社は、人材の育成に積極的である】	0.078	-0.002	-0.064	0.734	0.044	-0.087
q11_30【職場は、ミス・トラブルがあった時に、すぐに改善できる仕組みになっている】	-0.034	0.103	0.027	0.728	0.019	-0.015
q11_31【ミス・トラブルがあった時は、職場内で原因や改善策が共有されている】	-0.076	0.153	0.016	0.722	-0.023	0.043
q11_33【本社以外(取引先常駐含む)に勤務している従業員にも、会社の方針、情報、社内規則が共有され、浸透している】	-0.003	0.071	-0.011	0.695	-0.055	-0.027
q11_34【職場では、各自が公平に機会を与えられ、評価をされている】	0.11	0.138	0.039	0.568	0.006	-0.211
q11_35【自分は仕事や成果に見合った報酬を得ている】	0.216	0.005	0.123	0.502	-0.118	-0.305
<b>第5因子 明確な職務分掌がある職場</b>						
q11_24【職場には、担当者以外の目が届かない業務がある】*	-0.009	-0.065	0.071	-0.02	0.704	-0.074
q11_25【職場には、非効率・形骸化した作業が多い】*	0.062	-0.08	0.089	-0.041	0.703	-0.056
q11_26【職場では、ルール・マニュアルの見直しがほとんど行われない】*	-0.027	-0.041	-0.02	0.166	0.667	0.114
q11_23【職場では、業務分掌・役割が不明確である】*	-0.004	0.031	0.103	-0.015	0.641	0.06
q11_22【職場では、取引先や社内外の関係者との慣習やしらがみが多い】*	0.005	0.008	0.124	-0.143	0.579	0.079
因子抽出法: 最尤法						
回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法						
a 8回の反復で回転が収束しました。						

### 3.3.6 目的変数の因子特定

日経リサーチ社はリスクチェック質問として 36 設問を 7 つのカテゴリー（情報管理リスク、個人不正リスク、組織不正リスク、ハラスメントリスク、労働環境リスク、品質管理リスク、知的財産権侵害利リスク）に分類していた。しかしながら、目的変数が 7 カテゴリーあることはモデルの検討の際にも煩雑さが否めないため、質問項目間で相互に関連しあっている潜在的な要因を探し出し、因子数が所与の 7 カテゴリーより少なくなることを期待し、因子分析を実施した。因子分析対象となった設問項目は「Y：目的変数 1」として選択した不祥事リスク軽減に関する 33 設問とし、反転処理後、因子分析（最尤法、斜交回転、プロマックス法）を行い、結果として固有値 1 以上、累積寄与率 67.3%で 5 因子が抽出されたため、この 5 因子を用いて今後の分析を進める事とし以下の通り命名した。

Y:目的変数 1

1. 不正利益リスク軽減
2. 労働環境リスク軽減
3. 品質・知財リスク軽減
4. ハラスメントリスク軽減
5. 情報管理リスク軽減

**「Y:目的変数 1」として選択した不祥事リスク軽減に関する33設問に対し、反転処理後、因子分析(プロマックス法)を行い、5因子を抽出し以下の通り命名した。**

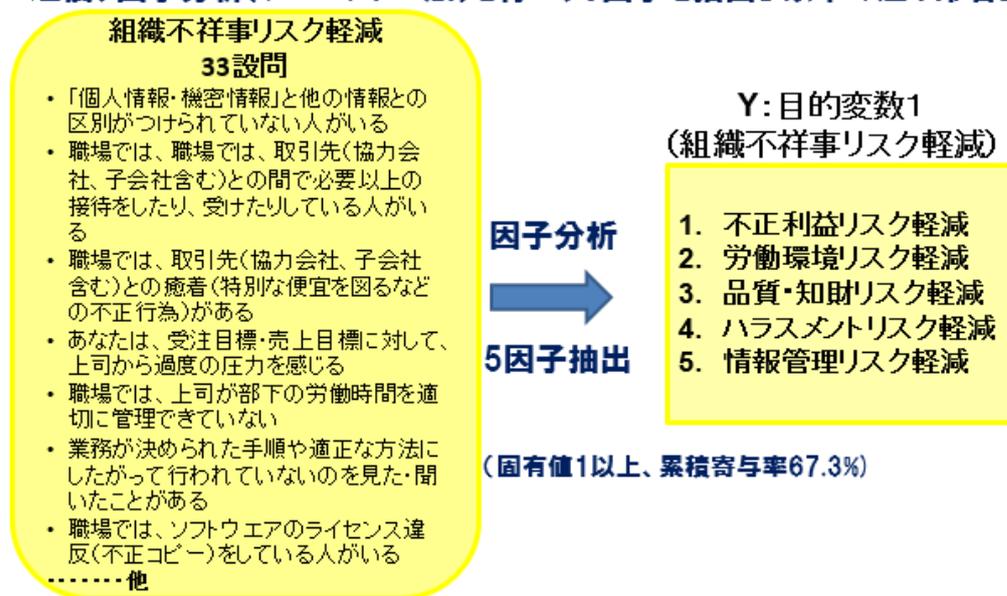


図 7: 因子分析結果(Y:目的変数)

また、固有値と寄与率を表 13 に、回転後のパターン行列を表 14 に提示した。

表 13: Y:目的変数因子分析結果固有値, 寄与率

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和a
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	16.235	49.196	49.196	15.844	48.011	48.011	13.637
2	2.314	7.013	56.209	1.923	5.829	53.840	9.914
3	1.394	4.226	60.435	0.958	2.903	56.743	12.442
4	1.252	3.792	64.227	0.946	2.867	59.610	11.599
5	1.018	3.084	67.311	0.676	2.047	61.657	10.337

表 14: Y:目的変数の因子分析結果(プロマックス回転後のパターン行列)

パターン行列a	因子				
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
*反転項目					
<b>第1因子 不正利益リスク軽減</b>					
q10_10【職場では、会計証憑書類（発注書、契約書など）を偽造したり、不正に入手している人がいる】*	0.923	-0.041	0.019	-0.057	-0.027
q10_9【職場で業務上知り得た機密情報を基に、株式売買など不正な利益を得ようとしている人がいる】*	0.905	-0.069	0.02	-0.052	-0.023
q10_12【職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との癒着（特別な便宜を図るなどの不正行為）がある】*	0.847	0.057	-0.005	0.003	-0.037
q10_14【職場で、売上・利益などの虚偽申告や不正操作をしているのを見た・聞いたことがある】*	0.814	0.004	0.039	0.045	-0.067
q10_13【職場では、取引先（協力会社、子会社含む）への不当な圧力がある】*	0.767	0.064	0.01	0.069	-0.058
q10_7【職場では、取引先（協力会社、子会社含む）との間で必要以上の接待をしたり、受けたりしている人がいる】*	0.759	0.091	-0.091	-0.014	0.094
q10_8【職場では、経費や各種手当（残業手当など）をごまかして申告している人がいる】*	0.636	0.163	-0.073	-0.018	0.161
q10_11【職場では、業務に関わる費用（材料費、作業時間、作業工数など）を正しく申告・計上していない人がいる】*	0.622	0.161	-0.022	-0.08	0.186
q10_5【SNSや動画共有サービスなどを使ってネット上に、不適切な投稿をしている人がいる】*	0.474	-0.085	-0.015	0.056	0.305
q10_6【あなたは、業務上知り得た機密情報を、家族や友人・知人に話すことがある】*	0.417	-0.146	0.122	0.002	0.179
<b>第2因子 労働環境リスク軽減</b>					
q10_23【職場では、残業しないと終わらない業務量になっている】*	-0.041	0.836	-0.006	-0.024	-0.069
q10_25【職場では、残業時間を実際よりも少なく申告している人がいる】*	0.049	0.788	-0.021	0.002	-0.038
q10_27【職場では、就業規則どおりの休憩時間が取れていない人がいる】*	-0.051	0.783	0.014	0.03	-0.013
q10_22【職場では、上司が部下の労働時間を適切に管理できていない】*	-0.043	0.67	0.094	0.069	0.057
q10_24【職場では、残業する代わりに仕事を持ち帰っている人がいる】*	0.153	0.63	0.003	-0.026	0.001
<b>第3因子 品質・知財リスク軽減</b>					
q10_34【職場では、業務上利用する情報や資料の特許や商標・意匠について、確認しないことが多い】*	-0.004	-0.024	0.909	-0.076	0.047
q10_35【職場では、業務上利用する情報や資料の著作権や肖像権について、確認しないことが多い】*	-0.021	-0.013	0.872	-0.058	0.073
q10_29【製品やサービスについて、適正な検収・検査が行われていないのを見た・聞いたことがある】*	0.091	0.109	0.675	0.012	-0.016
q10_30【製品やサービスについて、規定より品質を落としているのを見た・聞いたことがある】*	0.133	0.094	0.66	0.023	-0.058
q10_33【職場では、ソフトウェアのライセンス違反（不正コピー）をしている人がいる】*	0.389	-0.075	0.567	-0.015	-0.08
q10_28【業務が決められた手順や適正な方法にしたがって行われていないのを見た・聞いたことがある】*	-0.046	0.25	0.516	0.083	0.106
<b>第4因子 ハラスメントリスク軽減</b>					
q10_19【あなたは職場で、パワハラを受けたことがある】*	-0.103	0.073	-0.06	0.826	0.026
q10_18【職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある】*	-0.187	0.21	-0.11	0.759	0.13
q10_16【職場で、セクハラが行われているのを見た・聞いたことがある】*	0.073	0.029	-0.049	0.687	0.047
q10_17【あなたは職場で、セクハラを受けたことがある】*	0.298	-0.161	0.055	0.568	-0.091
q10_21【職場で、不当な差別（人種、信条、性別、宗教、国籍、心身の障害、病気、出身、出生などに基づく）を見た・聞いたことがある】*	0.29	-0.075	0.095	0.529	-0.005
q10_20【職場で、妊娠や育児・介護などを理由に、嫌がらせが行われているのを見た・聞いたことがある】*	0.404	-0.076	0.078	0.471	-0.091
q10_15【あなたは、受注目目標・売上目標に対して、上司から過度の圧力を感じる】*	0.228	0.217	0.02	0.365	-0.056
q10_36【コンプライアンスに関する相談・通報制度を利用したいと思う事態があった】*	0.075	0.041	0.349	0.351	0.023
<b>第5因子 労働管理リスク軽減</b>					
q10_2【「個人情報・機密情報」の管理を適正に行っていない人がいる】*	0.006	-0.031	0.008	0.029	0.782
q10_1【「個人情報・機密情報」と他の情報との区別がつけられていない人がいる】*	-0.009	-0.02	0.043	0.041	0.774
q10_4【社外勤務時に、業務に関する情報を社内規定どおりに扱っていない人がいる】*	0.094	0.014	0.008	0.011	0.722
q10_3【「個人情報・機密情報」を社内規定に則らず社外に持ち出している人がいる】*	0.287	-0.016	0.045	-0.026	0.575
因子抽出法: 最尤法					
回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法					
a 7 回の反復で回転が収束しました。					

### 3.3.7 目的変数 Y' の設定

仮説モデルを構築する際に、X, Y, Y' を設定した。その際に Y' を結果として起きているという認識を問う設問として「組織不祥事が起きない」状態と設定し、X として設定していた総合指標質問項目の内、明らかに結果を示している設問と考えられた以下の 2 設問 (Q12\_7,8) を X : 説明変数から外し、新たに「Y:目的変数 2 : 組織不祥事が起きない」と設定した。

- 1) Q12\_7 : 自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている。

2)Q12\_8：自分の職場はコンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である。

1)Q12\_7 の設問は反転項目であるため、反転処理を実施し、「コンプライアンスに関わる問題が起きていない」とみなす。

### 3.3.7.1 Cronbach の $\alpha$ , 相関分析によるY' の設定

「Y：目的変数 2」として選択した 2 設問について 1)Q12\_7 の反転処理後に合成を試みたが、相関係数は 0.122 (1%水準で有意)、Cronbach の  $\alpha$  は 0.217 といずれも低い値となったため、両設問の算術平均を出し、一つの変数に合成する事はせず、より結果として起きているという認識を強く示している 「1)Q12\_7：自分の職場ではコンプライアンスに関わる問題が起きている」のみを「Y：目的変数 2」とすることとした。また、Y を仮説モデルでは「組織不祥事が起きない」としていたが設問の表記を優先し「コンプライアンス違反が起きない」に変更する。

それにしても「1)Q12\_7：自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」と、「2)Q12\_8：自分の職場はコンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である」とは、同様の設問にもかかわらず何故 Cronbach の  $\alpha$  も相関係数も低かったのだろうか。考えられることとしては、一方の設問が反転されていることより、回答選択肢を誤って反対側を回答した者が少なくなかったのではないかと言う点がある。

実際に反転処理以前の状態での回答について生データに戻って調査した結果、Q12\_7 と Q12\_8 の回答に不整合が見られた。具体的には「1)Q12\_7：自分の職場では、これまでコンプライアンスにかかわる問題が起きている」に対し「1.とてもそう思う」と答えた人は 5482 人であったが、この 5482 人の内 2)「Q12\_8：自分の職場は、コンプライアンスにかかわる問題が起こらない体質である」に対し「1.とてもそう思う」あるいは「2.ややそう思う」と回答をした人は 1466 人となり、26.4%の回答に矛盾がみられることが分かった。図 8



図 8:回答矛盾が生じた事例の解説

### 3.3.8 Y'に対する回答の解釈

「Y'目的変数 2」と設定した結果設問は「Q12\_7:自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」（分析では反転処理を実施）というものである。本修士研究の論旨を明確にするために当該設問に対する回答の解釈について以下論ずる。

「自分の職場では、コンプライアンスに関わる問題が起きている」の設問に対し回答者が「1.とてもそう思う」と回答した場合、その回答者は「自分の職場ではコンプライアンスに関わる問題が起きていると認識している」だけであって、職場の一員として自身が含まれているのか、実際にコンプライアンスに関わる問題が起きているのかについてまでは言及されていないとみなすのがアンケート調査においては一般的な解釈といえよう。しかしながら、本修士研究では、以下に述べる理由から、職場の一員として自身が含まれ、実際にコンプライアンス違反を容認するといえる解釈も可能であると考えらる。

まず、1)アンケート調査における“認識”についてと 2)コンプライアンス違反に対する認識についてそれぞれ論じておく。

アンケート調査の回答者は各設問に対し主観的にしか回答できない。つまり身長を問う設問でさえ、他者が測定結果を記録する調査でない限りは、正確性も含めて主観的な回答しか得られない。これがアンケート調査の限界である。それを承知の上で「コンプライアンス違反に対する認識を 78642 例に及ぶ大規模なアンケート調査によって得たもの」が今回のデータとなる。従い、実際にコンプライアンス違反を容認するか否かは明確ではないとはいえ、得られた結果に対してある一定の傾向がみられていることより、実際に起きていることを含んだ回答結果とみなし、大規模なアンケート結果として得られた傾向に対し提言を行うことには一定の合理性がある。

次に 2)コンプライアンス違反に対する認識について述べる。

日経リサーチ社のアンケート質問項目の中に、「コンプライアンス違反に関する定義」は

一切記されていない。本修士研究では、回答者各人が自身の経験と理解の範囲で定義した“コンプライアンス違反”が、“認識しているコンプライアンス違反”であると考え、この考えを裏付ける結果を表 15 に示す。これは、各リスクチェック設問に対し、回答者が「1.とてもそう思う」と回答した件数と、同じ人が「Y：目的変数 2：自分の職場では、コンプライアンスに関わる問題が起きている」に対し「1.とてもそう思う」と答えた割合等を示したものである。①は各リスクチェック設問項目と「コンプライアンスに関わる問題が起きている」の両方に対し「1.とてもそう思う」と回答した人数である。430 人から 2760 人とばらつきがあるものの、それらを合計すると延 46863 名になる。また、②は各リスクチェック設問項目に対し「1.とてもそう思う」と回答した人数である。どのリスクチェック設問についても①と②の人数に大きな差があり、同じリスクでも回答者によってコンプライアンス違反と認識するか否かに違いがあることが示されている。また①を②で割った割合を見ると設問ごとに 19.9%から 45.9%となっており、リスクの内容によってコンプライアンス違反と捉える認識の相違が示されている。これらの結果は各回答者のコンプライアンス違反に対する認識が異なることを示すと同時に、各リスクチェック設問の内容を考慮すると、コンプライアンス違反に繋がるリスクを実際に見た、聞いた、受けた回答者が一定数存在すると言える。

また、リスクチェック設問を見ていくと、コンプライアンス違反に関係のあるリスクに接触したことがあるか直接聞いている設問は「No.6 あなたは、業務上知り得た機密情報を、家族や友人・知人に話すことがある」の問いしかない。この設問に対し「1.とてもそう思う」と答え、且つ「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」に「1.とてもそう思う」と回答した人は 430 人（全回答者の 0.5%）と少数ではあるが存在していることが分かる。

これらを勘案すると、「自分の職場では、コンプライアンスに関わる問題が起きている」に対し「1.とてもそう思う」と回答した人の割合は、上記 No.6 の設問も含め、0.5%から 3.5%の範囲とわずかではあるが、記載されたリスク項目に対し、少なくとも該当事案が起きている、該当した人たちがいる、該当した経験をしたことがあると言った解釈をしよう程度の人数はいると考えるのが自然である。反対に、「コンプライアンスに関わる問題が起きている」の意味を、実際に起きている、起きていないは考慮せず、問題意識を持っているからこそ認識しているのである（Awareness が高いという解釈）と解釈するのもそれだけでは不十分と考える。

表 15: Q10 各リスク設問と Y'コンプライアンス違反の認識との関係性

		①各設問 & Q12_7 に”とてもそう思う”と答えた人数(人) コンプライアンス違反発生件数	②各設問に対し”とてもそう思う”と答えた人数(人) リスク要因発生件数	①/② (%) : コンプライアンス違反認識率	①の全回答者 (78642人)に対する割合 (%)	
Q10 リスク チェック 質問	36	コンプライアンスに関する相談・通報制度を利用したいと思う事態があった	1797	3912	45.9%	2.3%
	14	職場で、売上・利益などの虚偽申告や不正操作をしているのを見た・聞いたことがある	920	2154	42.7%	1.2%
	33	職場では、ソフトウェアのライセンス違反(不正コピー)をしている人がいる	639	1511	42.3%	0.8%
	34	職場では、業務上利用する情報や資料の特許や商標・意匠について、確認しないことが多い	899	2130	42.2%	1.1%
	12	職場では、取引先(協力会社、子会社含む)との癒着(特別な便宜を図るなどの不正行為)がある	865	2068	41.8%	1.1%
	10	職場では、会計証憑書類(発注書、契約書など)を偽造したり、不正に入手している人がいる	675	1630	41.4%	0.9%
	35	職場では、業務上利用する情報や資料の著作権や肖像権について、確認しないことが多い	928	2298	40.4%	1.2%
	30	製品やサービスについて、規定より品質を落としているのを見た・聞いたことがある	1029	2568	40.1%	1.3%
	29	製品やサービスについて、適正な検収・検査が行われていないのを見た・聞いたことがある	1082	2706	40.0%	1.4%
	28	業務が決められた手順や適正な方法にしたがって行われていないのを見た・聞いたことがある	1508	3812	39.6%	1.9%
	13	職場では、取引先(協力会社、子会社含む)への不当な圧力がある	817	2095	39.0%	1.0%
	21	職場で、不当な差別(人種、信条、性別、宗教、国籍、心身の障害、病気、出身、出生などに基づく)を見た・聞いたことがある	1254	3224	38.9%	1.6%
	20	職場で、妊娠や育児・介護などを理由に、嫌がらせが行われているのを見た・聞いたことがある	802	2114	37.9%	1.0%
	7	職場では、取引先(協力会社、子会社含む)との間で必要以上の接待をしたり、受けたりしている人がいる	1053	2803	37.6%	1.3%
	9	職場で業務上知り得た機密情報を基に、株式売買など不正な利益を得ようとしている人がいる	509	1362	37.4%	0.6%
3	「個人情報・機密情報」を社内規定に則らず社外に持ち出している人がいる	1012	2721	37.2%	1.3%	

31	業務手順が不明確なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	1415	3841	<b>36.8%</b>	1.8%
32	業務遂行の体制が不十分なため、品質的に問題がいつ起きてもおかしくない状況である	1580	4376	<b>36.1%</b>	2.0%
8	職場では、経費や各種手当(残業手当など)をごまかして申告している人がいる	1275	3571	<b>35.7%</b>	1.6%
11	職場では、業務に関わる費用(材料費、作業時間、作業工数など)を正しく申告・計上していない人がいる	1144	3205	<b>35.7%</b>	1.5%
4	社外勤務時に、業務に関する情報を社内規定どおりに扱っていない人がいる	1198	3469	<b>34.5%</b>	1.5%
16	職場で、セクハラが行われているのを見た・聞いたことがある	1687	5042	<b>33.5%</b>	2.1%
1	「個人情報・機密情報」と他の情報との区別がつけられていない人がいる	1367	4123	<b>33.2%</b>	1.7%
17	あなたは職場で、セクハラを受けたことがある	891	2766	<b>32.2%</b>	1.1%
15	あなたは、受注目標・売上目標に対して、上司から過度の圧力を感じる	1229	3837	<b>32.0%</b>	1.6%
5	SNS や動画共有サービスなどを使ってネット上に、不適切な投稿をしている人がいる	644	2051	<b>31.4%</b>	0.8%
6	あなたは、業務上知り得た機密情報を、家族や友人・知人に話すことがある	430	1397	<b>30.8%</b>	0.5%
2	「個人情報・機密情報」の管理を適正に行っていない人がいる	1366	4559	<b>30.0%</b>	1.7%
19	あなたは職場で、パワハラを受けたことがある	2279	8417	<b>27.1%</b>	2.9%
18	職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある	2760	10385	<b>26.6%</b>	3.5%
22	職場では、上司が部下の労働時間を適切に管理できていない	2212	8637	<b>25.6%</b>	2.8%
24	職場では、残業する代わりに仕事を持ち帰っている人がいる	1446	5769	<b>25.1%</b>	1.8%
25	職場では、残業時間を実際よりも少なく申告している人がいる	2118	9382	<b>22.6%</b>	2.7%
26	職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある	1709	7764	<b>22.0%</b>	2.2%
27	職場では、就業規則どおりの休憩時間が取れていない人がいる	2269	10477	<b>21.7%</b>	2.9%
23	職場では、残業しないと終わらない業務量になっている	2055	10314	<b>19.9%</b>	2.6%
合計		46863			

より直接的にコンプライアンス違反の有無を問うことについて以下論じる。Yの設問「Q12\_7:自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」について、より明確に「あなたはコンプライアンス違反を起こしたことがありますか?」と問うと、「組織不祥事に関するリスクは非常にセンシティブな情報であり、たとえ無記名の調査であっても、それを社外に提出することに企業側が強い抵抗感を覚えることが予想される」と樋口

も著書で述べているように（樋口晴彦，組織不祥事研究，2012，P.71）回答者の多くが正直には答えずに“コンプライアンスに関わる問題を起こしていない”あるいは起こしていたとしてもそれほど大きなコンプライアンス違反を起こしているわけではないと考え「全くそう思わない」と回答するケースが頻発する可能性があると考える。前述の通り，今回の日経リサーチ社の設問でも直接的に回答者に違反を犯したことの有無を聞く設問は「Q10\_6：あなたは，業務上知り得た機密情報を，家族や友人・知人に話すことがある」の1つしかないのは，回答を躊躇する事を避けるためであったと考える。

最後に，以下に「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」に対する回答の男女別度数を記載する。正規分布に近い形で回答頻度がばらけていることが分かる。つまり，「コンプライアンスに関わる問題が起きていると認識している人も起きていないと認識している人も男女とも一定割合存在する」と言える。このことから考えると，本設問の回答結果に関してコンプライアンス問題の発生の有無を客観的に言うことは困難ではあるが，逆に「過去に自身も含めてコンプライアンスに関わる問題を起こしたことがある」と認識している人が一定割合存在することを示唆しているとも考えられる。

表 16: Yに対する回答の男女別度数

性別とq12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】のクロス表								
			q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】					合計
			全くそう思わない	あまりそう思わない	どちらともいえない	ややそう思う	とてもそう思う	
性別	男性	度数	7752	12249	19233	10310	3881	53425
		性別の%	14.50%	22.90%	36.00%	19.30%	7.30%	100.00%
		q12_7の%	67.50%	69.00%	65.10%	71.60%	70.80%	67.90%
		総和の%	9.90%	15.60%	24.50%	13.10%	4.90%	67.90%
	女性	度数	3730	5501	10305	4080	1601	25217
		性別の%	14.80%	21.80%	40.90%	16.20%	6.30%	100.00%
		q12_7の%	32.50%	31.00%	34.90%	28.40%	29.20%	32.10%
		総和の%	4.70%	7.00%	13.10%	5.20%	2.00%	32.10%
合計		度数	11482	17750	29538	14390	5482	78642
		性別の%	14.60%	22.60%	37.60%	18.30%	7.00%	100.00%
		q12_7の%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
		総和の%	14.60%	22.60%	37.60%	18.30%	7.00%	100.00%

以上より本論文において「コンプライアンスに関わる問題が起きている」の設問に対する回答の解釈は，実際にコンプライアンスに関わる問題が起きていることも含んでいる事を前提とする。

尚，第5章 妥当性の検証において人事ダイレクターの女性役員の意見として触れたが「組織不祥事が起きていると認識している人とは，組織不祥事を起こしているかもしれないと認識している人たちと言う意味だとすると，ある意味“行動を起こしている人たち”と解釈してもよいことになる」とのことだったので筆者の前提を支持する意見として付記しておく。

上記の表中の回答毎の度数は，反転処理後であり，反転前の「とてもそう思う」は「全くそう思わない」，「全くそう思わない」は「とてもそう思う」に該当する。また設問は「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」と読み替える。

## 3.4 仮説の確認

### 3.4.1 相関分析

因子分析結果の X,Y それぞれ 5 因子毎に分かれた因子と、別途設定した Y' との間で以下の相関分析を実施した。

結果として、すべて正の相関を示した。(黄色ハイライトは高い相関 (0.5 以上))。また 1) リスクに関する Y 同士の相関はすべて高く、2) 「X3:業務労務管理」はすべての Y に対して高い相関を示した。3) 「X1:職務職場満足感」は「Y'自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きていない(反転処理後表現)」に対し相関が最も低く 0.098 だった。次いで「X2:風通しの良い職場」が、0.149 そして「X4:手順整備ができていいる職場」が 0.150 を示した。特に「X1:職務職場満足感」の相関係数が最も値が小さかったのは“生きがいややりがいを感じる”、“仕事に誇りを持っている”人はコンプライアンス違反が起きていないと認識していると思っていたが、その点については相関係数の低さにより支持されなかった。

表 17: X,Y,Y'相関係数

	X1:職務職場満足感	X2:風通し	X3:業務労務管理	X4:手順整備	X5:明確な職務分掌	Y1:不正利益リスク軽減	Y2:労働環境リスク軽減	Y3:品質・知財リスク軽減	Y4:ハラスメントリスク軽減	Y5:情報管理リスク軽減	Y':コンプライアンス違反が起きない
X1:職務職場満足感	—	.676**	.432**	.700**	.381	.248	.344**	.311	.340**	.258**	.098
X2:風通し		—	.362**	.798**	.298	.272	.291	.307	.332**	.257**	.149
X3:業務労務管理			—	.378**	.692**	.522**	.751**	.634**	.644**	.534**	.349
X4:手順整備				—	.408	.264	.324	.336**	.315	.296**	.150
X5:明確な職務分掌					—	.428	.623**	.549**	.531**	.517**	.358
Y1:不正利益リスク軽減						—	.577**	.794**	.744**	.737**	.328
Y2:労働環境リスク軽減							—	.701**	.748**	.661**	.357
Y3:品質・知財リスク軽減								—	.755**	.688**	.352
Y4:ハラスメントリスク軽減									—	.661**	.397
Y5:情報管理リスク軽減										—	.346
Y':コンプライアンス違反が起きない											—

\*\*、相関係数は 1%水準で有意(両側)です。

### 3.4.2 重回帰分析

因子分析によって 5 因子に分かれた Y : 目的変数の各リスク及び Y' : コンプライアンス違反が起きないに対する X の 5 因子の影響を見るために重回帰分析 (ステップワイズ法) を実施した。

#### 3.4.2.1 Y1:不正利益リスク

「X3:業務労務管理ができていいる職場」が一番影響力が強く、「X1:職務職場満足感」は 4 番目に現れしかもマイナスの値となっている。調整済み決定係数 R<sup>2</sup> は 0.290 と 0.1%水準で有

