

Title	企業不祥事の防止に関する研究：企業倫理および企業文化との関係性からみた提言
Sub Title	A research on prevention of corporate compliance affairs : proposals derived from the relationships of corporate ethics and corporate culture
Author	中村, 浩策(Nakamura, Kōsaku) 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	2019
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2019年度システムデザイン・マネジメント学 第386号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002019-0056

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

2019 年度

企業不祥事の防止に関する研究
：企業倫理および企業文化との関係性からみた提言

中村 浩策
(学籍番号 : 81833528)

指導教員 教授 高野 研一

2020 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	81833528	氏 名	中村 浩策
論文題目： 企業不祥事の防止に関する研究 ：企業倫理および企業文化との関係性からみた提言			
(内容の要旨) 本研究は、企業倫理及び企業文化に視点を置き、それらの相互関係や不祥事防止への有効性を明らかにすることで、不祥事防止に向けた不祥事防止意識の向上策、あるべき企業倫理や企業文化を提言する。 近年、企業におけるコーポレート・ガバナンス、内部統制、コンプライアンス等の体制整備は確かに進んだが、その後も企業による不祥事は後を絶たない。 本研究では、先行研究調査や、これまでの不祥事企業および優良企業の事例を分析するとともに、企業倫理や企業文化に関するアンケート項目を作成し、インターネットを利用したアンケート調査を実施した。その結果、日本の大企業に勤務するホワイトカラーの正規社員 713 件の有効データを回収した。 統計解析の結果、企業不祥事防止の意識の高さ、および不祥事発生度合いに対し、意識を高め、発生を抑えるような企業倫理及び企業文化の影響があることを確認した。さらに、共分散構造分析を利用した企業倫理・企業文化の因子のパス解析の結果、不祥事防止意識の高さ、および不祥事発生度合いに影響する 4 つのケースが明らかになった。有識者 3 名へのインタビュー結果からも、その妥当性を確認した。 これらの結果をもとに、企業不祥事防止の意識の向上と企業不祥事の発生の防止に向けて、倫理的企業文化の醸成について提言した。			
キーワード (5 語) 企業不祥事、企業倫理、企業文化、意識、統計解析			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81833528	Name	Kosaku Nakamura
Title A Research on Prevention of Corporate Compliance Affairs : Proposals Derived from the Relationships of Corporate Ethics and Corporate Culture			
Abstract This research aims to identify the relationship between corporate ethics and corporate culture and their effectiveness in preventing compliance affairs, and to propose measures to raise consciousness of compliance affairs prevention and desirable corporate ethics and culture in order to prevent compliance affairs. In recent years, corporate internal systems concerning corporate governance, internal control, compliance, etc. have been developed, but corporate compliance affairs continue to occur. This research is to analyze prior research surveys and examples of companies that have been involved in compliance affairs and excellent companies, and to create questions about corporate ethics and corporate culture. An Internet questionnaire survey was conducted. As a result of the implementation, 713 valid data were collected from white-collar regular employees at large companies. As a result of statistical analysis, it was confirmed that corporate ethics and corporate culture have an influence on the level of consciousness of compliance affairs prevention and the degree of occurrence of compliance affairs. Then, as a result of path analysis of factors of corporate ethics and corporate culture using covariance structure analysis, four cases affecting the level of consciousness of compliance affairs prevention and the degree of occurrence of compliance affairs were identified. The results of interviews with three experts also confirmed its validity. Based on these results, we are working to raise consciousness of corporate compliance affairs prevention and prevent corporate compliance affairs. For this purpose, we proposed the creation of an ethical corporate culture.			
Key Word (5words) Compliance affairs, Corporate Ethics, Corporate Culture, Consciousness, Statistical Analysis			

目次

1. 緒言	
1.1. 本研究の背景.....	1
1.2. 本研究の目的と範囲.....	3
1.3. 本論文の構成.....	5
2. 不祥事と企業を取巻く現状について	
2.1. 企業不祥事の研究.....	6
2.2. 不祥事防止に向けた動向.....	11
2.3. 事例調査.....	13
2.3.1. 不祥事企業事例.....	13
2.3.2. 優良企業事例.....	20
3. 本研究の仮説	
3.1. 先行研究から得た知見の整理.....	28
3.2. 本研究の仮説.....	30
4. 研究方法	
4.1. 研究方法の概要.....	31
4.2. アンケート設問項目設計.....	31
4.3. アンケート実施の流れ.....	35
5. アンケート調査結果	
5.1. 実施概要.....	38
5.2. データ確認.....	38

5.2.1.	有効サンプルの抽出	38
5.2.2.	正規分布の確認	40
5.3.	仮説の確認	42
5.3.1.	目的変数の合成	42
5.3.2.	因子分析による説明変数の特定	43
5.4.	モデルの作成	49
5.4.1.	因子間の相関分析	49
5.4.2.	目的変数に影響を与える因子の特定	53
5.4.3.	企業倫理・企業文化の構造の確認	56
5.5.	属性によるコレスポンデンス分析	63
5.5.1.	属性と説明変数	63
5.5.2.	属性と目的変数	83
6.	考察	89
7.	提言	
7.1.	企業倫理と企業文化の相乗効果を意識した取組み	92
7.2.	予兆管理としての組織診断と是正対応の実施	94
7.3.	不祥事防止に向けて	95
8.	妥当性の検証	
8.1.	有識者へのインタビュー実施	96
8.2.	検証結果	97
9.	結言	
9.1.	本研究の成果	99

9.2. 今後の課題.....	100
-----------------	-----

謝辞

参考文献

付録 インターネットアンケートフォーム

1. 緒言

1.1. 本研究の背景

大企業による不祥事の続出を受けて社会的要請により、そして会社法(2006年5月1日施行)、金融商品取引法(2007年9月30日施行)の下、法的要請により企業における内部統制の仕組み構築が促され、10年以上が経過した。

企業内では、一定の内部統制の整備・構築は進み、「内部統制」という語も、人により意味するところ、その範囲は必ずしも同じではないが、その言葉自体は新聞紙上や企業内での会話等を通じて、日常的に広く見聞する機会は増え、浸透した。

しかしながら、残念なことに企業による不正は後を絶たず、日本企業を代表するような有名な大企業による不正事案がニュースとして採り上げられることも、珍しくない。また、不適切会計についても一向に減少しない(Figure1-1)。



Figure1-1(出典：東京商工リサーチ調査(2019.01.24公開))

筆者は、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度、いわゆるJ-SOXが上場企業に適用となった2008年より、これに関連する業務に従事してきた。金融庁より開示された「実施基準」をもとに、3点セットと呼ばれる、“業務記述書”、“業務フローチャート”、“リスクコントロールマトリクス”の文書化、整備を進め、J-SOX制度の特徴である企業独自の経営者評価を毎年度実施し、監査法人監査を受け、経営者の記名捺印をもって監督当局へ提出をおこなっている。

一方、内部統制報告制度は、法制度対応が主目的で、効果が限定的であり、また不

祥事・不正に対する抑止や早期発見の効果が感じられないという意見が聞かれる（日本内部統制研究学会(2018)）。

多くの企業では、不正の再発防止等に向けて、Figure1-2のように、”懲戒処分”，”業務・ルールの変更・周知”等を上位に挙げているが、これまでの実効性からすると疑問が残る。不正防止にあたってそれら不正に対する更なるルールの強化・複雑化に向かうことは避けるべきだと考える。

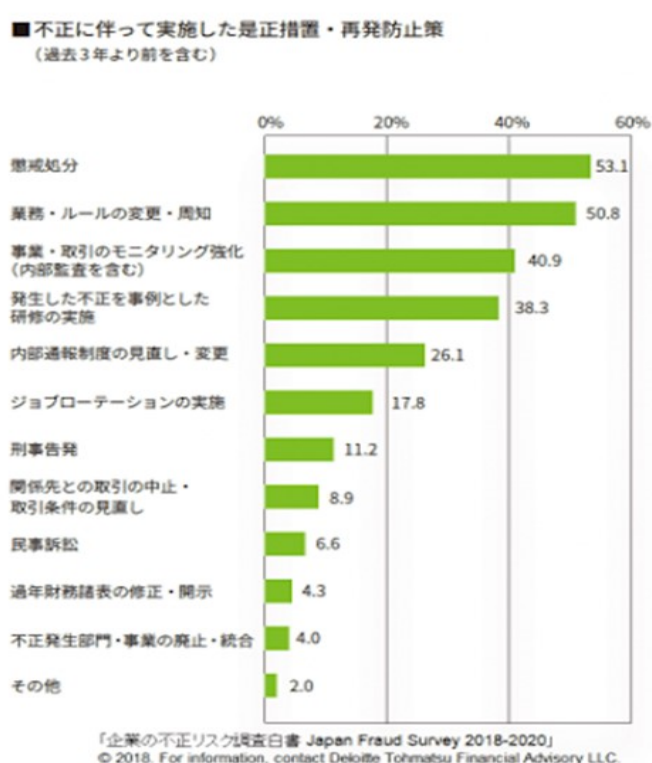


Figure1-2(出典：企業の不正リスク調査白書 2018-2020、デロイトトーマツ)

日本の大企業においては、法制度的・社会的な対応として外観上は、一定の内部統制に関するルールや体制は構築・整備がなされたと考える。しかし残念なことにこれらには抜け道がある。

山口(2014)によれば、

- ・どのように精緻で立派なマニュアルを用意したとしても、マニュアル通りにいかないのが組織のリスク管理である。
- ・人は必ずしも経済合理性だけで動くわけではない。理屈よりも情理に流されて行動

するものであり、また統計学的な分析通りに行動するとは限らない。

- ・制裁があろうと無かろうと、ルールを守らなければならないとする社会規範に基づく倫理観が、社内においても各人に具備されていることが重要。

こうした中、渋沢栄一氏の「論語と算盤」に触れる機会があり、組織や個人がもつ倫理的価値観と企業文化に注目するようになった。一般的に企業経営者はこれらの重要性を認めるも、企業の経営者には企業倫理に取り組むことへの強い躊躇がある(久野1997)。それは抽象的で捉えにくく、また効果や即効性も捉えにくいことから、これまでの多くの企業では具体的な行動に繋がっていないと考える。上場企業では、制度化などの一通りの整備活動は進んでいるものの、いわゆる「画に描いた餅」となりかねず、外形的・部分的でなく、根本的・全体的な対応策として、企業倫理等の改善による企業内の不祥事防止意識の向上が、新たな活路になるのではないかと考えている。

以上より、日本経済の浮沈を左右する日本の大企業の根底にある、これら企業倫理・企業文化と、社員の不祥事防止への意識の高さ、そして企業不祥事発生との関係性に関心をもつようになった。

1.2. 本研究の目的と範囲

本研究は、企業不祥事の中で日本の大企業による会計不正を対象とする。企業における企業倫理および企業文化の機能に視点を置き、両者間の相互関係や社員の不祥事防止意識への影響を明らかにし、不祥事防止への有効性、あるべき企業倫理や企業文化について提言することで、企業における不祥事防止に寄与することが目的である。

これまでの組織不祥事に関する研究について後述するが、福原他(2012)によると、日本ではミクロ視点(個人や集団の属性と不祥事との因果関係)での研究蓄積が乏しいこと、定量的分析と定性的分析とを結びつける一連の研究手続きを開発検討する必要があることを課題として論じている。本研究ではかかる視点で取り組むものである。

また、企業文化の逆機能、限定された倫理性といった点にも留意しながら、企業倫理と企業文化の相互に及ぼす影響についても確認を進める。

本研究で取り扱う企業不祥事は、日本公認不正検査士協会による不正の分類(日本公認不正検査士協会(2018))に基づき、2014年1月から2018年6月に上場企業によって公開された調査報告書を分析・整理した資料(Figure1-3)の中から、発生割合の上位

を占める「財務諸表不正(会計不正)」および「会社資産の不正流用」とする。

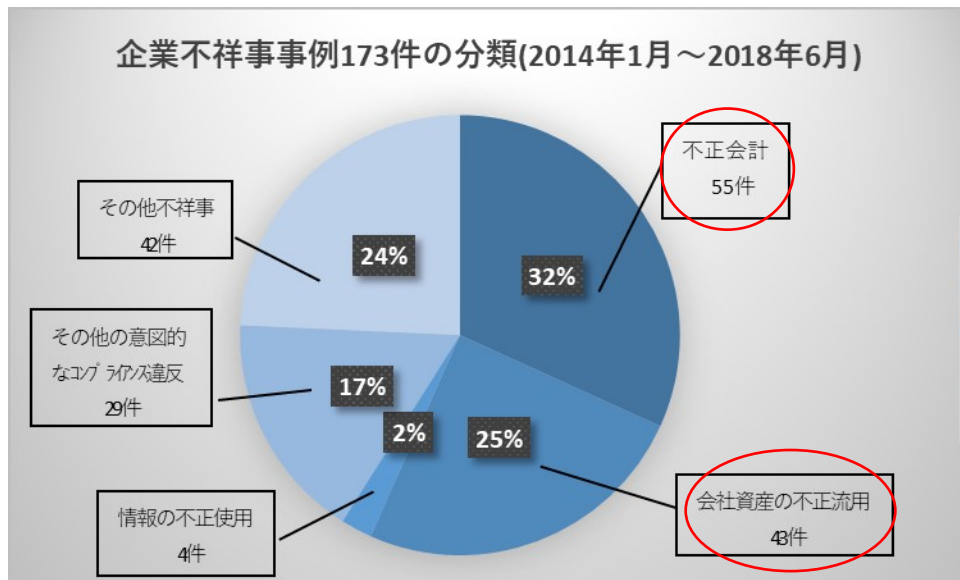


Figure1-3(出典：BUSINESS LAWYER, 2018年8月23日をもとに再作図)

本研究の対象は、日本経済の浮沈を左右する大企業であるが、全業種を網羅的に研究することは困難であるため、対象とする業界を絞り込んだ。アンケート調査において対象を絞り込むにあたり、日本公認会計士協会による「上場会社等における会計不正の動向(2019年版)」や、デロイトトーマツ社による「企業の不正リスク調査白書 Japan Fraud Survey2018-2020」等を参考にした。

1.3. 本論文の構成

第1章では、本研究を実施した背景、そして、かかる研究目的と範囲について、述べた。

第2章では、企業不祥事に関する先行研究、近時の不祥事防止に向けた動向について整理する。また、これまでに実際に発生した企業不祥事の事例および優良企業の事例を取り上げ、特徴について整理する。

第3章では、学術論文をはじめ各種外部資料をもとに、かかる先行研究より得た知見を整理した上で、本研究の仮説について述べる。

第4章では、研究方法の全体の流れについて説明する。研究方法は、事例調査をはじめ、アンケートの作成および統計解析による結果分析、提言の検討、そして、インタビューによる妥当性の検証から構成される。

第5章では、実施したインターネットによるアンケート調査の回収結果と、それらデータをもとに実施した因子分析、相関分析、重回帰分析、共分散構造分析、および属性毎のコレスポンド分析などの統計解析を実施した結果について記述する。

第6章では、因子分析、相関分析、重回帰分析、共分散構造分析、コレスポンド分析などによる統計解析の結果をもとに、本研究の仮説の考察を行う。

第7章では、考察の内容をもとに、不祥事防止にあたり社員の不祥事防止の意識の向上、そして不祥事防止に向けた提言について記述する。

第8章では、提言内容の妥当性を検証するため、有識者へのインタビューを実施し、その内容を整理した上で、検証結果について記述する。

第9章では、結言として、本研究の成果を整理した上で、今後の課題について記述する。

2. 不祥事と企業を取巻く現状について

2.1. 企業不祥事の研究

先行研究として、これまでに行われてきた企業不祥事の要因や防止等に関する研究、特に企業倫理、企業文化に関連した研究を中心に概観する。

人がなぜ不正行為を行うのかという問題に関しては、米国の犯罪学者である Donald R. Cressey が提唱した不正のトライアングル仮説(Cressey (1971))が広く知られている。同氏が服役中の横領犯罪者との面談調査と分析によって解明した不正の仕組みについての仮説である。

不正行為は①動機(不正行為を実行することを欲する主観的事情)、②機会(不正行為の実行を可能ないし容易にする客観的環境)、③正当化(不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情)という 3 つの不正リスクがすべて揃った時に発生するという Figure2-1 のような考えである(高林(2013))。

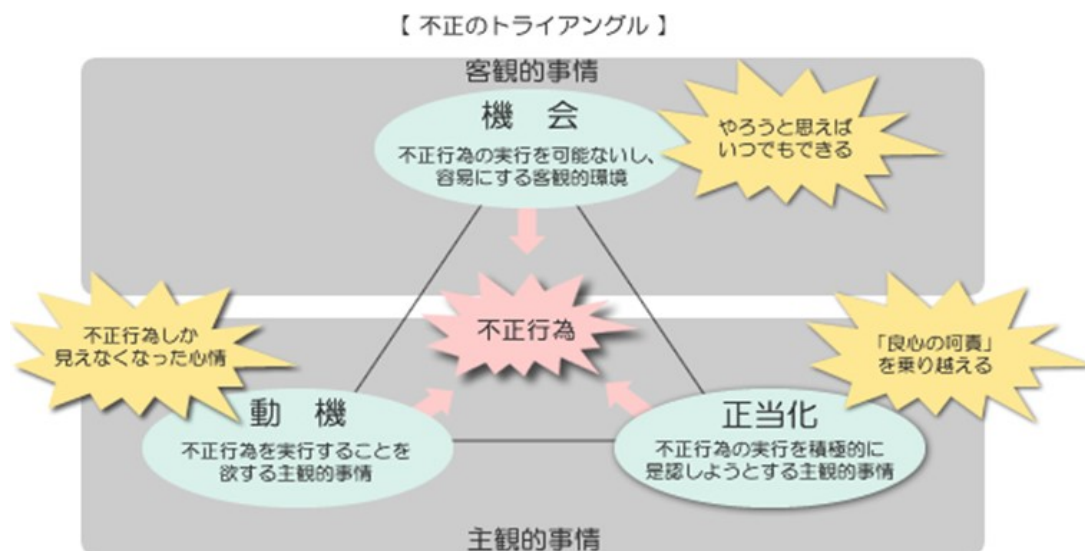


Figure2-1 (出典：企業不正の理論と対応(同文館出版))

資産横領の不正、および粉飾決算の不正について、高林(2013)では、かかる不正のトライアングルを利用して、それぞれについて以下のように例示し説明している。

[横領]