意であるが、高い値とはいえない。

表 18:重回帰分析 目的変数 Y1:不正利益リスク

R	R2 乗	調整済み R2 乗	有意確率
0.539	0.290	0.290	0.000

定数 <sup>*</sup>	係数B	標準化係数β	有意確率	VIF
X3:適切な業務・労務管理	0.424	0.417	0.000	2.067
X5:一体感	0.134	0.127	0.000	1.952
X2:風通し	0.128	0.128	0.000	1.860
X1:モチベーション	-0.066	-0.066	0.000	2.010

※ステップワイズ法で抽出した順

### 3.4.2.2 Y2:労働環境リスク

「X3:業務労務管理ができている職場」が一番影響力が強く、「X1:職務職場満足感」は4番目で、しかもマイナスとなっている。調整済み決定係数 R2 は 0.585 と高い値といえる(0.1%水準で有意)。

表 19:重回帰分析 目的変数 Y2:労働環境リスク

R	R2 乗	調整済み R2 乗	有意確率
0.765	0.585	0.585	0.000

定数 <sup>*</sup>	係数B	標準化係数β	有意確率	VIF
X3:業務労務管理ができている職場	0.605	0.614	0.000	2.052
X5:明確な職務分掌がある職場	0.199	0.193	0.000	2.018
X4:手順整備ができている職場	0.018	0.018	0.000	2.054
X1:職務職場満足感	-0.007	-0.007	0.026	2.094

※ステップワイズ法で抽出した順

### 3.4.2.3 Y3:品質知財リスク

「X3:業務労務管理ができている職場」が一番影響力が強く、「X1:職務職場満足感」は4番目に出てきており、マイナスの値を示している。調整済み決定係数 R2 は 0.433 であった。(0.1%水準で有意)。

表 20:重回帰分析 目的変数 Y3:品質知財リスク

R	R2 乗	調整済み R2 乗	有意確率
0.658	0.433	0.433	0.000

定数*	係数B	標準化係数 $\beta$	有意確率	VIF
X3:業務労務管理ができています職場	0.478	0.476	0.000	2.088
X5:明確な職務分掌がある職場	0.204	0.195	0.000	2.068
X2:風通しの良い職場	0.062	0.063	0.000	3.054
X1:職務職場満足感	-0.057	-0.058	0.000	2.239
X4:手順整備ができています職場	0.067	0.067	0.000	3.372

※ステップワイズ法で抽出した順

#### 3.4.2.4 Y4:ハラスメントリスク

「X3:業務労務管理ができています職場」が一番影響力が強く、「Y4:ハラスメントリスク」では「X1:職務職場満足感」は影響力を及ぼさなかった。調整済み決定係数 R2 は 0.440 であった。(0.1%水準で有意)。

表 21:重回帰分析 目的変数 Y4:ハラスメントリスク

R	R2 乗	調整済み R2 乗	有意確率
0.663	0.440	0.440	0.000

定数*	係数B	標準化係数 $\beta$	有意確率	VIF
X3:業務労務管理ができています職場	0.490	0.497	0.000	2.029
X5:明確な職務分掌がある職場	0.171	0.167	0.000	2.067
X2:風通しの良い職場	0.149	0.153	0.000	2.856
X4:手順整備ができています職場	-0.061	-0.063	0.000	3.026

※ステップワイズ法で抽出した順

#### 3.4.2.5 Y5:情報管理リスク

「X3:業務労務管理ができています職場」が一番影響力が強く、「X1:職務職場満足感」は4番目に出てきており、マイナスの値を示している。調整済み決定係数 R2 は 0.333 と 0.1%水準で有意であるが、あまり高い値とはいえない。

表 22:重回帰分析 目的変数 Y5:情報管理リスク

R	R2 乗	調整済み R2 乗	有意確率
0.577	0.333	0.333	0.000

定数*	係数B	標準化係数β	有意確率	VIF
X3:業務労務管理ができています職場	0.328	0.335	0.000	2.088
X5:明確な職務分掌がある職場	0.274	0.269	0.000	2.068
X4:手順整備ができています職場	0.074	0.076	0.000	3.372
X1:職務職場満足感	-0.068	-0.071	0.000	2.239
X2:風通しの良い職場	0.042	0.043	0.000	3.054

※ステップワイズ法で抽出した順

#### 3.4.2.6 Yコンプライアンス違反が起きない

Y1～Y5の結果と同様に、「X3:業務労務管理ができています職場」の影響が一番強い。「X1:職務職場満足感」は3番目に出てきており、マイナスの値を示している。調整済み決定係数R2は0.161と0.1%水準で有意であるが、低い値となった。

表 23:重回帰分析 目的変数 Y:コンプライアンス違反が起きない

R	R2 乗	調整済み R2 乗	有意確率
0.401	0.161	0.161	0.000

定数*	係数B	標準化係数β	有意確率	VIF
X5:明確な職務分掌がある職場	0.290	0.241	0.000	2.068
X3:業務労務管理ができています職場	0.246	0.213	0.000	2.088
X1:職務職場満足感	-0.175	-0.155	0.000	2.239
X2:風通しの良い職場	0.132	0.116	0.000	3.054
X4:手順整備ができています職場	-0.015	-0.013	0.029	3.372

※ステップワイズ法で抽出した順

#### 3.4.2.7 重回帰分析結果

因子分析によって分かれた目的変数 Y の 5 因子 (Y1:不正利益リスク, Y2:労働環境リスク, Y3:品質知財リスク, Y4:ハラスメントリスク, Y5:情報管理リスク) および「Y:自分の職場ではコンプライアンスに関わる問題が起きていない (反転処理後)」に対して説明変数 X の 5 因子 (X1:職務職場満足感, X2:風通しの良い職場, X3:業務労務管理ができています職場, X4:手順整備ができています職場, X5:明確な職務分掌がある職場) がどのような影響度を持つかを、重回帰分析を実施し各 X の Y, Y'に対する標準化係数を求めることでその大き

さを検討した（表 24）。

Y の 5 因子に分かれた各リスクによらず「X3:適切な業務・労務管理ができている組織」が一番強い影響を与えていることが示された。一方、「X1:職務職場満足感」は Y の各リスクに及ぼす影響は限定的で、また値は小さいが予想に反し全てのリスクでマイナスとなった。尚、Y4:ハラスメントリスクに関して「X1:職務職場満足感」は、表 21 中の“モデル”に表れてこなかったことより、ハラスメントリスクに対しては、影響力を持たなかった（NA と表記）ことが示された。「X4:手順整備ができている職場」については「Y4:ハラスメントリスク」に対してマイナスの値となった。「Y:自分の職場ではコンプライアンスに関わる問題が起きていない（反転処理後）」に対しては、「X1:職務職場満足感」はやはりマイナスの値となった。

表 24:X の Y,Y'に対する標準化係数

	Y': コンプライアンス違反が起きない	Y1: 不正利益リスク	Y2: 労働環境リスク	Y3: 品質知財リスク	Y4: ハラスメントリスク	Y5: 情報管理リスク
X1:職務職場満足感	-0.155	-0.066	-0.007	-0.058	NA	-0.071
X2:風通しの良い職場	0.116	0.1289	NA	0.063	0.153	0.043
X3:業務労務管理ができている職場	0.213	0.417	0.614	0.476	0.497	0.335
X4:手順整備ができている職場	-0.013	NA	0.018	0.067	-0.063	0.076
X5:明確な職務分掌がある職場	0.241	0.004	0.193	0.195	0.167	0.269

### 3.4.3 共分散構造分析

重回帰分析の結果をもとにパス図を描き以下のような因子分析による Y の 5 つのリスクによらない X の 3 層構造の適合度の高いモデルを得た。

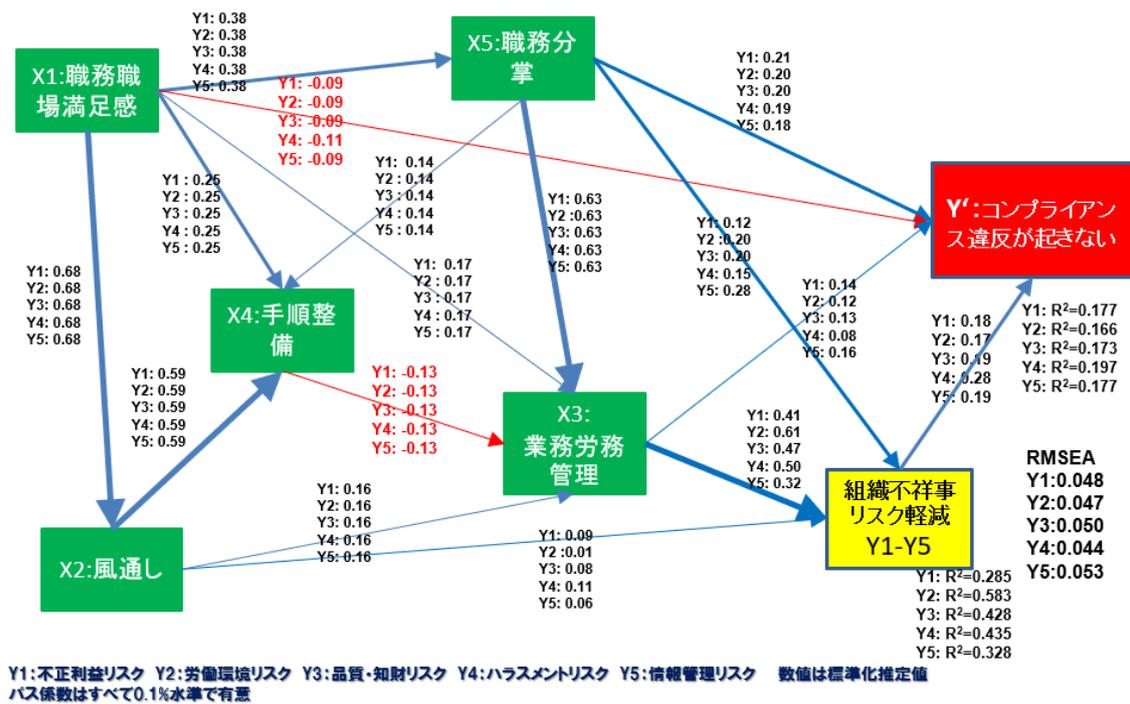


図 9 : X,Y,Y'の共分散構造分析によるモデル

### 3.4.3.1 共分散構造分析の結果

「Y:組織不祥事リスク軽減」の因子分析の結果得られた、各 5 因子のリスクカテゴリーによらず、X の 5 因子の構造が変わらない適合度の高いモデルを得た。また、表 25 に示す通り、RMSEA は 0.050 以下で、GFI $\geq$ AGFI で 0.95 以上であり、モデルとしての説明力を有している。

表 25:モデルの適合度指標

	カイ二乗	自由度	GFI	AGFI	RMSEA
Y1:不正利益リスク	899.076	5	0.997	0.982	0.048
Y2:労働環境リスク	869.057	5	0.997	0.982	0.047
Y3:品質知財リスク	1003.955	5	0.996	0.980	0.050
Y4:ハラスメントリスク	777.140	5	0.997	0.984	0.044
Y5:情報管理リスク	1089.361	5	0.996	0.978	0.053

「X1:職務職場満足感」から「Y:コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数の値はマイナスで且つ小さかった。

「X4:手順整備ができていない職場」から、「X3:業務労務管理ができていない職場」に対してのパス係数が、Y によらずマイナスの値になった。

### 3.4.4 多重共線性の検討

共分散構造分析における「X1:職務職場満足感」から「Y':自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きていない(反転処理後)」へのパス係数がYの種類によらず常に小さくマイナスであったことについて、また、 $P < 0.001$  有意ではあるがマイナスの意味付けについて多重共線性の観点で検討を実施した。更に、表 17 における X-Y-Y'の相関が全てプラスにもかかわらず、その後の重回帰分析で X1 と Y の各リスクカテゴリー、更に Y' についてはマイナスの値となった。

表 17 で示した X-Y-Y' の相関分析において、X1 と相関の高い説明変数 (X) を順次外し Y' と X 各因子との重回帰分析を実施し、X1 と Y' との相関の正負が変わるのかについて検討した。

多重共線性を考慮し、X1 と最も相関が高かった「X4:手順書整備ができていない職場」を外し X1,2,3,5 と「Y':コンプライアンス問題が起きていない」と重回帰分析を実施した結果 X1 と Y' との標準化係数  $\beta$  は  $-0.158$  となった。続いて、「X2:風通しの良い職場」も外した、X1,3,5 と「Y':コンプライアンス問題が起きていない」との重回帰分析との結果では X1 との相関は  $-0.089$  となりいずれもマイナスとなった。

共分散構造分析における X1 から Y' へのパス係数が小さくかつ常にマイナスで  $P < 0.001$  で有意であったことは、X1 と相関の高かった X4, X2 を除外して実施した(多重共線性を考慮した)重回帰分析においても X1 との間でマイナスの相関の結果としても現わされた。従い、共分散構造分析における上記パス係数のマイナスは、多重共線性を考慮してもマイナス方向が変わらないことが確認された。

### 3.4.5 多母集団同時分析(職務職場満足感高中低別)

先の分析で得られた仮説と異なる結果“「X1:職務職場満足感」から「Y':コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数の値はマイナスで且つ小さかった”について、その原因を調査するため、「X1:職務職場満足感」について因子得点を用いて「高中低」群に分け\*、得られたモデルにて多母集団同時分析を実施した。

\* : 「X1:職務職場満足感」

高い群 : 因子得点下位 25%

中程度の群 : 因子得点中位 50%

低い群 : 因子得点上位 25%

例示: 質問項目 Q12\_14:”今の仕事を続けることに生きがいを感じている”を肯定している人の選択肢が「1:とてもそう思う」となるため、因子得点も小さくなる

選択肢	1	とてもそう思う
	2	ややそう思う

3	どちらともいえない
4	あまりそう思わない
5	全くそう思わない

### 3.4.5.1 多母集団同時分析(Y1:不正利益リスク軽減 X1:高中低群別)

職務職場満足感を高中低で分けて共分散構造分析を実施したが、職務職場満足感からのパス係数はいずれも他のパス係数と比べ小さくかつマイナスとなった。また、他の X の各因子及びパス係数もほぼ同じと考えられた。モデル図内の①②については 3.4.5.6 にて後述する。

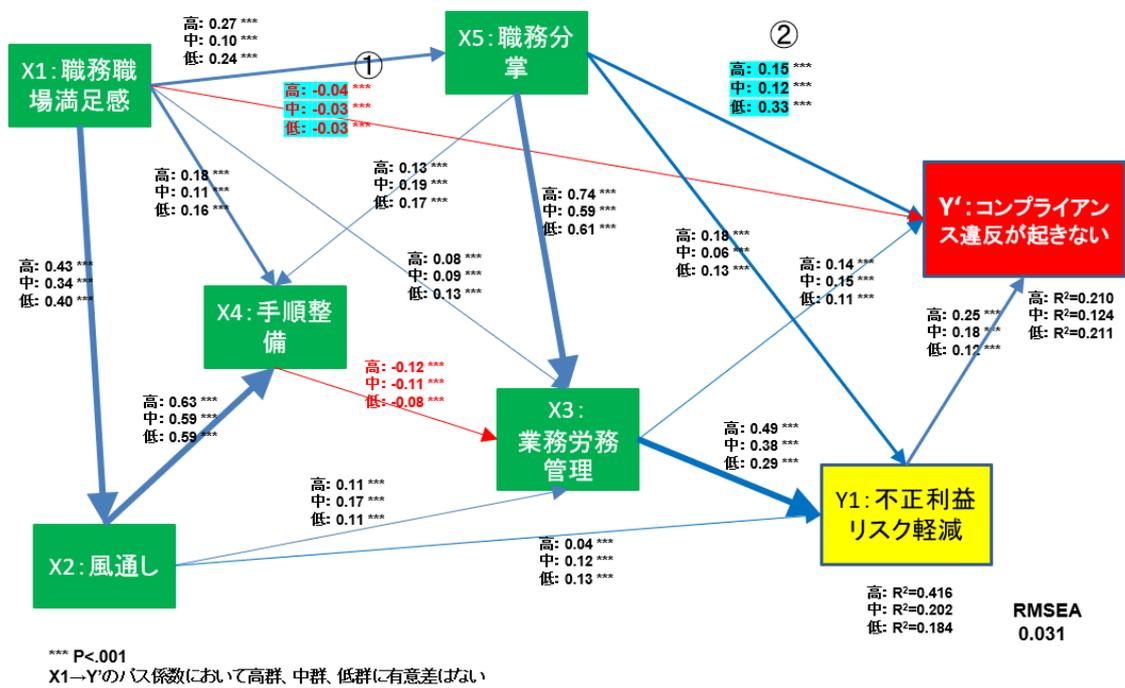


図 10: X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減

### 3.4.5.2 多母集団同時分析(Y2:労働環境リスク軽減 X1:高中低群別)

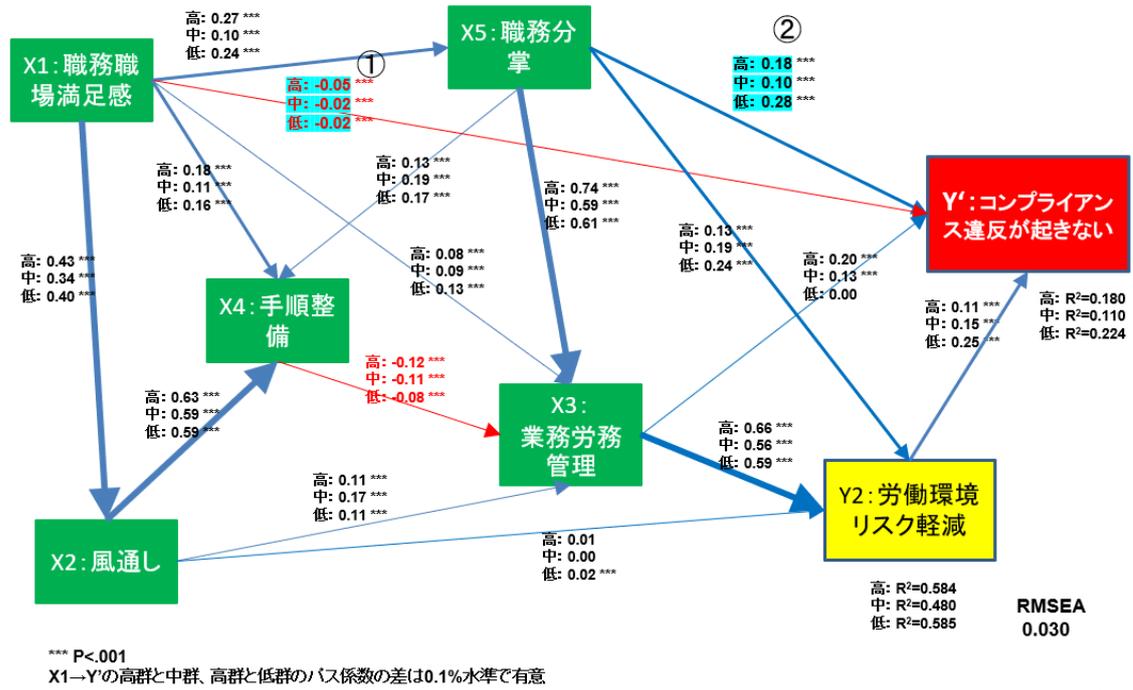


図 11: X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減

### 3.4.5.3 多母集団同時分析(Y3:品質・知財リスク軽減 X1:高中低群別)

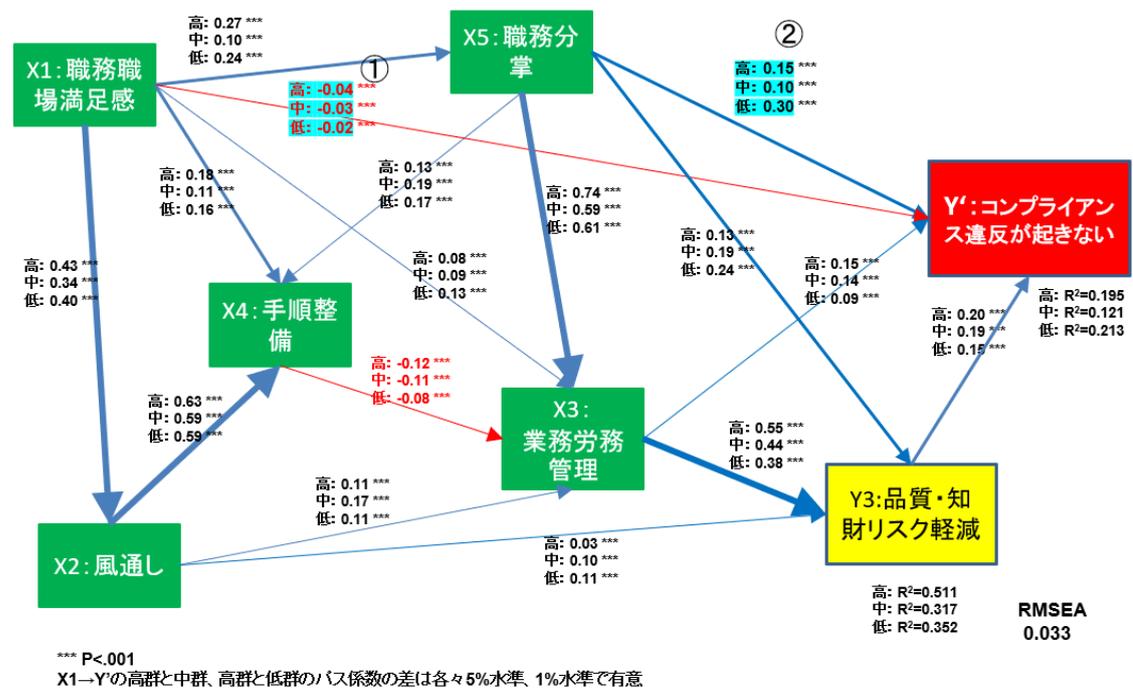


図 12: X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減

### 3.4.5.4 多母集団同時分析(Y4:ハラスメントリスク軽減 X1:高中低群別)

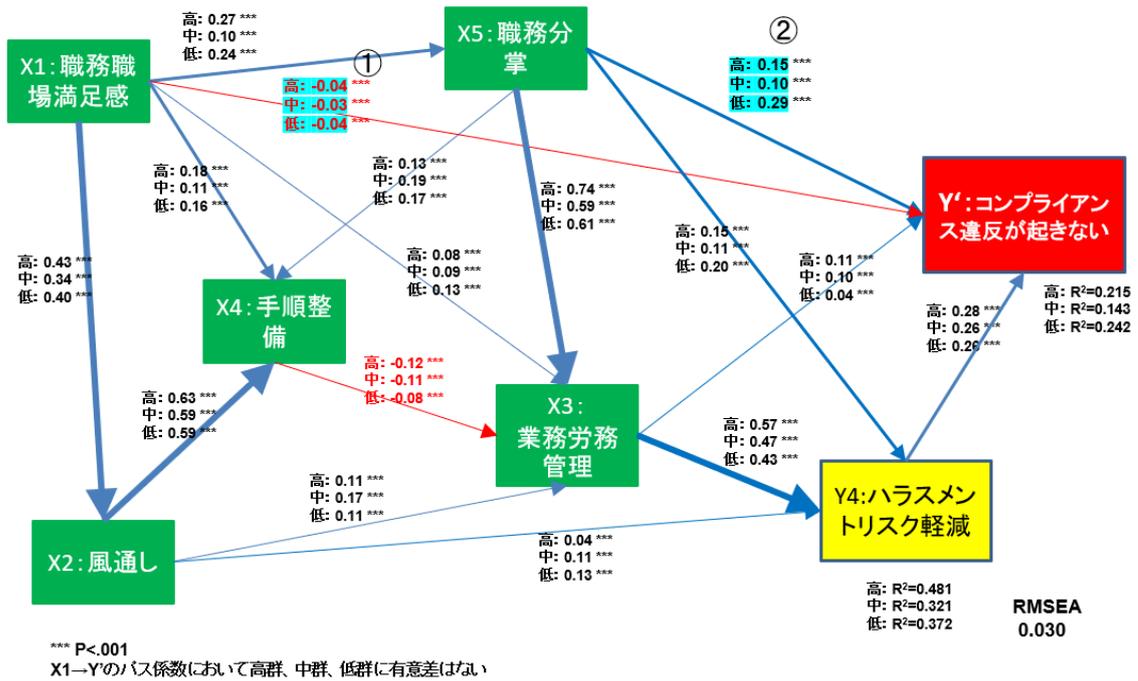


図 13: X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減

### 3.4.5.5 多母集団同時分析(Y5:情報管理リスク軽減 X1:高中低群別)

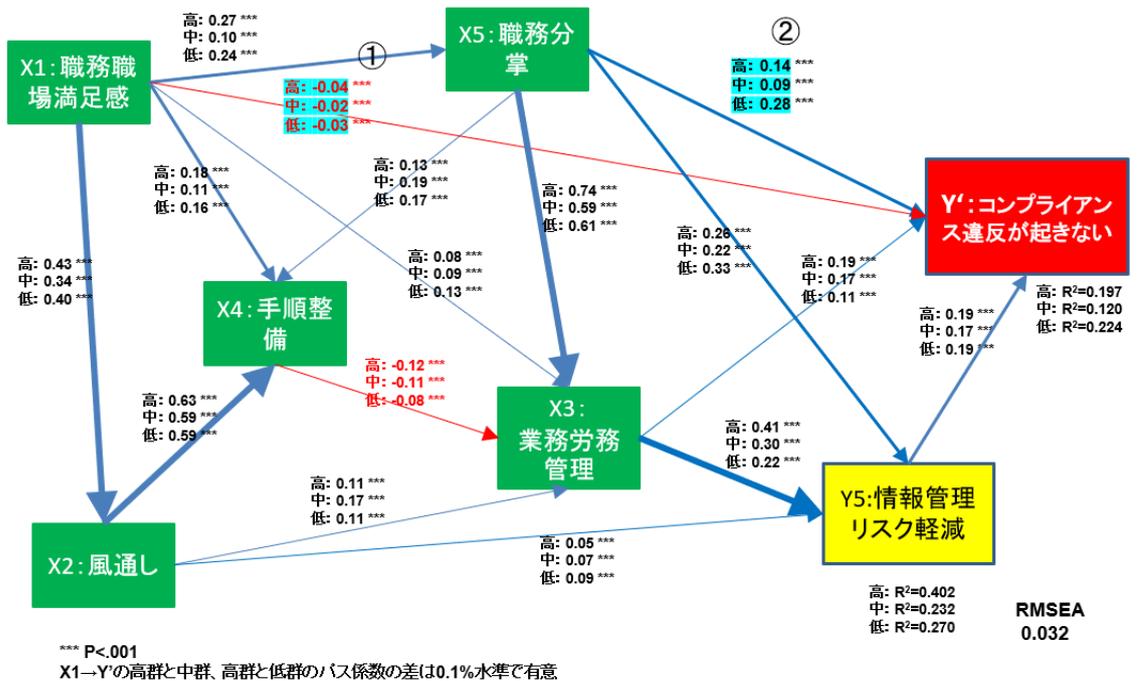


図 14: X1 職務職場満足感高中低群 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減

### 3.4.5.6 多母集団同時分析結果(職務職場満足感, 高・中・低)

「職務職場満足感」の高中低群すべてにおいて、①「X1:職務職場満足感」から「Y':コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数はマイナスの値となった。

「職務職場満足感」高群は中低群に比べ若干高いパス係数を示した(Y2,Y3,Y5:0.1%で有意差有)。②「職務職場満足感」低群の「X5:明確な職務分掌がある職場」から「Y':コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数は中高群よりも、2-3倍高かった(全て0.1%有意)。

表 26:職務職場満足感高中低群の X1 から Y', X5 から Y'のパス係数

職務職場満足感	①X1:職務職場満足感⇒Y'コンプライアンス違反が起きない			②X5:明確な職務分掌がある職場⇒Y'コンプライアンス違反が起きない		
	高	中	低	高	中	低
Y1:不正利益リスク	-0.04	-0.03	-0.03	0.15	0.12	0.33
Y2:労働環境リスク	-0.05	-0.02	-0.02	0.18	0.1	0.28
Y3:品質・知財リスク	-0.04	-0.03	-0.02	0.15	0.1	0.31
Y4:ハラスメントリスク	-0.04	-0.03	-0.04	0.15	0.1	0.29
Y5:情報管理リスク	-0.04	-0.02	-0.03	0.14	0.09	0.28

### 3.4.6 多母集団同時分析(男女別)

「職務職場満足感」に関して属性情報によってコンプライアンスに関する問題にどのような関係性があるか調査することを目的に男女別、企業規模別、役職別で多母集団同時分析を実施した。

性別に関する度数は以下の通り。

表 27:性別の度数

	度数	%	有効%	累積%
男性	53425	67.9	67.9	67.9
女性	25217	32.1	32.1	100.0
合計	78642	100.0	100.0	