機 会：一人の経理担当者への権限集中、上司の証憑類チェックの形骸化など
動 機：借金等の金銭問題、会社・上司への不満など
正当化：一時的に借りただけ、報酬不足分を回収しただけなど

[粉飾決算]

機会：売上至上主義の蔓延、監査チェックの形骸化・共謀など
動機：株主・投資家の期待に応える、会社の名声の維持など
正当化：個人的欲求ではなく会社のため、事業継続のためやむを得ないなど

星野他(2008)は、トップダウン的に行われる形式的な「コンプライアンスシステムの整備」は「職場での不正・違反放置の風土」に対して限定的な影響力しかなく、経営者による道徳的なリーダーシップや職場における信頼関係の方が重要である。今後職場レベルの不祥事や事故を防止するために、コンプライアンスシステムの整備の程度に大きく依存しない職場レベルや組織成員レベルでの法令・規則・倫理遵守の風土をどのように醸成していくかということが重要であると論じている。

青木(2009)によると、企業不祥事の抑止・防止の観点から CSR やコーポレート・ガバナンスのあり方などが再検討されており、不祥事を捲き起こす共通点として、企業の行き過ぎた利益第一主義を優先した企業体質そのものに問題があると評しており、CSR の理念をベースにした経営者のリーダーシップが必要であり、そうした経営者によって少しでも企業不祥事をなくしていくことが遠回りのようだが、早道ではないかと指摘している。

池田(2009)によると、不易である不祥事の原因を2つ挙げ、①経営環境が急激に変わっているときに「仲間意識」が悪さする、②社会の発展のための大きな原動力にもなるが、自分のために、自分が経済的富を得たい、あるいは褒められたい、といった「利己心」が悪さする、としている。そして、社員は責任者も含めて、意識と判断および行動を変えることが大切であると述べている。

コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の関係については、青木(2015)が、社外取

締役の導入が企業不祥事の防止に有効であることが示唆されるため、不祥事発生後の再発防止策は、社外取締役のプレゼンスを高める施策がとられるとして、社外取締役の重要性を述べている。

企業文化に関連するものとして、勝呂他(2005)によると、企業は企業文化を維持するために、価値を創出するための「正の意識」すなわち“情熱や使命”を絶えず持ち続けることが必要で、“利益優先”や“事なかれ主義”といった「負の意識」に凌駕されると、不祥事を起こしてしまうと述べている。

佐藤(2009)は、組織文化の逆機能として、次の2点について論じている。

①思考様式の均質化。企業が置かれた環境が変化していくのに対して、均質化した古い組織文化のフィルターでは環境の新しい意味が理解できず、不適切な行動パターンを繰り返してしまう可能性があり、さらに強い組織文化が個人の多様性を抹殺し、彼らのやる気を損なう可能性が出てくる。

②自己保存機能。環境や経営戦略に対して、まったく適切だと思い込むことや、各人がアイデンティティのためにしがみついたりすることで、組織文化に強い自己保存本能が働くことがある。組織文化の存続そのものが組織活動の目的となり、肝心の組織そのものの存続を危うくする。

企業倫理活動の類型として一般的なものは、Paine(1994)によって提示されたコンプライアンス型と価値共有型である。谷口(2013)によると、コンプライアンス型は、法律を遵守することを目指し、倫理を制約条件として捉える。企業は規則や基準を遵守するために厳格な統制を課し、従業員を外的な圧力と強制力で統制しようとする。他方、価値共有型は、倫理を制約とは捉えず、行動指針として示す価値として捉える。企業はトレーニングにより、従業員の理解を求め、内発的な行動制御を狙う。

中村(1998)によると、企業倫理の確立に対する具体的取組みはなお孤立分散的かつ試行錯誤的であり、社会的規模での体系的な実践の必要性が認識されるにはいたっていない。一方、企業倫理の制度化の主要手法として以下の7つをあげている。

①企業倫理担当常設機関の設置、②倫理綱領または行動憲章の制定・遵守、③倫理教育・訓練体系の設定・実施、④倫理関係相談への即時対応、⑤内部告発の受容と問題解決の保証、⑥倫理問題担当専任役員の選任、⑦その他、各種の有効手段活用

また、中村(2001)では、企業行動の倫理性実現を個別企業の自発的努力のみに期待することは到底困難であり、個別企業における経営倫理確立の努力に対する社会的支

援の存在が欠かせないとしている。それらは次の3つの要素からなる。

①各種利害関係者、②業界、③公的権力

久保田(2007)は、企業倫理・法令遵守の必要性を認識しつつも、経営の中心課題として取組む経営者は少なく、企業倫理・コンプライアンスの取組みにおいては実効性の面で多くの課題を抱えている。倫理観が高い企業に所属することによって、人は学習し、自らの倫理観を高め、企業文化や企業風土を変革していくことになる。さらに、倫理原則に基づく企業行動の誠実さは社会やステークホルダーの信頼を生みだす財産となり、その財を元手に企業は長期的な利益を生みだすと述べている。

飢冨(2009)によると、組織内に企業倫理がなければ、さまざまな不祥事へと繋がる。また、関連するコーポレート・ガバナンスを確立していくためには、コンプライアンスを基礎にした企業倫理を確立し、実践していくことが重要であると論じている。

青木(2010)では、不祥事への対処として何より重要なのは、経営者自身の経営倫理とそれに基づいた行動であり、利害関係者に対しての価値理念に基づいて実行することだと論じている。また、経営者の倫理的価値判断は企業行動規範に組み込まれ、企業全体の倫理(企業倫理)を形成することによって、コンプライアンスの根底をなす企業倫理が確立し、経営者と従業員は善悪の判断を倫理的価値判断によって意思決定できるとしている。

中野他(2009)によると、日本企業による主な企業倫理の制度化という観点で、大企業においては制度化が完了しているとしている。

横田・中野(2013)では、非倫理的行動を低減させる上で、倫理的制度ではなく、倫理的風土や組織公正の大切さを論じている。

一方、河野(2016)では、制度を形だけ導入しても、それが外部からの視点で組織の在り方を見直すという機能を果たしていなければ効果はない。通常の業務から独立した倫理部署を作ることが推奨されるが、それ以上に組織内外の多様な人々とビジネスの本質的な価値や意味、社会との関係について哲学的に対話する文化を醸成する必要があるとしている。また、ローレンス・コールバーグの道德発達の理論を引用して、人間の道德意識は、「慣習以前のレベル」から「慣習的レベル」を経て、「脱慣習レベル」へと発達し、慣習以前のレベル」や「慣習的レベル」では不正会計に対する問題意識が低い状態としている。

河口(2017)によると、我が国では企業による粉飾決算や偽装工作等の不正が頻発しており、企業倫理の低下を象徴しているとした上で、企業倫理の向上のためには、①経営トップの高い倫理観 ②コーポレート・ガバナンスの制度化とその徹底 ③経営理念を意識した経営計画の策定と社員教育の徹底 ④社内の闊達な議論風土と風通しの良さの確保 以上を挙げている。

これまでの組織不祥事に関する研究について、福原他(2012)は次の5つの視点と分析により、分類・整理している。

- ①ミクロ(個人や集団の属性と不祥事との因果関係)
- ②マクロ(組織、産業や国の腐敗過程と制度設計)
- ③広範(組織間や社会というシステム間のモラルハザード)
- ④長期(統治や監視の機能に関わる歴史的経緯)
- ⑤深淵(過度に細分化されすぎた従来の分析視点の統合的な再構築)

これらの中で日本ではミクロ視点での研究蓄積が乏しいこと、5つの統合的な研究は喫緊の課題であること、定量的分析と定性的分析を結びつける一連の研究手続きを開発検討する必要があることを論じている。

2.2. 不祥事防止に向けた動向

グローバル化に伴い大企業は、不祥事に対して国内の法的規制や社会的制度への対応に加え、世界的規模での各機関からの要請への対応が必要となっている。

会社法では、業務の適正を確保するために必要な体制整備として、内部統制システムの整備・運用が規定され、義務づけられている。内部統制システムを構築しなければ、取締役の善管注意義務および忠実義務に違反するということになる。

2006年には、内部告発を保護する法令として、公益通報者保護法が施行された。金融商品取引法では、いわゆる日本版SOX法(財務報告に係る内部統制報告制度)が制定され、会計年度毎に自社の内部統制の整備・運用状況について経営者評価を実施し、外部監査人の監査を受けた上で、内部統制報告書を関係当局へ提出が義務づけられている。

金融庁は、オリンパス事件を契機に、2013年には監査基準の改訂に加え、監査における不正リスク対応基準を設定し、2014年3月期の上場企業等の財務諸表監査から適用されている。よって不正会計に対する監査の厳格化が進んだ。また、2015年9月には、「会計監査の在り方に関する懇談会」を設置し、2016年3月に、会計監査の信頼性確保のための取組みに関する提言が公表され、金融庁や公認会計士協会を中心として会計監査に関する制度改革が進められている。

経済団体の対応を見ると、経団連では、「企業行動憲章」の遵守を働きかけ、また「企業倫理徹底のお願い」を呼びかけている。経団連は、企業倫理の重要性を深く認識し、その未然防止に取り組んでいる。

東京証券取引所は、「コーポレートガバナンス・コード」を策定した(2015年6月適用開始)。これは上場企業に対して、幅広いステークホルダーと適切に協議しつつ、実効的な経営戦略の下、中長期的な収益力の改善を図ることを求める行動原則である。取締役会の実効性も含まれており、前述の会社法における内部統制システムの実効性とも大いに関わっていると考えられる。

日本取引所自主規制法人では、2016年2月の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」に続き、2018年3月に「上場会社における不祥事防止のプリンシプル」が策定され、6つの原則が公表された。これは、不祥事の発生そのものを予防する取組みが上場会社の間で実効性をもって進められる必要性が高まっている現状から、事前対応としての不祥事予防の取組みに資するために策定された。

日本監査役協会(2018)では、実行者に企業不祥事を行っているとの意識が強い場合が多く、むしろ企業全体の風土と文化が大きく影響していると考えられる場合が多いとしている。監査役等の役割は執行側が適切な防止策を構築・運用しているのかを監視することが主となるが、他社における不祥事案や企業不祥事防止策を分析し自社に応用することは、監査役等として期待される役割を果たしていく上で極めて有効な取り組みとしている。2016年11月には、三様監査の在り方を主な論点としてまとめた「会計不正防止における監査役等監査の提言―三様監査における連携の在り方を中心に―」を公表し、監査役等の視点からの会計不正の予防に向けた提言を行っている。

他方、海外に目を向けると、アメリカでは1991年に連邦量刑ガイドラインが成立し、2004年11月には改正連邦量刑ガイドラインとなり、その中に組織は倫理的行動を奨励し、また法令遵守を確実なものとする組織文化を醸成するという項目が入った。梅津(2005)は、企業不正行為が後を絶たない日本企業社会にとっても、その価値前提の根本からの再考を促すものであらうと述べている。

1992年のCOSO(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission:米異国公認会計士協会等5団体により組織された委員会)の内部統制レポートがいまだに全世界で内部統制のベースになっている。

その他に主なものとして、1999年にOECDコーポレート・ガバナンス原則の制定、2000年に国連グローバル・コンパクトの発足、倫理法令遵守マネジメント・システム規格(ECS2000)制定、2004年にCOSO ERM公表、そして、2006年に国連の責任投資原則(PRI)が制定され、ESG(環境・社会・企業統治)情報の開示の動きが高まった。

2010年11月には、ISO26000(組織の社会的責任に関する国際規格)が発行された。

2017年には上述のCOSO ERMが改訂され、新たに「企業文化」という要素が加わった。

こうした世界の様々な動向をみても、企業が守るべきは法制度や社内ルールに留まらない。金融資本主義的に株主や債権者の保護のためだけではなく、社会の公器として、企業の積極的な姿勢・役割・責任が、ますます広く社会のステークホルダーから強く求められていることが分かる。

2.3. 事例調査

2.3.1. 不祥事企業事例

事例調査における対象企業については、2017 年に「不適切な会計・経理」を開示した上場企業は、先述の Figure1-1 より 53 社あり、その内、経理や会計処理ミスなどの「誤り」の 28 社(構成比 52.8%)を除く、架空売上の計上や水増し発注など、営業ノルマの達成を推測させる「粉飾」の 14 社(同 26.4%) および子会社・関係会社の役員や従業員による「着服横領」の 11 社(同 20.7%) から以下の企業 6 社を選定した。

- ・ ケース 1： 昭和電工株式会社
子会社の昭光通商が特定取引先と循環取引
- ・ ケース 2： 株式会社光・彩
経理部門責任者が多額の現金横領
- ・ ケース 3： 福島工業株式会社
大型パネル冷蔵設備案件で不適切な原価処理
- ・ ケース 4： アピックヤマダ株式会社
売上前倒し
- ・ ケース 5： 大豊建設株式会社
特定の協力会社に架空発注、水増し発注で不正支払い
- ・ ケース 6： 亀田製菓株式会社
タイの子会社で棚卸資産が過大計上

2017 年に「不適切な会計・経理」を開示した上場企業より選定した 6 社について、公表された第三者調査報告書やプロフェッションネットワーク社の Professional Journal などを閲覧し、主な不正の原因と再発防止策について整理した。

今回取り上げた 6 社は、東証 1 部、東証 2 部、ジャスダックのいずれかで公開する企業である。従い、内部統制システム、内部統制報告制度など法的要請に対して、一定の整備構築が為された企業である。つまり不正のトライアングルでいう「機会」を抑えることでリスクの低減に繋がっているものと考えられるが絶対的ではない。

6 社に共通する原因について、以下のように考察する。

① 経営者と社員の分断

十分な情報の伝達、コミュニケーションが行われておらず、経営者から従業員への意思・メッセージや、従業員から経営者への現場の声が届かない。

② ルールの理解・知識不足

一定のルール整備（文書化等）は為されていても、周知徹底が不十分であったり、勝手な解釈がなされたり、運用面での実効性に乏しい。

③ 管理人員の不足

十分な経理・法律等の知識をもった人材の恒常的な不足や、人材育成ができていない。

④ 社内で人間関係が幅を利かす風土

人間関係や経験が優先されることで、ルール等の解釈を歪め、行為が正当化される。

⑤ リスク・コンプライアンス意識の欠如

外部よりも閉ざされた社内に目を向け、想定されるリスクを正しく捉えることができず、広く外部環境に目を向けたコンプライアンス意識が不足している。

⑥ 管理・統制機能の不足

外形上の組織の設置は確認されるも、適切に人材配置ができておらず、組織として機能不全が見られる。

調査委員会等の調査報告書、およびプロフェッションネットワーク社の Professional Journey などを閲覧し、各社に関する取りまとめ内容については、次頁以降ケース 1 からケース 6 を参照。

ケース 1：昭和電工株式会社

昭和電工株式会社 (東証 1 部)	
事業内容	石油化学、有機・無機化学品、ガス、セラミックス、電子材料、アルミニウム、炭素、金属などの研究・開発・製造・販売
不正内容	子会社の昭光通商が特定取引先と循環取引
原因	再発防止策
・全社的かつ統括的な管理の不徹底 ・子会社内部の知識及び経験の不足 ・子会社内部で牽制機能を果たすべき組織の不存在 ・子会社と所管本部との間の責任の所在の不明確さ ・本社牽制部門の機能不足・脆弱性 ・子会社の取引・与信は審査法務部の審査対象外であったこと ・監査室の人員の量と質の不足 ・M&A時の検討の不十分性 ・問題発見時の対応を迅速に行うための体制（危機管理体制）の不十分性 ・与信管理ルールの内容及び運用の不十分性 ・取締役会に対する情報提供と取締役会によるモニタリングの不十分性 ・新規取引のリスクを分析・評価する機能の不存在	・子会社における県政体制の構築 ・書簡本部における県政体制の構築および書簡本部の責任の所在の明確化 ・審査法務部の役割と責任の所在を明確化 ・内部監査の範囲・手続きの見直し ・M&A 手続きの整備と責任部署の明確化 ・与信管理ルールの見直し ・再建審議委員会の位置づけと機能見直しによる予備審査の充実 ・役割と責任が明確となる規程・ルールを新設 ・再建審議委員会及び審査法務部における予備審査のルール化、取引審査における予備審査のルール化 ・取締役会における指摘事項のフォロー・報告 ・危機管理体制の整備 ・教育体制の整備及び実施”

ケース２：株式会社光・彩

(株)光・彩 (ジャスダック)	
事業内容	貴金属アクセサリー製造・販売
不正内容	経理部門責任者が多額の現金横領
原因	再発防止策
(1)金銭取得目的 不動産購入、建築（リフォームを含む）、車・バイク購入、時計購入、有価証券等取得、服飾用品、家電家具その他動産購入、飲食遊興費、実親への送金 (2)管理部門の組織的な欠陥 経理部員の恒常的な不足 経理部における運用ルールの形骸化 管理部門ないにおける相互牽制機能、監視機能の低下	(1)業務フローの明文化、改善 ① 印鑑の管理 ② 金融機関口座の管理 ③ オンラインバンキングの管理 ④ 現金の管理 ⑤ 資金日報 ⑥ 経理システムと基幹システムの照合 (2)管理部門の牽制強化 (3)監査等委員会監査及び内部監査の更なる強化 (4)取締役の相互監視・監督体制の更なる強化 (5)内部通報制度の周知徹底及び外部窓口の運用開始 (6)コンプライアンス意識の更なる浸透

ケース３：福島工業株式会社

福島工業(株) (東証１部)	
事業内容	業務用冷凍冷蔵庫、冷凍冷蔵ショーケース、その他冷凍機応用機器の製造・販売・メンテナンス 店舗システム、厨房総合システムの設計・施工
不正内容	大型パネル冷蔵設備案件で不適切な原価処理
原因	再発防止策
(1) 大型パネル冷蔵設備販売における受注案件の進捗管理、請負工事発注の承認、契約・注文書等の押印、相手方の押印を経た文書の保管・管理、納品、支払いまでの管理・統制機能の不備 (2) リスク管理の意識およびコンプライアンス意識が特定の部署において欠如していたこと (3) リスク管理体制の脆弱性	(1) 業務プロセスの再構築 ① 業務フローの見直し ② 印章管理ルールの見直し (2) コンプライアンス意識の強化に向けた取り組み ① 大型パネル冷蔵設備事案の承認プロセスの構築 ② 役職員向けのコンプライアンス研修の実施 ③ 内部通報制度の拡充 (3) 法務機能の強化 ① 法務リスクを所管する部門の強化 ② 重要な契約のリスク管理強化

ケース４：アピックヤマダ株式会社

アピックヤマダ(株) (東証２部)	
事業内容	半導体(後工程用)製造装置・金型リードフレーム開発、設計、製造、販売
不正内容	売上前倒しの不正会計処理
原因	再発防止策
(1)年間売上高に係わる予算の達成 (2)内部統制上の本来遵守すべきルールに関して、恣意的な解釈及び運用が横行 (3)行為の正当化	(1)売上計上基準に係る適切な認識 (2)売上計上基準に係る適切な運用 ①作業報告書等の適切な記載 ②契約内容の明確化 ③納入立会合格判定基準の見直し (3)組織横断的な業務運営 (4)コンプライアンス意識の醸成 ①仮装行為への対応 ②体調不良者への対応

ケース５：大豊建設株式会社

大豊建設株式会社 (東証１部)	
事業内容	土木工事を得意とする中堅ゼネコン
不正内容	特定の協力会社に架空発注、水増し発注で不正支払い
原因	再発防止策
・企業風土（人的関係が幅を利かす）とコンプライアンス体制の欠陥 ・利益相反行為に対する認識の甘さ	・コンプライアンス体制の再構築 (1)利益相反取引の洗い出しとその検証 (2)内部監査部門の強化 ・透明性ある人事評価制度の策定 ・社内処分

ケース6：亀田製菓株式会社

亀田製菓(株) (東証1部)	
事業内容	菓子の製造販売事業
不正内容	タイの子会社で棚卸資産が過大計上
原因	再発防止策
(1) TKDにおけるガバナンス及び内部統制が不十分 ①TKDのマネジメント（社長）の経営者としての意識と執行能力の不足 ②TKD経理業務に対するチェック体制の不存在 ③現場から経理部に対する棚卸資産の正確な情報が未提供 ④棚卸資産の確認作業(実地棚卸)が会計帳簿と切り離されていたこと (2) 海外事業部のTKD主管部門としての機能が不十分 (3) 監査部の海外子会社に対する監査能力が不十分 (4) 亀田製菓のTKD関連部署間の連携不足	(1) TKDにおけるガバナンス及び内部統制構築のための諸方策 ①経営者としての意識と執行能力を持った人材の採用・登用 ②経理業務に対する具体的なチェック体制の構築 ③棚卸資産の管理に関する業務フローを確立・徹底する ④実地棚卸を適切に実施して実在庫と会計帳簿との差異を定期的に把握する (2) 海外事業部の意識及び能力の向上と組織の強化 (3) 監査部の海外子会社に対する監査機能の強化 (4) 海外事業部、経理部、監査部等の連携強化

2.3.2. 優良企業事例

優良企業については、Ethisphere Institute 社による「World's Most Ethical Companies」、および、これまでに「誠実な企業賞」を受賞した実績のある企業を参考に、以下の企業5社を選定した。

ケースA：ソニー株式会社

ケースB：株式会社ブリヂストン

ケースC：株式会社リコー

ケースD：花王株式会社

ケースE：株式会社資生堂

Ethisphere Institute 社では独自評価手法である Ethics Quotient (倫理指数) フレームワークを用いている。この指数では、企業倫理・コンプライアンス・プログラム (35%)、コーポレートシチズンシップと責任 (20%)、倫理文化 (20%)、ガバナンス (15%)、リーダーシップ・イノベーション・評判 (10%) で構成。

選定した優良企業5社(ソニー株式会社、株式会社資生堂、花王株式会社、株式会社ブリヂストン、株式会社リコー)について、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」の過去3年度分(2019年度、2018年度、2017年度)の資料、および各社のホームページを閲覧した。それらの調査データの中で特に、[基本・人材活用]、[ガバナンス(含む企業倫理)]、[社会性] に注目し、考察した。

いずれの企業も多くの従業員、グループ会社を抱え、グローバルに展開する企業である。上場企業であることから、会社法はじめ金融商品取引法、労務関連法規、環境関連法規、コーポレートガバナンス・コード等への法制度対応、ISO はじめ CSR 関連等への社会的要請に対する社内の機関設計は為されていると考える。

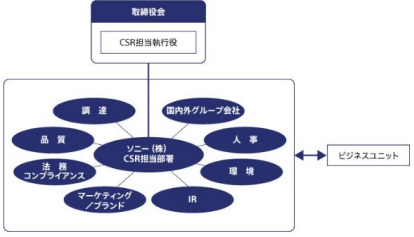
しかしながら、これら優良企業とそうでない上述の企業とでは、どこに違いがあるのか。少なくともここで選定した優良企業5社に共通に見られる点として、以下のよう

- ① 経営者側と社員側で、交流や交信する場がある
例) 定期的な懇談会、社員意識調査実施等による傾聴。
- ② 企業外部に目を向けた活動・交流が盛ん
例) 社会性への外部評価が高い、情報開示レベルが高い。
- ③ 社員間のコミュニケーションが活発である
例) 働き方改革、多様性の受容、職場環境の改善志向。
- ④ 法令・社内ルールを越えた誠実さを大切にしている
例) 企業倫理の重視（経営理念・行動指針等）、活動のマテリアリティ設定。
- ⑤ 企業に社員はじめステークホルダーを大切にする姿勢がある
例) 人材活用への外部評価が高い、働き方改革、職場環境の改善志向、
ステークホルダー・エンゲージメントにおける宣言。

東洋経済新報社「CSR 企業総覧」の過去3年度分(2019年度、2018年度、2017年度)の資料、および各社のホームページを閲覧し、各社に関する取りまとめ内容については、次頁以降ケースAからケースEを参照。

ケース A： ソニー株式会社

ソニー株式会社 https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/	
事業内容	AV 機器大手。海外でブランド力絶大。イメージセンサー、ゲーム、映画、音楽分野に重点
人材活用	2015-2017 : AAA 評価 ステークホルダー・エンゲージメント : あり 社員向けタウンミーティング、NGO/NPO とパートナーシップ構築 ソニーの設立趣意書には、経営方針として「個人の技能を最大限に発揮せしむ」と謳っている。社員エンゲージメント（ワークライフバランス・組織活性化社内コミュニケーション・魅力的なワークプレイスの創造）。 ダイバーシティ&インクルージョンへ推進委員会あり。
ガバナンス (含む企業倫理)	倫理方針 : 文書化・公開 社員の行動規定 : あり ISO26000 : 活用 国内・海外での法令違反等(15-17 年度) : 0 → 0 → 0 件 内部通報・告発(15-17 年度) : n/a → 260 → 300 女性役員割合(15-17 年度) : 1/11 → 1/12 → 2/12 名 公正かつ倫理的で、法令を遵守した事業活動を行うことに確固として取り組んでいる。例として、公正な競争、腐敗防止、適用法令（公正競争、腐敗防止、反マネーロンダリング、経済制裁、貿易管理、税や金融に関する法令など）の遵守が挙げられます。
社会性	2015-2017 : AAA 評価 CSR 部署 : 広報・CSR 部

	CSR推進体制  活動のマテリアリティ設定： コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、人材、責任あるサプライチェーン、品質・サービス、環境、コミュニケーション活動、イノベーション、人権 地域社会参加、教育・学術支援、文化・芸術・スポーツ、国際交流参画、復興支援。
--	--

ケース B： 株式会社資生堂

株式会社資生堂 https://www.shiseidogroup.jp/sustainability/	
事業内容	化粧品、業務用化粧品、石鹸、トイレタリー商品、医薬品、ヘルスケア商品などの製造販売、輸出入
人材活用	2015-2017：AAA 評価 ステークホルダー・エンゲージメント：あり 資生堂は創業時より、世間から「書生堂」と呼ばれるほど、人材育成に熱心な企業。現在も「PEOPLE FIRST」という考えのもと、OUR MISSIONである「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(ビューティーイノベーションでよりよい世界を)」の実現のために、人材が最も重要な経営資源。人材育成の更なる強化のため、THE SHISEIDO PHILOSOPHY に基づきコアコンピテンシーを策定し、能力開発プログラムや評価制度の礎とすることで、「個の力を強くする」、「人の力を最大化する」ことにより組織力を強化し、「強い会社」をつくる。

	ダイバーシティー&インクルージョンとして、“LOVE THE DIFFERENCES”をスローガン
ガバナンス (含む企業倫理)	倫理方針：文書化・公開 社員の行動規定：あり 汚職・腐敗行為防止：方針あり ISO26000：活用 国内・海外での法令違反等(15-17年度)：0 → 0 → 0 件 内部通報・告発(15-17年度)：172 → n/a → 224 女性役員割合(15-17年度)：4/7 → 4/7 → 4/6 名 職場での企業倫理の浸透のため、日本国内では、各事業所により高い倫理観を持つ風土づくりを担当する企業倫理推進リーダーを配置。海外においては、地域ごとに配置したリスクマネジメントオフィサーが各地域の企業倫理活動を担当。また、各事業所にビジネスエシクスオフィサーを配置し活動をサポート。企業倫理推進リーダーおよびリスクマネジメントオフィサーは、定期的に企業倫理活動推進状況・結果をコンプライアンス委員会に報告。社員同士の話し合いによる「気づき」を大切にした人権啓発や企業倫理研修を、日本国内の資生堂グループ全ての事業所において毎年1回実施。また「風通しの良い職場風土作り」を目指し、さまざまシーンでより良いコミュニケーションを目指した全社員研修を実施。階層別研修を年1回実施。
社会性	2015-2017：AAA 評価 CSR 部署：サステナビリティ戦略部、リスクマネジメント部、CSR・コミュニケーション部 活動のマテリアリティ設定： ダイバーシティの実現、エシカルなサプライチェーンの構築、資源循環に関する取組み。 地域社会参加、教育・学術支援、文化・芸術・スポーツ、国際交流参画、復興支援。

ケースC： 花王株式会社

花王株式会社 https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/	
事業内容	家庭用製品、化粧品、食品、工業用製品の製造、販売
人材活用	2015-2017：AAA 評価 ステークホルダー・エンゲージメント：あり サステナビリティステートメント策定時に、外部有識者と花王グループに対する要請や期待などについて意見交換を実施。 ダイバーシティー重視。社員意識状況調査「Find」、ラウンドテーブルにより得られた声。人財開発基本方針（求められる人財像 5 つの中に倫理観に富む人財）
ガバナンス (含む企業倫理)	倫理方針：文書化・公開 社員の行動規定：あり 汚職・腐敗行為防止：方針あり ISO26000：活用 国内・海外での法令違反等(15-17 年度)：0 → 0 → 0 件 内部通報・告発：(15-17 年度) 196 → 253 → 286 女性役員割合(15-17 年度)：1/7 → 1/7 → 0/7 名
社会性	2015-2017：AAA 評価 CSR 部署：ESG 戦略部 活動のマテリアリティ設定： サステナビリティステートメントで、エコロジー、コミュニティ、カルチャーを重点領域に設定 地域社会参加、教育・学術支援、文化・芸術・スポーツ、国際交流参画、復興支援。

ケースD: 株式会社ブリヂストン

株式会社ブリヂストン https://www.bridgestone.co.jp/csr/index.html	
事業内容	各種タイヤ・化成品・工業用品の開発、製造、販売
人材活用	2015-2017 : AAA 評価 ステークホルダー・エンゲージメント : あり CEO/COO、部門トップと従業員との直接対話集会、一般向け工場見学会、工場・地区における地域社会関係者との意見交換会等、投資家との対話。 従業員満足度調査、多様性の尊重、LGBT の「PRIDE 指標 2018」で最高評価、ファミリー・レスポンシブル・カンパニーに認定
ガバナンス (含む企業倫理)	倫理方針 : 文書化・公開 社員の行動規定 : あり 汚職・腐敗行為防止 : 方針あり ISO26000 : 活用 国内・海外での法令違反等(15-17 年度) : 1 → 0 → 0 件 内部通報・告発(15-17 年度) : 99 → 108 → 162 件 女性役員割合(15-17 年度) : 2/11 → 2/11 → 2/12 名
社会性	2015-2017 : AAA 評価 CSR 部署 : CSR/環境戦略企画推進部、環境渉外部 活動のマテリアリティ設定 : モビリティ、一人ひとりの生活、環境を重点領域に設定。 地域社会参加、教育・学術支援、文化・芸術・スポーツ、国際交流参画、復興支援。

ケースE： 株式会社リコー

株式会社リコー https://jp.ricoh.com/sustainability/	
事業内容	事務機器、光学機器の製造、販売
人材活用	2015-2017：AAA 評価 ステークホルダー・エンゲージメント：あり リコーウェイ、グローバルトップタレントマネジメント、結社の自由、リコー懇談会、社員意識調査
ガバナンス (含む企業倫理)	倫理方針：文書化・公開 社員の行動規定：あり 汚職・腐敗行為防止：方針あり ISO26000：活用 国内・海外での法令違反等(15-17 年度)：0 → 0 → 0 件 内部通報・告発(15-17 年度)：57 → 61 → 76 件 女性役員割合(15-17 年度)：1/11 → 1/10 → 1/8 名
社会性	2015-2017：AAA 評価 CSR 部署：サステナビリティ推進本部 活動のマテリアリティ設定：あり 知の創造、生産性の向上、生活の質の向上、脱炭素社会の実現、循環型社会の実現。 地域社会参加、教育・学術支援、文化・芸術・スポーツ、国際交流参画、復興支援。

3. 本研究の仮説

3.1. 先行研究から得た知見の整理

これまでの先行研究では、大企業の不祥事が後を絶たないことを背景に、社会的要請、法的要請により、会社法・金融商品取引法などの法制度対応として、経営者による業務プロセスの可視化、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、監査体制など、内部統制システムの整備構築、また、企業外部から経営者に対するコーポレート・ガバナンス強化のための機関設計など、不祥事防止・発見に向けた整備構築に関する研究そして施策が主たるものであったと考える。

つまり、これまでの研究の中心は、法的要請、社会的要請、そして投資家・債権者といった外発的で、外形的な組織体制構築に視点をおいた内容によるものが、多いのではないかと考えている (Figure3-1)。

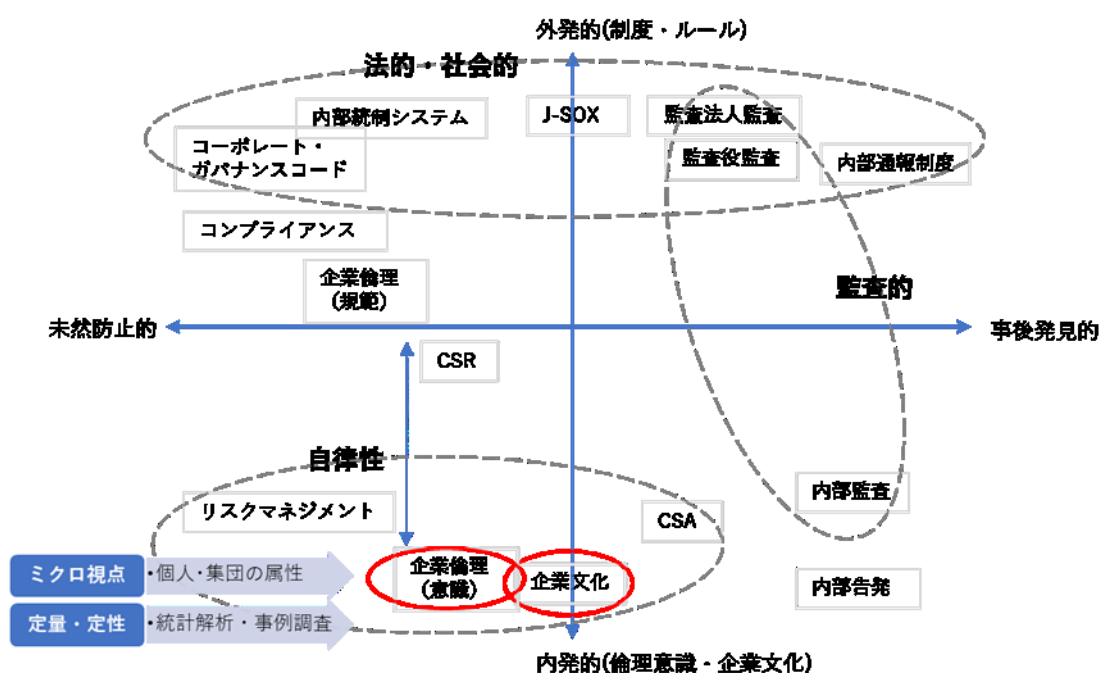


Figure3-1 研究領域の概観

一方、企業倫理に目を向けると、企業内部での「企業倫理の制度化」といった整備がベースにあること。また、「コーポレート・ガバナンス」、「コンプライアンス」、「リスクマネジメント」そして「企業の社会的責任(CSR)」についての整備とともに、企業倫理との適合に関するもの。そして、個別企業の努力への期待だけではなく、社会全体の仕組み構築といった社会的支援の存在が、企業倫理確立において必要であることを唱えたものが主たる内容であると考ええる。

また、第1章で記述した久野(1997)や、第2章の久保田(2007)のように、経営者は、企業倫理・企業文化の重要性を認識するも、経営の中心課題としての取組みは少なく、実効性の面で課題を抱えている。そこで、上述のFigure3-1の実線部分に着目するものである。

而して、本研究では、前述した福原他(2012)が今後の研究における課題として指摘した点、つまり日本ではミクロ視点での研究蓄積が乏しいこと、定量的分析と定性的分析を結びつける一連の研究手続きを開発検討する必要があることを念頭に、ミクロ視点で内発的・未然防止的に、そして定量的分析と定性的分析を結びつけることを目指して取組んだ研究である。加えて、不祥事防止に関する研究として、企業倫理と企業文化の相互の関係性にも視座している。