### 3.4.6.1 多母集団同時分析男女別, Y1:不正利益リスク

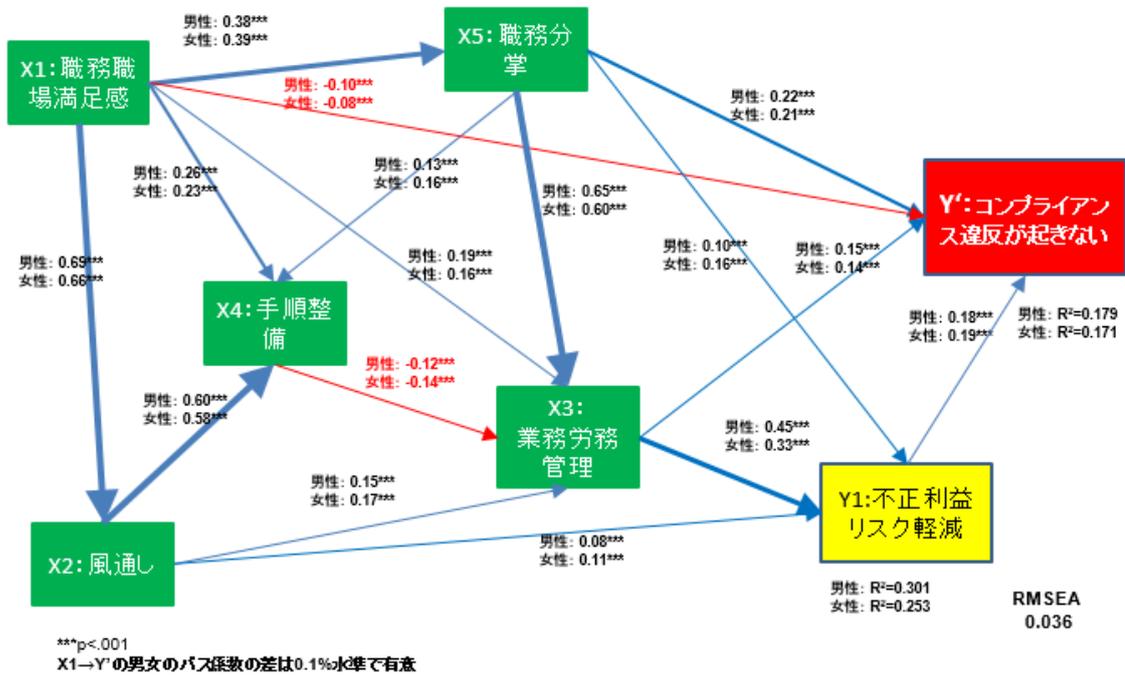


図 15: X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減

### 3.4.6.2 多母集団同時分析男女別, Y2:労働環境リスク

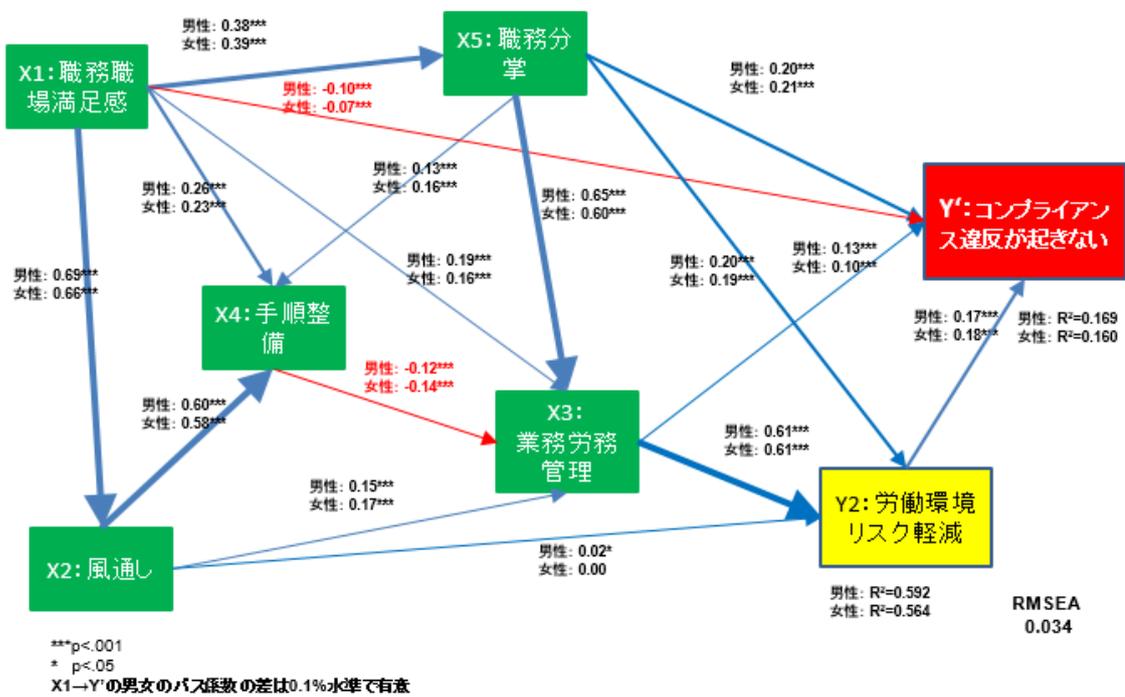


図 16: X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減

### 3.4.6.3 多母集団同時分析男女別, Y3:品質・知財リスク

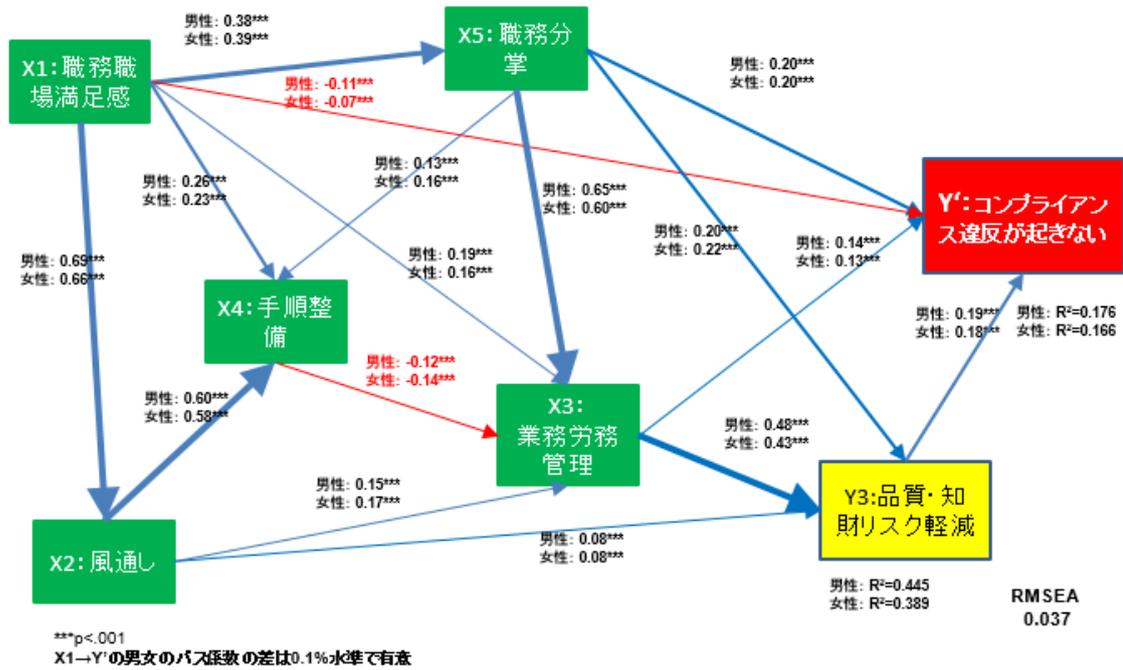


図 17: X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減

### 3.4.6.4 多母集団同時分析男女別, Y4:ハラスメントリスク

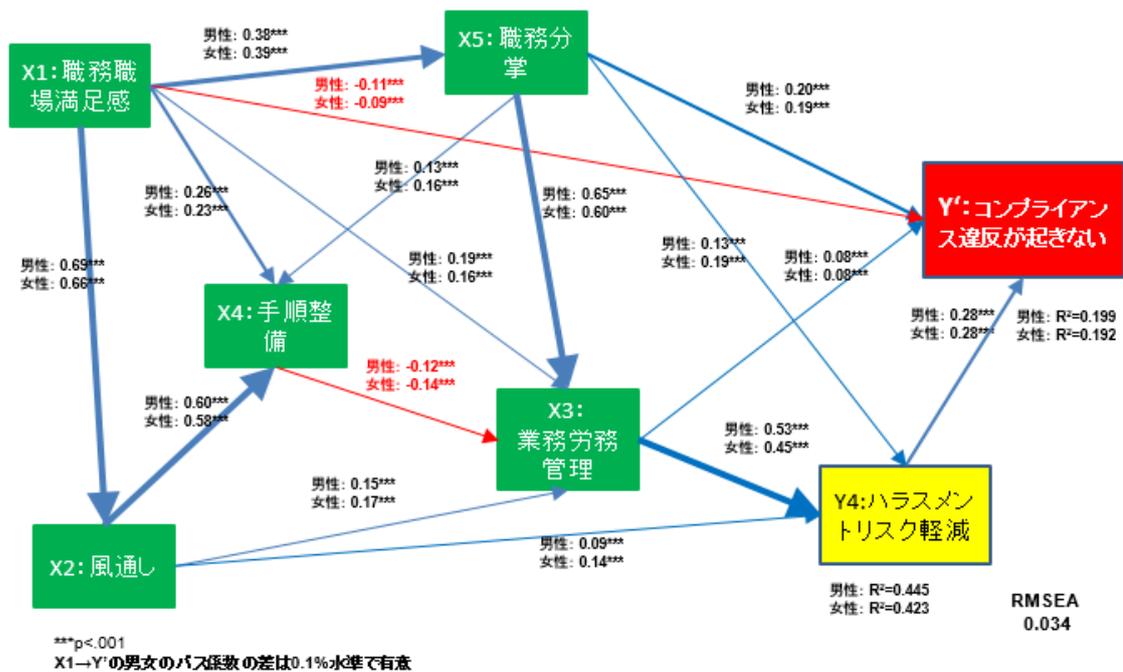


図 18: X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減

### 3.4.6.5 多母集団同時分析男女別, Y5:情報管理リスク

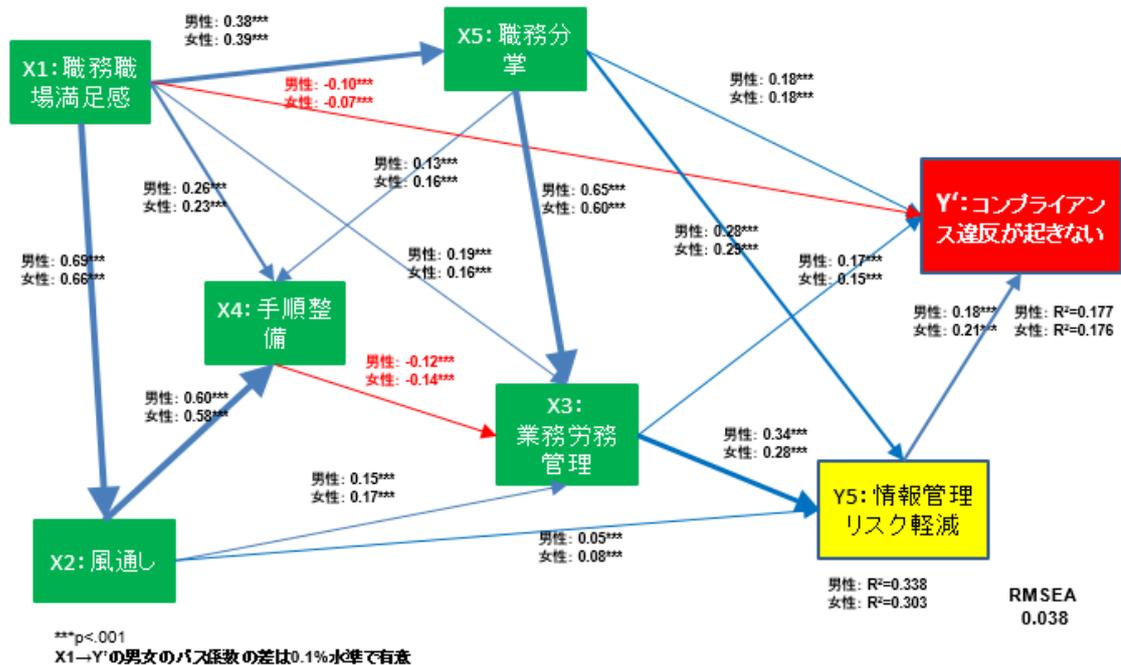


図 19: X1 職務職場満足感男女別 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減

### 3.4.6.6 多母集団同時分析男女別結果

「X1：職務職場満足感」から「Y'：コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数について以下の通りである。

1) Yのすべてのリスクカテゴリーに対し、男性、女性ともに値は小さい(-0.07~-0.11)が、マイナスのパス係数が示され、職務職場満足感が高いとコンプライアンス違反を容認するあるいは起きているという認識が見られた。

2) Yのすべてのリスクカテゴリーで男性の値が女性に比べマイナス方向へ大きい結果が示された(パス係数の差は0.1%水準で有意であった)。即ち男性は、女性に比べて職務職場満足感が高いほどコンプライアンス違反を容認するあるいは、起きていると認識している傾向がみられた。

### 3.4.7 多母集団同時分析(企業規模別)

「職務職場満足感」に関して企業規模によってコンプライアンスに関する問題にどのような影響があるかを見る目的で以下の方法にて企業規模を分類し多母集団同時分析を行った。

企業規模については以下の中小企業庁のホームページにおいて、業種分類別に社員数が定義されている。本研究では以下の中小企業庁の企業分類より製造業その他のカテゴリで 300 人以下の企業を中小企業と定義している事、今回の日経データの度数分布を見たところ、以下に示す通り 300 人未満の中小企業で働く従業員は 36414 人、300 人以上の大企業で働く従業員は 37831 人、そしてわからないとして欠損値扱いした企業規模不明者 4397 人を除くとほぼ同数となり、多母集団同時分析を検討する割合として適当と判断し 300 人未満、以上で企業規模を分けて検討を行った。

<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

表 28: 中小企業基本法定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

表 29: 企業規模別度数分布

	従業員数	度数	パーセント	企業規模別	パーセント	累積パーセント
中小企業	1-49	18455	23.5			23.5
	50-99	7408	9.4			32.9
	100-299	10551	13.4	36414	49.0%	46.3
	300-499	5204	6.6			52.9
	500-999	6477	8.2			61.2
大企業	1000-2999	8259	10.5			71.7
	3000-4999	4101	5.2			76.9
	5000-7499	2465	3.1			80.0
	7500-9999	1417	1.8			81.8
	10000-	9908	12.6	37831	51.0%	94.4
	小計	74245	94.4%	74245	100%	
欠損値	わからない	4397	5.6			100.0
	合計	78642	100.0			

### 3.4.7.1 多母集団同時分析(企業規模別), Y1:不正利益リスク

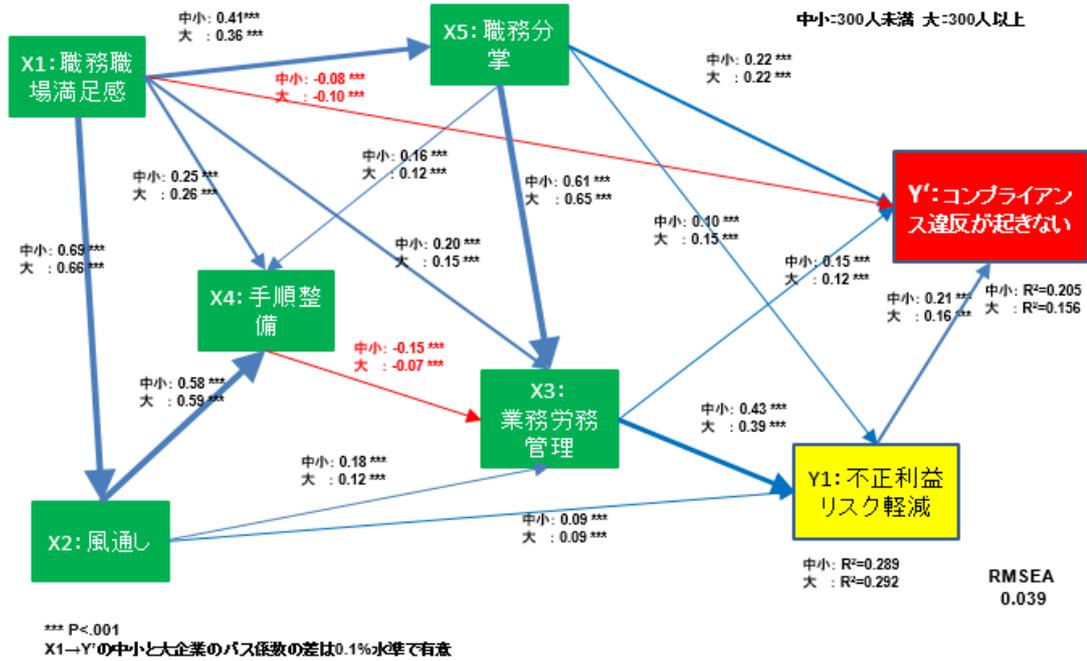


図 20: X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減

### 3.4.7.2 多母集団同時分析(企業規模別), Y2:労働環境リスク

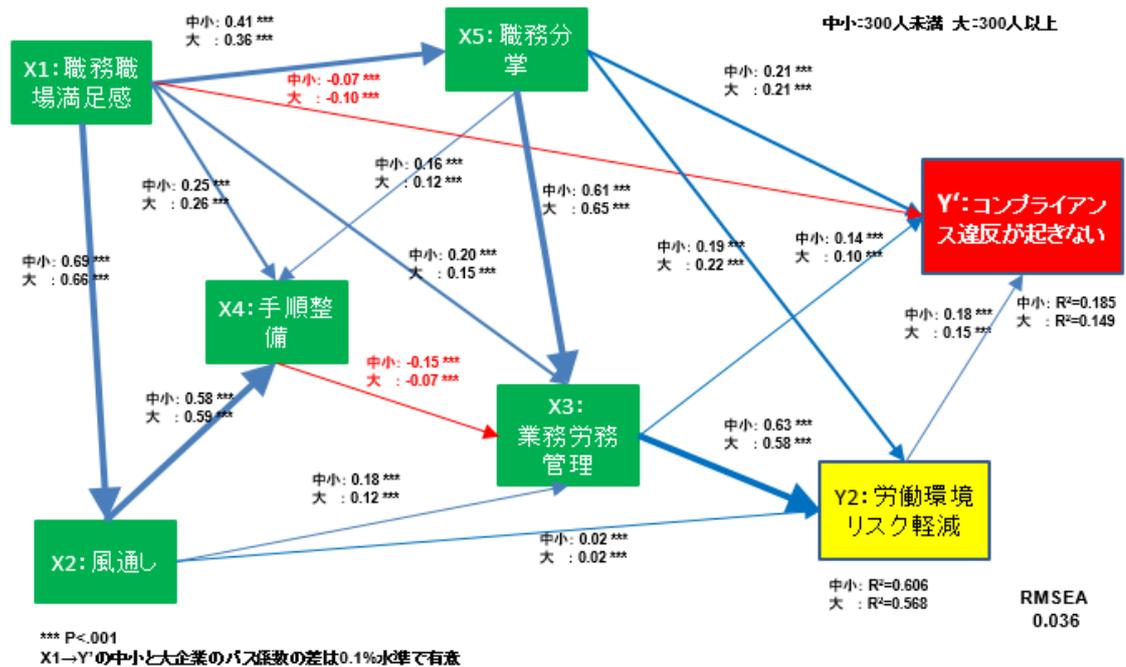


図 21: X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減

### 3.4.7.3 多母集団同時分析(企業規模別), Y3:品質・知財リスク

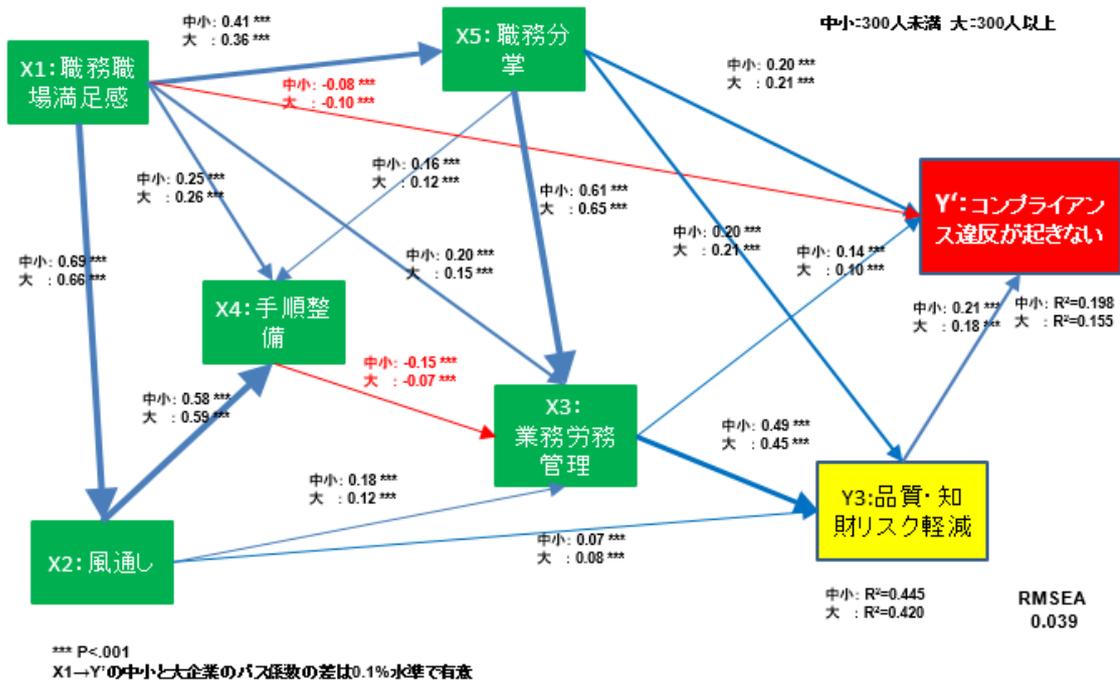


図 22: X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減

### 3.4.7.4 多母集団同時分析(企業規模別), Y4:ハラスメントリスク

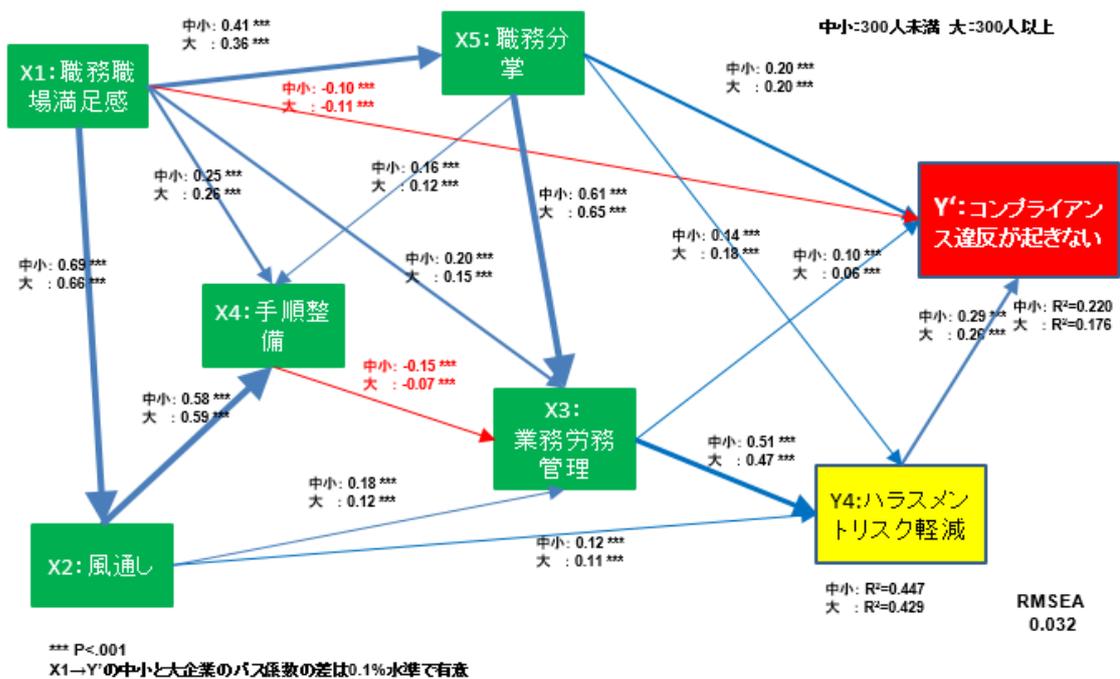


図 23: X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減

### 3.4.7.5 多母集団同時分析(企業規模別), Y5:情報管理リスク

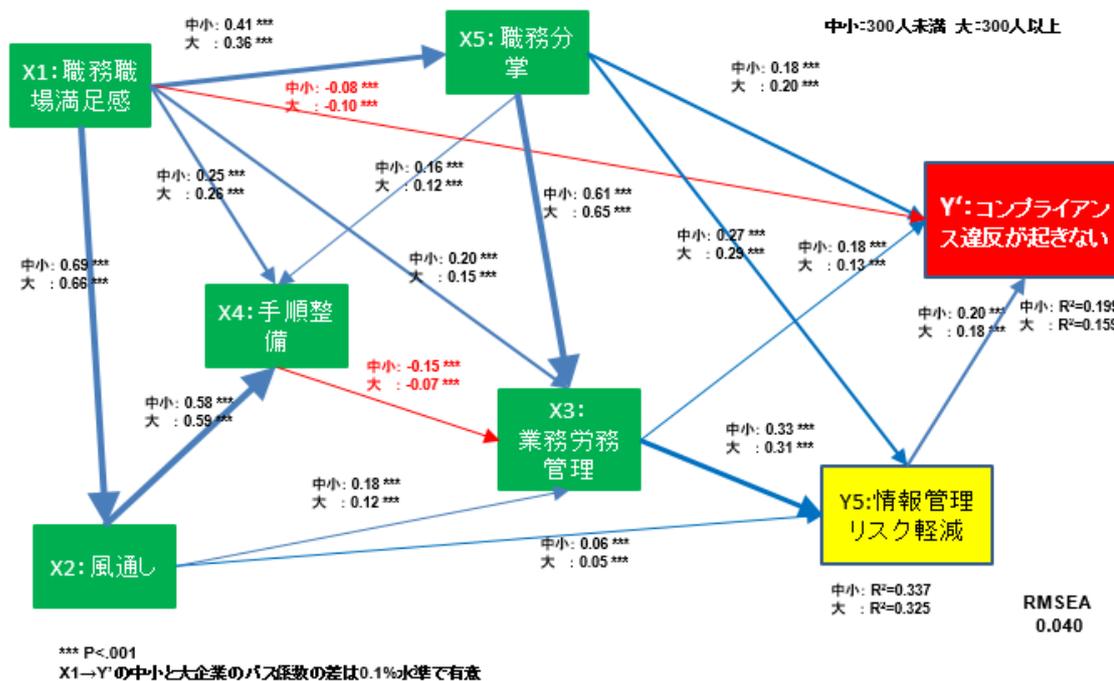


図 24: X1 職務職場満足感企業規模別 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減

### 3.4.7.6 多母集団同時分析(企業規模別) 結果

X1:「職務職場満足感」から「Y:コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数について以下の通りである。

1) Y のすべてのリスクカテゴリーに対し、大企業、中小企業ともに小さい(-0.07~0.11)が、いずれもマイナスのパス係数が示され、職務職場満足感が高いとコンプライアンス違反を容認するという認識が見られた。

2) Y のすべてのリスクカテゴリーで大企業の値が中小企業に比べマイナス方向へ大きい結果が示された(パス係数の差は0.1%水準で有意であった)。即ち大企業は、中小企業に比べて職務職場満足感が高いほどコンプライアンス違反を容認する(起こしている)と認識している傾向がみられた。

### 3.4.8 多母集団同時分析(役職別)

「職務職場満足感」に関して更に役職別にコンプライアンスに関する問題にどのような影響があるかを見る目的で以下の方法にて分類し多母集団同時分析を行った。

日経リサーチ社が収集した属性情報の内、役職に該当するものは、専門職、その他を含めて、以下の通り8通り存在している。筆者は、会社組織の中での階層構造に所属することに

よって上司に対する付度などが働くことで、コンプライアンス違反を容認する認識に差がある可能性があるのではと考え、専門職並びに、その他の役職と回答した人を除いた 70020 人を本多母集団同時分析の対象として分析を行った。結果的に全例の 9 割弱が階層構造中の役職についていることが分かった。また、6 種類ある役職については、主任・一般社員を含んだ非管理職、部・課長、そして役員・本部長クラスを含んだ上級管理職の 3 分類に分けることが適当と考え、検討を進めた。