3.2. 本研究の仮説

本研究の仮説は、「社員の不祥事防止意識の高さは、企業倫理・企業文化により影響をうけ、社員の不祥事防止意識の高さは、不祥事発生度合いに影響する」とした。

Figure3-2 に本研究の仮説モデルを示す。

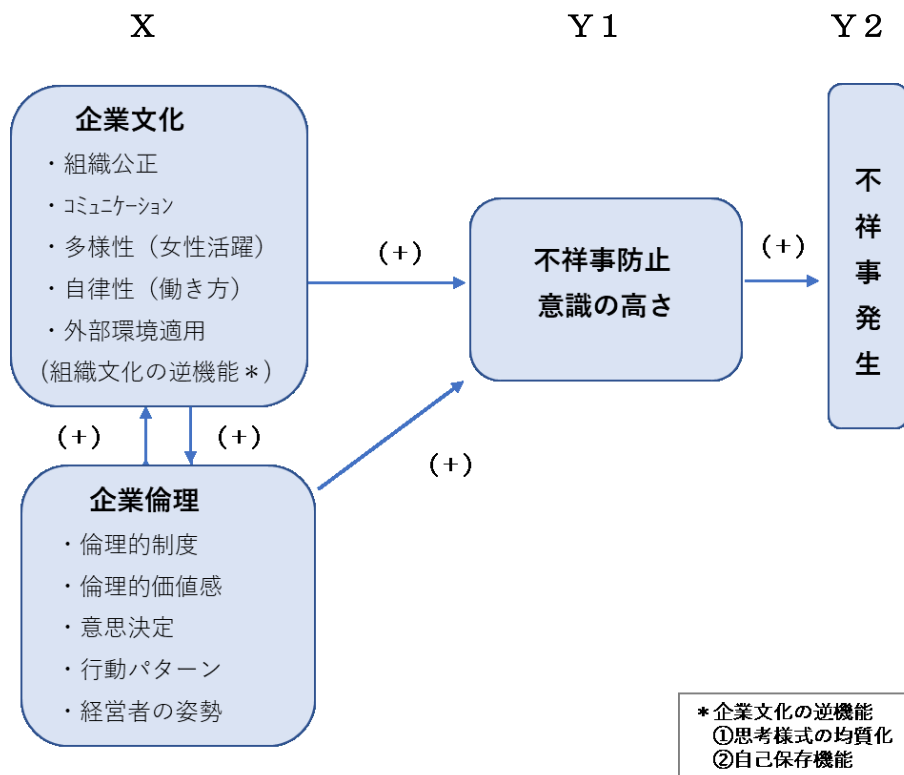


Figure3-2 仮説モデル

4. 研究方法

4.1. 研究方法の概要

本研究の目的は、企業における企業倫理および企業文化の機能に視点を置き、両者間の相互関係や社員の不祥事防止意識への影響を明らかにし、不祥事防止への有効性、あるべき企業倫理や企業文化について提言することで、企業における不正防止に寄与することである。

調査方法としては、アンケート調査やインタビュー調査および観察調査といった方法が挙げられる。それぞれの調査に優れた面はあるが、本研究は以下の2点を重視し、アンケート調査を採用する。本研究では、事例調査をはじめ、アンケート調査結果より統計解析し、分析結果および提言内容に関する妥当性の確認のため、有識者へインタビューを実施する。

また、紙媒体を利用した郵送形式のアンケートを行うことも可能だが、多くの業種・職種に対し網羅的にアンケートを送付することは、実現性に欠けるため、本研究では、インターネットアンケートを用いた調査会社を利用して、アンケート調査を実施することとした。

まず、第一に、短時間に多数の調査対象者からデータを得ることができる。本研究では、不正がさまざまな業種で発生している現状に鑑み、多くの業種や職種といった属性をもとに実施することが望ましい。

第二に、データを定量的に測定できる。抽象的な企業倫理や企業文化の概念に関して、どの要因が、何にどの程度影響を与えているのかを適確に把握するために、定量的な測定ができれば、統計的に処理し、不正会計等に関する社員の意識の高さや、不正会計等の発生状況への影響について検証することができる。

4.2. アンケート設問項目設計

大企業における社員が、勤務先における企業倫理、企業文化、不祥事防止の意識、不祥事発生の状況について、会社・職場・個人のレベルで、普段どのように感じているかを捉えることができるアンケートを作成する。そのために、これらに係わるECQ(Ethical Climate Questionnaire)を扱った山田他(2015)をはじめ、電力中央研究所

(2006)、吉田(2013)、松隈(2017)などの先行研究を調査、参考に要素を抽出し、また、筆者自身のこれまでの業務経験から必要と考える要素を抽出し設計した。

具体的には、大項目として「企業文化に関する項目」、「企業倫理に関する項目」、「不祥事防止意識の高さ」そして「不祥事発生度合い」の4つに分類し、さらに「企業文化に関する項目」、「企業倫理に関する項目」に関しては、以下のように「企業文化に関する項目」では、「組織公正」、「コミュニケーション」、「多様性」、「働き方」、「外部環境適用」、そして、「企業倫理に関する項目」では、「倫理的制度」、「倫理的価値」、「意思決定」、「行動パターン」、「経営者の姿勢」という観点で分類し、できるだけ平易な表現でアンケートを作成した。

「企業文化に関する項目」

- ・組織公正
- ・コミュニケーション
- ・多様性
- ・働き方
- ・外部環境適用（思考様式の均質化、自己保存機能）

「企業倫理に関する項目」

- ・倫理的制度
- ・倫理的価値
- ・意思決定
- ・行動パターン
- ・経営者の姿勢

本研究では、アンケート作成にあたり、上述の先行研究を参考に、KJ法を用いて「企業文化」、「企業倫理」、「不祥事防止意識の高さ」そして「不祥事発生度合い」のそれぞれに関する項目への分類を試みた。さらに、企業の組織構造を踏まえ、「会社」「職場」「個人」の3層に分けて質問することとした。

アンケート作成過程において、高野研一教授の指導を度重ね、最終的には、計74問で、企業倫理と企業文化、および社員の不祥事防止意識の高さ、勤務先における不祥事発生度合いについて関係を測定する。アンケート設問一覧をTable4-1に示す。

Table4-1 アンケート設問一覧

分類	設問	内容
職場	Q4S1	この職場では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）を起こすことはないと感じる
職場	Q4S2	この職場では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）の防止に具体的に取り組んでいる
職場	Q4S3	現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている
職場	Q4S4逆	上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い
職場	Q4S5	上司・同僚・部下が、互いに良い人間関係を築くための配慮を行っている
職場	Q4S6	職場の雰囲気良く、話し合いや活動も活発である
職場	Q4S7	業務上のアイデア・意見・要望を上司に伝える仕組みが機能している
職場	Q4S8	様々なバックグラウンドを持つ人がチームを組んで良い成果を出そうとしている
職場	Q4S9	個人の属性・希望などが配慮されて業務分担がなされている
職場	Q4S10逆	常識からはずれたようなことを言ったり、したりすると、まるで「変わり者」のようにみられるところがある
職場	Q4S11	自分の提案で長期的なチャレンジができる
職場	Q4S12	業務上の適度な権限が与えられ、その範囲では裁量に任されている
職場	Q4S13	職位や経歴に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がある
職場	Q4S14逆	業務量が多く、日々プレッシャーが強い状況でストレスが大きい職場である
職場	Q4S15	この職場では、顧客（ユーザー）の立場に立って判断している
職場	Q4S16	会社の経営方針の変更や仕組み・制度の変更に対して抵抗する雰囲気がある
職場	Q4S17	職場の従業員はみんな組織としての倫理や道徳の重要性を理解している
職場	Q4S18	職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる
職場	Q4S19逆	この職場では、社会人として誠実であるより組織への貢献をとる雰囲気がある
職場	Q4S20	リーダーは、倫理的な観点を重視して、判断している
職場	Q4S21	ルール違反と思われることに対して、社内で見える雰囲気がある
職場	Q4S22	周りの社員は、倫理規程を尊重して行動するようにしている
職場	Q4S23逆	この職場では仕事の前例が優先される
個人	Q5S1	私は、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）を見つけたら、迷わず報告する
個人	Q5S2	私は、小さな規則違反やハラスメントなど内部の不正を見逃さないよう注意を払っている
個人	Q5S3	自分の処遇（給料・ポジションなど）には納得している
個人	Q5S4	どんな状況でも業務を進める上では、公平・公正・平等を心掛けている
個人	Q5S5	上司と部下の信頼関係・コミュニケーションは良好で尊敬できる人がいる
個人	Q5S6	会社の方針や進めている施策に納得している
個人	Q5S7	個人の意見は尊重される
個人	Q5S8	時間的に仕事とプライベートのバランスは取れている
個人	Q5S9	仕事を通じて能力や資質を向上させ、成長していると実感できる
個人	Q5S10	自ら課題を発見し、上司に提案するように努力している
個人	Q5S11	この職場で働くことが会社を通じて社会に貢献していると実感できる
個人	Q5S12	既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えている
個人	Q5S13	顧客の嗜好・要望・意向を第一に考えて仕事をしている
個人	Q5S14	私には、組織の倫理基準の遵守について責任が課されている
個人	Q5S15	私が倫理的に健全な決定を下した時、上司から肯定的な評価を日常的に受けている
個人	Q5S16	業務を行う際に効率性・利便性よりも規則遵守や内部不正の防止を重視している
個人	Q5S17	ルール違反かどうか判断に迷っても、上司や同僚に相談せず自分で決めて進める
個人	Q5S18	会社のためなら自己犠牲性は仕方がない
個人	Q5S19	既存のルールや仕組み、体制がマイナスに作用する時には変えようとする
会社	Q6S1	この会社では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）に対する施策に、予算・体制・人材の観点から十分に力を入れている
会社	Q6S2	この会社では、経営トップの不正（粉飾決算、経費・資産横領など）防止の意識が、現場第一線まで浸透している
会社	Q6S3	人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる
会社	Q6S4	会社は社員を大切に扱っている
会社	Q6S5	部署（部・課・係）間の連携やコミュニケーションは活発で協力関係が上手くいっている
会社	Q6S6	部門、部課を越えて情報が共有され、必要な事は文書化、データベース化されている
会社	Q6S7	会社は女性を積極的に管理職へ登用している
会社	Q6S8	会社は女性社員に活躍機会を与えている
会社	Q6S9	会社は社員の多様性を認める姿勢である
会社	Q6S10	会社は働き方改革を積極的に推進している
会社	Q6S11	会社は社員教育に力を入れている
会社	Q6S12	社員に対して複数のキャリアプランを用意している
会社	Q6S13逆	この会社は市場や外部状況の変化に対応するスピードが遅すぎる
会社	Q6S14逆	社内の思考様式が均質化している
会社	Q6S15逆	組織を守ることが個人より優先される
会社	Q6S16	この会社は、風土や文化を思い切って変えるための改革に取り組んでいる
会社	Q6S17	倫理コンプライアンスに関する社内の通報・監査などの制度はしっかりしている
会社	Q6S18	倫理方針と手順は、すべての従業員に効果的に伝えられている
会社	Q6S19	倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない
会社	Q6S20	個人の行動や言動が人事考課に反映されている
会社	Q6S21	不正防止や内部統制に関する社内の仕組みは機能している
会社	Q6S22	この会社では、顧客を通じて社会に貢献することを理念としている
会社	Q6S23	社員が規則遵守する姿勢を評価している
会社	Q6S24	会社は、売上や利益よりも法令遵守を優先している
会社	Q6S25	組織の倫理基準は、すべてのグループ、ユニットおよび部門における決定や行動に影響を与えている
会社	Q6S26	従業員には、重要な決定によって倫理上の対立が生じる場合、相談や協議する機会が設けられている
会社	Q6S27	この会社の経営陣は、リスクを十分勘案し、果敢な意思決定をしている
会社	Q6S28逆	前例や旧来の慣習にこだわり、抜本的・根本的改革を後回しにする
会社	Q6S29	経営層は、内部不正に関する理念が従業員に浸透するような活動を行っている
会社	Q6S30	内部不正者に対する処罰とその事例の周知を行っている
会社	Q7S1	この会社では、過去2～3年以内に社内での不正（粉飾決算、経費・資産横領など）が起きていると聞いたことがある
会社	Q7S2	この会社では、今後社内での不正（粉飾決算、経費・資産横領など）が起きても不思議ではない状態と思う

設問に対する回答は、人間の心理・態度といった質的データを量的データに変換し分析するためにリッカート尺度を用いた。また、質問に対する回答の優劣の関係を明確にするため、「どちらでもない」のような中立的な選択肢を排除した。質問の選択肢は、以下の6段階とした。

- ・6：非常に当てはまる
- ・5：当てはまる
- ・4：やや当てはまる
- ・3：あまり当てはまらない
- ・2：当てはまらない
- ・1：全く当てはまらない

4.3. アンケート実施の流れ

アンケートでは、企業における企業倫理・企業文化と社員の不祥事防止意識の高さ、不祥事発生度合いとの関係について、インターネットアンケートにより多業種、多職種を対象に調査する。

インターネットアンケートの対象者は以下のとおりである。

業種

- ・ 製造業
- ・ 卸売・小売業
- ・ 金融・保険業
- ・ 建設業
- ・ サービス業
- ・ 情報通信業
- ・ 電気・ガス業

日本公認会計士協会(2019)における“会計不正の主要な業種内訳”および、一ノ宮(2018)における“不正会計事例の業種分布”等の調査データを参考にして、比較的に不正の発生件数が多い業種を対象として選定した。

職種

職種は、ホワイトカラーを対象とし、マイナビ等の職種一覧を参考に大企業において一般的にみられる職種を以下のとおり選定した。

- ・ 営業
- ・ 営業一般事務
- ・ 経営企画・事業企画
- ・ 財務・会計・経理
- ・ 総務
- ・ 人事・労務
- ・ 法務

- ・ 審査・監査
- ・ 商品企画開発
- ・ 広報・宣伝
- ・ マーケティング
- ・ その他企画プランニング
- ・ その他ホワイトカラー（事務系の職種一般に従事する方）

雇用形態

- ・ 正社員

インターネットアンケートの対象者は、大企業の正社員とする。派遣社員、パートなど様々な雇用形態を除外し、対象者を大企業の正社員とすることで、一定のデータ測定が可能になると考えた。

職位

- ・ 部長クラス
- ・ 課長クラス
- ・ 係長クラス
- ・ 一般

従業員数

- ・ 300-999 人
- ・ 1,000-1,999 人
- ・ 2,000-2,999 人
- ・ 3,000 人以上

中小企業基本法における中小企業の定義をもとに、中小企業以外の大企業を調査するため、従業員数 300 人以上の企業とした。

その他の属性は、以下のとおりである。

性別

- ・ 男性
- ・ 女性

年齢

- ・ 20-29 歳
- ・ 30-39 歳
- ・ 40-49 歳
- ・ 50-59 歳

転職回数

- ・ 0 回
- ・ 1 回
- ・ 2 回
- ・ 3 回以上

5. アンケート調査結果

5.1. 実施概要

株式会社マクロミルに依頼し、ネットリサーチを利用して最大被調査人数 824 人のアンケートを実施した。アンケートは、2019 年 10 月 30 日(水)に被調査者の候補となる同社のモニター会員にアンケートの回答依頼を行い、2019 年 11 月 05 日(火)に 824 人のアンケートの回収を完了した。

5.2. データの確認

5.2.1. 有効サンプルの抽出

アンケートで得られた 824 人のサンプルから、次のように信頼性の低いデータと判断したサンプルについては除外した。

第 1 に、回答時間が極端に短いデータである。1 設問の回答時間を 2 秒程度とし、合計 2 分以内に回答したデータ 95 件を対象外とした。第 2 に、80%以上同じ選択肢を選択しているデータや、回答の選択が不自然と思われるサンプル 16 件を対象外とした。従い、これらに該当する 111 件を対象外とし、824 件のデータのうち 86.5%にあたる 713 件の回答を有効サンプルとした。

有効サンプルのプロフィールは、Table5-1 のとおりである。

Table5-1 有効サンプルのプロフィール

属性			人数(人)	割合(%)
性別・年代	男性	20代	72	10.1%
		30代	84	11.8%
		40代	93	13.0%
		50代	97	13.6%
	女性	20代	82	11.5%
		30代	95	13.3%
		40代	93	13.0%
		50代	97	13.6%
業種	建設業		31	4.3%
	製造業		240	33.7%
	電気・ガス		14	2.0%
	金融業		85	11.9%
	保険業		61	8.6%
	サービス業		118	16.5%
	情報通信業		55	7.7%
	卸売		44	6.2%
	小売業		65	9.1%
職種	営業		173	24.3%
	営業一般事務		104	14.6%
	経営企画・事業企画		22	3.1%
	財務・会計・経理		38	5.3%
	総務		51	7.2%
	人事・労務		33	4.6%
	法務		2	0.3%
	審査・監査		5	0.7%
	商品企画開発		62	8.7%
	広報・宣伝		5	0.7%

	マーケティング	11	1.5%
	その他企画プランニング	7	1.0%
	その他ホワイトカラー（事務系の職種一般に従事する方）	200	28.1%
職位	部長クラス	39	5.5%
	課長クラス	82	11.5%
	係長クラス	115	16.1%
	一般	477	66.9%
従業員数	300 人～999 人	210	31.9%
	1000 人～1999 人	94	14.3%
	2000 人～2999 人	52	7.9%
	3000 人以上	357	54.2%

5.2.2. 正規分布の確認

設問項目を分析するにあたり、データの分布が正規分布であるかを確認する必要がある。そのために、アンケートに用いた各設問に対して、記述統計の確認を行い、平均値、標準偏差、歪度、および尖度を算出した。その結果、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)は確認されなかった。

一方、歪度・尖度に関しては、歪度はすべての設問で±1 の範囲に収まったが、尖度では設問 Q4S22 で+1 を超えたが、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。