表 30: 役職別度数分布

		度数	パーセン ト	度数	パーセン ト	累積パー セント
役員・本部長	役員	3781	4.8			4.8
	事業部長・本部長	1301	1.7	5082	7.3%	6.5
部・課長	部長／次長	6231	7.9			14.4
	課長	10324	13.1	16555	23.6%	27.5
主任・一般	主任／係長	14695	18.7			46.2
	一般社員	33688	42.8	48383	69.1%	89.0
	小計	70020	89.0	70020	100.0%	
欠損値	専門職	1361	1.7			90.8
	その他	7261	9.2			100.0
	総合計	78642	100.0			

### 3.4.8.1 多母集団同時分析(役職別), Y1:不正利益リスク

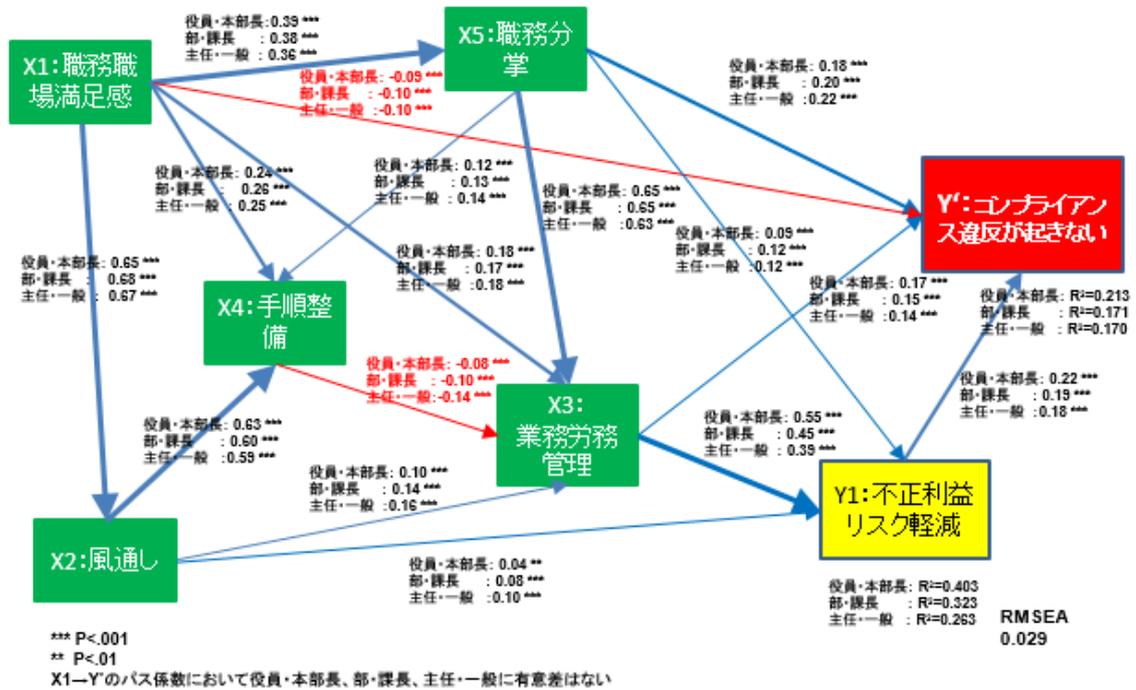


図 25: X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y1 不正利益リスク軽減

### 3.4.8.2 多母集団同時分析(役職別), Y2:労働環境リスク

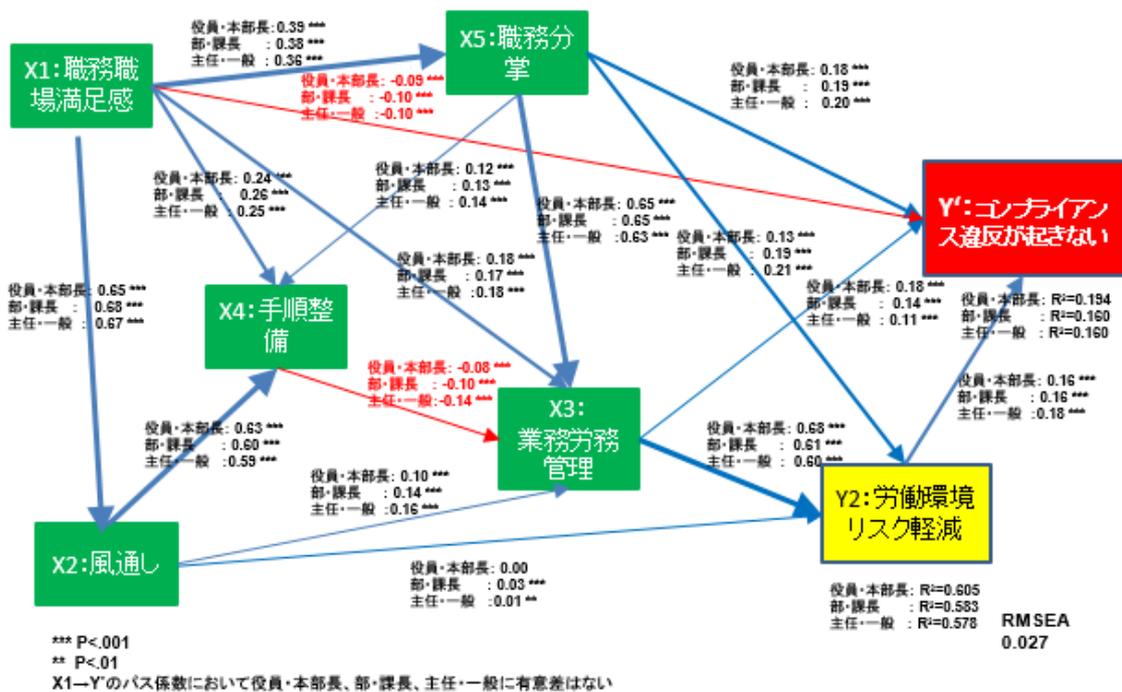


図 26: X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y2 労働環境リスク軽減

### 3.4.8.3 多母集団同時分析(役職別), Y3:品質・知財リスク

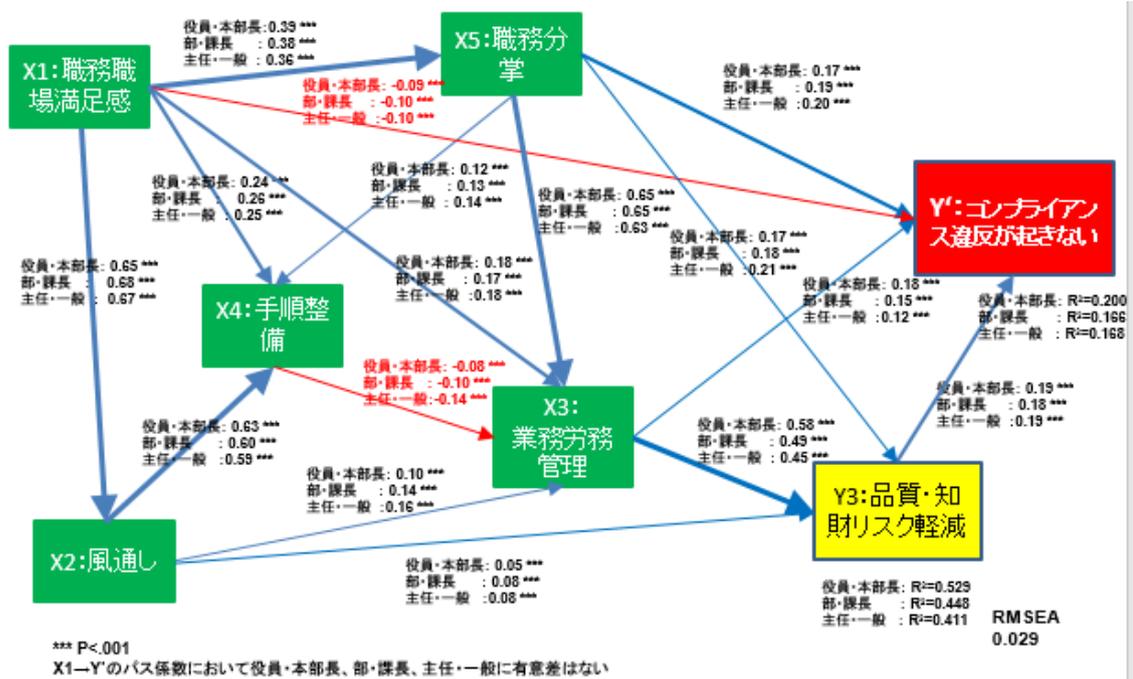


図 27: X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y3 品質・知財リスク軽減

### 3.4.8.4 多母集団同時分析(役職別), Y4:ハラスメントリスク

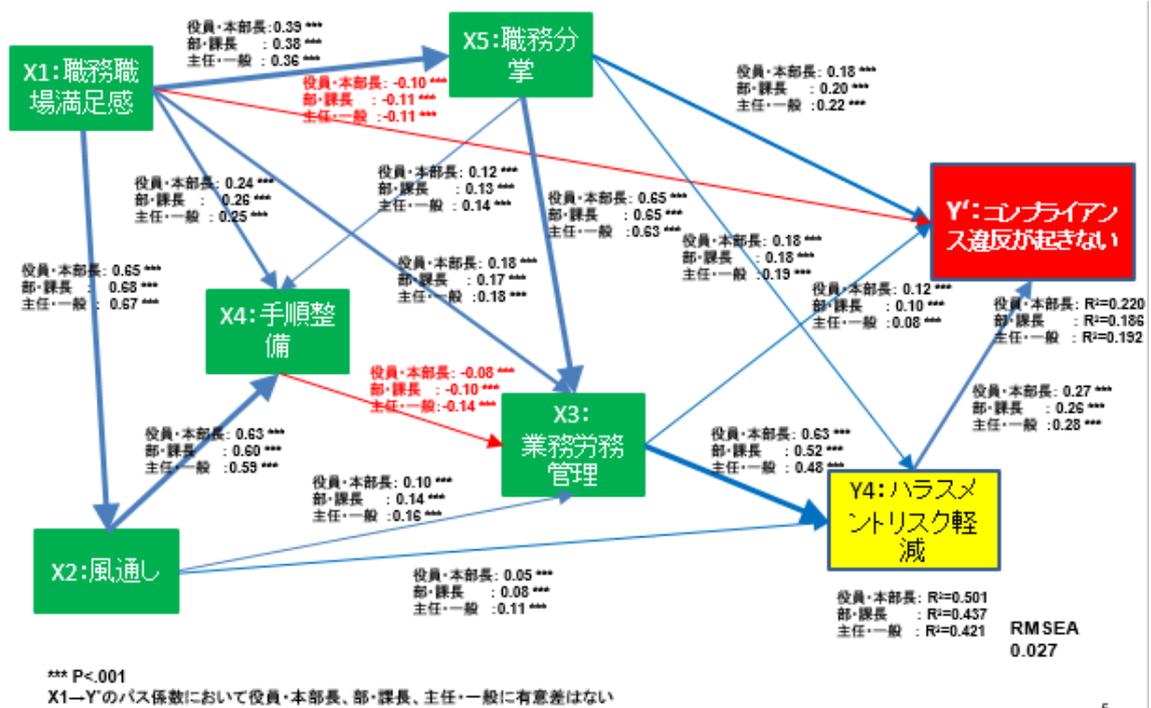


図 28: X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y4 ハラスメントリスク軽減

### 3.4.8.5 多母集団同時分析(役職別), Y5:情報管理リスク

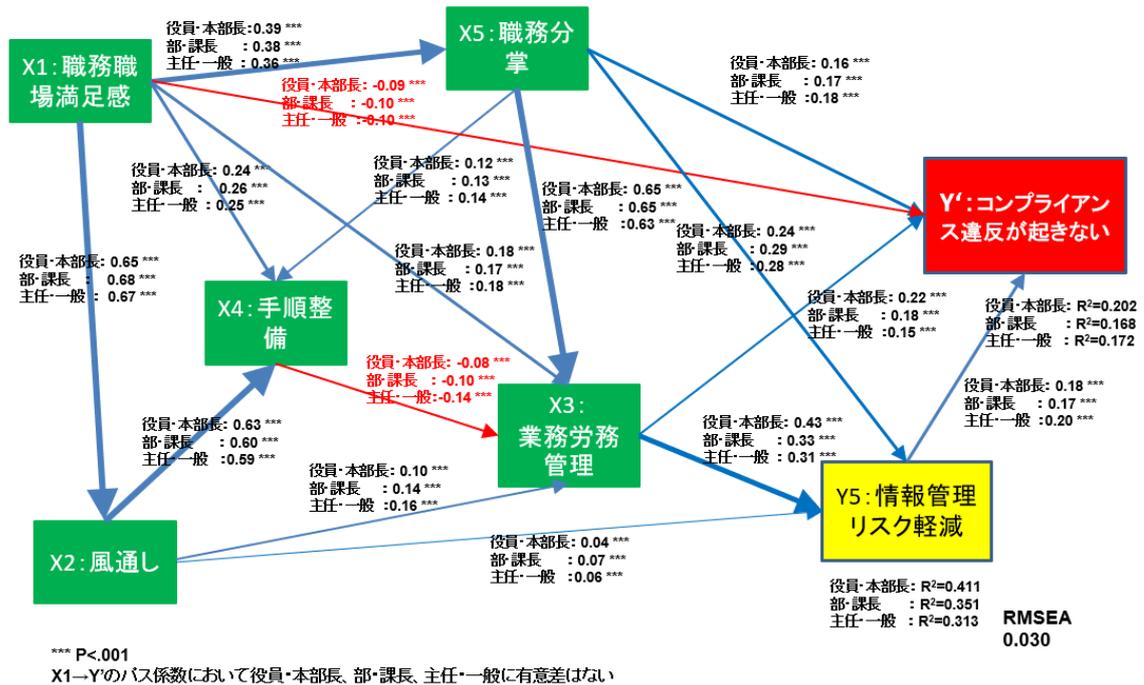


図 29: X1 職務職場満足感役職別 多母集団同時分析 Y5 情報管理リスク軽減

### 3.4.8.6 多母集団同時分析(役職別) 結果

X1: 職務職場満足感から「Y': コンプライアンス違反が起きない」へのパス係数については以下の通りである。

1) Y のすべてのリスクカテゴリーに対し、主任・一般社員を含んだ非管理職、部・課長、そして役員・本部長クラスを含んだ上級管理職ともに小さく (-0.09~-0.11)、いずれもマイナスのパス係数が示され、職務職場満足感が高いとコンプライアンス違反を容認するという認識が見られた。

2) Y のすべてのリスクカテゴリーで役職間のパス係数に有意な差は見られなかった。

## 3.5 コレスポネンデンス分析 1 (職務職場満足感高中低別)

### 3.5.1 コレスポネンデンス分析1実施の目的

「職務職場満足感」を高中低群に分け、「X1:職務職場満足感」から「Y:コンプライアンスに関わる問題が起きていない」に対して多母集団同時分析をした結果は、いずれのパス係数もマイナスで小さく、新たな知見は得られなかった。同様の結果がコレスポネンデンス分析でも得られるのか否かを見るために「職務職場満足感」高中低群と「コンプライアンス違反が起きない」との間で実施した。

### 3.5.2 コレスポネンデンス分析1方法

因子得点で高中低群に分けた「職務職場満足感」3群と「Y:コンプライアンスに関わる問題が起きていない (Y' 設問:「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」については、反転処理をしているため、「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題は起きていない」と読み替える) との間でコレスポネンデンス分析を実施した。

評価は次の5段階、「1」:とてもそう思う、「2」:ややそう思う、「3」:どちらでもない・わからない、「4」:あまりそう思わない、「5」:全くそう思わない。

### 3.5.3 コレスポネンデンス分析1結果

職務職場満足感高中低群と Y:コンプライアンスに関わる問題が起きていないとの関係性についてコレスポネンデンス分析を実施した。以下の二元表示より、二変数のお互いの距離を解釈した。

結果として、職務職場満足感の高い群はコンプライアンスに関わる問題が起きていない (容認しない) ポイントの近傍にあり、職務職場満足感の低いグループはコンプライアンスに関する問題が起きている (容認する) ポイントの比較的近傍にあることが分かる。

このことより、職務職場満足感の高い群はコンプライアンス違反を容認しない傾向にあり、職務職場満足感の低い群は比較的コンプライアンス違反を容認する傾向にあると解釈できる。

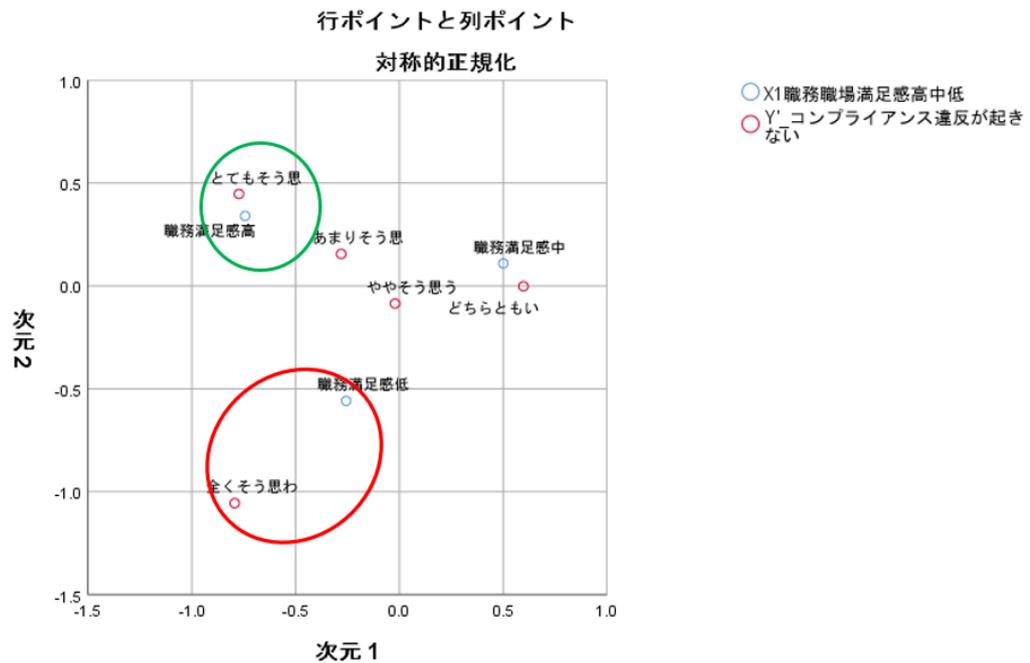


図 30: コレスポネンデンス分析 1 職務職場満足感高中低 vs Y'

## 3.6 コレスポネンデンス分析 2 (職務職場満足感を構成する各設問と Y' との関係性)

### 3.6.1 コレスポネンデンス分析 2 実施の目的

「X1 職務職場満足感」の高中低で分けた群と、「Y' : コンプライアンス違反が起きない」との関係性をコレスポネンデンス分析で検討したところ、「職務職場満足感」の高い群のほうが、コンプライアンスに関わる問題が起きていない(容認しない)という結果となり、多母集団同時分析の結果と逆の結果となったため、その原因を探ることを目的とする。

### 3.6.2 コレスポネンデンス分析 2 方法

「X1 職務職場満足感」因子を構成している設問ごとに「Y'」の設問とのコレスポネンデンス分析を実施する。

「Y' 設問 : Q12\_7 : 自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」

設問 : Q12\_7 は反転処理をしているため、「これまでコンプライアンスに関わる問題は起きていない」と読み替える

評価は次の 5 段階、「1」: とてもそう思う、「2」: ややそう思う、「3」: どちらでもな

い・わからない, 「4」:あまりそう思わない, 「5」:全くそう思わない

### 3.6.2.1 「X1 職務職場満足感」 因子を構成している設問

X : 説明変数の第一因子 : 職場満足感・モチベーションの高い組織の設問内容は以下の通りである.

表 31: X1 職務職場満足感構成設問

	因子負荷量					
	1	2	3	4	5	6
q12_14【今の仕事を続けることに生きがいを感じている】	0.973					
q12_15【毎日やりがいがありいきいきと働いている】	0.926					-0.119
q12_3【自分の仕事に誇りを持っている】	0.873					0.238
q12_2【自分にとって働きがいのある会社である】	0.86					0.204
q12_11【自分の仕事に満足している】	0.856					
q12_13【今の職場でできるだけ長く働きたい】	0.844					
q12_16【仕事を通じて成長が実感できる】	0.833		-0.134			
q12_5【自分は今後もこの会社で働き続けたい】	0.833				-0.102	0.169
q12_17【自分の仕事の頑張りが認められている】	0.669	0.136				-0.194
q12_12【仕事における自分の処遇に満足している】	0.658		0.123	0.147		-0.259
q12_4【自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている】	0.653			0.171		0.204
q12_6【自社は従業員を大切にしていると感じる】	0.572		0.119	0.242		
q12_1【信頼できる会社に勤めていると思う】	0.56			0.221		0.231
q12_10【自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である】	0.519			0.216	0.128	

### 3.6.3 コレスポネンス分析2結果

#### 3.6.3.1 今の仕事を続けることに生きがいを感じている vs Y'

今の仕事を続けることに生きがいを感じている人は自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しているあるいは起きていると認識している。

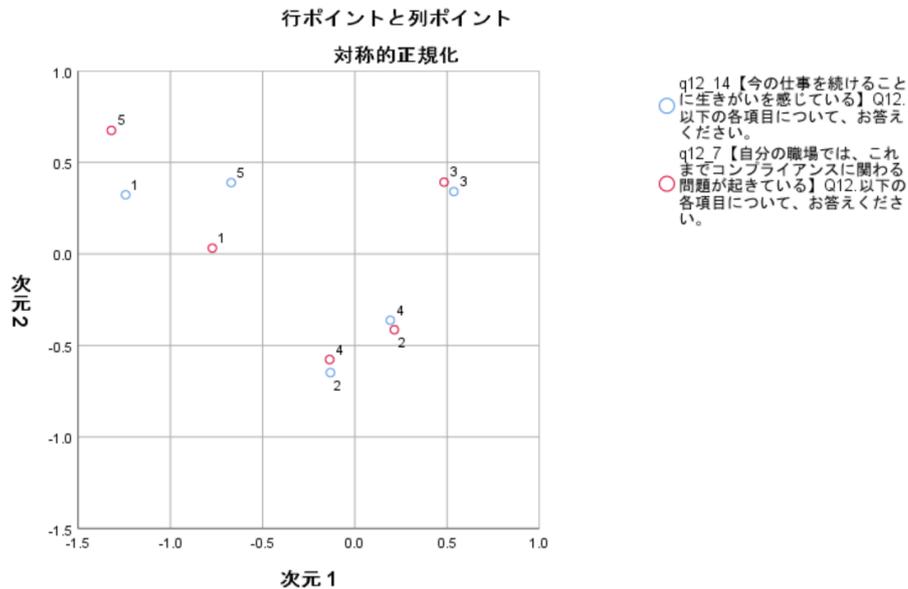


図 31:今の仕事を続けることに生きがいを感じている vs Y'

#### 3.6.3.2 毎日やりがいがありいきいきと働いている vs Y'

毎日やりがいがありいきいきと働いている人は自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しているあるいは起きていると認識している。

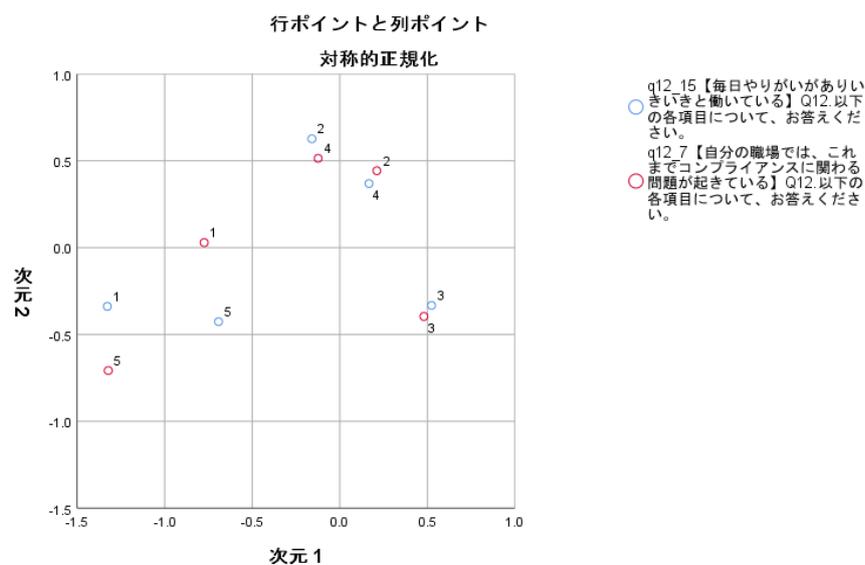


図 32:毎日やりがいがありいきいきと働いている vs Y'

### 3.6.3.3 自分の仕事に誇りを持っている vs Y'

仕事に誇りを持っている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

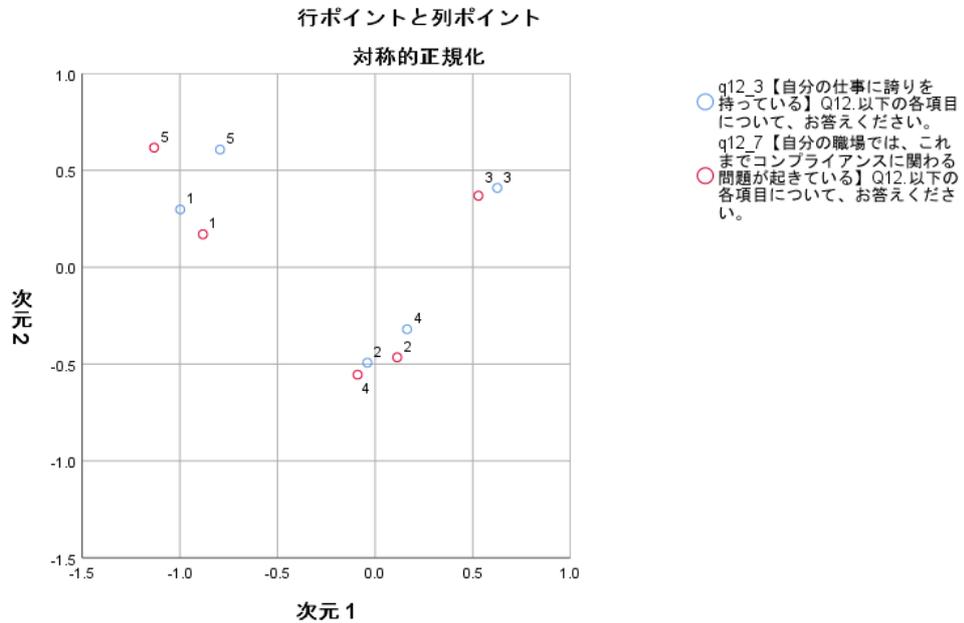


図 33:自分の仕事に誇りを持っている vs Y'

### 3.6.3.4 働きがいのある会社である vs Y'

働きがいのある会社と思っている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

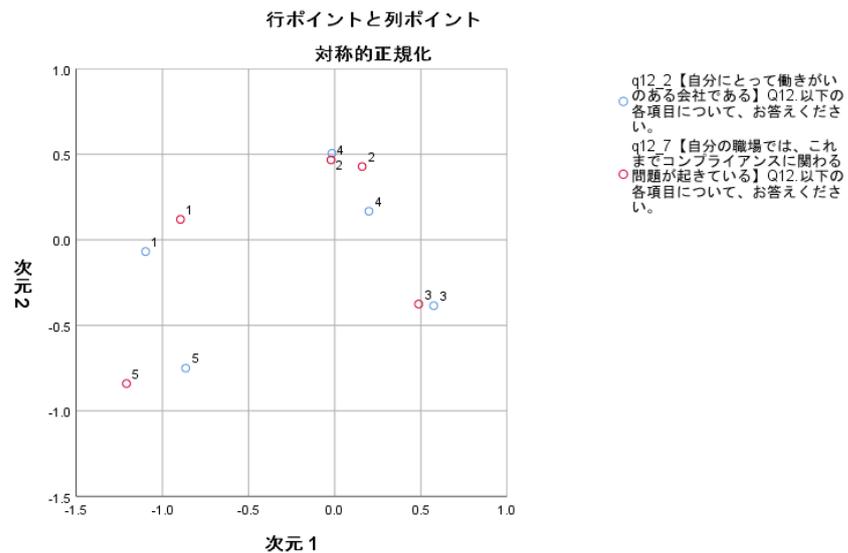


図 34 :働きがいのある会社 vs Y'

### 3.6.3.5 仕事に満足している vs Y'

仕事に満足している人は自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている認識があるともないとも言えない。