Table5-2 基本統計量

	平均値	標準偏差	歪度	尖度
Q4S1	4.24	1.342	-0.624	-0.285
Q4S2	4.37	1.21	-0.698	0.305
Q4S3	3.58	1.233	-0.186	-0.393
Q4S4逆	3.72	1.211	-0.292	-0.275
Q4S5	3.94	1.06	-0.5	0.521
Q4S6	3.88	1.139	-0.308	-0.002
Q4S7	3.67	1.138	-0.329	-0.084
Q4S8	3.65	1.14	-0.279	-0.146
Q4S9	3.47	1.186	-0.348	-0.223
Q4S10逆	3.36	1.149	0.109	-0.13
Q4S11	3.28	1.114	-0.151	-0.193
Q4S12	3.76	1.152	-0.546	0.059
Q4S13	3.56	1.206	-0.333	-0.196
Q4S14逆	3.1	1.228	0.11	-0.422
Q4S15	3.76	1.115	-0.343	0.179
Q4S16逆	3.81	1.045	-0.351	0.415
Q4S17	4	0.992	-0.508	0.551
Q4S18	3.75	1.184	-0.467	-0.035
Q4S19逆	3.21	1.097	0.088	-0.11
Q4S20	3.84	1.098	-0.553	0.443
Q4S21	3.76	1.106	-0.531	0.108
Q4S22	3.98	0.96	-0.597	1.044
Q4S23逆	3.02	1.025	-0.001	0.127
Q5S1	4.36	1.112	-0.515	0.174
Q5S2	4	1.159	-0.269	-0.189
Q5S3	3.36	1.3	-0.138	-0.601
Q5S4	4.34	0.882	-0.271	0.738
Q5S5	3.86	1.215	-0.496	0.035
Q5S6	3.54	1.126	-0.314	-0.108
Q5S7	3.59	1.144	-0.37	-0.098
Q5S8	4.03	1.216	-0.505	0.058
Q5S9	3.65	1.137	-0.452	0.126
Q5S10	3.72	1.106	-0.303	0
Q5S11	3.61	1.224	-0.4	-0.142
Q5S12	3.83	1.02	-0.282	0.238
Q5S13	3.89	1.03	-0.374	0.455
Q5S14	3.94	1.064	-0.497	0.557
Q5S15	3.85	1.074	-0.323	0.23
Q5S16	3.88	1.031	-0.202	0.329

	平均値	標準偏差	歪度	尖度
Q5S17逆	4.01	1.125	-0.144	-0.217
Q5S18逆	4.25	1.225	-0.247	-0.547
Q5S19	3.82	1.02	-0.53	0.573
Q6S1	3.91	1.176	-0.586	0.213
Q6S2	3.76	1.246	-0.328	-0.215
Q6S3	3.51	1.226	-0.3	-0.339
Q6S4	3.5	1.242	-0.372	-0.359
Q6S5	3.55	1.205	-0.219	-0.247
Q6S6	3.63	1.216	-0.355	-0.189
Q6S7	3.66	1.315	-0.232	-0.416
Q6S8	3.86	1.205	-0.497	0.125
Q6S9	3.81	1.176	-0.442	0.157
Q6S10	3.9	1.242	-0.482	0.064
Q6S11	3.79	1.155	-0.462	0.231
Q6S12	3.52	1.246	-0.237	-0.285
Q6S13逆	3.07	1.229	0.093	-0.371
Q6S14逆	3.28	0.975	0.099	0.427
Q6S15逆	3.17	1.167	-0.044	-0.242
Q6S16	3.26	1.224	-0.169	-0.494
Q6S17	4.11	1.188	-0.562	0.22
Q6S18	3.78	1.115	-0.369	0.064
Q6S19	3.73	1.084	-0.236	0.197
Q6S20	3.66	1.153	-0.325	0.084
Q6S21	3.88	1.114	-0.41	0.282
Q6S22	4.14	1.123	-0.553	0.392
Q6S23	3.9	1.057	-0.446	0.259
Q6S24	3.74	1.179	-0.367	-0.104
Q6S25	3.9	1.017	-0.36	0.623
Q6S26	3.78	1.12	-0.49	0.232
Q6S27	3.78	1.097	-0.342	0.254
Q6S28逆	3.23	1.098	0.004	-0.007
Q6S29	3.73	1.077	-0.46	0.168
Q6S30	3.98	1.217	-0.423	-0.145
Q7S1逆	4.37	1.606	-0.717	-0.677
Q7S2逆	3.98	1.462	-0.334	-0.737

設問の中には、Q4S4「上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い」のように否定的な内容をもつ逆転項目が14問含まれている。これらについては逆転処理を施した上で、記述統計量を算出した。逆転項目の設問番号には「逆」を付け「Q4S4 逆」と表す。

5.3. 仮説の確認

5.3.1. 目的変数の合成

仮説の確認の事前準備として、複数の設問からなる目的変数の合成を行った。目的変数である「不祥事防止意識の高さ」、「不祥事発生度合い」は、以下の設問から合成される。

「不祥事防止意識の高さ」に関する設問6問と、「不祥事発生度合い」に関する設問2問を設け、アンケート回答者に主観的にこれらの評価を行ってもらったこととした。Table5-3に、不祥事防止意識の高さ、および不祥事発生度合いに関する設問を示す。

Table5-3 目的変数の構成

設問番号		レベル	設問
不祥事防止意識の高さ	Q4S1	職場	この職場では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）を起こすことはないと感じる。
	Q4S2	職場	この職場では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）の防止に具体的に取組んでいる。
	Q5S1	個人	私は、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）を見つけたら、迷わず報告する。
	Q5S2	個人	私は、小さな規則違反やハラスメントなど内部の不正を見逃さないよう注意を払っている。
	Q6S1	会社	この会社では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）に対する施策に、予算・体制・人材の観点から十分に力を入れている。
	Q6S2	会社	この会社では、経営トップの不正（粉飾決算、経費・資産横領など）防止の意識が、現場第一線まで浸透している。
不祥事発生度合い	Q7S1 逆	N/A	この会社では、過去2～3年以内に不正（粉飾決算、経費・資産横領など）が起きていると聞いたことがある。
	Q7S2 逆	N/A	この会社では、今後社内で不正（粉飾決算、経費・資産横領など）が起きても不思議ではない状態と思う。

上述の 6 設問で構成される「不祥事防止意識の高さ」を合成した。6 設問の信頼性分析の結果、クーロンバックの $\alpha.807$ であり、内的整合性は高いと判断した。各設問の回答を単純合計し設問数で除して得られた値を目的変数「Y1：不祥事防止意識の高さ」とした。

次に、上述の 2 設問で構成される「不祥事発生度合い」を合成した。2 設問の信頼性分析の結果、クーロンバックの $\alpha.803$ であり、内的整合性は高いと判断した。各設問の回答を単純合計し設問数で除して得られた値を目的変数「Y2：不祥事発生度合い」とした。

5.3.2. 因子分析による説明変数の特定

仮説の確認の事前準備として、企業倫理や企業文化に関する 66 個の設問の因子分析を行い、これらの共通因子を特定した。因子分析の方法は、厳密性が高いという理由で推奨されることの多い最尤法を利用した。

また、回転の方法は、因子間の関係が明確になる斜交回転を採用した(小田 2010)。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。

共通性について、Table5-4 を確認し、特に 0.20 以下となる「Q4S16 逆」「Q4S19 逆」を除外する変数と判断した。また、逆転項目により不適切な設問と思われる「Q4S14 逆」「Q5S17 逆」「Q5S18 逆」を除外することとした。

Table5-4 共通性

設問	因子抽出後
Q4S3	0.563
Q4S4逆	0.469
Q4S5	0.687
Q4S6	0.701
Q4S7	0.7
Q4S8	0.599
Q4S9	0.535
Q4S10逆	0.266
Q4S11	0.527
Q4S12	0.496
Q4S13	0.712
Q4S14逆	0.564
Q4S15	0.433
Q4S16逆	0.15
Q4S17	0.539
Q4S18	0.65
Q4S19逆	0.191
Q4S20	0.587
Q4S21	0.725
Q4S22	0.644
Q4S23逆	0.343

設問	因子抽出後
Q5S3	0.409
Q5S4	0.35
Q5S5	0.622
Q5S6	0.66
Q5S7	0.706
Q5S8	0.506
Q5S9	0.585
Q5S10	0.626
Q5S11	0.609
Q5S12	0.547
Q5S13	0.442
Q5S14	0.502
Q5S15	0.586
Q5S16	0.419
Q5S17逆	0.427
Q5S18逆	0.318
Q5S19	0.422

設問	因子抽出後
Q6S3	0.623
Q6S4	0.654
Q6S5	0.558
Q6S6	0.435
Q6S7	0.756
Q6S8	0.84
Q6S9	0.582
Q6S10	0.576
Q6S11	0.524
Q6S12	0.551
Q6S13逆	0.367
Q6S14逆	0.262
Q6S15逆	0.268
Q6S16	0.523
Q6S17	0.605
Q6S18	0.629
Q6S19	0.597
Q6S20	0.344
Q6S21	0.653
Q6S22	0.483
Q6S23	0.586
Q6S24	0.515
Q6S25	0.577
Q6S26	0.578
Q6S27	0.552
Q6S28逆	0.414
Q6S29	0.561
Q6S30	0.438

因子抽出法: 最尤法

因子分析の結果、一般的な判断基準である固有値が1以上の9因子を説明変数として採用した。なお、回転前の9因子で企業文化・企業倫理の66設問を説明する割合はTable5-5のとおり、60.72%であった。

Table5-5 因子分析の固有値

因子	固有値	固有値の差	寄与率	累積寄与率
1	23.618		38.718	38.718
2	3.057	20.561	5.012	43.73
3	2.554	0.503	4.187	47.917
4	1.726	0.828	2.829	50.746
5	1.345	0.381	2.204	52.95
6	1.335	0.01	2.188	55.138
7	1.301	0.034	2.134	57.272
8	1.086	0.215	1.78	59.051
9	1.018	0.068	1.668	60.72

また、回転後のパターン行列はTable5-6のとおりであった。

Table5-6 企業文化・企業倫理の因子分析結果(プロマックス回転後のパターン行列)

	因子								
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
第1因子 X1:倫理制度の浸透									
Q6S17_倫理コンプライアンスに関する社内の通報・監査などの制度はしっかりしている	0.913	-0.012	-0.007	-0.128	0.056	-0.053	-0.023	-0.008	-0.173
Q6S30_内部不正者に対する処罰とその事例の周知を行っている	0.779	-0.081	-0.018	-0.1	-0.059	0.016	-0.055	0.048	0.01
Q6S18_倫理方針と手順は、すべての従業員に効果的に伝えられている	0.773	-0.114	0.092	0.023	0.066	-0.027	-0.015	0.071	-0.028
Q6S21_不正防止や内部統制に関する社内の仕組みは機能している	0.745	0.027	-0.012	-0.048	0.039	0.06	0.073	0.045	-0.044
Q6S29_経営層は、内部不正に関する理念が従業員に浸透するような活動を行っている	0.722	-0.081	-0.007	0.092	0.001	-0.051	-0.021	0.062	0.074
Q6S22_この会社では、顧客を通じて社会に貢献することを理念としている	0.699	0.161	0.012	-0.058	-0.06	-0.03	0.019	-0.185	-0.119
Q6S25_組織の倫理基準は、すべてのグループ、ユニットおよび部門における決定や行動に影響を与えている	0.68	-0.065	-0.008	0.158	-0.074	-0.076	0.064	0.053	0.002
Q6S10_会社は働き方改革を積極的に推進している	0.643	0.103	-0.011	-0.125	0.073	0.182	-0.01	-0.054	0.062
Q6S19_倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない	0.632	0.053	0.027	0.167	-0.037	-0.059	-0.09	0.01	0.017
Q6S27_この会社の経営陣は、リスクを十分勘案し、果断な意思決定をしている	0.621	0.053	-0.05	0.18	0	-0.067	-0.071	0.015	0.102
Q6S24_会社は、売上や利益よりも法令遵守を優先している	0.605	0.019	-0.127	0.203	-0.134	-0.027	0.071	0.041	0.079
Q6S11_会社は社員教育に力を入れている	0.591	0.034	0.013	0.101	0.073	0.063	-0.047	-0.093	0.042
Q6S26_従業員には、重要な決定によって倫理上の対立が生じる場合、相談や協議する機会が設けられている	0.584	-0.045	0.009	0.11	0.021	0.005	0.101	0.074	0.131
Q6S23_社員が規則遵守する姿勢を評価している	0.542	0.147	-0.015	0.102	-0.049	0.053	0.114	-0.049	-0.031
Q6S12_社員に対して複数のキャリアプランを用意している	0.425	-0.056	-0.002	0.33	0.025	0.137	-0.031	-0.091	0.074
Q4S17_職場の従業員はみんな組織としての倫理や道德の重要性を理解している	0.401	0.39	0.03	-0.128	-0.037	-0.048	-0.131	0.241	-0.122
Q5S15_私が倫理的に健全な決定を下した時、上司から肯定的な評価を日常的に受けている	0.318	0.313	0.289	-0.076	-0.043	-0.057	0.131	-0.036	0.043
第2因子 X2:職場のコミュニケーション									
Q4S6_職場の雰囲気は良く、話し合いや活動も活発である	-0.089	0.926	-0.103	0.028	-0.032	0.004	0.076	-0.024	0.069
Q4S5_上司・同僚・部下が、互いに良い人間関係を築くための配慮を行っている	-0.056	0.888	-0.149	0.135	-0.152	0.017	-0.02	0.02	0.003
Q4S7_業務上のアイディア・意見・要望を上司に伝える仕組みが機能している	0.048	0.761	-0.023	0.057	0.015	-0.017	-0.09	0.031	0.154
Q4S13_職位や経験に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がある	0.064	0.687	0.055	-0.122	-0.007	-0.01	0.086	0.015	0.433
Q4S8_様々なバックグラウンドを持つ人がチームを組んで良い成果を出そうとしている	0.011	0.594	0.039	0.15	0.059	0.006	-0.136	0.036	0.114
Q4S20_リーダーは、倫理的な観点を重視して、判断している	0.03	0.529	0.057	0.004	-0.023	-0.018	0.088	0.238	0.059
Q4S12_業務上の適度な権限が与えられ、その範囲では裁量に任されている	-0.036	0.524	0.203	-0.189	-0.031	0.016	0.037	0.037	0.463
Q4S9_個人の属性・希望などが配慮されて業務分担がなされている	-0.034	0.522	0.012	0.299	-0.009	-0.017	-0.148	-0.013	0.151
Q4S4逆_上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い	0.123	0.489	-0.255	-0.017	0.144	-0.017	0.322	-0.013	0.114
Q5S5_上司と部下の信頼関係・コミュニケーションは良好で尊敬できる人がある	-0.09	0.435	0.176	0.083	0.018	0.074	0.306	0.015	-0.087
Q4S15_この職場では、顧客（ユーザー）の立場に立って判断している	0.185	0.412	0.085	0.103	0.099	-0.07	-0.282	-0.031	-0.011
第3因子 X3:主体的な姿勢									
Q5S10_自ら課題を発見し、上司に提案するように努力している	-0.232	-0.048	0.83	0.158	-0.029	0.025	-0.053	0.041	0.124
Q5S12_既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えている	0.009	0.011	0.76	-0.068	0.056	-0.064	0.001	-0.074	0.191
Q5S14_私には、組織の倫理基準の遵守について責任が課されている	0.093	-0.013	0.673	-0.107	-0.027	0.034	0.026	0.028	-0.023
Q5S4_どんな状況でも業務を進める上では、公平・公正・平等を心掛けている	0.022	-0.077	0.636	-0.103	-0.076	0.034	-0.133	0.063	-0.068
Q5S19_既存のルールや仕組み、体制がマイナスに作用する時には変えようとする	0.055	-0.008	0.633	-0.051	-0.039	-0.065	0.011	0.028	0.164
Q5S13_顧客の嗜好・要望・意向を第一に考えて仕事をしている	-0.002	0.057	0.548	0.123	0.046	0.037	-0.259	-0.068	0.08
Q5S16_業務を行う際に効率性・利便性よりも規則遵守や内部不正の防止を重視している	0.277	-0.145	0.49	-0.005	-0.054	0.043	-0.004	0.092	-0.109
第4因子 X4:会社対応の納得感									
Q6S3_人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる	0.059	0.065	-0.143	0.746	-0.072	0.046	-0.035	0.123	-0.025
Q5S6_会社の方針や進めている施策に納得している	0.123	0.025	0.075	0.624	0.056	-0.015	0.09	0.028	-0.1
Q6S4_会社は社員を大切に扱っている	0.189	0.15	-0.093	0.593	-0.002	-0.036	0.093	-0.028	-0.025
Q4S3_現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている	0.038	0.219	-0.072	0.578	0.028	0.02	-0.177	0.073	0.016
Q5S3_自分の処遇（給料・ポジションなど）には納得している	0.023	0.089	0.035	0.543	0.009	-0.026	0.092	-0.025	-0.097
Q5S11_この職場で働くことが会社を通じて社会に貢献していると実感できる	0.034	0.072	0.396	0.476	-0.015	-0.06	0.022	-0.107	-0.049
Q6S5_部署（部・課・係）間の連携やコミュニケーションは活発で協力関係が上手くいっている	0.036	0.243	-0.03	0.475	0.021	0.051	0.096	0.038	-0.111
Q5S9_仕事を通じて能力や資質を向上させ、成長していると実感できる	-0.009	0.118	0.297	0.431	0.108	0.008	0.113	-0.069	-0.097
Q6S16_この会社は、風土や文化を思い切って変えるための改革に取り組んでいる	0.332	-0.025	0.006	0.397	0.069	-0.007	-0.063	-0.025	0.095
Q6S20_個人の行動や言動が人事考課に反映されている	0.266	0.055	0.031	0.391	-0.245	-0.028	-0.052	-0.069	0.053
Q6S6_部門、部課を越えて情報が共有され、必要な文書化、データベース化されている	0.273	-0.085	0.061	0.382	0.107	0.079	-0.041	0.07	-0.139
Q5S7_個人の意見は尊重される	0.018	0.212	0.192	0.298	0.056	-0.004	0.259	0.095	0.132
第5因子 X5:外部環境適応									
Q6S28逆_前例や旧来の慣習にこだわり、抜本的・根本的改革を後回しにする	0.057	-0.056	-0.011	-0.064	0.639	0.001	-0.039	0.05	0.006
Q6S13逆_この会社は市場や外部状況の変化に対応するスピードが遅すぎる	0.014	-0.046	0.062	0.095	0.609	-0.004	0.017	-0.027	-0.099
Q6S14逆_社内の思考様式が均質化している	-0.162	0.084	-0.035	-0.222	0.543	-0.06	0.053	0.022	-0.011
Q4S23逆_この職場では仕事の前例が優先される	0.076	-0.158	-0.088	-0.002	0.478	-0.028	0.308	-0.061	0.066
Q6S15逆_組織を守ることが個人より優先される	-0.066	0.045	-0.03	0.078	0.445	-0.066	0.162	0.085	0.029
Q4S10逆_常識からはずれたようなことを言ったり、したりすると、まるで「変わり者」のようにみられるところ	-0.008	0.058	-0.104	0.111	0.307	0.013	0.303	0.036	-0.025
第6因子 X6:多様性									
Q6S7_会社は女性を積極的に管理職へ登用している	0	-0.08	-0.011	0.129	-0.072	0.882	-0.006	0.005	-0.048
Q6S8_会社は女性社員に活躍機会を与えている	0.066	0.076	-0.011	-0.093	-0.048	0.856	0.039	0.023	0.075
Q6S9_会社は社員の多様性を認める姿勢である	0.281	0.107	0.037	-0.068	0.134	0.43	0.055	-0.015	0.078
第7因子 X7:ワークライフバランス									
Q5S8_時間的に仕事とプライベートのバランスは取れている	0.147	0.175	0.157	-0.005	0.019	-0.012	0.238	0.006	0.062
第8因子 X8:職場の倫理観									
Q4S21_ルール違反と思われることに対して、社内で意見を言える雰囲気がある	0.048	0.333	0.029	0.061	0.033	-0.021	0.067	0.512	0.142
Q4S18_職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる	0.13	0.242	0.002	0.111	0.064	0.063	-0.031	0.46	0.02
Q4S22_周りの社員は、倫理規程を尊重して行動するようにしている	0.221	0.33	0.041	-0.039	-0.017	-0.005	0.052	0.411	-0.098
第9因子 X9:チャレンジ環境									
Q4S11_自分の提案で長期的なチャレンジができる	0.005	0.376	0.179	0.032	0.006	0.036	-0.029	0.041	0.395
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 9 回の反復で回転が収束しました。									

因子分析結果の 9 因子のそれぞれの名称は、前述 Table5-6 の因子を構成する設問をもとに、Table5-7 のとおりの名称とした。

Table5-7 各因子の名称

因子	ID	因子の名称	構成する主な設問
第 1 因子	X1	倫理制度の浸透	社内における倫理観醸成の仕組み構築の状況について問う設問
第 2 因子	X2	職場のコミュニケーション	職場の雰囲気やコミュニケーションの状況について問う設問
第 3 因子	X3	主体的な姿勢	課題を見つけ解決に関する提案や、状況の変化への対応について問う設問
第 4 因子	X4	会社対応の納得感	会社の方針、施策、処遇について納得感を問う設問
第 5 因子	X5	外部環境適応	思考様式の均質化や自己保存機能について問う設問
第 6 因子	X6	多様性	女性社員の活用・登用や多様性への姿勢を問う設問
第 7 因子	X7	ワークライフバランス	日常の業務量やプライベートとのバランスを問う設問
第 8 因子	X8	職場の倫理観	倫理規程を尊重し、小さな問題に対して相談や意見できるかを問う設問
第 9 因子	X9	チャレンジ環境	提案しチャレンジできる環境があるかを問う設問

次にスクリープロットを参照し、Figure5-1 のとおり固有値の変化を確認した。

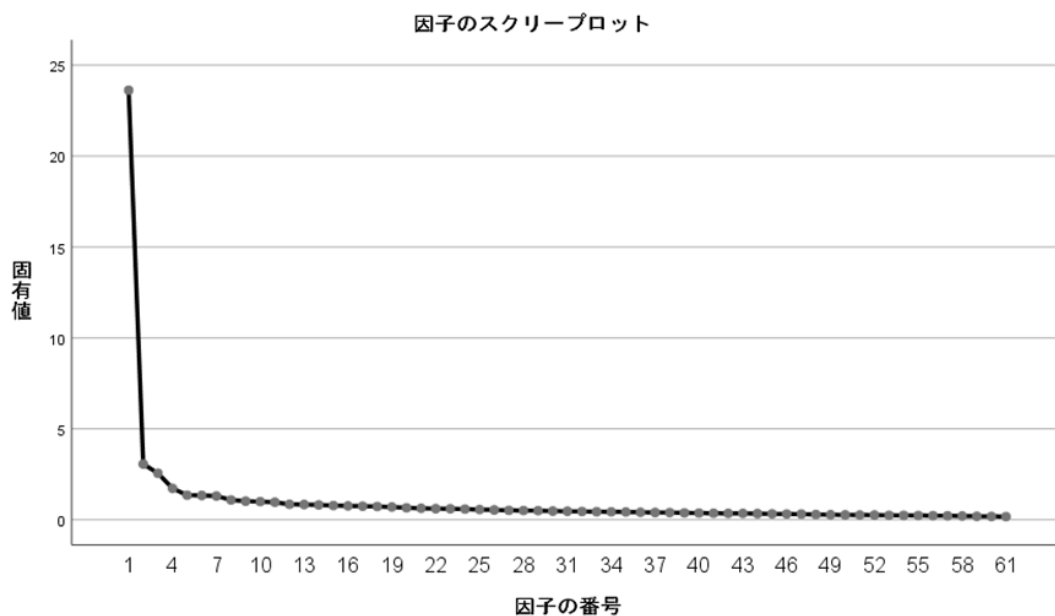


Figure5-1 因子のスクリープロット

一般的に、傾斜の度合いが大きく変化するところに着目し、傾斜がなだらかになる前までの因子を採用するが(小田 2010)、より多くの因子を用いて企業文化・企業倫理の構造を確認する考えである。よって、因子負荷量と因子を構成する設問数を勘案し、第1因子から第6因子の上位6因子、および因子負荷量が相対的に高い第8因子の全7因子を利用することとした。

5.4 モデルの作成

5.4.1 因子間の相関分析

目的変数 Y1(不祥事防止意識の高さ)、Y2(不祥事発生度合い)、および因子 X1－X9 の相関分析を実施し、因子間の関係の強さを Table5-8 のとおり確認した。

Table5-8 因子・目的変数間の相関関係

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	Y1	Y2
X1: 倫理制度の浸透	Pearson の相関係数	1	.741**	.627**	.769**	.261**	.675**	.396**	.534**	.217**	.691**	.326**
	有意確率 (両側)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X2: 職場のコミュニケーション	Pearson の相関係数	.741**	1	.691**	.755**	.293**	.552**	.413**	.539**	.177**	.603**	.328**
	有意確率 (両側)	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
X3: 主体性と柔軟性	Pearson の相関係数	.627**	.691**	1	.631**	-.031	.439**	.368**	.380**	.120**	.569**	.149**
	有意確率 (両側)	0	0		0	0.402	0	0	0	0.001	0	0
X4: 会社対応の納得感	Pearson の相関係数	.769**	.755**	.631**	1	.437**	.564**	.391**	.425**	.443**	.618**	.344**
	有意確率 (両側)	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
X5: 外部環境適応	Pearson の相関係数	.261**	.293**	-.031	.437**	1	.272**	.042	.096*	.347**	.155**	.296**
	有意確率 (両側)	0	0	0.402	0		0	0.26	0.01	0	0	0
X6: 多様性	Pearson の相関係数	.675**	.552**	.439**	.564**	.272**	1	.270**	.233**	.209**	.458**	.214**
	有意確率 (両側)	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
X7: ワークライフバランス	Pearson の相関係数	.396**	.413**	.368**	.391**	.042	.270**	1	.270**	.062	.191**	.135**
	有意確率 (両側)	0	0	0	0	0.26	0		0	0.095	0	0
X8: 職場の倫理観	Pearson の相関係数	.534**	.539**	.380**	.425**	.096*	.233**	.270**	1	.157**	.526**	.264**
	有意確率 (両側)	0	0	0	0	0.01	0	0		0	0	0
X9: チャレンジ環境	Pearson の相関係数	.217**	.177**	.120**	.443**	.347**	.209**	.062	.157**	1	.128**	.131**
	有意確率 (両側)	0	0	0.001	0	0	0	0.095	0		0.001	0
Y1: 不祥事防止意識の高さ	Pearson の相関係数	.691**	.603**	.569**	.618**	.155**	.458**	.191**	.526**	.128**	1	.320**
	有意確率 (両側)	0	0	0	0	0	0	0	0	0.001		0
Y2逆: 不祥事発生度合い	Pearson の相関係数	.326**	.328**	.149**	.344**	.296**	.214**	.135**	.264**	.131**	.320**	1
	有意確率 (両側)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

目的変数 Y1(不祥事防止意識の高さ)と目的変数 Y2(不祥事発生度合い)の相関係数については、Table5-9 のとおりである。

Table5-9 不祥事防止意識の高さと、不祥事発生度合いの相関係数

		不祥事防止意識の高さ	不祥事発生度合い
不祥事防止意識の高さ	Pearson の相関係数	1	.320**
	有意確率 (両側)		0.000
不祥事発生度合い	Pearson の相関係数	.320**	1
	有意確率 (両側)	0.000	

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

因子・目的変数間の相関関係の確認に加えて、さらに詳しく見るため各設問とY1(不祥事防止意識の高さ)およびY2(不祥事発生度合い)の相関関係を算出した。各設問を相関関係の高い順に並べた結果は、Table5-10、Table5-11のとおりである。

不祥事防止意識の高さについて相関係数の上位をみると、以下に列記したとおりであり、倫理的制度、組織公正、職場の倫理的価値に関係する項目があげられる。

- ・Q6S21_不正防止や内部統制に関する社内の仕組みは機能している
- ・Q4S3_現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている
- ・Q4S18_職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる
- ・Q6S3_人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる
- ・Q6S19_倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない

また、不祥事発生度合いについて相関係数の上位をみると、以下に列記したとおりであり、同様に倫理的制度、組織公正、職場の倫理的価値に関係する項目があげられ、共通点が多いことが分かる。

- ・Q6S19_倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない
- ・Q4S3_現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている
- ・Q4S4_逆_上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い
- ・Q6S4_会社は社員を大切に扱っている
- ・Q4S18_職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる

Table5-10 各設問と不祥事防止意識の高さとの相関係数

レベル	設問	Pearsonの 相関係数
		不祥事防止 意識の高さ
会社	Q6S21_不正防止や内部統制に関する社内の仕組みは機能している	.601**
職場	Q4S3_現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている	.592**
職場	Q4S18_職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる	.584**
会社	Q6S3_人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる	.576**
会社	Q6S19_倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない	.560**
会社	Q6S18_倫理方針と手順は、すべての従業員に効果的に伝えられている	.555**
職場	Q4S21_ルール違反と思われることに対して、社内で意見を言える雰囲気がある	.540**
職場	Q4S17_職場の従業員はみんな組織としての倫理や道德の重要性を理解している	.536**
会社	Q6S17_倫理コンプライアンスに関する社内の通報・監査などの制度はしっかりしている	.531**
職場	Q4S22_周りの社員は、倫理規程を尊重して行動するようにしている	.526**
会社	Q6S23_社員が規則遵守する姿勢を評価している	.517**
職場	Q4S7_業務上のアイデア・意見・要望を上司に伝える仕組みが機能している	.513**
個人	Q5S6_会社の方針や進めている施策に納得している	.511**
個人	Q5S7_個人の意見は尊重される	.509**
会社	Q6S27_この会社の経営陣は、リスクを十分勘案し、果敢な意思決定をしている	.504**
個人	Q5S15_私が倫理的に健全な決定を下した時、上司から肯定的な評価を日常的に受けている	.497**
会社	Q6S24_会社は、売上や利益よりも法令遵守を優先している	.496**
会社	Q6S29_経営層は、内部不正に関する理念が従業員に浸透するような活動を行っている	.496**
会社	Q6S4_会社は社員を大切に扱っている	.494**
会社	Q6S12_社員に対して複数のキャリアプランを用意している	.494**
会社	Q6S26_従業員には、重要な決定によって倫理上の対立が生じる場合、相談や協議する機会が設けられている	.494**
職場	Q4S5_上司・同僚・部下が、互いに良い人間関係を築くための配慮を行っている	.485**
会社	Q6S11_会社は社員教育に力を入れている	.478**
会社	Q6S5_部署（部・課・係）間の連携やコミュニケーションは活発で協力関係が上手くいっている	.476**
会社	Q6S6_部門、部課を越えて情報が共有され、必要な事は文書化、データベース化されている	.475**
会社	Q6S10_会社は働き方改革を積極的に推進している	.470**
個人	Q5S11_この職場で働くことが会社を通じて社会に貢献していると実感できる	.468**
会社	Q6S25_組織の倫理基準は、すべてのグループ、ユニットおよび部門における決定や行動に影響を与えている	.464**
個人	Q5S16_業務を行う際に効率性・利便性よりも規則遵守や内部不正の防止を重視している	.459**
職場	Q4S8_様々なバックグラウンドを持つ人がチームを組んで良い成果を出そうとしている	.456**
個人	Q5S9_仕事を通じて能力や資質を向上させ、成長していると実感できる	.454**
会社	Q6S30_内部不正者に対する処罰とその事例の周知を行っている	.451**
会社	Q6S9_会社は社員の多様性を認める姿勢である	.447**
職場	Q4S20_リーダーは、倫理的な観点を重視して、判断している	.444**
職場	Q4S6_職場の雰囲気良く、話し合いや活動も活発である	.439**
職場	Q4S9_個人の属性・希望などが配慮されて業務分担がなされている	.439**
職場	Q4S13_職位や経歴に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がある	.430**
職場	Q4S11_自分の提案で長期的なチャレンジができる	.427**
会社	Q6S22_この会社では、顧客を通じて社会に貢献することを理念としている	.421**
個人	Q5S5_上司と部下の信頼関係・コミュニケーションは良好で尊敬できる人がある	.414**
会社	Q6S16_この会社は、風土や文化を思い切って変えるための改革に取り組んでいる	.411**
会社	Q6S8_会社は女性社員に活躍機会を与えている	.407**
会社	Q6S7_会社は女性を積極的に管理職へ登用している	.402**
個人	Q5S3_自分の処遇（給料・ポジションなど）には納得している	.401**
職場	Q4S15_この職場では、顧客（ユーザー）の立場に立って判断している	.399**
個人	Q5S19_既存のルールや仕組み、体制がマイナスに作用する時には変えようとする	.393**
個人	Q5S14_私には、組織の倫理基準の遵守について責任が課されている	.385**
職場	Q4S12_業務上の適度な権限が与えられ、その範囲では裁量に任されている	.375**
会社	Q6S20_個人の行動や言動が人事考課に反映されている	.374**
個人	Q5S4_どんな状況でも業務を進める上では、公平・公正・平等を心掛けている	.356**
個人	Q5S13_顧客の嗜好・要望・意向を第一に考えて仕事をしている	.352**
個人	Q5S8_時間的に仕事とプライベートのバランスは取れている	.346**
個人	Q5S12_既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えている	.332**
職場	Q4S4逆_上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い	.281**
職場	Q4S10逆_常識からはずれたようなことを言ったり、したりすると、まるで「変わり者」のようにみられるところがある	.126**
会社	Q6S14逆_社内の思考様式が均質化している	-.125**
会社	Q6S15逆_組織を守ることが個人より優先される	.111**
会社	Q6S13逆_この会社は市場や外部状況の変化に対応するスピードが遅すぎる	.097**
会社	Q6S28逆_前例や旧来の慣習にこだわり、抜本的・根本的改革を後回しにする	.083*
職場	Q4S23逆_この職場では仕事の前例が優先される	-0.002

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

Table5-11 各設問と不祥事発生度合いとの相関係数

レベル	設問	Pearsonの 相関係数
		不祥事発生 度合い
会社	Q6S19_倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない	.353**
職場	Q4S3_現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている	.331**
職場	Q4S4逆_上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い	.329**
会社	Q6S4_会社は社員を大切に扱っている	.327**
職場	Q4S18_職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる	.320**
個人	Q5S6_会社の方針や進めている施策に納得している	.310**
会社	Q6S24_会社は、売上や利益よりも法令遵守を優先している	.310**
職場	Q4S21_ルール違反と思われることに対して、社内で意見を言える雰囲気がある	.303**
会社	Q6S11_会社は社員教育に力を入れている	.293**
職場	Q4S7_業務上のアイデア・意見・要望を上司に伝える仕組みが機能している	.288**
会社	Q6S18_倫理方針と手順は、すべての従業員に効果的に伝えられている	.288**
会社	Q6S27_この会社の経営陣は、リスクを十分勘案し、果敢な意思決定をしている	.282**
職場	Q4S5_上司・同僚・部下が、互いに良い人間関係を築くための配慮を行っている	.279**
会社	Q6S3_人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる	.279**
会社	Q6S21_不正防止や内部統制に関する社内の仕組みは機能している	.277**
職場	Q4S22_周りの社員は、倫理規程を尊重して行動するようにしている	.260**
職場	Q4S20_リーダーは、倫理的な観点を重視して、判断している	.253**
個人	Q5S7_個人の意見は尊重される	.248**
職場	Q4S8_様々なバックグラウンドを持つ人がチームを組んで良い成果を出そうとしている	.244**
職場	Q4S9_個人の属性・希望などが配慮されて業務分担がなされている	.241**
職場	Q4S17_職場の従業員はみんな組織としての倫理や道徳の重要性を理解している	.239**
職場	Q4S15_この職場では、顧客（ユーザー）の立場に立って判断している	.237**
職場	Q4S6_職場の雰囲気が良く、話し合いや活動も活発である	.236**
会社	Q6S25_組織の倫理基準は、すべてのグループ、ユニットおよび部門における決定や行動に影響を与えている	.234**
会社	Q6S28逆_前例や旧来の慣習にこだわり、抜本的・根本的改革を後回しにする	.234**
職場	Q4S13_職位や経歴に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がある	.231**
会社	Q6S5_部署（部・課・係）間の連携やコミュニケーションは活発で協力関係が上手くいっている	.230**
会社	Q6S23_社員が規則遵守する姿勢を評価している	.229**
会社	Q6S9_会社は社員の多様性を認める姿勢である	.228**
会社	Q6S13逆_この会社は市場や外部状況の変化に対応するスピードが遅すぎる	.225**
個人	Q5S9_仕事を通じて能力や資質を向上させ、成長していると実感できる	.222**
会社	Q6S10_会社は働き方改革を積極的に推進している	.220**
会社	Q6S26_従業員には、重要な決定によって倫理上の対立が生じる場合、相談や協議する機会が設けられている	.219**
会社	Q6S17_倫理コンプライアンスに関する社内の通報・監査などの制度はしっかりしている	.216**
会社	Q6S8_会社は女性社員に活躍機会を与えている	.211**
職場	Q4S11_自分の提案で長期的なチャレンジができる	.210**
個人	Q5S15_私が倫理的に健全な決定を下した時、上司から肯定的な評価を日常的に受けている	.209**
会社	Q6S22_この会社では、顧客を通じて社会に貢献することを理念としている	.207**
会社	Q6S16_この会社は、風土や文化を思い切って変えるための改革に取り組んでいる	.205**
会社	Q6S12_社員に対して複数のキャリアプランを用意している	.203**
会社	Q6S29_経営層は、内部不正に関する理念が従業員に浸透するような活動を行っている	.202**
個人	Q5S11_この職場で働くことが会社を通じて社会に貢献していると実感できる	.201**
個人	Q5S3_自分の処遇（給料・ポジションなど）には納得している	.200**
会社	Q6S6_部門、部課を越えて情報が共有され、必要な事は文書化、データベース化されている	.194**
個人	Q5S5_上司と部下の信頼関係・コミュニケーションは良好で尊敬できる人がいる	.191**
職場	Q4S12_業務上の適度な権限が与えられ、その範囲では裁量に任されている	.188**
職場	Q4S10逆_常識からはずれたようなことを言ったり、したりすると、まるで「変わり者」のようにみられるところがある	.186**
個人	Q5S8_時間的に仕事とプライベートのバランスは取れている	.186**
会社	Q6S15逆_組織を守ることが個人より優先される	.177**
会社	Q6S20_個人の行動や言動が人事考課に反映されている	.170**
会社	Q6S7_会社は女性を積極的に管理職へ登用している	.163**
個人	Q5S19_既存のルールや仕組み、体制がマイナスに作用する時には変えようとする	.126**
個人	Q5S12_既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えている	.099**
職場	Q4S23逆_この職場では仕事の前例が優先される	.087*
個人	Q5S14_私には、組織の倫理基準の遵守について責任が課されている	.084*
会社	Q6S30_内部不正者に対する処罰とその事例の周知を行っている	.077*
個人	Q5S13_顧客の嗜好・要望・意向を第一に考えて仕事をしている	0.061
会社	Q6S14逆_社内の思考様式が均質化している	0.053
個人	Q5S16_業務を行う際に効率性・利便性よりも規則遵守や内部不正の防止を重視している	0.044
個人	Q5S4_どんな状況でも業務を進める上では、公平・公正・平等を心掛けている	0.042