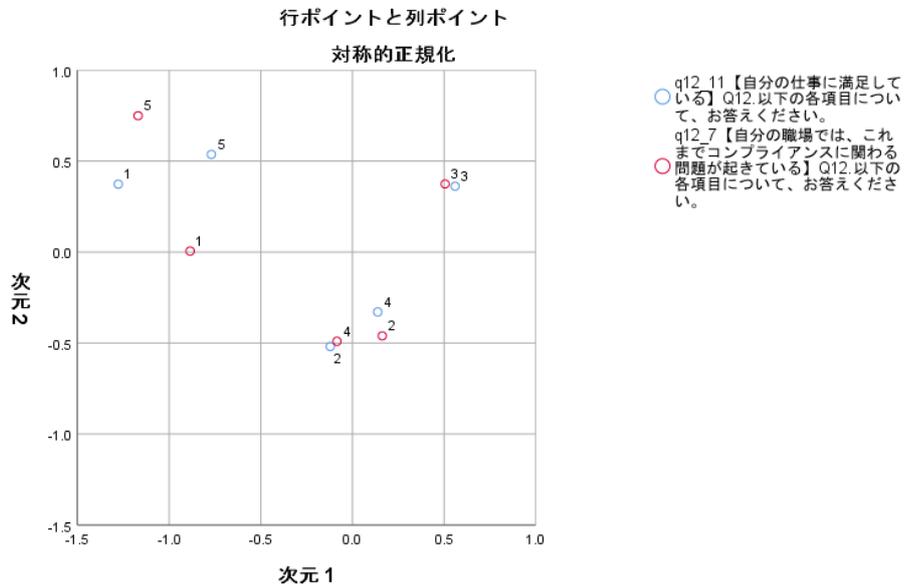


図 35:仕事に満足している vs Y'

### 3.6.3.6 今の職場でできるだけ長く働きたい vs Y'

今の職場でできるだけ長く働きたいと思っている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

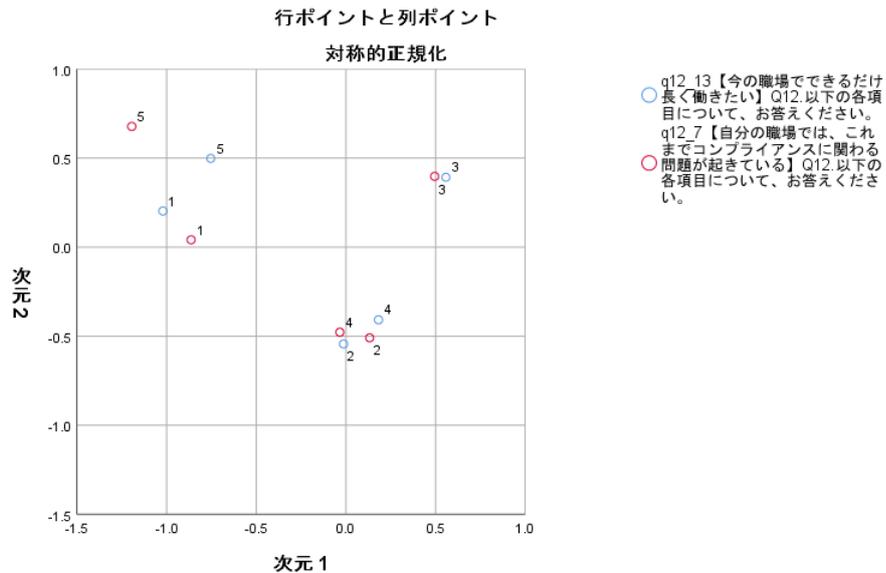


図 36:今の職場でできるだけ長く働きたい vs Y'

### 3.6.3.7 仕事を通じて成長が実感できる vs Y'

仕事を通じて成長が実感できている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しているあるいは起きていると認識している。

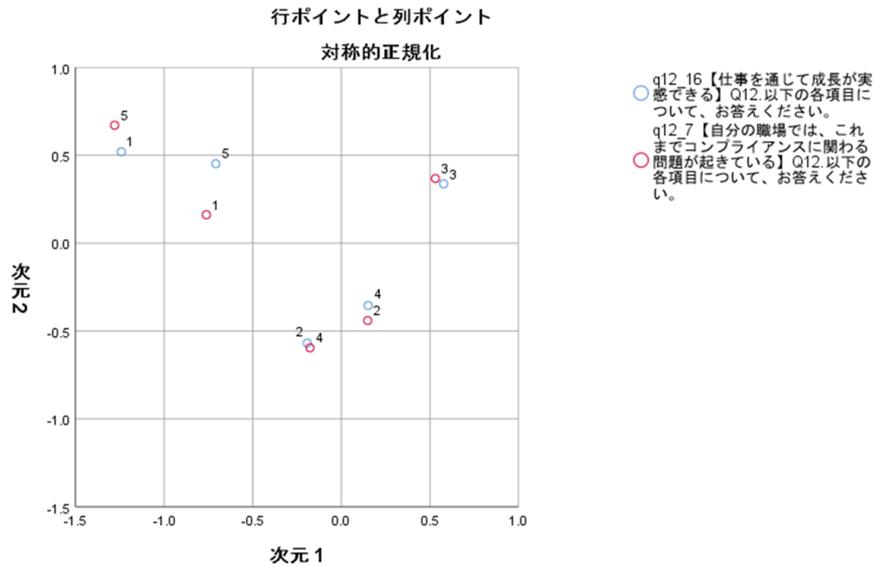


図 37:仕事を通じて成長が実感できる vs Y'

### 3.6.3.8 自分は今後もこの会社で働き続けたい vs Y'

今後もこの会社で働き続けたいと思っている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

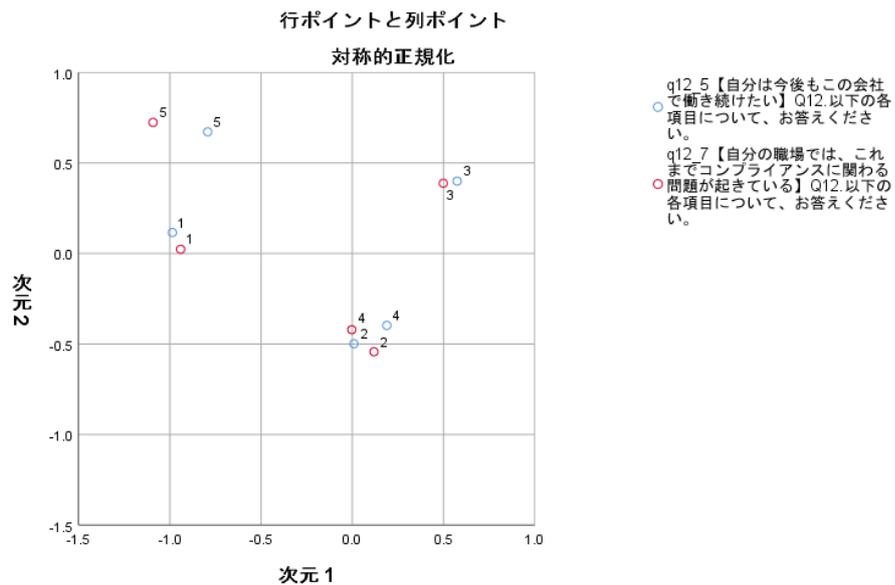


図 38:自分は今後もこの会社で働き続けたい vs Y'

### 3.6.3.9 自分の仕事の頑張りが認められている vs Y'

自分の仕事の頑張りが認められていると思っている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しているあるいは起きていると認識している。

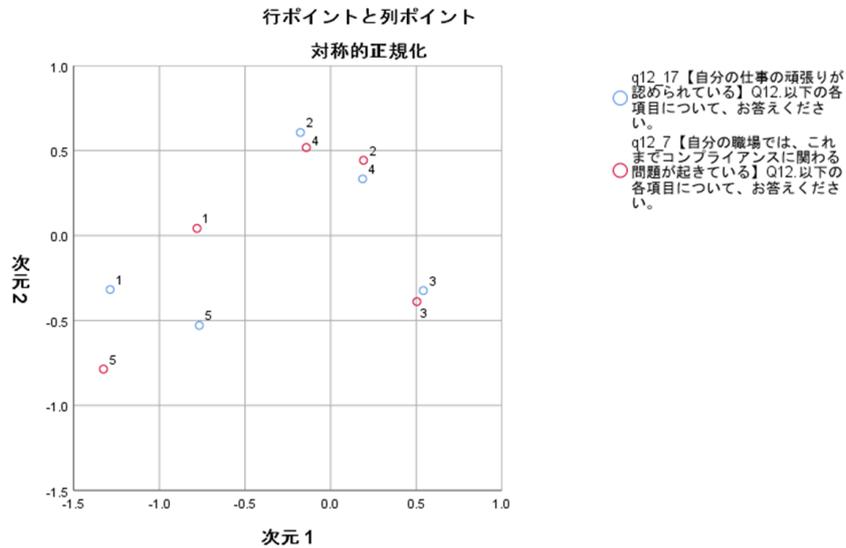


図 39: 自分の仕事の頑張りが認められている vs Y'

### 3.6.3.10 仕事における自身の処遇に満足している vs Y'

仕事における自身の処遇に満足している人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しているあるいは起きていると認識している。

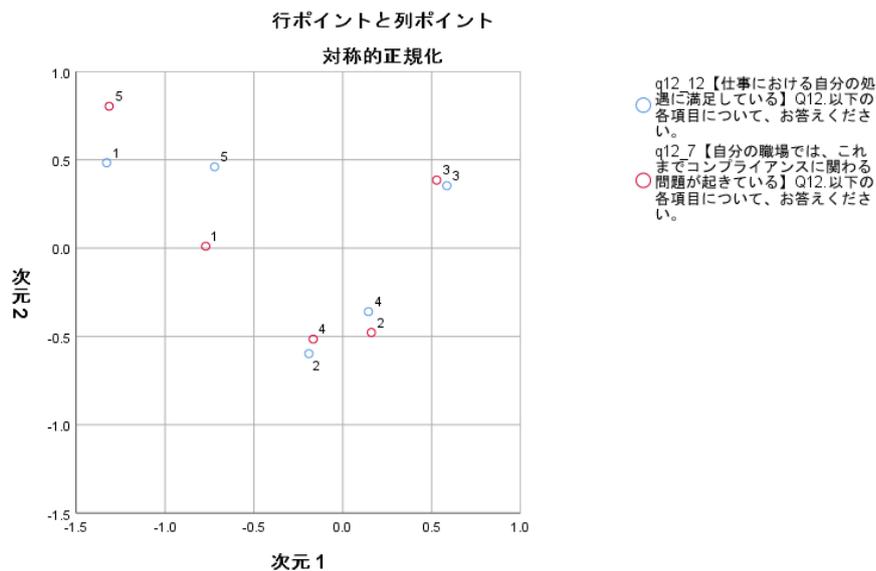


図 40: 仕事における自身の処遇に満足している vs Y'

### 3.6.3.11 自社の製品やサービスに誇りを持っている vs Y'

自社の製品やサービスに誇りを持っている人は自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

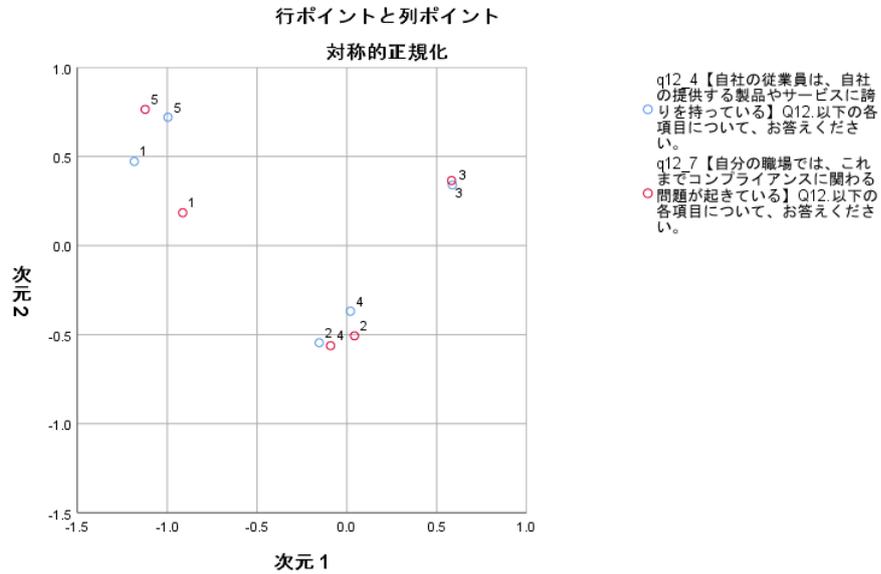


図 41: 自社の製品やサービスに誇りを持っている vs Y'

### 3.6.3.12 自社は従業員を大切にしている vs Y'

従業員を大切にしていると感じている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

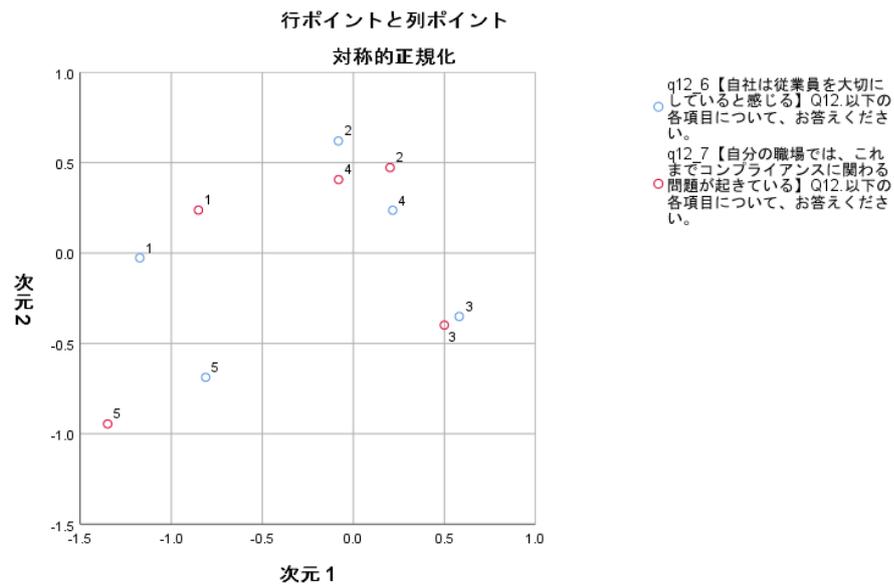


図 42: 自社は従業員を大切にしている vs Y'

### 3.6.3.13 活気, チャレンジ精神あふれる職場 vs Y'

自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神が溢れていると感じている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しているあるいは起きていると認識している。

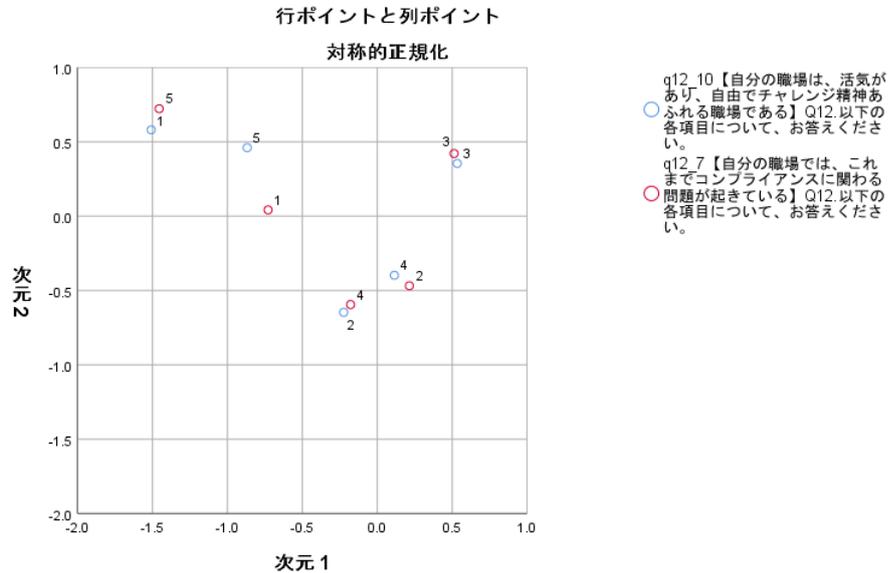


図 43:活気, チャレンジ精神あふれる職場 vs Y'

### 3.6.3.14 信頼できる会社に勤めている vs Y'

信頼できる会社に勤めていると思っている人は、自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している。

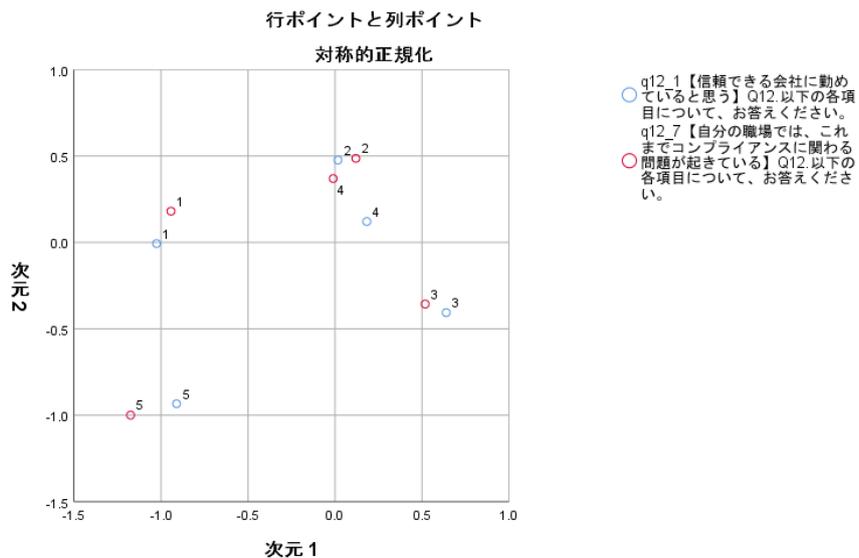


図 44:信頼できる会社に勤めている vs Y'

### 3.6.4 コレスポネンデンス分析結果のまとめ

コレスポネンデンス分析2についてコンプライアンス違反の有無の認識と各設問との関係性について検討した。「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識している」グループと「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認するあるいは起きていると認識している」グループと各設問との関係性についてそれぞれの設問の持つ意味合いを検討した。

自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認するあるいは起きていると認識しているグループ

「自己成長に対し意欲的なグループ」とした

- 14: 生きがいを感じる人
- 15: やりがいがありいきいきと働いている人
- 16: 仕事を通じて成長が実感できている人
- 17: 仕事の頑張りが認められている人
- 12: 仕事における自身の処遇に満足している人
- 10: 職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神が溢れていると感じている人

自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題を容認しないあるいは起きていないと認識しているグループ

「会社を信頼してついていくタイプのグループ」とした

- 3: 仕事に誇りを持っている人
- 2: 働き甲斐のある会社と思っている人
- 13: 今の職場で長く働きたいと思っている人
- 5: 今後もこの会社で働き続けたいと思っている人
- 4: 自社の製品やサービスに誇りを持っている人
- 6: 従業員を大切にしていると感じている人
- 1: 信頼できる会社に勤めている人

なお、11:仕事に満足している人については、コンプライアンス問題が起きているとも起きていないとも判断しかねた。

## 3.7 職務職場満足感についてのさらなる検討

### 3.7.1 職務職場満足感を2因子に分け、Y'との相関分析を検討

コレスポネンデンス分析で「Y' 自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている（反転前）」との関係性を見た結果職務職場満足感がどうやら二つのグループに

分かれてくることが分かってきた。それをさらに検討するためにあえて二因子に分ける前提で因子分析を実施してみた。SPSS 上あらかじめ因子数を「2」と設定して因子分析を行った。

### 3.7.2 因子分析結果

職務職場満足感に二つのグループがあると考え、あらかじめ 2 つの因子に分けることを設定して、因子分析を実施。以下のパターン行列を得、該当するすべての設問が因子 1, 因子 2 に含まれることとなった。本修士論文ではこのやり方を便宜上“強制分割因子分析”とする。

「職務職場満足感」は、もともと、“3.3.4.2 X の設定”で記載の通り、「組織風土質問 1-36」に加え、「総合指標 1-17」から結果設問である二つ (q12\_7,8) を除いた 15 設問、さらに Y 目的変数のリスクチェック質問からくる 3 つの設問を加える形で設定し (54 設問) 因子分析を実施した結果 q12 の設問全てが過不足なく第一因子として集まって構成されたものであり、この時点ではさらなる因子には分解されなかった。また、X に対しさらなる、因子分析を実施し、因子負荷量<0.4 の設問を外し (q12.9 を含む合計 5 項目を X 全体から削除し 49 設問となった) 最終的に 5 因子の一つである「X1: 職務職場満足感」は全て q12 の総合指標から構成された 14 の設問が集まることとなった。

強制分割因子分析結果を受け、コレスポネンス分析時に二つに分かれた設問項目と比較したところ、q12\_11, 13 以外同一であったため、同様に命名した。

因子 1: 自己成長に対し意欲的なグループ

因子 2: 会社を信頼してついていくタイプのグループ

表 32: 職務職場満足感 強制分割因子分析

パターン行列 a

	因子 1	因子 2
q12_15 【毎日やりがいがありいきいきと働いている】	0.971	-0.071
q12_14 【今の仕事を続けることに生きがいを感じている】	0.909	-0.019
q12_16 【仕事を通じて成長が実感できる】	0.775	0.065
q12_11 【自分の仕事に満足している】	0.639	0.223
q12_17 【自分の仕事の頑張りが認められている】	0.601	0.227
q12_12 【仕事における自分の処遇に満足している】	0.496	0.293
q12_13 【今の職場でできるだけ長く働きたい】	0.492	0.354
q12_10 【自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である】	0.416	0.353
q12_1 【信頼できる会社に勤めていると思う】	-0.137	0.962

q12_6【自社は従業員を大切にしていると感じる】	0.128	0.695
q12_4【自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている】	0.119	0.689
q12_2【自分にとって働きがいのある会社である】	0.257	0.666
q12_5【自分は今後もこの会社で働きたい】	0.259	0.608
q12_3【自分の仕事に誇りを持っている】	0.382	0.449

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法 a

### 3.7.3 因子分析と相関分析との比較

職務職場満足感には二通りのグループがありうるということが相関分析、強制分割因子分析で明らかになったことより両者を比較した。

以下の通り強制分割因子分析で自己成長に対し意欲的なグループ」に含まれた“q12\_13【今の職場でできるだけ長く働きたい】”は、相関分析の時は“会社を信頼してついていくタイプのグループ”にあったものから移動してきたが、それ以外は二つのグループ間に動きは見られなかった。q12\_11【自分の仕事に満足している】については相関分析時は二つのグループに振り分けきれなかったものであったが、今回の強制分割因子分析では因子1 自己成長に対し意欲的なグループに含まれた。

表 33:相関分析と強制分割因子分析の比較

パターン行列 a	因子 1	因子 2	相関分析時の分類	
	自己成長 に対し意 欲的なグ ループ	会社を信 頼して付 いて行く タイプの グループ	自己成長 に対し意 欲的なグ ループ	会社を信 頼して付 いて行く タイプの グループ
q12_15【毎日やりがいがありいきいきと働いている】	0.971	-0.071	✓	
q12_14【今の仕事を続けることに生きがいを感じている】	0.909	-0.019	✓	
q12_16【仕事を通じて成長が実感できる】	0.775	0.065	✓	
q12_11【自分の仕事に満足している】	0.639	0.223	NA	NA
q12_17【自分の仕事の頑張りが認められている】	0.601	0.227	✓	
q12_12【仕事における自分の処遇に満足している】	0.496	0.293	✓	
q12_13【今の職場でできるだけ長く働きたい】	0.492	0.354		✓

q12_10【自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である】	0.416	0.353	✓	
q12_1【信頼できる会社に勤めていると思う】	-0.137	0.962		✓
q12_6【自社は従業員を大切にしていると感じる】	0.128	0.695		✓
q12_4【自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている】	0.119	0.689		✓
q12_2【自分にとって働きがいのある会社である】	0.257	0.666		✓
q12_5【自分は今後もこの会社で働き続けたい】	0.259	0.608		✓
q12_3【自分の仕事に誇りを持っている】	0.382	0.449		✓

### 3.7.4 職務職場満足感二因子とY'との相関の検討

強制分割因子分析を実施した二因子に対し、以下の二通りの処理を行い Y' : q12\_7:自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている（反転前）との相関を見た。

因子1：自己成長に対し意欲的なグループ

因子2：会社を信頼してついていくタイプのグループ

1. 主成分分析でグループごとに一つにまとめたものと Q12\_7 との相関
2. 算術平均でグループごとに一つにまとめたものと Q12\_7 との相関

#### 3.7.4.1 主成分得点とY'

Q12\_X1\_1：1つ目の因子を構成する項目の主成分得点：意欲的なグループ項目

Q12\_X1\_2：2つ目の因子を構成する項目の主成分得点：会社についていくグループ項目

表 34:職務職場満足感 強制分割因子分析実施時の因子1, 2の主成分得点記述統計

記述統計			
	平均	標準偏差	度数
Q12_X1_1	.0000000	1.00000000	78642
Q12_X1_2	.0000000	1.00000000	78642
q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】Q12.以下の各項目について、お答えください。	2.80	1.111	78642

Q12\_X1\_1：自己成長に対し意欲的なグループ(0.081)よりも、Q12\_X1\_2：会社を信頼してついていくタイプのグループ(0.112)の方がわずかではあるが、Q12\_7 との相関係数は高くなった。即ち、コンプライアンスに関わる問題は起きていないと認識している。

表 35: 強制分割因子分析後の因子 1, 2, 主成分得点と Y' との相関

**相関**

		Q12_X1_1	Q12_X1_2	q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】Q12.以下の各項目について、お答えください。
Q12_X1_1	Pearson の相関係数	1	.856**	.081**
	有意確率 (両側)		.000	.000
	度数	78642	78642	78642
Q12_X1_2	Pearson の相関係数	.856**	1	.112**
	有意確率 (両側)	.000		.000
	度数	78642	78642	78642
q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】Q12.以下の各項目について、お答えください。	Pearson の相関係数	.081**	.112**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	
	度数	78642	78642	78642

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

q12\_7 は反転処理をしているので、コンプライアンスに関わる問題は起きていないとなる。

### 3.7.4.2 算術平均と Y'

q12\_X1\_1\_Ave : 1 つ目の因子を構成する項目の平均点 : 意欲的なグループ項目

q12\_X1\_2\_Ave : 2 つ目の因子を構成する項目の平均点 : 会社についていくグループ項目

表 36: 職務職場満足感 強制分割因子分析実施時の因子 1, 2 の平均点記述統計

**記述統計**

	平均	標準偏差	度数
Q12_X1_1_Ave	3.0240	.93504	78642
Q12_X1_2_Ave	2.7569	.94429	78642
q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】Q12.以下の各項目について、お答えください。	2.80	1.111	78642

q12\_X1\_1\_Ave : 自己成長に対し意欲的なグループ(0.081)よりも、Q12\_X1\_2\_Ave : 会社を信頼してついていくタイプのグループ(0.112)の方がわずかではあるが、q12\_7 との相関

係数は高くなった。＝コンプライアンスに関わる問題は起きていないと認識している。

表 37: 強制分割因子分析後の因子 1, 2, 平均得点と Y' との相関

**相関**

		Q12_X1_1_Ave	Q12_X1_2_Ave	q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】Q12.以下の各項目について、お答えください。
Q12_X1_1_Ave	Pearson の相関係数	1	.857**	.081**
	有意確率 (両側)		.000	.000
	度数	78642	78642	78642
Q12_X1_2_Ave	Pearson の相関係数	.857**	1	.112**
	有意確率 (両側)	.000		.000
	度数	78642	78642	78642
q12_7【自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている】Q12.以下の各項目について、お答えください。	Pearson の相関係数	.081**	.112**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	
	度数	78642	78642	78642

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

Q12\_7 は反転処理をしているので、コンプライアンスに関わる問題は起きていないとなる。

結果として、強制分割因子分析の結果は主成分分析、算術平均双方とも「会社を信頼してついていくグループ」の方が「コンプライアンス違反が起きない (反転処理後)」とわずかではあるが相関が高かったため、コレスポネンス分析での結果と相違がない結果となった。

## 第4章 考察

本考察の論考を進めるにあたって前提条件となる意識調査のアンケート結果の解釈について再掲する。「3.3.8 Y」に対する回答の解釈」でも記したが、本論文において「コンプライアンスに関わる問題が起きている」の設問に対する回答の解釈は実際に起きていることを含んでいる事を前提とする。

また、アンケート調査にて回答者の認識を聞いていることより、コンプライアンス違反を容認する事実を客観的に示すものではないが、「職務職場満足感」が高い人が単にコンプライアンス違反に対する認識が高い（Awareness が高い）とのみ言及しているものでもないこともここで記しておきたい。