** 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

* 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

5.4.2. 目的変数に影響を与える因子の特定

不祥事防止意識の高さが、不祥事発生日合いに影響を与えることを確認するために、説明変数を「Y1：不祥事防止意識の高さ」、目的変数を「Y2：不祥事発生日合い」とし、回帰分析を実施した。この結果、Table5-12 のとおり調整済み決定係数 R² は .101 であった。この値は強いとはいえないが、アンケート結果を利用した回帰分析では、調整済み決定係数が低い値となる傾向があり、調整済み決定係数 R² が .4 を下回る値であっても関係があるとする研究がいくつか見られ(河村他(2013))、また、標準化係数 β は .320 であることより、「Y1：不祥事防止意識の高さ」が、目的変数「Y2：不祥事発生日合い」に影響を与えていると判断して良いと考える。

Table5-12 回帰分析結果(目的変数 Y2：不祥事発生日合い)

	R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	有意確率
	.320	.102	.101	.000

	係数 B	標準化係数 β	有意確率
定数	2.038		.000
Y1:不祥事防止意識の高さ	.521	.320	.000

次に、企業文化・企業倫理が不祥事防止意識の高さに影響を与えていることを確認するために、説明変数を企業文化・企業倫理の「因子 X1:倫理制度の浸透、X2:職場のコミュニケーション、X3:主体的な姿勢、X4:会社対応の納得感、X5:外部環境適応、X6:多様性、X8:職場の倫理観」、目的変数を「Y1：不祥事防止意識の高さ」とし、重回帰分析を実施した。なお、すべての説明変数が目的変数に影響を与えるとは限らないため、重回帰分析の方法は、F 値の有意確率をもとに、有効な説明変数を自動で抽出するステップワイズ法を利用した。

この結果、企業文化・企業倫理を因子として「X1：倫理制度の浸透」、「X8：職場の

倫理観」、「X3:主体的な姿勢」、「X4:会社対応の納得感」の4つの説明変数が抽出され調整済み決定係数R²は、Table5-13のとおり.543であった。これは強い値といえ、企業文化・企業倫理の4つの因子が、「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与えていると判断して良いと考える。

Table5-13 重回帰分析結果(目的変数Y1:不祥事防止意識の高さ)

R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	有意確率
.739	.546	.543	.000

	係数B	標準化係数 β	有意確率
定数	4.107		.000
X1: 倫理制度の浸透	.322	.365	.000
X8: 職場の倫理観	.205	.205	.000
X3: 主体的な姿勢	.158	.174	.000
X4: 会社対応の納得感	.127	.141	.000

※ステップワイズ法で抽出した順に説明変数を記述

また、企業倫理・企業文化に関わるこれら4つの因子と「Y1:不祥事防止意識の高さ」の相関関係について、前述のTable5-8(因子・目的変数間の相関関係)を確認すると、X1「倫理制度の浸透」は.691、X3「主体的な姿勢」は.569、X4「会社対応の納得感」は.618、X8「職場の倫理観」は.526と、いずれも強い関係があることが分かる。これは4つの因子が「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与えていることを補強するものである。

因子X1「倫理制度の浸透」、X8「職場の倫理観」は、主に企業倫理に関わる因子、因子X3「主体的な姿勢」、X4「会社対応の納得感」は、主に企業文化に関わる因子である。

以上より、本研究の仮説である、「企業倫理・企業文化が、不祥事防止意識の高さに影響を与える」という関係について、下図Figure5-2のように定量的に有意であることを示唆している。

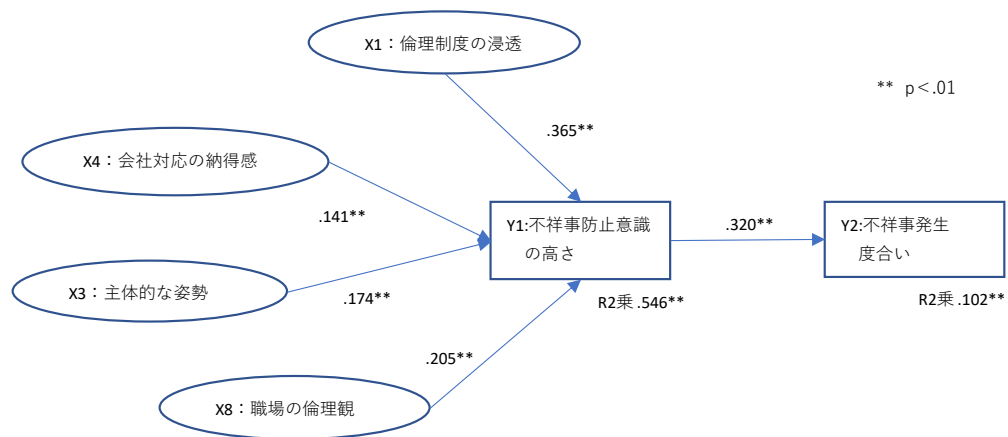


Figure5-2 仮説の確認

5.4.3. 企業倫理・企業文化の構造の確認

企業倫理・企業文化の因子の関連を確認するために、共分散構造分析(SEM : Structure Equation Modeling)を利用してパス解析を行った。パス解析とは、重回帰分析や共分散構造分析(構造方程式モデリング)を応用した解析のことである。パス解析では、変数の因果関係や相互関係をパス図で表現する(小塩(2019))。

2つの目的変数と「目的変数に影響を与える因子の特定」で確認した企業倫理・企業文化の因子との関連をモデルとして、Figure5-3のようにパス図で記述した。次に、「因子間の相関」で確認した相関関係で有意水準が十分、かつ相関係数の大きい因子の関係をパス図に追記した。そして、SEMでモデルの妥当性確認を実施した。

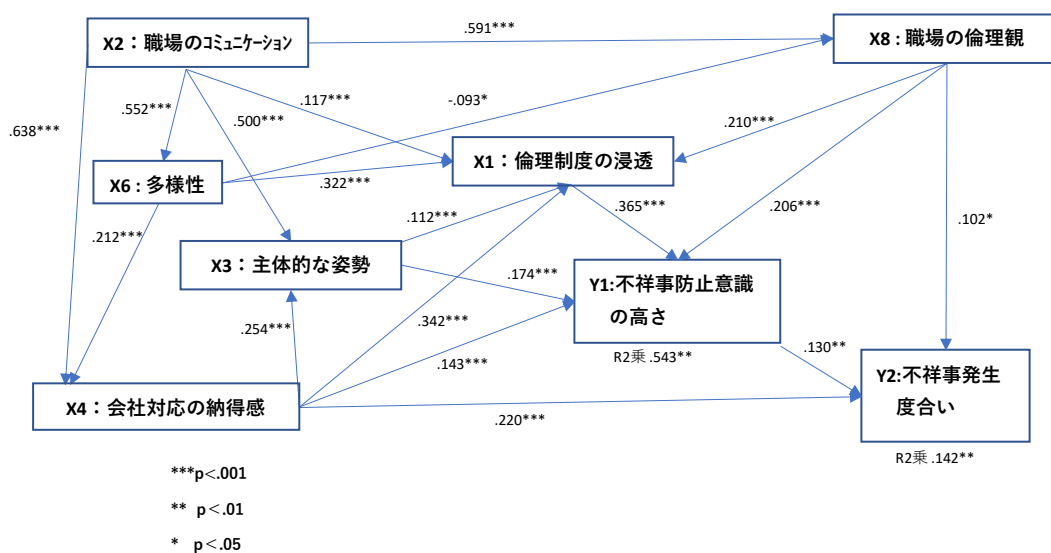


Figure5-3 共分散構造分析によるモデル

モデル全体の評価指標について、各評価指標の概要は以下であり、モデル適合度は、Table5-14 のとおりである。分析には、共分散構造分析ソフトウェアである AMOS 25 を利用した。モデル作成にあたって、SEM でモデルの指標を確認しながら見直しを行った。

①適合度指標

- ・カイ二乗検定

因果モデル全体が正しいかどうかの検定。一定の有意水準の値より小さいときに帰無仮説が採択される。

- ・GFI (Goodness-of-Fit Index)

重回帰分析における「決定係数」に相当する。最大値は1であり、値が1に近づくほど分析が良好。一般的な目安は、0.9以上。

- ・AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index)

GFI $\geq$ AGFI であり、値が1に近づくほどデータへの当てはまりがよい。

- ・RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

モデルの分布と真の分布との乖離を1自由度あたりの量として表現した指標。0.05以下であれば当てはまりがよく、0.1以上であれば当てはまりが悪い。

Table5-14 共分散構造分析の指標

カイ二乗	自由度	GFI	AGFI	RMSEA
30.506	9	.990	.958	.058

この結果、RMSEAは.058であるが、.080以下の水準であり、またGFIとAGFIの数値比較ではGFI $\geq$ AGFIで、共に.95以上を示したことから、モデルとしての説明力を有すると判断する。

このモデルより、企業倫理・企業文化が、不祥事防止意識の高さ、および不祥事発生度合いに影響する4つのケースが明らかになった。

(1) 倫理制度の浸透が向上するケース

「X2:職場のコミュニケーション」が強い傾向にあると、「X1:倫理制度の浸透」が向上し、結果として、「Y1:不祥事防止意識の高さ」が向上するケース(Figure5-4)。以下、因子間の関係を説明する。

「X2:職場のコミュニケーション」が「X1:倫理制度の浸透」に影響を与えるが、かかるX2の影響を受けた「X6:多様性」より、X1は影響を受けることが分かる。倫理制度の浸透は、企業において社員の行動にかかる仕組みが整備・構築され、遍く社員に浸透させる活動であり、状態である。職場のコミュニケーションが高まると、企業による普及活動に加え、倫理制度の浸透が企業内においてより一層促進されると考えられる。あわせて、職場のコミュニケーションの強さが多様性に影響を与え、多様性を受入れる企業内の土壌が倫理制度の浸透に寄与していると考えられる。

また、「X1:倫理制度の浸透」は、「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与える他の3因子の「X3:主体的な姿勢」、「X4:会社対応の納得感」、および「X8:職場の倫理観」より影響を受けることが分かる。これら3因子は、倫理制度の導入に留まらず、浸透を促進する上で、基礎となる重要な要因と考えるが、特に「X4:会社対応の納得感」は、倫理制度の浸透を実現する上で、組織の公平性・公正性をベースに企業として注目すべき重要な要因ではないかと考える。

次に、「X1:倫理制度の浸透」が「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与えていることが分かる。倫理制度の浸透は、企業により行動基準等の文書化・整備に留まらず社員に周知徹底され、意思決定や行動に影響を与えることである。それが社員個人はじめ職場という集団の拠り所となり影響を与えることで、個人と組織の相互で不祥事防止意識が高まると考えられる。

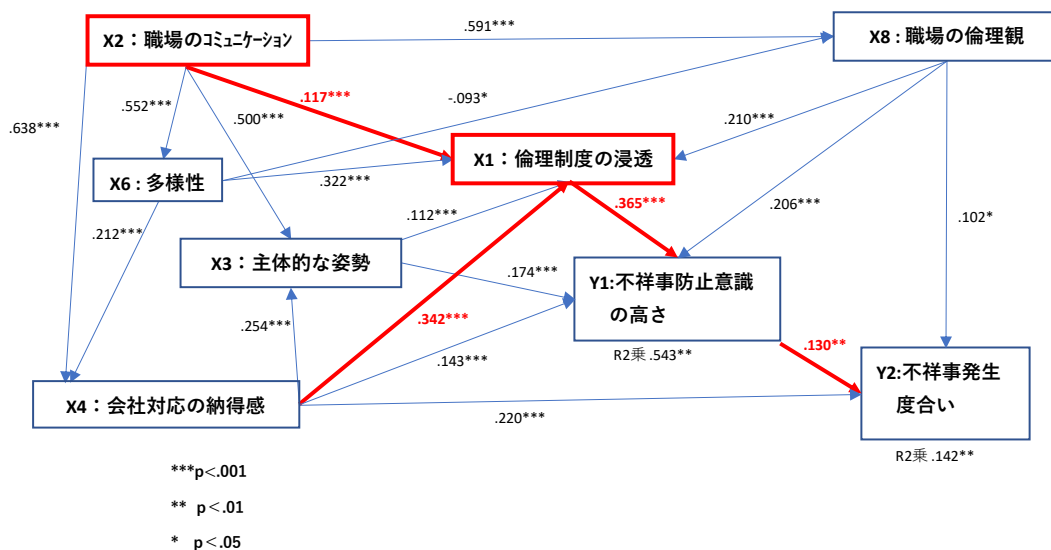


Figure5-4 倫理制度の浸透が向上するケース

(2) 職場の倫理観が向上するケース

「X2:職場のコミュニケーション」が強い傾向にあると、「X8:職場の倫理観」が向上し、結果として、「Y1:不祥事防止意識の高さ」が向上し、「Y2:不祥事発生日数」が低下するケース(Figure5-5)。以下、因子間の関係を説明する。

「X2:職場のコミュニケーション」が「X8:職場の倫理観」に強い影響を与えるがかかる「X2:職場のコミュニケーション」の影響を受けた「X6:多様性」より、X8は弱いながらマイナスの影響を受けている。

人はコミュニティ(ここでは職場)でのコミュニケーションの影響を受け、倫理観を醸成していくと考えられる。そして、その職場で築かれた倫理観をもとに、企業としての倫理制度の浸透を促すことが考えられる。

また、「X8:職場の倫理観」が「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与えていることが分かる。職場の倫理観が、社員個人や集団の不祥事防止意識を高めると考える。そして、「X8:職場の倫理観」が「Y2:不祥事発生日数」に影響を与えていることが分かる。職場の倫理観は、社員個人や集団に影響を与えることで、直接的または間接的な不祥事発生を抑止に効果があると考えられる。

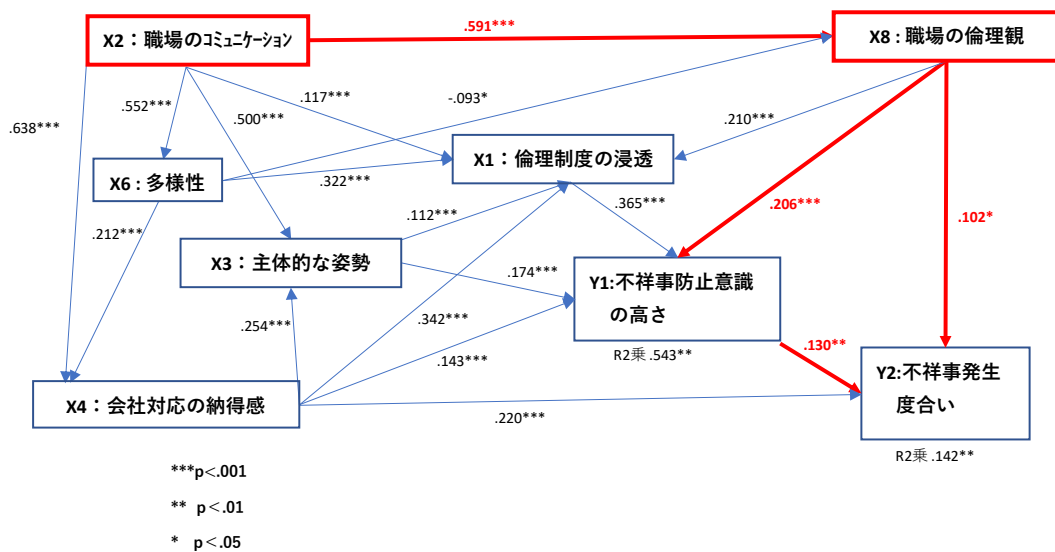


Figure5-5 職場の倫理観が向上するケース

(3) 主体的な姿勢が向上するケース

「X2:職場のコミュニケーション」が強い傾向にあると、「X3:主体的な姿勢」が向上し、結果として、「Y1:不祥事防止意識の高さ」が向上するケース (Figure5-6)。以下、因子間の関係を説明する。

「X2:職場のコミュニケーション」が「X3:主体的な姿勢」に強い影響を与えていることが分かる。職場の雰囲気が良く、コミュニケーションが活発であると、人は自らの意見を言いやすくなり、一方で様々な情報に触れることになり、人に変化をもたらし、行動を後押しするのではないかと。よって、職場のコミュニケーションが高まると、主体的な姿勢が促進されると考えられる。