つまり、「実際にコンプライアンス違反を容認するかどうかは不明で、職務職場満足感の高い人はコンプライアンス違反に対しても高い認識を持っている」と言った解釈をした場合においても、「3.4.3 共分散構造分析」のパス図で示した通り、そもそものパス係数がいずれも 0.02-0.10 などと極めて小さい値であることより、職務職場満足感の高い人はコンプライアンスの問題が起きていると認識しているというほど影響力のある状態にはなっていないと考えられる。基本、無相関か、わずかにコンプライアンスに関する問題が起きていると考えられる程度と解釈するのが妥当である。従って、「職場での成長意欲や業務に対する自己意識が強い人の方が、コンプライアンス違反に対する認識が高く、より気が付く（Awareness が高い）」と言った解釈が成り立つほどのパス係数の大きさは示されておらず、3.3.8.で述べた「コンプライアンスに関わる問題が起きている」の意味を、実際に起きている、起きていないは考慮せず、問題意識を持っているからこそ認識しているのである（Awareness が高いという解釈）と解釈するのもそれだけでは不十分と考えられることも事実である。

### 4.1 共分散構造分析の考察

本モデルは、目的変数である Y1-Y5 の各リスクカテゴリーによらず、コンプライアンスに関する問題を容認しない状態になるにはどういった要因が関わってくるかについてその要因間の関係性を適合度の高いモデル構造として示したものである。

即ち、説明変数 X の各 5 因子の内「X3:業務・労務管理ができている職場」、「X5:明確な職務分掌がある職場」は「Y:コンプライアンスに関する問題が起きていない(反転処理後)」や「Y1-5:各リスクカテゴリー」に対し強い相関を持ち、「X1:職務職場満足感」や「X2:風通しのよい職場」は間接的に「X3:業務・労務管理ができている職場」「X4:手順整備ができていいる職場」「X5:明確な職務分掌がある職場」に影響をあたえていた。これら説明変数の 5 因子 (X1-X5) の関係性は目的変数である Y1-Y5 の各リスクカテゴリーに拠らず、固定し

た形で適合度の高いモデルが得られたことになる。

従い、特に各リスクカテゴリーに直接影響を及ぼす「X3:業務・労務管理ができている職場」,「X5:明確な職務分掌がある職場」を整備することが、リスクカテゴリーに拠らずリスクを軽減し、コンプライアンス違反を容認させないことにつながると考える。

また、「X1:職務職場満足感」から「Y:コンプライアンスに関する問題が起きていない(反転処理後)」へのパス係数の値が極めて小さい事、そしてYのリスクカテゴリーによらず全てマイナスであったことは、当初考えていた職務職場満足感と言った組織的・人的ファクターの高い組織はコンプライアンス違反を起こさないと認識している傾向にあるという仮説は示されず、むしろ職務職場満足感が高い組織はコンプライアンス違反を起こしている、あるいは起きていると認識していると示唆される結果となった。本結果は、有識者インタビューによる妥当性検証でもインタビューに参加した5人全員が口をそろえて「意外であった」と述べたとおり、予想に反するものだった。つまり、組織、業務に対する誇り、やりがい、生きがいと言った職務・職場満足感がコンプライアンス違反を容認もしくは起こしていると認識しているのかもしれないし、他のパス係数と比べて極めて低いパス係数からも組織的・人的ファクターはコンプライアンス違反に対して影響を及ぼしていず、むしろ独立した変数であることを示しているとも考えられる。実際、後に行った有識者インタビューでは、職務職場満足感とコンプライアンス違反を容認することとは、独立した変数ととらえた方がいいのかもしれないと言及されたケースもあった(5.2.6参照)。

一方、本パス図から言えることは「X3:業務・労務管理ができている職場」,「X5:明確な職務分掌がある職場」がしっかりしていると認識している人たちは、コンプライアンス違反を容認しないあるいは起きていないと認識しており、「X1:職務・職場満足感」がコンプライアンス違反に及ぼす影響は極めて限定的であることである。

また、「X4:手順整備確ができている組織」,から、「X3:適切な業務労務管理ができている組織」に対してのパス係数がYによらずマイナスの値になった(-0.13)。このことは、QCサークルや、仕組みを維持することのために多くの Effort をさいていることで業務が多くなり、疲弊感が増した可能性があると考ええる。

## 4.2 多母集団同時分析に関する考察

先の分析で得られた仮説と異なる結果 “「X1:職務職場満足感」から「Y’:自分の職場ではコンプライアンスに関わる問題が起きていない(反転処理後)」へのパス係数の値はマイナスで且つ小さかった” について、その原因を調査するため、以下いくつかの多母集団同時分析を試みた。即ち、職務職場満足感を①因子得点の高中低で分けて多母集団同時分析を実施、②性別で分けて実施、③従業員数 300 人未満、300 人以上の企業規模で分けて実施、さらに④従業員の職位によって役員重役クラス、部課長クラス、主任一般職クラスの 3 カ

テゴリーに分けて実施した。

結果として、①～④いずれのケースにおいても Y の 5 つのリスクカテゴリーに抛らず、「職務職場満足感」の「Y' コンプライアンスの問題が起きていない（反転処理後）」へのパス係数は小さくかつマイナスであった。このことより、属性情報で分けずに実施した共分散構造分析の結果と基本同じ結果が得られ、「職務職場満足感」に関しては満足感の高中低、男女、企業規模、役職に抛らず常にコンプライアンス違反に関しては影響力が極めて小さいかあるいはむしろコンプライアンス違反を容認する方向あるいは起きていると認識している方向性を示すことが分かった。

#### 4.2.1 多母集団同時分析 因子得点高・中・低による分類

「X1：職務職場満足感」について因子得点を用いて「高・中・低」群に分け\*、多母集団同時分析を実施した。

\* 「X1：職務職場満足感」

高い群：因子得点下位 25%

中程度の群：因子得点中位 50%

低い群：因子得点上位 25%

職務職場満足感を高・中・低群に分け多母集団同時分析を実施し表 23 の通り①「X1：職務職場満足感」から直接「Y'：コンプライアンスに関する問題が起きていない(反転処理後)」へのパス係数については、いずれもマイナスの値となり、「コンプライアンス違反を容認する（あるいは起きていると認識している）」方向性を示し、「職務職場満足感」高群は中・低群に比べ若干高いパス係数を示した（Y2：労働環境リスク,Y3：品質・知財リスク,Y5：情報管理リスクで有意差有）。職務職場満足感が高いグループの方がわずかではあるが、“自分の職場ではコンプライアンス違反を起こしている（起きていると認識している）”となった。また、②職務職場満足感の高・中・低群ごとの「X5：明確な職務分掌がある職場」から「Y'：組織不祥事が起きない(反転処理後)」へのパス係数はいずれもプラスで低群が、高・中群より、2-3 倍高かった（全て 0.1% 有意）。

モデル図から考察すると、「職務職場満足感」が低い群において、「明確な職務分掌がある職場」を造ることでコンプライアンス違反には抑制的に働くことが示された。従い、「職務職場満足感」を充足させるような組織作りをすることよりも、明確な職務分掌を造ることでコンプライアンス違反は防げるのではないかと考える。

今回職務職場満足感がコンプライアンス違反に与える影響について検討したが、仮説に反して職務職場満足感が高い人ほど、わずかではあるがコンプライアンス違反を容認する方向であることが示された。このことが何によるものかをつきとめるために、“3.4.6（多母集団男女別）”，“3.4.7（多母集団企業規模）”，“3.4.8（多母集団役職別）”で述べたように、

多母集団同時分析を用いていくつかの属性情報の影響の有無を検討した。多母集団同時分析において性別、企業規模そして役職の違いによって職務職場満足感から「Y'：自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きていない（反転処理後）」に対してはどのパス係数も小さくそして一様にマイナスを示した（コンプライアンス違反は起きているという認識）。また結果の記述でも触れたが、性別では男の方が、企業規模では大企業の方が Y の各リスクカテゴリーに拠らず、わずかではあるがパス係数が大きく、コンプライアンス違反を容認する（起きていると認識している）傾向を示した。

これら一連の多母集団同時分析結果を考えると、職務職場満足感高・中・低で分けた場合も含め「職務職場満足感」は「コンプライアンスに関わる問題が起きていない（反転処理後）」に対しすべての共分散構造分析、多母集団構造分析において必ずマイナスとなり、コンプライアンス違反を容認する（あるいはコンプライアンス違反を容認すると認識している）方向性にあることが示された。一方でどのパス係数も極めて小さく、度数が 78642 件あることより、有意差はついてはいるが、意味合的には職務職場満足感と、コンプライアンス違反に関しては相関があるとは言いにいく、独立した変数として存在すると解釈することも可能と考える。

### 4.3 コレスポネンデンス分析 1 (職務職場満足感高・中・低別)に関する考察

「職務職場満足感」高・中・低の多母集団同時分析でも、高・中・低の群によらず組織不祥事を起こす傾向がみられた事を受け、その理由を探るためにコレスポネンデンス分析を実施した。

しかしながら、「職務職場満足感」の高い群はコンプライアンス違反を起こしにくい傾向にあり、また、「職務職場満足感」の低い群はコンプライアンス違反を比較的起こしやすい傾向にあることが分かり、共分散構造分析、多母集団同時分析の「X1: 職務職場満足感」から「Y'：コンプライアンス違反がおきない」への一連のパス係数の値とマイナスの解釈とは矛盾する結果となった。

このことについてはさらなるコレスポネンデンス分析にて解明することとした。

### 4.4 コレスポネンデンス分析 2 (職務職場満足感を構成する各設問と Y'との関係性)に関する考察

コレスポネンデンス分析 2 より、「X1: 職務職場満足感」と「Y'：コンプライアンス違

反がおきない」との関係性において、2つのグループが存在することが示唆された。「自己成長に対し意欲的なグループ」は、自分の職場ではこれまでコンプライアンス違反に関わる問題が起きていると認識している。一方で、「会社を信頼してついていくタイプのグループ」は、自分の職場ではこれまでコンプライアンス違反に関わる問題が起きていないと認識している。この2つのグループが存在することが、多母集団同時分析と、コレスポネンズ分析で異なる結果を示したのではないかと考える。「自己成長に対し意欲的なグループ」は「コンプライアンス違反に関わる問題を顕在化させる方向」に働き、「会社を信頼してついていくタイプのグループ」は「コンプライアンス違反に関わる問題がおこらない」方向に働くことで、実施した各種分析によって異なる結果が示されたのではと考える。

本考え方の方向性については、その後の有識者インタビューにおいて一定の方向の意見を入手した。即ちインタビューを受けた5人全員が、職務職場満足感が高い人たちと、コンプライアンス違反を容認する（と認識している）ことへの関係性はリスクによらず、またいくつかの多母集団同時分析結果においても、関係が極めて小さいかわずかにコンプライアンス違反を容認すると認識しているとの解釈について“予想に反している”あるいは“自身の常識では違和感がある”と述べていた。

一方で「職務職場満足感」に対しコレスポネンズ分析を実施し上述の二つのカテゴリーに分けられること、それらを「自己成長に対し意欲的なグループ」と「会社を信頼してついていくタイプのグループ」と命名し、コンプライアンス違反を容認するか否かの認識を問うと二つの傾向が出てきたことを説明すると“納得性は高かった”という反応が返ってきた。ただ、人事ダイレクター（女性）はさらに「会社を信頼して付いていくタイプのグループ」の人たちにおいて、だからこそ組織不祥事に加担してしまうようなことも考えられ、今回、コレスポネンズ分析でコンプライアンス違反を容認すると認識、起きていないと認識の二つに分けてはいるが、もともとの共分散構造分析におけるパス係数も小さいことから明確に分けられないあるいはどちらのグループも起こす、起こさないはありうるという印象をもったとの事だった。岡本等は組織的違反の容認について、“組織や職場の利益を上げる目的での違反が容認される雰囲気”を指している。このような違反は、作業の効率化やコストの削減を目的として組織全体のために良かれという思いに由来した違反行為である可能性や、また、職場内で自己の立場を保持のための不本意ながらもやらざるを得ない違反行為である可能性が推測される”（鎌田、岡本 2003）と述べており、上述の双方のグループとも組織違反を容認する可能性がある」と解釈でき、今回はそれぞれ「会社を信頼してついていくタイプのグループ」はコンプライアンス違反は起きていないと認識し、「自己成長に対し意欲的なグループ」はコンプライアンス違反は起きていると認識しているとの傾向が示される結果になったが、今後のさらなる調査が必要であると考えられる。

## 4.5 職務職場満足感の因子分析結果についての考察

職務職場満足感について、再度の因子分析を実施した結果、コレスポンデンス分析で得られた二つのグループに極めて近い因子に分かれることが示された。この事より職務職場満足感は二つのグループに分かれ、「自己成長に対し意欲的なグループ」と「会社を信頼して行くタイプのグループ」が存在しうることが分かってきた。

本項では、特に“自己成長に対し意欲的なグループ”について先行研究も踏まえ考察したい。

当初筆者や有識者インタビューの対象者は「職務職場満足感」の高い組織やそこで働く意欲的な人、会社や仕事に誇りをもって生き生きと働く人はコンプライアンス違反を起こさないのではとの印象があった。それがこれまでの分析で“相反する結果”が出てきたことに戸惑いを隠さなかった。しかしながら職務職場満足感がどうやら 2 種類のグループに分かれる事、「自己成長に意欲的な人」のグループがよりコンプライアンス違反を容認する（起こしていると認識している）方向にあるとの分析結果については全員が納得し、改めて過去事例を想起し“強度のプレッシャーを感じる”あるいは、“自身の業績を追求する、意欲が高い人の場合多少のコンプライアンス違反には目をつぶる”傾向が考えられる、との納得感に変わっていった。

本件を考察する際に、先行研究や、実際に“意欲の高い人たちが起こしたコンプライアンス違反、組織不祥事”を概観してみる。その上で、今回の研究で抽出されたこととの比較考察を試みた。

樋口は自身の書籍の中で“組織文化に伴う組織不祥事リスク”，“効率性追求に伴う組織不祥事リスク”，“成果主義に伴う組織不祥事リスク”，“アウトソーシングに伴う組織不祥事リスク”の4つのリスクに分類しアンケート調査を実施した。その中で、成果主義に伴う組織不祥事をリスクⅢとし「成果主義の影響を強く受けた従業員が、高い報酬を得ようとしてコンプライアンスに違反する恐れがある」と設定し、①とてもリスクがある、②わりとリスクがある、③あまりリスクがない、④リスクが全くないの4分類で聞いた。結果として、①と回答した度数は 30 (6.3%)、②は 120 (25.4%) となり、合計 150 件 31.7%(欠損値もいれて Total 473 件)に達し、「所属企業にリスクⅢが存在すると認識している回答者は約 3 割であった」との結果を出している(樋口. 組織不祥事研究 P.70, 75, 334, 2018)。即ち、本調査からは成果主義の影響がコンプライアンス違反につながる可能性について 3 割強の回答者がリスクがある(とてもリスクがある、わりとリスクがある両者)と認識していることが分かる。この研究結果は、意欲的に働く人の中にコンプライアンス違反を容認する人たちが一定数含まれることを示唆する事ではと考える。

過去事例の研究として“企業不祥事インデックス”に記載されている事例の内、意欲の高い人(組織)が犯した不祥事事例として①当事者が過度のプレッシャーを感じて不祥事を犯

すケース、②自己、自部門、自社の利益（立場、受注、名声等）を優先するがために不祥事を犯すケースがあると考え、いくつか該当すると思われる事案の抽出を試みた。以下の表内容は、“企業不祥事インデックス”に記載されているケース内容を基に、本修士論文の趣旨に合わせて筆者が要約しなおしたものとなる。以下に抽出した事案は企業不祥事インデックスに記載の一部に過ぎないが、特に贈収賄系、あるいは「元建築士による耐震強度偽装」事案については意欲的に働いている人が犯した企業不祥事であると考えられた。その背景に業績を上げなければといった強度のプレッシャーがあることは容易に推察され、上記①と②との区別は難しいという印象を持った。

表 38:職務意欲が高い人が起こした不祥事事例

	事案名称	発生事案	発生原因 1	発生原因 2
1	日本ハム牛肉偽装	BSE 検査開始前に屠畜された国産牛肉について、国の補助金による食肉団体から買い上げ市場から隔離する制度を悪用。古くなった輸入牛肉を詰め替えて国産牛肉と偽装した。	一部の現場責任者が業績悪化を回避するために起こし、その報告を受けた幹部が対応を誤った、順法意識の希薄や、閉鎖体質	過度のプレッシャー
2	三井物産子会社補助金対象製品虚偽申請	東京の排ガス規制に改正に向けて、三井物産が子会社に粒子状物質現象装置を開発し、都に申請を実施。申請時点において耐久後性能試験データ取得が間に合わなかったことによる、本来の性能試験データとのすり替え	業務第一主義とコンプライアンスとのせめぎ合いと過度のプレッシャー	過度のプレッシャー
3	元建築士耐震強度偽装	構造計算書の偽装	チェック機能の形骸化	自己評価の向上
4	日揮・丸紅ナイジェリア政府高官贈賄	ナイジェリア政府公務員に 10 年間で 1 億 8200 万ドルの賄賂を贈り、Nigeria LNG から建設王子請負契約を受注した。		業績向上
5	ドイツ証券過剰接待	三井物産年金基金の理事らに対し、ドイツ銀行側が組成した指数連動債を組み入れさせる目的で海外視察旅行費用負担など約 30 回の接待を実施。利益供与した。	接待は営業推進上必要である。	業績向上

6	フタバ産業 中国地方政府幹部贈賄	元専務取締役による、税関の処分が軽くなる要働きかける目的で外国企業の違反行為を監督する地方政府幹部に対し、飲食接待を実施		業績向上
				過度のプレッシャー
7	日本交通技術不正リベート提供	日本の ODA による円借款を利用した海外鉄道 PJ において、当該外国政府関係者に対し、利益供与を行った。	海外案件の受注拡大：正当性	業績向上
			承認支払い手続きを円滑に進めたいという動機	
			経理部門による内部統制機能が果たされていない状況：機会	
8	オリンパス 損失とばし・解消	1985 年ころ、急速な円高による大幅な営業利益の減少、金融資産の積極運用に乗り出し、巨額損失を出していた。連結再障害となるファンドがオリンパスから資金提供を受け、含み損が生じている金融商品を簿価相当額でオリンパスから買い取り、損失を貸借対照表から分離する形で損失計上しなかった。	経営トップによる隠匿、監査法人が機能をはたしていなかった。企業風土意識、損失隠し	過度のプレッシャー

上述の通り、職務に対し意欲的な人でも起こし得る企業不祥事について過去事例を引用し紹介した。この事例紹介は、職務職場満足度が高い人がコンプライアンス違反を容認する事に違和感を持った筆者を含め有識者インタビュー参加者にとっては格好な説明材料となり、実際説明時に本件の具体的な話をしたところ、非常に納得感が高かった。つまり、意欲的にワクワク働く人は、業務を優先する（アクセルを踏みすぎる傾向がある）ため、コンプライアンス順守（ブレーキをかける事）を軽視したくなるような衝動に駆られることがあるのではないか、と考える。

次に、職務職場満足度が高い人はむしろコンプライアンス違反に対する感度も高いので、“自分の職場ではコンプライアンス違反が起きない（反転処理後）”に対してマイナス→起きていると認識していること自体は普通のことであるという論調に対しての考察を述べる。今回の分析結果では職務職場満足度から Y'へのパス係数は極めて小さく、積極的に意欲の高い人は Awareness が高いとまでは言い切れないという印象を持っている。先の樋口が実施した調査でも、成果主義の影響がコンプライアンス違反につながる可能性について 3割

強の回答者がリスクがある(とてもリスクがある, 割とリスクがある両者)と認識していることより, 本設問によるパス係数の小ささから, 意欲的な人はコンプライアンスに対する意識が高いとまでは言い切れないのではと考える.

## 4.6 本研究の限界

本研究は日経リサーチ社が行ったコンプライアンスに関する意識調査に基づくアンケート結果をもとに分析をすることで成り立っている. その中で Y 自身の職場ではコンプライアンス違反が起きない(反転処理後)の取り扱いについては“3.3.8 Y に対する回答”の解釈で筆者の考え方を説明した. 即ち, 本設問に関してはコンプライアンス問題の発生の有無を客観的に言うことは困難ではあるが, 「過去に自身も含めてコンプライアンスに関わる問題を起こしたことがある」と認識している人が一定割合存在することを示唆していると考え「コンプライアンスに関わる問題が起きている」の設問に対する回答の解釈は実際に起きていることを含んでいる事を前提とする」としている.

### 4.6.1 客観的に知りうるコンプライアンス違反に対する質問を主観的な意識調査として聞いている事

本修士論文においては上記のとおり, 実際にコンプライアンス違反について具体的に違反が起きた事実を確認しているわけではないので, 上記解釈のもと論考を進めてはいるが「職務職場満足感が高い人たちはコンプライアンス違反を容認することが示された」とは断言できない.

### 4.6.2 コンプライアンス違反に対する, 理解や, 程度の捉え方に個人差があること

あいまいさを許容することが目的で, あるいは定義しすぎる事で誘導することを回避するために, 明確なコンプライアンス事案に関する定義をしてこなかったために, 各自各様のコンプライアンスの認識があり, 例えば「セクハラを受けたことはあるが, コンプライアンス違反は起きていないと認識している」と言った認識のずれが数多く存在している.

上記を勘案し, 本研究を深めるためには, コンプライアンス違反の定義を適切に設定する事, 例えば, 過去1年以内に, 自身の職場でコンプライアンス違反があった, あるいはコンプライアンス違反を起こしてしまったという問いを立て, より具体的にコンプライアンス違反について起きたか否かが明示的にわかるような設問を設定しなおし, アンケート調査により検証を行うことが求められる.

#### 4.6.3 本アンケート調査結果が、筆者の仮説を証明できなかった点

筆者の仮説及び有識者インタビューで聞き取った結果では「職務職場満足感の高い職場あるいはそこで働く人はコンプライアンス違反を起こさない」という印象を全員が持っていた。

しかしながら、これまで示してきた通り、日経リサーチ社のアンケート調査を用いた分析結果では「職務職場満足感の高い人」は「コンプライアンス違反を容認するあるいは起きていると認識している傾向にある」という方向が示され、この結果については全員が“意外だった”との印象を持った。

また、更なる分析によって「自己成長に対し意欲的なグループ」と「会社を信頼してついで行くタイプのグループ」に分かれ、それぞれコンプライアンスに違反を起こす方向性と、起こさない方向性があることが示されると極めて納得性が高いという印象が得られた。

一方で事例研究を含む先行研究からは自己成長に意欲的で職務優先の意識が高い人が起こした組織不祥事が少なからず報告されている。これらの事例に対しては、意欲が高く、職務優先する人や、業務に対する過度のプレッシャーを感じる人がコンプライアンス違反を容認する点については6人全員が納得感が高かった。

これらの事を勘案すると、筆者及び有識者の5人は具体的な不祥事事例を示されたり、更なる分析によって主に二種類のグループに分かれたときにはじめて「自身が成長する意欲が高かったり、職務に対する高揚感のある人」がコンプライアンス違反を容認する可能性について納得する形となった。

なぜそうなったのであろうか。何故全員が仮説が示されなかったことに当初違和感を覚えたのだろうか。

この点についてはパス係数の小ささが影響するのかもしれない。一つのヒントとして、有識者の一人は「職務職場満足感」と「コンプライアンス違反が起きる起きない」との関係は、むしろ薄いのではないかという印象を持つ。最初の仮説と違うことが出てきたということを見ると、職務職場満足感に関係する意識と、コンプライアンス違反に関する意識とは独立した変数という一つの新たな知見 (Findings) なのかもしれない(5.2.6.)」と言及している。

ただ、このように認識し、コンプライアンス違反と職務職場満足感はそもそも“無関係なのでは?”と当初からコメントした人は誰もいなかった。そう考えると、そもそも事例研究で紹介されるような犯罪的組織不祥事は勿論極めてまれで、その心理を一般的なアンケート調査でコンプライアンス違反の定義をせずに調査すること自体に限界があったのかもしれない。

従い、今回の結論について検証するためには、“4.7.4：実際のコンプライアンス違反について調査する必要性”で言及した通り、改めて実際のコンプライアンス違反の経験について

「はい」「いいえ」の2件法の設問を加えて調査を実施するか、法律違反のような不祥事を起こす人の心理としてどういった要因がありうるかという観点で全く別の調査をしないとこの点は明らかになってこないのかもしれない。

## 4.7 研究者に対する提言

### 4.7.1 職務職場満足感を説明変数に含めない方策について

本修士研究では、日経リサーチ社データで組織不祥事（コンプライアンス違反）に対し、何が言えるかを検討したうえで  $X, Y, Y'$  を設定し因子分析、重回帰分析そして共分散構造分析を実施してきた。その結果、「職務職場満足感」については、様々な多母集団同時分析を実施しても常に「 $Y'$ ：自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きていない（反転処理後）」に対し極めて小さいパス係数ではあるが常にマイナスとなることが分かった。また、「職務職場満足感」に対し更にコレスポネンス分析を実施し、あるいは強制分割因子分析法にて因子を分けて分析した結果「職務職場満足感」の中に「①自己成長に対し意欲的なグループ」と「②会社を信頼してついて行くタイプのグループ」がありそれぞれが①のグループは、コンプライアンス違反を容認するあるいは起きていると認識しているに対し②のグループはコンプライアンス違反を容認しないあるいは起きていないと認識しているという傾向があることが分かってきた。一方で、コンプライアンス違反を容認しないあるいは起きていないと認識している組織については“3.4.3：共分散構造分析”で示した通り、 $X2$ :風通しの良い職場、 $X3$ :業務・労務管理ができていく職場、 $X4$ :手順整備ができていく職場、 $X5$ :明確な職務分掌がある職場といった組織要因がしっかり機能していることが明らかになってきた。

本研究の次の展開として、「 $X1$ :職務職場満足感」と言った人的要因と「 $X2-5$ 」の組織的要因とを分けて考えることがある。筆者はかねてから繰り返される組織不祥事の原因に対し、モチベーションや職務満足感と言った要因が関係するのではないかと考えており、それを本研究で明らかにしたい事の一つとして挙げてきた。しかしながら、これまでの分析結果が示す通り、職務職場満足感以外の組織的要因と併せて考えるとコンプライアンス違反に対しては無相関か、わずかな値でコンプライアンス違反を容認する方向に働くことがわかった。従い、今後本データを用いてさらに分析を進めるのであれば、 $X2-5$  の組織的要因に対し、「 $X1$ :職務職場満足感」を統制変数として扱い、説明変数に含めない進め方がある。こうすることで、 $X2-5$  の各組織的要因がコンプライアンス違反に対しどのように影響を及ぼすかがより明確になるのではと考える。

### 4.7.2 職務職場満足感が二つのグループに分かれることについて

今回の修士研究では職務職場満足感がどうやら「①自己成長に対し意欲的なグループ」と

「②会社を信頼してついて行くタイプのグループ」とに分かれるであろうことが分かってきた。そこで、強制分割因子分析の結果を用い、①、②それぞれを「X1-①：職務職場満足感意欲型」と「X1-②：職務職場満足感追従型」とし、“3.4.3：共分散構造分析”で得られたモデルのX1:職務職場満足感にそれぞれ置き換えて分析を試み、以下のリスク分類ごとのパス係数を得た(表 39)。①、②それぞれでパス係数がマイナスとプラスに分かれることを期待したが、結果的にいずれもマイナスとなり、意欲型の方が追従型よりリスクカテゴリーに拠らずマイナス値が高かった。即ち「職務職場満足感意欲型」の方が「職務職場満足感追従型」に比べ、わずかではあるがどのリスクカテゴリーに対してもよりコンプライアンス違反を容認するあるいは起きていると認識している傾向がみられた事になる。

表 39:職務職場満足感意欲型, 追従型別パス係数

	Y (コンプライアンス違反が起きない) へのパス係数				
	Y1 不正 利益	Y2 労働 環境	Y3 品質 知財	Y4 ハラ スメント	Y5 情報 管理
X1_①:職務職場満足感意欲型	-0.1	-0.1	-0.1	-0.11	-0.1
X1_②:職務職場満足感追従型	-0.08	-0.06	-0.08	-0.09	-0.07

職務職場満足感に二つの要素が含まれていることは“3.6.4 コレスポネンス分析結果のまとめ”，“3.7.3 因子分析とコレスポネンス分析との比較”で述べており、「①職務職場満足感意欲型」はコンプライアンス違反を容認するあるいは違反が起きていると認識している傾向があり、「②職務職場満足感追従型」はコンプライアンス違反を容認せずあるいは違反が起きていないと認識している傾向がある。それに対し、上記の①、②それぞれに実施した共分散構造分析でもこの傾向はみられたものの、いずれもパス係数はマイナスとなり、マイナスの程度が①の意欲型の方が②の追従型に比べ大きいとの結果となり、似た傾向ではあるが、コンプライアンス違反容認の観点では“4.4 コレスポネンス分析 2”と異なる結果となった。これは、上記の方法が「職務職場満足感」を強制的に 2 因子に分割した結果、各個人の因子得点が必ずしも因子 1 に高く、因子 2 に低い（あるいはその逆）とまで明確に分かれず、つまり、職務職場満足感の各設問に対し、両グループが同じ設問に対し、同様に肯定的に答えたり、あるいは、否定的に答えたりするケースもあったため、明確に分かれるほどまでには至らなかったのではと推察している。いずれにしても、コンプライアンス違反を容認するあるいは起きていると認識している観点で二つのグループがあることは分かっていたので、これについても更なる研究にてより明確に分けられることを期待する。

### 4.7.3 コンプライアンス違反を定義することについて

コンプライアンス違反をどう定義するかについて考えてみる。コンプライアンス違反を些細なものまで拾うならそのように定義すべきであり、そうすると多くの“コンプライアンス違反あり”の回答を得ることができる。一方，“法律に反するようなコンプライアンス違反”と定義すると、まずそういった違反が起きているとのアンケート結果は少ないだろうし、よほどの心理的安全性が確保されない限り正直に答えられない可能性がある。更に，“法律違反”自体のくくりがあいまいである。従い、コンプライアンス違反の有無、程度を同時に聞き、それを分析項目に入れるなどの工夫が必要になると考える。

事実，“表 15：Q10 各リスク設問と Y'コンプライアンス違反の認識との関係性”で示した通り、「あなたは職場で、セクハラを受けたことがある」の設問に、「1.とてもそう思う」と回答した 2766 人のうち上記「自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」に対し「1.とてもそう思う」と答えた人は 891 人で 32.2%に過ぎなかった。また、「あなたは職場で、パワハラを受けたことがある」について「1.とてもそう思う」と答えた 8417 人のうち「コンプライアンスに関わる問題が起きている」に対し「1.とてもそう思う」と答えた人は 2279 人で、全体の 27.1%であった。

つまり、セクハラを受けたことがある人もパワハラを受けた人もそれぞれの内の 3 割前後（セクハラ：32.2%、パワハラ：27.1%）しかコンプライアンス違反を容認すると認識しなかったことになる。世間に広く認知されていると思われるセクハラ、パワハラでさえ、コンプライアンス違反として認識するかどうか人がによって大きく異なることを示していることが分かる。しかしながら、回答者に対してコンプライアンスの定義を提示することで回答者それぞれのコンプライアンス違反の認識を狭めてしまう可能性があり、人それぞれが考えるコンプライアンス違反意識調査を目的とするなら敢えて定義を明確にしない今回の方法が適切であるという考え方もありうる。更に、今回、何をコンプライアンス違反と捉えるかについて、“表 15”を改変し、コンプライアンス違反認識率上位 3 位、下位 3 位で分け以下の通り表 40、41 に示し“コンプライアンス違反認識率”について検討した。“コンプライアンス違反認識率”の順番は、前述のセクハラ、パワハラ認識率のように低めに出たものもあったが、おおむね筆者の認識と大きくずれるところはなかった。従い、コンプライアンス違反の定義自体をあまり明確にしなくてもそれほど大きな影響は出ないのかもしれない。

表 40:コンプライアンス違反認識率上位 3 設問

		①各設問 & Q12_7 に”とてもそう思う”と答えた人数 (人) コンプライアンス違反発生件数	②各設問に対し”とてもそう思う”と答えた人数 (人) リスク要因発生件数	①/② (%) : コンプライアンス違反認識率	①の全回答者 (78642 人) に対する割合 (%)
36	コンプライアンスに関する相談・通報制度を利用したいと思う事態があった	1797	3912	45.9%	2.3%
14	職場で、売上・利益などの虚偽申告や不正操作をしているのを見た・聞いたことがある	920	2154	42.7%	1.2%
33	職場では、ソフトウェアのライセンス違反(不正コピー)をしている人がいる	639	1511	42.3%	0.8%

表 41:コンプライアンス違反認識率下位 3 設問

		①各設問 & Q12_7 に”とてもそう思う”と答えた人数 (人) コンプライアンス違反発生件数	②各設問に対し”とてもそう思う”と答えた人数 (人) リスク要因発生件数	①/② (%) : コンプライアンス違反認識率	①の全回答者(78642 人)に対する割合 (%)
26	職場には、休暇を取得しにくい雰囲気がある	1709	7764	22.0%	2.2%
27	職場では、就業規則どおりの休憩時間が取れていない人がいる	2269	10477	21.7%	2.9%
23	職場では、残業しないと終わらない業務量になっている	2055	10314	19.9%	2.6%

#### 4.7.4 実際のコンプライアンス違反について調査する必要性

今回の結果についての解釈は考察で述べてきた通り、①目的変数である Y のリスクカテゴリーに拠らず、X の説明変数の 5 つで構成された、適合度の高いモデルが得られたこと。そして②職務職場満足感から Y:自分の職場ではこれまでコンプライアンスに関わる問題が起きていない(反転処理後) に対し引いたパス係数については、どの多母集団においても値は小さく、一貫してマイナスを示しており、“職務職場満足感が高い人は、コンプライアンス

ス違反を容認するあるいは起きていると認識している”との結果となったと解釈している。

しかしながら本件については、これまで述べてきた通り、あくまでもアンケートによる意識調査であることより、コンプライアンス違反が起きたか否かについては、状況証拠的に論を積み重ねて「起きていることも含んでいると解釈する」と述べてきたが、より明確に“コンプライアンス違反を容認する傾向がある”と言うためには、そのための調査分析を実施する必要がある。

鎌田、岡本は組織風土による違反防止（鎌田、岡本、2003）の“研究2”において、研究1で発見された属人風土は組織不祥事を容認するという知見に対し、実際に組織風土の属人度が高いと違反の件数が多いのかどうかについて検討している。彼らが設定した設問として以下のようなものがある“①同僚の不正をかばうためにうその報告をしたことがある”，“②作業効率を上げるために職場規定に定められた手続きを省略したことある”，“③職場で行われていた法律違反を、改善せずに放っておいたことがある”，“④上司がおこなった不正について、見て見ぬふりをしたことがある”，“⑤職場の上層部から、職場の不祥事を外部に漏らさないよう指示されたことがある。本研究2の結論として，“属人風土は、特に組織的違反（④、⑤と筆者が解釈）に強い関連を持つことが確認された”としている。

従い、本研究においても、“職務職場満足感が高いとコンプライアンス違反を容認する”というためには、上記質問項目の様に、より具体的にコンプライアンス違反を起こした事例を想起するような設問を作り、そのための検証を別途しなければ明確な事は言えない。

## 4.8 提言

共分散構造分析で得られたモデル、また職務職場満足感を高・中・低群で分けた多母集団同時分析の結果より、コンプライアンス違反を容認しない組織を造るためには、「X5:明確な職務分掌のある職場」や「X3:業務・労務管理ができていく職場」を構築することが有効であり、特に職務職場満足度の低い人に、より効果的であることが示された。また、QC活動などに時間をかけすぎて疲弊しないようなバランスの取れた活動に重きを置くことが推奨される。

一方、多母集団同時分析、二度のコレスポネンダ分析、強制分割因子分析を経て、「職務職場満足感」の高い人には「自己成長に対し意欲的なグループ」と、「会社を信頼してついていくタイプのグループ」の二つの異なったグループが存在し、それぞれ「コンプライアンス違反を容認するあるいは起きていると認識している：自己成長意欲的」「コンプライアンス違反を容認しないあるいは起きていないと認識している：会社を信頼してついていく」に分かれることが分かってきた。このことは“職務と職場”の表現の違いにも表れており（“職務満足感＝自己成長に対し意欲的”と“職場満足感＝会社を信頼してついていく）これら異なった二つの満足感を一つにまとめて扱ったところに分析によって結論に違いが出た原因

があったのかもしれない。ここで“3.3.8 Yに対する回答の解釈”で述べた認識について再度触れたい。コンプライアンス違反が起きていると認識している人と、コンプライアンス違反を容認する人との関係性については、認識している人の中に容認する人が含まれていると考えることが可能である。すなわち、コンプライアンス違反が起きていると認識している人の中に多くはないが、コンプライアンス違反を容認する人がいて、以下はそういった容認する人が少なからずいる組織に対するものであるとして以下の提言としたい。

1) しっかりした組織造りが肝要である。即ち、不正のトライアングルの「機会」を与えないことにつながる。

コンプライアンス違反を容認しない組織を造っていくためには図 2 で述べた不正のトライアングルの内「認知された機会」を与えないことは重要である。その意味において各組織、職場において「X3:業務・労務管理ができていく職場」、「X5:明確な職務分掌がある職場」といった組織要因がしっかり機能していることが必要である。これらは、 $X5 \Rightarrow X3 \Rightarrow$ 各 Y へのパス係数が示す通り、Y 目的変数の各リスクカテゴリ軽減に対し影響力を持っている。従い表 11: X:説明変数の因子分析結果に示されている X5, X3 を構成する各設問項目を参考にすると、例えば、一人だけで抱えるような業務があったり、ルール・マニュアルがあったとしても見直しがなされなかったり、所謂ブラック企業的な職場（過度な目標のために、皆が業務過多で疲弊してしまい、そのことを上司に言えないような職場）にはしない努力が肝要であることを示している。

2) 「意欲的にワクワク働く人」でもコンプライアンス違反を起こしうるので、ブレーキを踏まない衝動にかられないように職場としてのモニタリングあるいはコンプライアンス教育を充実していく必要がある。

自己成長に意欲的な、職務満足感の高い人におけるパス係数はわずかながら、どの多母集団同時分析でも常にマイナスを示し“コンプライアンス違反を容認する”ことが示唆された。また、“4.5 職務職場満足感の因子分析結果についての考察”でも述べたように実際に組織不祥事の事例を見ると、職務に対し貪欲な人が起こしてしまうようなコンプライアンス違反がそれなりに報告されている。従い、企業としての人材育成の際に「意欲的で、モチベーションの高い人材を育てる」だけではコンプライアンスを順守する観点では足りない。具体的には、職務職場満足感に二つのタイプがあるらしいことが分かってきたので、入社時に「自己成長に意欲的なヒト」がより顕在化するような質問項目を設定することで、そこに肯定的な回答を寄せた人たちに対し、コンプライアンス教育をより充実させることで、組織不祥事防止につながる可能性が高まると考える。あるいは、上記 1) で記したように、そういった人に対する一定のモニタリングも必要となるかもしれない。

有識者インタビューの提言でも述べられている通り、「自身が成長する意欲が高く、職務に対する高揚感のある人」と、「企業に誇りを持ち自身の業務をしっかりとやる人」双方の方向性を持つ人が集うことで企業文化が形成されていくという認識を持つことは大

切であり、コンプライアンス違反の可能性を考慮しながら、双方の意識を尊重して企業文化を形成し、人材育成を考えていくべきである事を提言としたい。

## 第5章 妥当性の検証

本修士研究の目的は「繰り返し起きる組織不祥事を如何にしたら防ぐことができるか、不祥事を起こさない（起こしにくい）組織とはどういうところに特徴があり、不祥事を起こしやすい組織とどこが異なるのか、それらを要因分析と共に構造的に明らかにすることで不祥事に強い組織が作れるのではないか、また「職務満足感、モチベーション」が高まっている組織が、組織不祥事に対し抑止的に働くのではとの仮説を持ち、そのことを明らかにするところにある。そして、同時に様々な組織不祥事を起こす要因に対し、その構造や相関を明らかにすることで様々な組織不祥事リスクに対し最適なモデルを見出し、打ち手を提言することを目的とした。

本目的の元、様々な分析を行いその結果を得たため、その結果の妥当性確認のため妥当性検証のための有識者インタビューを実施した。

### 5.1 有識者インタビューの実施

外資系製薬会社の日本支社に勤務する役員を含んだ有識者に対し、以下の要領にてインタビューを実施した。

#### 5.1.1 インタビュー対象者

対象者選択の理由として、①会社全体を俯瞰的にみることのできる立場、②人事労務に精通している立場、③当局との折衝を通しプレッシャーのかかる役割の中で人の行動様式に考察を巡らせることができる立場、④科学的見地から本研究のプロセスについてコメントできる立場、⑤業務改革推進の立場から今回の結果を考察できる立場の観点から①副社長男性、②人事担当役員女性、③薬事部門担当取締役男性、④ワクチン開発シニア・マネージャー男性、⑤開発担当変革推進マネージャー男性の5人にインタビューを依頼した。

##### 方法

インタビューは、対面あるいはリモートで実施し、事前に“添文資料”の項に記載してあるインタビュー目的、内容の概略を示したワードファイルを共有して行った。

主に、本研究の背景、目的、仮説モデル、共分散構造分析結果、説明変数、目的変数1、2の設定について概略を説明し、以下の質問項目について意見を聞いた。

なお、「職務職場満足感」を更に分析し「自己成長に対し意欲的なグループ」と、「会社を信頼してついていくタイプのグループ」に分かれ、それぞれのグループがコンプライアンス違反に対し相反する認識を示していることも補足的に説明を行った。

質問項目：

- 1.分析結果について違和感はありますか？

回答の背景、経験、状況などについて教えてください。

2.提案内容について違和感はありますか？

回答の背景、経験、状況などについて教えてください。

## 5.2 インタビュー結果

インタビューは以下の通り男性4人、女性1人の有識者（管理職5人）に今回の修論研究に対する印象、意見を聞いた。各自30-60分程度の時間を取り、リモート及び対面で意見を聞き取った。インタビューは2020年12月8日から22日の間の5日間で実施した。

各インタビュー内容の詳細は添付資料に記した。

### 5.2.1 分析結果について

回答者5人全員が「職務職場満足感」の高い人はわずかではあるが、コンプライアンス違反を容認する、あるいは起きていることを認識している傾向がみられたことに対し、違和感をもった。しかしながら、コレスポネンス分析結果や、強制分割因子分析にて「①自己成長に対し意欲的なグループ」と、「②会社を信頼してついて行くタイプのグループ」に分かれること、それぞれのグループが①はコンプライアンス違反を容認する、起きていると認識している傾向があること、②はコンプライアンス違反を起こさない、起きていないと認識する傾向があることについて言及すると、「納得感がある」と言う印象だった。

### 5.2.2 提案内容について

本件については以下二人の意見を抜粋する。

KT氏（副社長）：

職務職場満足感が更に二つに分かれることを認識したうえで、提示された提言は納得できる。その上で以下の提言を得た。「自身が成長する意欲が高く、職務に対する高揚感のある人」「企業に誇りを持ち自身の業務をしっかりとやる人」双方の方向性を持つ人が集うことで企業文化が形成されていくという認識を持つことは大切なので、コンプライアンスに対する問題の可能性を考慮しながらも、双方の意識を尊重して企業文化を形成し、人材育成を考えなければならない。

MK氏（人事担当役員）：

提言については理解を示したうえで、「若干面倒くさいけどストレスを感じる環境の方がリスクを軽減できる組織体制になっているのではないかと思う」との意見を示した。

自己成長に意欲的な人だけでなく、会社にロイヤルティーを持っている人たちも過度のプレッシャーを感じたりするとコンプライアンス違反を起こすのかもしれない。なので、どちらにもコンプライアンス違反は当てはまるようにも思う。プレッシャー、ストレス、個人の利益、組織の利益があるときに、コンプライアンス違反に走るのかもしれないと考え

た時、コンプライアンス順守に関し、過度ではないかつ自由奔放でもない、適度のストレスを感じる職場を形成しておくことが有効なのかもしれない。

### 5.2.3 NN 氏, 男性 60 代 研究職

2020 年 12 月 8 日 13 : 30-14 : 00

#### 結果に対する印象 :

解析手法分析手法について不明確だと思ったので、結果に対する違和感と言うか論理的にそうだと言える断言性がないように思った。

意欲的な人材をどう定義するのは簡単ではないが、その後ろにある手順の明確化、職務分掌の明確化、適切な業務労務管理について懲罰も含めて明確化することはコンプライアンス違反に寄与すると思う。意欲的な人がコンプライアンス違反を容認するということに対してマイナスをどうとらえるかによるが、どうなのかなと思う。

具体例として、意欲が高い人がコンプライアンス違反を導きやすいということに対しては、株主に対する株価維持などの責任があるので、経営者に対するコンプライアンス違反があり得、山一証券、雪印など様々な経営者の判断による不祥事が起きて来た。こういったケースの責任者（社長など）は当然意欲的であると考えられる。意欲的と言うものに筆者が意識する以外の要因が隠れていて、そのためにパス係数がプラス、マイナス双方に行く可能性もあり、「職務職場満足感」のコンプライアンス違反に対する寄与度としては見え切れていないのかもしれない。

### 5.2.4 HI 氏, 男性 50 代 研究職

2020 年 12 月 10 日 15 : 00-15 : 30

#### 結果に対する印象 :

常識的に考えると違和感はある。意欲的な人がコンプライアンス違反を容認するか？と問われると「起こさないのでは・・・」と言う印象を持っていた。データ自体は信じられるが、意外性がある結論となっている。

一部の競争が苛烈な人たちは、コンプライアンスと言った社会のルールや規範を維持するよりも、競争優位性を求める傾向があるのでそういう場合は意欲的な人がコンプライアンス違反を容認するということもありうるのかもしれない。

### 5.2.5 TY 氏, 男性 60 代 取締役

2020 年 12 月 17 日 14 : 00-14 : 50

### 結果に対する印象：

こういったコンプライアンス違反が起きる原因を考える際に、今回の結果である職務職場満足度が高い人たちがコンプライアンス違反に対し値は小さいがむしろ起こす方向を示したことについては「常識的にはちょっと考えにくい」との印象を持った。この事には、独りよがりの会社防衛や、過度のプレッシャーが常識を曲げてしまってコンプライアンス違反を容認するという解釈になるのかもしれない。いまさらそんなこと言えない”状況に追い込まれた結果（過度のプレッシャー）隠匿するというコンプライアンス違反に結び付くケースと考えられる。概してこういうケースの場合、当該社員は意欲的であり会社に忠誠を示すケースが考えられ、その点においては職務職場に対し満足をしている人の部類に入る。こういった人が、会社を守るという意欲的な行動を通して、コンプライアンス違反を起こすということになるのかもしれない。

## 5.2.6 KT 氏, 男性 60 代 副社長

2020 年 12 月 17 日 15 : 00-15 : 30

### 結果に対する印象：

分析結果には違和感はある。職務職場満足感に対し更に実施した Sub analysis の結果（職務職場満足感を敢えて 2 つの因子に分ける因子分析を実施し職務満足感と言った感じの因子と、職場満足感と言った因子の二つに分かれた。本別れ方と以前に実施したコレスポンデンス分析の結果を見て、それぞれのグループのコンプライアンス違反に対する方向性の違いを示したもの）については納得感がある。

「職務職場満足感」と「コンプライアンス違反が起きる起きない」との関係は、むしろ薄いのではないかと印象を持つ。最初の仮説と違うことが出てきたということを見ると、職務職場満足感に関係する意識と、コンプライアンス違反に関する意識とは独立した変数なのかもしれないという一つの Finding なのかもしれない。

職務職場満足感はやはりコンプライアンス違反に対しては大きく影響を及ぼすような因子ではないが、細かく見ると自身が成長する意欲が高かったり、職務に対する高揚感のある人は、コンプライアンスに対する認識はやや甘い可能性があり、企業に誇りを持ち自身の業務をしっかり大切にしようと思っている人たちはコンプライアンスに対する認識は高いのかもしれない。こういった双方の方向性を持つ人が集うことで企業文化が形成されていくという認識を持つことは大切なので、コンプライアンスに対する問題の可能性を考慮しながらも、双方の意識を尊重して企業文化を形成し、人材育成を考えなければならない。

## 5.2.7 MK 氏, 女性 50 代 執行役員

2020 年 12 月 22 日 13 : 00-13 : 40

### 結果に対する印象 :

第一印象として, 満足度が高くて会社に対してロイヤルティーが高ければ, コンプライアンスに対して Awareness が高いという印象を持った. 実はそうではないと聞いて驚いた. コンプライアンスを守ること自体はストレスとを感じる事だと思うので, 自分で仕事にワクワクし満足している人たちと言うのは, コンプライアンスを障害のあるものにとらえていないのかもしれない.

意欲的な人は自分のやりたい事ができているので, ワクワクしている. しかしながらそこにストレスが入ってくるのがコンプライアンスを維持するということになる. 自身にブレーキをかけることになるので, 自分のやりたいことだけをやっている人にとっては, 面倒くさくてやりたくないことだと思う. 敢えて自分でコンプライアンスを意識しないようにしていると, 少しのことでコンプライアンス的リスクを起こしてしまうようになるのかもしれない. なので, 若干面倒くさいけどストレスを感じる環境の方がリスクを軽減できる組織体制になっているのではないかと思う.

## 第6章 結言

「繰り返し起きる組織不祥事を如何にしたら防ぐことができるか」を日経リサーチ社の「コンプライアンス経営意識調査」で得られた 78642 件のデータを用いて、職務に対する意欲や職場に対する満足感、組織風土などの要因間の関係性及び組織不祥事に対する影響の強さを共分散構造分析にて構造的に明らかにした。

1. 結果として、因子分析によって得られた説明変数の 5 因子（「職務職場満足感」、「風通しの良い職場」、「手順整備ができていく職場」、「明確な職務分掌がある職場」、「業務労務管理ができていく職場」）を用い、不祥事リスクの種類に抛らず、組織不祥事に及ぼす影響を構造的に示す適合度の高いモデルを得た。

2. 一方で、意欲的であり職務満足感が高い人・組織ではコンプライアンス違反はおきないとの仮説は示されなかった。即ち、職務職場満足感と、コンプライアンス違反とは基本、相関がなく、独立の変数として存在することが示唆されたか、あるいは、職務職場満足感が組織不祥事に及ぼす影響は非常に小さく、しかもコンプライアンス違反に対し抑制的ではなくその逆に働く傾向が見られたとも考えられた（パス係数は常に小さくかつマイナスとなった）。

3. また、コンプライアンス違反を容認しない組織を造っていくためには、しっかりした組織造りが肝要である。即ち、不正のトライアングルの「機会」を与えないことであり、各組織、職場において「X3:業務・労務管理ができていく職場」、「X5:明確な職務分掌がある職場」といった組織要因がしっかり機能していることが必要である。

4. 職務職場満足感とコンプライアンス違反に関する関係性について、さらに分析を進め、二度のコレスポネンス分析、強制分割因子分析を経て「自己成長に対し意欲的なグループ」と、「会社を信頼してついていくタイプのグループ」の二つのグループに分かれることが分かってきた。この二つのグループは、それぞれ「コンプライアンス違反を容認するグループ：自己成長意欲型」と「コンプライアンス違反は起きていないと認識しているグループ：会社追従型」にわかれた。このコンプライアンス違反に対する姿勢の違いについては、更なる検討が必要と考える。

## 謝辞

本件研究を進めるにあたり、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の高野研一教授より本研究テーマの紹介、研究進捗全般にわたり都度熱心にご指導いただいた。特に所与のデータで始めた本研究を自分事として捉えることについて叱咤激励頂いた。感謝申し上げます。

副査の谷口尚子先生には、アンケート調査研究における事実と意見についての考え方を早々にご指導いただき、どこまでが事実で何が本研究で言えるかについて思考を深めることができ、研究の奥深さを知ることができた。

当麻哲哉先生には、本研究の限界、研究者に対する提言などについてご教示いただいた。

高野研究室においては特任准教授の河村智行氏より本研究のそもそも論である、目的変数の設定からご指導いただいた。また、統計解析に関する適切な助言は時に霧の中を歩いている中で一筋の明光のように感じた。非常勤講師の片方恵子氏には研究初期の分析結果が出始めたときに組織不祥事の研究者として様々示唆に富んだ助言を頂いた。また、多くの必読書籍をご紹介いただき、本研究に幅と深みを授けて下さった。高野研同期、鷺谷佳宣氏には自身の研究で得られた経験値を惜しみなく開示頂き、本研究の道標を示していただいた。中村浩策氏、根上祐佳氏はじめ、高野研諸先輩からもご自身の研究内容の紹介説明を頂き、適切な助言を頂いた。感謝申し上げます。

日経リサーチ社小山愛子氏、曾根田誠氏、伊東隆太郎氏には研究の当初からデータの受け渡し、内容についての質問への回答などでお世話になった。

多くの方に支えられて本研究を実施できたこと、研究の奥深さ面白さに出会えたことに感謝し、これからの人生の糧にしていきたいと思う。

最後に、研究中くじけそうになる度に、私を叱咤激励し全面的にサポートしてくれた妻に心からの感謝を申し上げます。

## 参考文献

1. Albrecht, W. S.(1991) "Fraud in Government Entities:The Perpetrators and the Types of Fraud", Government Finance Review, pp.27-30---.(2014) "Iconic Fraud Triangle Endures: Metaphor Diagram Helps Everybody Understand Fraud", Fraud Magazine July/August, pp.1-7.
2. Cressy, D. R.(1953) Other People's Money: Study in the Social Psychology of Embezzlement, The Free Press
3. Frederick Herzberg, Bernard Mausner Barbara Bloch Snyderman (1959) Motivation to work
4. 青木崇 (2010) 組織不祥事のメカニズムと現代経営者の役割 日本経営倫理学会誌 17,45- 57
5. 新居佳英, 松林博文 (2018) 組織の未来はエンゲージメントで決まる 英治出版, P.111
6. 一般財団法人ディレクトフォース (2016) 企業ガバナンス部会, 小研究会第二グループ, "企業不祥事は、何故なくならないか-その根本原因と対策"
7. 井上隆康, 田中久則, 小松原明哲 (2006) 企業不祥事の発生構造について—不祥事発生の危惧感に関する調査— 一般社団法人 日本人間工学会 42, 80-81
8. 今井京子 (2006) 米国における SOX 法対応の課題  
<https://xtech.nikkei.com/it/article/tousei/20060614/240913/> (2021年1月11日アクセス)
9. 梅澤康二 (発行年不明) J-SOX の3点セットとは～記載内容や作成例など作成時のポイントを解説 <https://houmu-pro.com/ipo/154/> (2021年1月11日アクセス)
10. 大津留ぐみ (2020) 【2020年1月更新】東芝事件の全貌とは～事件の経緯と関連ニュースを時系列でまとめてみた  
<https://cpa-navi.com/archives/26531> (2021年1月11日アクセス)
11. 岡本浩一, 鎌田晶子 (2007) 属人思考の心理学—組織風土改善の社会技術, 新曜社, P.10
12. 岡本浩一, 今野裕之 (2006) 組織健全化のための社会心理学—違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術, 新曜社
13. 小河光生 (2007) 企業の社会的責任と組織風土 日本労働研究雑誌 565
14. 小田利勝 (2007) ウルトラ・ビギナーのための SPSS による統計解析入門, p.194
15. 片方恵子 (2017) 危機に直面した企業の対応戦略に関する研究—企業危機の類型化による考察—

16. 鎌田信男 (2004) エンロン事件と米国のコーポレートガバナンス改革 東洋学園大学紀要, 12,127-141
17. 鎌田晶子, 上瀬由美子, 宮本聡介, 今野裕之, 岡本浩一 (2003) 組織風土による違反防止—『属人思考』の概念の有効性と活用— 社会技術研究論文集 1, 239-247
18. 上瀬由美子, 下村英雄, 今野裕之, 堀洋元, 岡本浩一 (2005) 組織における違反と職業威信—有識者を対象としたサンプリング調査から—社会技術研究論文集 3,111-117
19. 北野晴人 (2015) 「安全」を脅かす企業不正についての考察 安全工学 54(6), 486-493
20. 桑島巖 (2018) ディオバン事件—研究者と企業の倫理, 医の倫理の基礎知識
21. 桑島巖 (2018) 【人を対象とする研究】H-12. ディオバン事件—研究者と企業の倫理 [https://www.med.or.jp/doctor/rinri/i\\_rinri/h12.html](https://www.med.or.jp/doctor/rinri/i_rinri/h12.html) (2021年1月11日アクセス)
22. 河野哲也 (2002) コミュニケーションと組織倫理 慶應義塾大学日吉紀要 人文科学 17,9-36
23. 財団法人 電力中央研究所 (2005) 倫理コンプライアンスの実効性検証と向上策
24. 笹本雄司郎 (2004) 企業倫理・コンプライアンスの実務的考察 日本労働研究雑誌 530
25. ジェームズ・リーズン (1999) 組織事故一起こるべくして起こる事故からの脱出—, 日科技連出版社
26. 竹内朗, 上谷佳宏, 笹本雄司郎, 上村剛 (2019) 企業不祥事インデックス第二版, 商事法務
27. 田邊朋行, 鈴木達治郎, 城山英明 (2003) 内部告発者保護制度と企業コンプライアンス活動との相互作用—米国原子力事業を例として— 社会技術研究論文集 1,177-187
28. 谷口勇仁 (2017) 規則の形骸化の発生プロセス：不正のトライアングル理論に基づく検討, 経済学研究, 67(1), 5-13
29. 中小企業庁 (発行年不明) 中小企業, 小規模企業者の定義, <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (2021年1月11日アクセス)
30. 独立行政法人医薬品医療機器総合機構 (発行年不明) 医薬品の臨床試験の実施の基準に関する省令 <https://www.pmda.go.jp/int-activities/int-harmony/ich/0076.html> (2021年1月11日アクセス)
31. 日経リサーチ社 (発行年不明) 調査・統計用語集 <https://www.nikkei-r.co.jp/glossary/id=1656> (2021年1月11日アクセス)
32. 樋口晴彦 (2012) 組織不祥事研究, 白桃書房, P.27
33. 樋口晴彦 (2017) 続・なぜ. 企業は不祥事を繰り返すのか, 日刊工業新聞社

34. 平田光弘 (2003) コンプライアンス経営とは何か 経営論集 61, 113-127
35. 藤江俊彦 (2018) 組織不祥事における対応の失策—組織と情報の視点からの事例分析—危険と管理 49, 91-109
36. 星野崇宏, 荒井一博, 平野茂実, 柳澤秀吉 (2008) 組織風土と不祥事に関する実証分析, 一橋経済学, 2(2),157-177
37. 水尾順一 (2014) 失われた 20 年, 日本における経営倫理の軌跡と将来展望～経営倫理 (企業倫理), コンプライアンス, コーポレート・ガバナンスそしてグローバル CSR の視点から～日本経営倫理学会誌 21,311-326
38. 安岡幸司 (2018) 企業不正の研究—リスクマネジメントがなぜ機能しないのか—, 日経 BP 社
39. 渡辺樹一 (2020) 第 1 回 企業不祥事の分類と件数の推移  
<https://www.businesslawyers.jp/articles/794> (2021 年 1 月 11 日アクセス)

# 添付資料

## 妥当性確認のための有識者インタビュー

以下、インタビュー実施に際し事前配布資料として、インタビュー協力者にメールにて配信した。

### 妥当性確認のための有識者インタビューのご依頼

私は現在慶應義塾大学大学院 System Design Management 研究科に所属し下記表題にて修士論文研究を実施中です。2021年修士論文審査会に向け現在執筆を進めているところです。

今回本研究結果の妥当性をインタビュー形式で確認したく、お時間を頂きたいと思っております。ご協力いただければ幸いです。

尚、本インタビュー結果につきましては匿名性を確保したうえで修士論文中の妥当性の検証の項に使わせて頂きたいと思っております。また、将来的に論文投稿する際には同様に匿名性を担保したうえで引用させて頂くかもしれないことご承知おき頂ければと思います。

#### インタビュー要領

目的：現在執筆中の修士論文「大規模調査データに基づく組織不祥事防止に向けた関連要因の分析と提言」における新たな知見及びそれに基づく提言に対し、率直な感想・印象を入手し、本結論の妥当性を検証する。

方法：インタビューによる聞き取り（30分ほど）

質問項目：

1. 分析結果について違和感はありますか？
  - ・ 回答の背景、経験、状況などについて教えてください。
2. 提案内容について違和感はありますか？
  - ・ 回答の背景、経験、状況などについて教えてください。

#### 分析結果についての説明

以下に示すような設問項目の塊を「職務職場満足感」とおき、「職務職場満足感」の高い組織で働く人は、コンプライアンス違反を起こさないという仮説を立てて研究を始めた。しかしながら、「職務職場満足感」は組織風土に関する他の要因（「手順整備ができていない職場」、「明確な職務分掌がある職場」、「労務業務管理ができていない職場」、「風通しの良い職場」）に比べ、「コンプライアンス違反を起こさない」に関して影響力がとても小さくむしろ「コンプライアンス違反を容認する」方向の統計結果が示された。さらに、「職務職

場満足感」を高・中・低群で分けたところ、高群の方がむしろコンプライアンス違反を容認するという結果となった。

「職務職場満足感」に含まれる主な設問項目

1. 信頼できる会社に勤めていると思う
2. 自分にとって働きがいのある会社である
3. 自分の仕事に誇りを持っている
4. 自社の従業員は、自社の提供する製品やサービスに誇りを持っている
5. 自分は今後もこの会社で働き続けたい
6. 自社は従業員を大切にしていると感じる
7. 自分の職場は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれる職場である
8. 自分の仕事に満足している
9. 仕事における自分の処遇に満足している
10. 今の職場でできるだけ長く働きたい
11. 今の仕事を続けることに生きがいを感じている
12. 毎日やりがいがありいきいきと働いている
13. 仕事を通じて成長が実感できる
14. 自分の仕事の頑張りが認められている

#### 提案についての説明

「職務職場満足感の高い人」はコンプライアンス違反を起こしやすいことが分かってきたことは、企業としての人材育成の際に、「意欲的な、モチベーションの高い人材を育てる」だけではコンプライアンスを順守する観点では足りず、意欲的な人材を育てる傍ら、手順の明確化、職務分掌の明確化、適切な業務労務管理により、コンプライアンス違反を起こさせない仕組みも持たねばならないことを示唆していると考えます。これらは企業経営者にとっては車の両輪のようなものであると考えます。

#### NN 氏, 男性 60 代 研究職

2020 年 12 月 8 日 13 : 30-14 : 00

#### 結果に対する印象 :

解析手法分析手法について不明確だと思ったので、結果に対する違和感と言うか論理的にそうだと言える断言性がないように思った。

意欲的な人材をどう定義するのは簡単ではないが、その後ろにある手順の明確化、職務分掌の明確化、適切な業務労務管理について懲罰も含めて明確化することはコンプライアンス違反に寄与すると思う。意欲的な人がコンプライアンス違反を容認するということ

に対してマイナスをどうとらえるかによるが、どうなのかなと思う。

具体例を考えるとすると、意欲が高い人がコンプライアンス違反を導きやすいということに対しては例えば、経営者陣に対するものについてはあるかもしれない。つまり、彼らは株主に対する株価維持などの責任があるので、不測の事態に対しては“口が裂けても事実を言えない”などの事があり、山一証券、雪印など様々な経営者の判断による不祥事が起きている。そういう人たちは当然意欲的である。なので、意欲的という言葉でいくつかの要因を包含してしまっているのかと言う感覚は持つ。意欲的と言うものに筆者が意識する以外の要因も当てはまってしまう気がするので、まだその中に要因が隠れていて、それがプラス、マイナス双方に行くことがあり、寄与度としては見え切れていないのかもしれない。

その他の意見：

今回の分析結果からは仮説の検証に至る結論は得られなかった。その先に二つの要素が隠されたことが明らかになった。今後それらを明らかにしていく必要がある。職務満足感と職場満足感を果たして一緒にしているのかと言う点が残る。どういう説明をすると理解してもらえるかと言う点を補強して行くとよいと思う。

気になったところ、①仮説に対してパス係数がマイナスに出たことは仮説が棄却されたと言ってよいのかどうか（特にマイナスの値が極めて小さな時に）の点、②あらかじめ本調査を実行する前に閾値を設定してそれを超えると有意である、超えないと有意ではないと言った設定をしているように思うがその置き方を知りたい。単に数値が上下しているからそれがコンプライアンス違反に対する寄与度が大きいという問題ではないように思う。

総合質問の設問項目の中に「自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている」があるが、この設問だけが異質であり、問題が起きているに対し「Yes or No」と答えるようになっている。その他の設問は全て自身がどう思うかとなっている。説明変数が、その異質な設問に対する寄与度をみていることになっているように思う。また、Q12\_7, Q12\_8を一緒にするのは設問の設定の仕方が異なるので、良くないのではとおもう。（Q12\_7:自分の職場では、これまでコンプライアンスに関わる問題が起きている、Q12\_8:自分の職場は、コンプライアンスに関わる問題が起こらない体質である）一方でコンプライアンス違反を容認するか否かの認識を問う設問についてはQ12\_7ではなく、Q12\_8「に対する変数の寄与度をみてみたいと思った。

リスクチェック項目で日経リサーチ社があらかじめ設定していた7つのカテゴリーを使わなかったことに対する理由について Introduction できちんと述べる必要があるのでは。7つのカテゴリーで分けたうえで例えば共分散構造分析を実施したところ、コンプライアンス違反に対する寄与度がうまく示されなかったので、新たにこれらをばらして因子分析をしたところ5つに分かれたのでこれを採用して以下調査を進めた。などとすると聞いて理解がしやすかったと思う。

## HI 氏, 男性 50 代 研究職

2020 年 12 月 10 日 15 : 00-15 : 30

### 結果に対する印象 :

常識的に考えると違和感はある。

一部の競争が苛烈な人たちは、コンプライアンスと言った社会のルールや規範を維持するよりも、競争優位性を求める傾向があるのでそういう場合は意欲的な人がコンプライアンス違反を容認するということもありうるのかもしれないが、意欲的な人がコンプライアンス違反を容認するか？と問われると「起こさないのでは・・・」と言う印象を持っていた。データ自体は信じられるが、意外性がある結論となっている。

### その他の意見 :

パス 係数については有意であることは理解するが症例数がとても多い場合には有意であっても感覚的にしっくりこないことが起きうる。パス係数がとても小さい点も気になった。何かの要因が隠れていて、あるときはプラスに出て、ある時はマイナスに出るようなものが混ざっているために打ち消し合って小さな値になっているような印象を持った。それが何かを突き止めるためには業種、職種と言った属性情報を入れてさらに分析されてもいいのかもしれない。

付け加えるとすると、「職務職場満足感が高い人はコンプライアンス違反を起こしていると認識している」という断言的な言い方は果たしてできるのかと思う。有意であることは認めるが、断言できないのではないか。「意欲的な人はコンプライアンス違反を起こさないと思っていたけれど、強い影響力はなく、むしろわずかではあるがコンプライアンス違反を容認する方向の結果が出てきた。その理由として考えられるものは...」という言い方にし、考察に続ける方がむしろいいかもしれない。

## TY 氏, 男性 60 代 取締役

2020 年 12 月 17 日 14:00-14:50

### 結果に対する印象 :

こういったコンプライアンス違反が起きる原因を考える際に、今回の結果である職務職場満足度が高い人たちがコンプライアンス違反に対し値は小さいがむしろ起こす方向を示したことについては「常識的にはちょっと考えにくい」との印象を持った。この事には、独りよがりの会社防衛や、過度のプレッシャーが常識を曲げてしまってコンプライアンス違反を容認するという解釈になるのかもしれない。「見ざる・言わざる・聞かざる」の心理状態は自身がたまたま知りえた重大な違反と共に“いまさらそんなこと言えない”状況

に追い込まれた結果（過度のプレッシャー）隠匿するというコンプライアンス違反に結び付くケースと考えられる。概してこういうケースの場合、当該社員は意欲的だったり会社に忠誠を示すケースが考えられ、その点においては職務職場満足をしている人の部類に入る。こういった人が、会社を守るという意欲的な行動を通して、コンプライアンス違反を起こすということになるのかもしれない。日経リサーチ社の質問項目の概要を X,Y, Y' の設定理由と共に最初に説明した上で因子分析の概略の説明をし、仮説モデルと共分散構造分析のモデルを説明した。

その他の意見：

前提：コンプライアンス違反を法に触れるような重大な違反と定義したうえで、そもそものような時に起きるかについて検討し①能動的（故意）に起こす場合、②受動的に起こす場合があるのではと考えた。受動的にコンプライアンス違反を起こしてしまうのは制度的な理解の常識力が低下あるいは欠如しているケースであると考えられ、それ自体で法に触れるほどの大きな違反につながることは起きにくく、専ら能動的なケースを考えることとした。

こういった場合に典型的なのは、独りよがりの会社防衛か、あるいは過度のプレッシャーがある場合を想定した。

例：品質に問題がある製品が出回っている際に、大きな逸脱ではないものを回収しようすると「医薬品の安定供給が脅かされる」とセールス・コマーシャルからの過度のプレッシャーを受ける。医薬品の品質保証責任者である場合には、自身で解釈した「大義名分」を造ることで正当化し、回収しないで済ますことで、品質に関するコンプライアンス違反を起こす。自身が作った正当性のシナリオが他人から受け入れられる理屈になっていないケースになる。

## KT 氏, 男性 60 代 副社長

2020 年 12 月 17 日 15-15 時半

### 結果に対する印象：

分析結果には違和感はある。職務職場満足感に対し更に実施した Sub analysis の結果（職務職場満足感を敢えて 2 つの因子に分ける因子分析を実施し職務満足感と言った感じの因子と、職場満足感と言った因子の二つに分かれた。本別れ方と以前に実施したコレスポネンス分析の結果を見て、それぞれのグループのコンプライアンス違反に対する方向性の違いを示したもの} については納得感がある。

「職務職場満足感」と「コンプライアンス違反が起きる起きない」との関係は、むしろ薄いのではないかと言う印象を持つ。最初の仮説と違うことが出てきたということを見ると、職務職場満足感に関係する意識と、コンプライアンス違反に関する意識とは独立した

変数なのかもしれないという一つの Finding なのかもしれない。

その他の意見：

コンプライアンスに関する問題が起きている、起きていないという質問に関しては、起きていないと言った会社は殆どないのではと思う。どのレベルのコンプライアンス違反のことを言っているのかレベル感が不明であり、コンプライアンス違反の意識がどのレベルなのかと言う点が質問を聞いただけでは分からないかなと思った。この質問だけではコンプライアンス違反に関する状況が正確に測れないのではと言う印象を持った

職務職場満足感が更に二つに分かれたことについてのコメント：営業組織的な人たちについて考えると多少はルールを超えても仕方ないと思う人たちが一定数いるかもしれない。自分はしっかりしていると思っている人たちの集団（例：研究開発部門）はコンプライアンス違反を起こしていないという認識かもしれない。

原因と結果が反対のように思う。

コンプライアンスを守るために、制度や仕組みで厳しく縛ることで職務職場満足感が変わるのでは、つまり、因果の矢印は反対なのではと言う印象を持つ。満足感が高いからコンプライアンスもしっかりやるぞと言うことにはならないで、処罰される会社、責任追及される会社については、コンプライアンス意識は高いが、職務職場満足感と言った観点では低くなり、反対方向の矢印を考えるべきとの印象を持った。

どちらが原因でどちらが結果かと言う点については疑問がある。会社に誇りを持っている人は普通会社に傷をつけるようなことはしない。いつも「禁止事項」しばかり言われ続けると良い環境とは思わないようになり、社員の会社に対するエンゲージメントは低くなるのではないかと言う印象を持った。

提言についての意見：厳しく縛るだけでは意欲を削ぐことになる

必要以上の規制、業務管理はモチベーションに影響を与える可能性はあり得るということが言える。結局は両方を考えてバランスを考えて経営していかなければならない。

職務職場満足感やはりコンプライアンス違反に対しては大きく影響を及ぼすような因子ではないが、細かく見ると自身が成長する意欲が高かったり、職務に対する高揚感のある人は、コンプライアンスに対する認識はやや甘い可能性があり、企業に誇りを持ち自身の業務をしっかり大切にしようと思っている人たちはコンプライアンスに対する認識は高いのかもしれない。こういった双方の方向性を持つ人が集うことで企業文化が形成されていくという認識を持つことは大切なので、コンプライアンスに対する問題の可能性を考慮しながらも、双方の意識を尊重して企業文化を形成し、人材育成を考えなければならない。

**MK 氏, 女性 50 代 執行役員**

2020 年 12 月 22 日 13 時-13 時 40 分

## 結果に対する印象：

第一印象として、満足度が高くて会社に対してロイヤルティーが高ければ、コンプライアンスに対して Awareness が高いという印象を持った。実はそうではないと聞いてびっくりした。コンプライアンスを守ること自体はストレスと感じる事だと思う。ワクワクしている人たちと言うのは満足感も高いが、そこにストレスがかかってくるのがコンプライアンスだと思う。自分で満足している人たちと言うのは、コンプライアンスを障害のあるものととらえていないのかもしれない。

意欲的な人は自分のやれていることができているので、ワクワクしている。しかしながらそこにストレスが入ってくるのがコンプライアンスを維持するということになる。自身にブレーキをかけることになるので、自分のやりたいことだけをやっている人にとっては、面倒くさくてやりたくないことだと思う。敢えて自分でコンプライアンスを意識しないようにしていると、ちょっとしたことでコンプライアンス的リスクを起こしてしまうようになるのかもしれない。なので、若干面倒くさいけどストレスを感じる環境の方がリスクを軽減できる組織体制になっているのではないと思う。

## その他の意見：

職務職場満足感と言う言葉は二つの意味合いを合わせている言葉となっていることについて：二つの因子に分けて分析してみると分かれてきたことからすると、職務と職場の満足度は異なるものだと思う。

職務満足度の高い所謂“意識高い系”の人たちは、リスクに対して Sensitive であると感じた。「不祥事が起きていると認識している」とはどう解釈すべきなのか？“本当に起きているのか”あるいは、“潜在的に起きているのではないかと認識しているのか”どちらなのだろうか？組織不祥事が起きていると認識しているとは、組織不祥事を起こしているかもしれないと認識している人たちと言う意味だとすると、ある意味行動を起こしている人たちと解釈してもよいことになる。もともとコンプライアンスに対する意識は高いのだろうか？

こういうことをしたらこういう結果になることは分かっていたが、コンプライアンス違反行為に及んだ場合は、「あ、なってしまった」という認識を持っているのではと思う。会社に帰属している人たちは、あまり意識が高くない（コンプラ違反が起きるということを考えていない）のではないか。

起こしていると認識している方向への解釈について。

“職務満足度の高いグループの人たちは”ある程度のリスクを負いながらどんどん進めていくのも仕方がないと思っており、多少の違反には目をつむらざるをえないと言う意識かもしれない。ある意味政治家（政治献金の不正受給とか）は自分ののし上がって行きたい“野心家”のために、こういったことをしてしまうという可能性はある。“野心家”たちは、もともとコンプライアンス違反をしてはいけないと思っているけれど、自身の野心が

高いからコンプライアンスに対する優先順位が低くなってしまふ。結果として、つかまつて初めてそれが分かるのかもしれない。

会社にロイヤルティーを持っている人たちもコンプライアンス違反を起こすのかもしれない。過度のプレッシャーを感じたりするとコンプラ違反を起こす可能性はある。

どちらにもコンプラ違反は当てはまるようにも思う。どちらかと言うと自己成長を希求するグループの方が微妙ではあるが、コンプラ違反を起こすのかもしれない。プレッシャー、ストレス、個人の利益、組織の利益があるときに、コンプラ違反に走るのかもしれない。

会社を信じてついていくタイプの人たちが本当にコンプライアンス違反を起こさないのかがやはり気になった。

## 日経リサーチ社質問項目:属性情報

表 42: 日経リサーチ社質問項目:属性情報

質問番号	質問文	カテゴリ 値	選択肢
Q20	お勤め先企業(組織)の主な業種はどれですか。	01	農林水産業・鉱業
		02	建設
		03	機械
		04	電機
		05	精密機器
		06	自動車
		07	自動車部品・付属品
		08	輸送用機器
		09	造船
		10	食品
		11	化粧品
		12	医薬品(化粧品を除く)
		13	化学・石油製品

		14	鉄鋼・非鉄金属
		15	繊維・衣料・紙・パルプ
		16	ゴム・窯業
		17	その他製造業
		18	商社
		19	卸売
		20	小売
		21	飲食店
		22	ソフトウェア開発・販売・メンテナンス
		23	情報処理サービス(データエントリー、計算センター等)
		24	情報提供サービス(各種データの収集・加工、コンテンツサービス等)
		25	銀行
		26	生命保険
		27	損害保険
		28	証券
		29	その他金融
		30	通信(固定・移動)
		31	運輸・倉庫
		32	不動産
		33	電気・ガス・水道
		34	出版・マスコミ・広告
		35	コンサルティング・調査
		36	教育・学習支援
		37	会計・税理・法律・特許
		38	旅行・ホテル・遊技場
		39	人材サービス・派遣
		40	医療・医療サービス
		41	社会福祉・介護サービス
		42	行政サービス
		43	その他サービス業
		44	わからない
Q21	あなたのお勤め先の正社員数は何人ですか。	01	1～49人

		02	50～99 人
		03	100～299 人
		04	300～499 人
		05	500～999 人
		06	1,000～2,999 人
		07	3,000～4,999 人
		08	5,000～7,499 人
		09	7,500～9,999 人
		10	10,000 人以上
		11	わからない
Q22	あなたが所属する部署の人数はどれだけですか。	1	10 人未満
		2	10～19 人
		3	20～29 人
		4	30～39 人
		5	40～49 人
		6	50 人以上
		7	わからない
Q23	あなたのお勤め先企業は、上場企業ですか。	1	上場企業
		2	非上場企業
		3	わからない
Q24	あなたのお勤め先企業は、どこに上場していますか。	1	東証／地方(1・2 部含む)上場企業
		2	ジャスダック上場企業
		3	マザーズ上場企業
		4	その他の上場企業
		5	わからない
Q25_1	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	1	はい
		2	いいえ
		3	わからない
Q25_2	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	1	はい
		2	いいえ

		3	わからない
Q25_3	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	1	はい
		2	いいえ
		3	わからない
Q25_4	あなたのお勤め先企業について、以下の項目をお答えください。	1	はい
		2	いいえ
		3	わからない
Q26	親会社は、上場企業ですか。	1	上場企業
		2	非上場企業
		3	わからない
Q27	親会社は、どこに上場していますか。	1	東証/地方(1・2部含む)上場企業
		2	ジャスダック上場企業
		3	マザーズ上場企業
		4	その他の上場企業
		5	わからない
Q28	グループ全体の正社員数は、おおよそ何人ですか。	01	1~49人
		02	50~99人
		03	100~299人
		04	300~499人
		05	500~999人
		06	1,000~2,999人
		07	3,000~4,999人
		08	5,000~7,499人
		09	7,500~9,999人
		10	10,000人以上
		11	わからない
Q29	あなたのお勤め先では、統合・合併が行われたことがありますか。直近のものについてお答えください。	1	1年以内に行われた
		2	3年以内に行われた
		3	5年以内に行われた

		4	10年以内に行われた
		5	10年よりも前に行われた
		6	統合・合併は一度もない
		7	わからない
Q30	あなたのお勤め先企業の直近の年間売上高はどれくらいですか。	01	1億円未満
		02	1～5億円未満
		03	5～10億円未満
		04	10～50億円未満
		05	50～100億円未満
		06	100～300億円未満
		07	300～500億円未満
		08	500～750億円未満
		09	750～1,000億円未満
		10	1,000～2,000億円未満
		11	2,000～5,000億円未満
		12	5,000億円～1兆円未満
		13	1兆円以上
		14	わからない
Q31	あなたのお勤め先(単独)のここ数年の売上高(金額)の推移について、あてはまるものをお答えください。	1	3年連続増えている
		2	2年連続増えている
		3	前年に比べて増えている
		4	横ばい
		5	前年に比べて減っている
		6	2年連続減っている
		7	3年連続減っている
		8	わからない
Q32	あなたのお勤め先の所在地をお答えください。	01	北海道
		02	青森県
		03	岩手県
		04	宮城県
		05	秋田県

06	山形県
07	福島県
08	茨城県
09	栃木県
10	群馬県
11	埼玉県
12	千葉県
13	東京都
14	神奈川県
15	新潟県
16	富山県
17	石川県
18	福井県
19	山梨県
20	長野県
21	岐阜県
22	静岡県
23	愛知県
24	三重県
25	滋賀県
26	京都府
27	大阪府
28	兵庫県
29	奈良県
30	和歌山県
31	鳥取県
32	島根県
33	岡山県
34	広島県
35	山口県
36	徳島県
37	香川県
38	愛媛県
39	高知県

		40	福岡県
		41	佐賀県
		42	長崎県
		43	熊本県
		44	大分県
		45	宮崎県
		46	鹿児島県
		47	沖縄県
		48	海外
Q33	あなたのお勤め先は、以下のどれにあたりますか。	1	本社と同じ事業所(場所)
		2	その他
Q34	あなたのお勤め先には、海外拠点はいくつありますか。	1	海外拠点は無い
		2	1 拠点～5 拠点未満
		3	5 拠点～10 拠点未満
		4	10 拠点～15 拠点未満
		5	15 拠点～20 拠点未満
		6	20 拠点～25 拠点未満
		7	25 拠点～30 拠点未満
		8	30 拠点以上
		9	わからない
Q35	(民間企業にお勤めの方のみにお伺いします) あなたのお勤め先企業の海外売上比率をお答えください。	1	海外の売上はない
		2	10%未満
		3	10%～29%
		4	30%～49%
		5	50%～69%
		6	70%～89%
		7	90%～99%
		8	100%
		9	わからない/答えられない
Q36	あなたの性別をお答えください。	1	男性

		2	女性
Q37	あなたの職種はどれですか。	01	経営全般
		02	総務・人事・労務・法務・特許
		03	経理・会計・財務
		04	国際業務・貿易事務・海外営業
		05	経営企画・戦略・M&A
		06	マーケティング・商品企画・商品開発
		07	店舗運営・販売促進・マーチャンダイジング
		08	(コールセンターの)オペレーター
		09	自動車ディーラー
		10	美容部員(BA:ビューティーアドバイザー)
		11	FP(ファイナンシャル・プランナー)
		12	保険の販売員(外交員)
		13	MR(医療情報担当者)
		14	それ以外の店頭販売
		15	それ以外の接客サービス
		16	それ以外の営業・販売・渉外
		17	資材・購買
		18	配送・物流
		19	広報・宣伝
		20	クリエイティブ(編集・制作・デザイン)
		21	金融系スペシャリスト(FPを除く)
		22	コンサルティング・調査研究
		23	SE・プログラマー
		24	カスタマーサポートエンジニア
		25	ネットワークエンジニア
		26	システムアナリスト・ITコンサルタント
		27	セールスエンジニア
		28	技術系クリエイティブ(編集・制作・デザイン)
		29	機械・電気・電子機器設計
		30	基礎研究
		31	生産技術開発・製造技術開発
		32	応用研究・技術開発
		33	生産・製造

		34	品質管理・検査・保証
		35	建築設計・施工管理
		36	設備工事
		37	その他
Q38	あなたの職種はどれですか。	1	特別職
		2	教育公務員(教員)
		3	警察職員・消防職員
		4	病院・医療関係者
		5	上記以外の専門職
		6	上記以外の一般職
		7	その他
Q39	あなたの職種について、以下からあてはまるものをお答えください。	01	事務・企画系の職種
		02	研究・開発系の職種
		03	営業系の職種
		04	販売・接客系の職種
		05	クリエイティブ系の職種
		06	情報システム系の職種
		07	技術・設計系の職種
		08	生産工程・製造系の職種
		09	保守・メンテナンス系の職種
		10	輸送・運送系の職種
		11	教育系の職種
		12	医療・看護系の職種
		13	介護系の職種
		14	警備・保安系の職種
		15	その他
Q40	あなたの役職はどれですか。	1	役員クラス
		2	事業部長・本部長クラス
		3	部長／次長クラス
		4	課長クラス
		5	主任／係長クラス
		6	一般社員
		7	専門職

		8	その他
Q41	あなたの所属部署はどれですか。複数ある場合は主なものをお答えください。	01	担当を持たない役職
		02	社業全般に関わる部署(社長室など)
		03	総務・人事・労務・法務
		04	経理・会計・財務
		05	情報処理・情報システム
		06	広報・宣伝
		07	国内営業・販売
		08	海外営業・販売
		09	マーケティング・商品企画・商品開発
		10	生産・製造
		11	資材・購買
		12	クリエイティブ(編集・制作・デザイン)
		13	配送・物流
		14	技術・設計
		15	研究・開発
		16	海外・国際(海外営業・販売を除く)
		17	関連事業・グループ管理
		18	部署は分かれていない
		19	その他
Q42	あなたは現在のお勤め先に入社して(勤務し始めて)どのくらいですか。	1	6ヶ月未満
		2	6ヶ月～1年未満
		3	1～3年未満
		4	3～5年未満
		5	5～10年未満
		6	10～15年未満
		7	15～20年未満
		8	20～25年未満
		9	25～30年未満
		10	30年以上
Q43	あなたは現在の職場に異動になってどのくらいですか。	1	6ヶ月未満

		2	6ヶ月～1年未満
		3	1～3年未満
		4	3～5年未満
		5	5～10年未満
		6	10～15年未満
		7	15～20年未満
		8	20～25年未満
		9	25～30年未満
		10	30年以上
		11	入社して以来部署は異動していない
Q44	あなたは転職経験がありますか。	1	転職経験はない
		2	転職経験 1 回
		3	転職経験 2 回
		4	転職経験 3 回
		5	転職経験 4 回
		6	転職経験 5 回以上
Q45	直近 3 ヶ月について、あなたの月平均の残業時間(法定時間外労働)はどのくらいですか。	1	残業時間なし
		2	10 時間未満
		3	10 時間～20 時間未満
		4	20 時間～30 時間未満
		5	30 時間～45 時間未満
		6	45 時間～60 時間未満
		7	60 時間～80 時間未満
		8	80 時間～100 時間未満
		9	100 時間以上