また、「X3:主体的な姿勢」は「X4:会社対応の納得感」より影響を受け、一方で「X1:倫理制度の浸透」に影響を与えていることが分かる。公平・公正等の会社対応により社員自身の価値や役割が自覚され、モチベーションが上がり、主体的な姿勢の高まりに繋がるのではないかと。そして、主体的な姿勢の高まりは、一方的な制度の受け身ではなく、制度を認識し定着させることになると考えられる。

次に、「X3:主体的な姿勢」が「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与えることが分かる。主体的な姿勢が高まれば、慣習や周囲に流されず、自ら考え責任を自覚することで、不祥事防止意識が高まると考えられる。

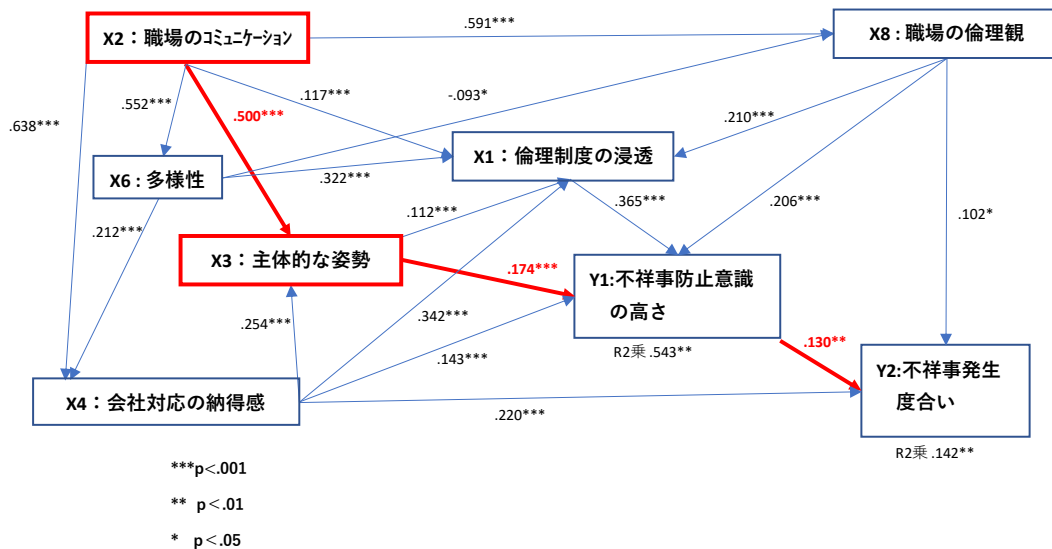


Figure5-6 主体的な姿勢が向上するケース

(4) 会社対応の納得感が向上するケース

「X2:職場のコミュニケーション」が強い傾向にあると、「X4:会社対応の納得感」が向上し、結果として、「Y1:不祥事防止意識の高さ」が向上し、「Y2:不祥事発生日数」が低下するケース (Figure5-7)。以下、因子間の関係を説明する。

「X2:職場のコミュニケーション」が「X4:会社対応の納得感」に強い影響を与えていることが分かる。雰囲気が良く、話し合いや活動が活発であり、互いに良い人間関係を築こうとする職場であれば、会社施策等への理解は進み、加えて、こうした職場が多様性を後押しし、よりオープンに様々な観点より話し合いが行われ、会社対応の納得感が高まると考えられる。

次に、「X4:会社対応の納得感」が「Y1:不祥事防止意識の高さ」に影響を与えることが分かる。公平・公正等を期した会社対応により社員の不満は低減し、第2章で記述した不正のトライアングル (Donald R. Cressey 1971) でいう正当化が抑えられ、不祥事防止意識の高さの向上になると考えられる。

また、「X4:会社対応の納得感」が「Y2:不祥事発生度合い」に影響を与えることが分かる。これも会社対応の納得感が高まることで、不正のトライアングルという正当化や動機が抑えられ、直接的に不祥事発生度合いに影響を与えると考えられる。

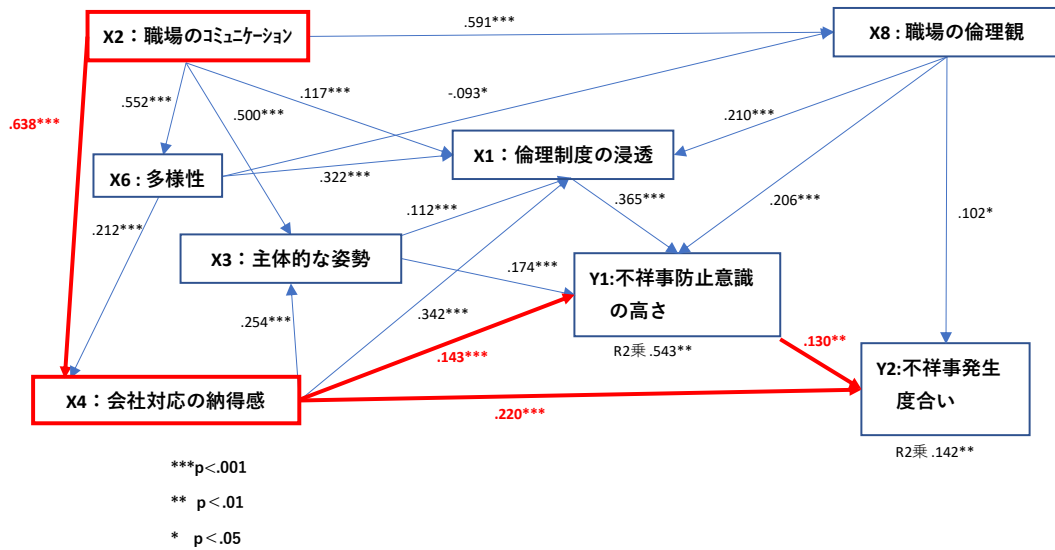


Figure5-7 会社対応の納得感が向上するケース

5.5 属性によるコレスポンデンス分析

コレスポンデンス分析により、分析の基準とする属性項目と分析対象の項目との関係性(類似性)を2次元の同一マップ上に示した。

5.5.1 属性と説明変数

性別年代別による各説明変数における相対的な傾向について以下記述する。

- ・「倫理制度の浸透」に関して、女性20代が高く、男性30代が低い。
- ・「職場のコミュニケーション」に関して、女性20代が高く、男性50代が低い。
- ・「主体的な姿勢」に関して、男性50代が高く、女性50代が低い。
- ・「会社対応の納得感」に関して、女性20代が高く、女性40代が低い。
- ・「外部環境適応」に関して、女性20代が高く、その他は中間である。
- ・「多様性」に関して、女性20代が高く、女性40代が低い。
- ・「ワークライフバランス」に関して、女性40代が高く、その他は中間である。
- ・「職場の倫理観」に関して、女性40代がやや低いが、その他は中間である。
- ・「チャレンジ環境」に関して、男性20代が高く、女性40代が低い。

説明変数全般として、20代が高い傾向にあり、且つ女性である。低い傾向にあるのは、40代以降である。それぞれの詳細については、以下の2次元マップのとおりである。

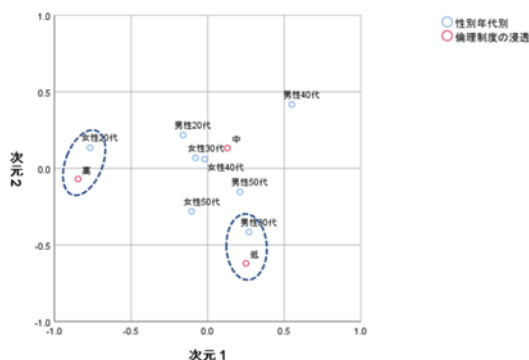


Figure5-8 性別年代別と倫理制度の浸透

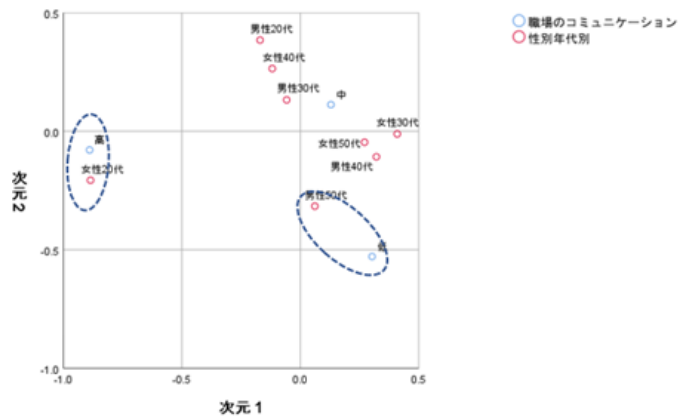


Figure5-9 性別年代別と職場のコミュニケーション

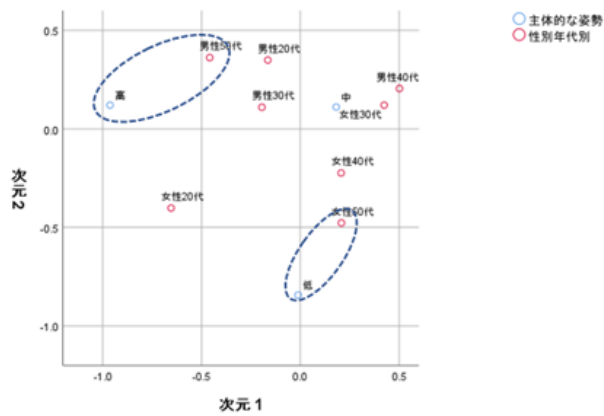


Figure5-10 性別年代別と主体的な姿勢

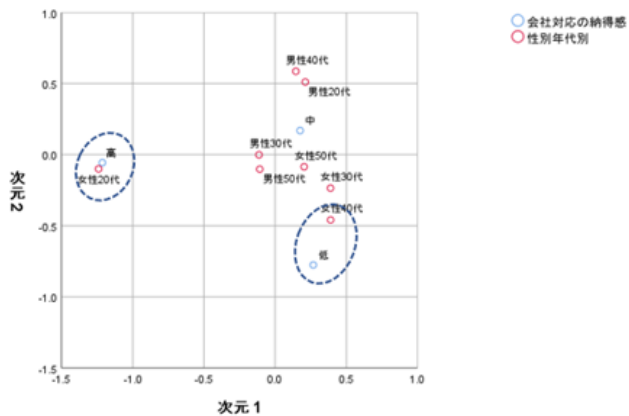


Figure5-11 性別年代別と会社対応の納得感

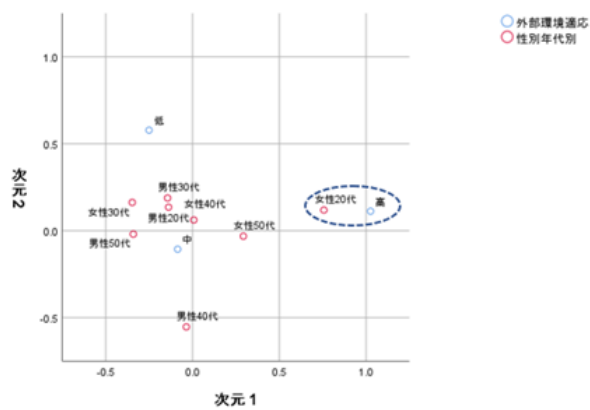


Figure5-12 性別年代別と外部環境適応

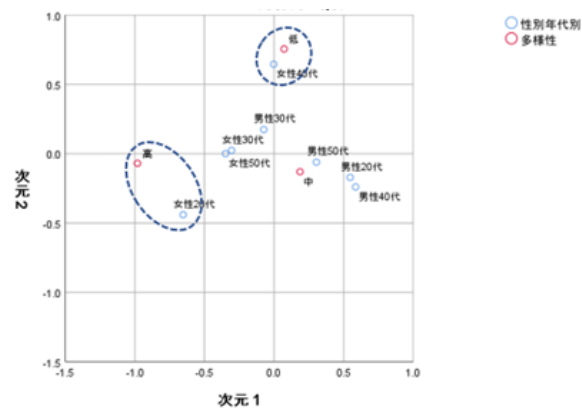


Figure5-13 性別年代別と多様性

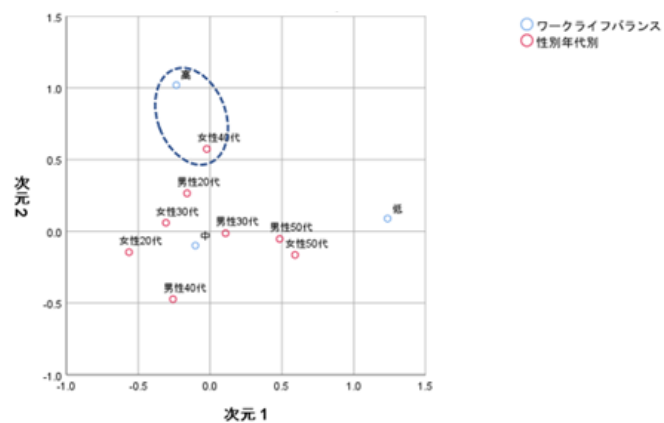


Figure5-14 性別年代別とワークライフバランス

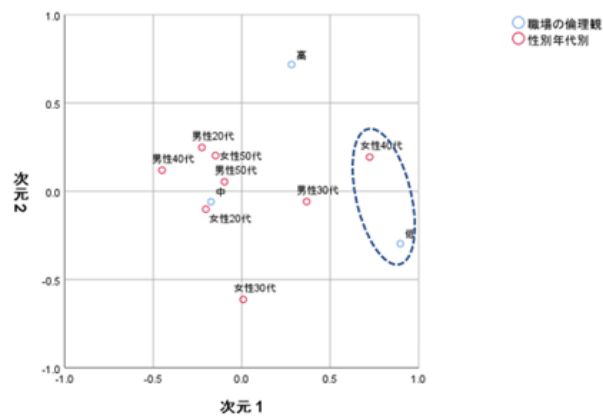


Figure5-15 性別年代別と職場の倫理観

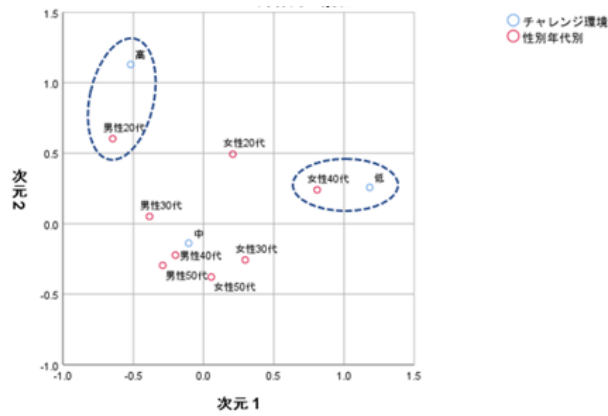


Figure5-16 性別年代別とチャレンジ環境

業種別による各説明変数における相対的な傾向について以下記述する。

- ・「倫理制度の浸透」に関して、保険業が高く、建設業が低い。
- ・「職場のコミュニケーション」に関して、保険業が高く、建設業が低い。
- ・「主体的な姿勢」に関して、保険業・電気ガス業が高く、建設業が低い。
- ・「会社対応の納得感」に関して、保険業が高く、サービス業・建設業が低い。
- ・「外部環境適応」に関して、サービス業が高く、建設業・卸売業が低い。
- ・「多様性」に関して、保険業が高く、卸売業が低い。
- ・「ワークライフバランス」に関して、電気ガス業が高く、建設業が低い。
- ・「職場の倫理観」に関して、電気ガス業が高く、建設業が低い。
- ・「チャレンジ環境」に関して、小売業が高く、金融業が低い。

説明変数全般として、保険業が高く、建設業が低い傾向にある。それぞれの詳細については、以下の2次元マップのとおりである。

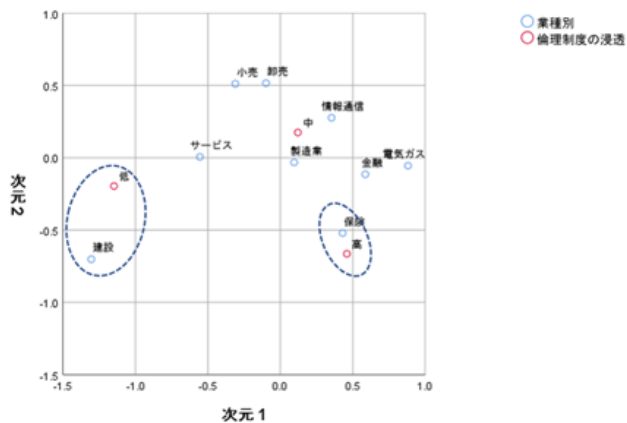


Figure5-17 業種別と倫理制度の浸透

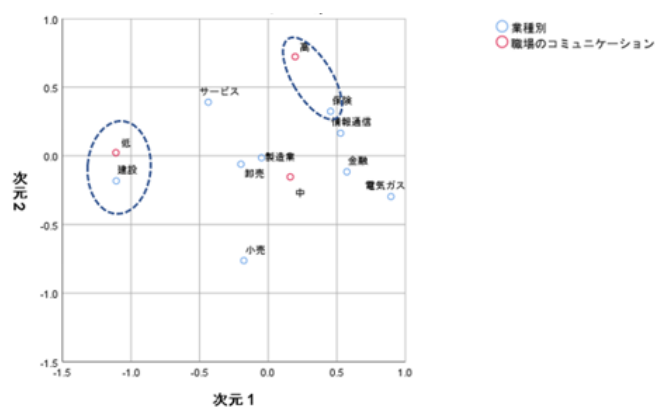


Figure5-18 業種別と職場のコミュニケーション

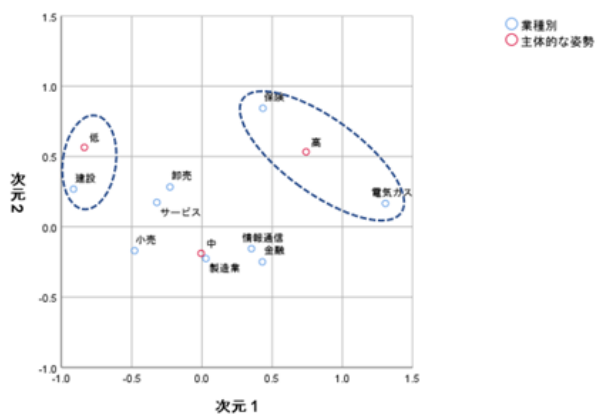


Figure5-19 業種別と主体的な姿勢

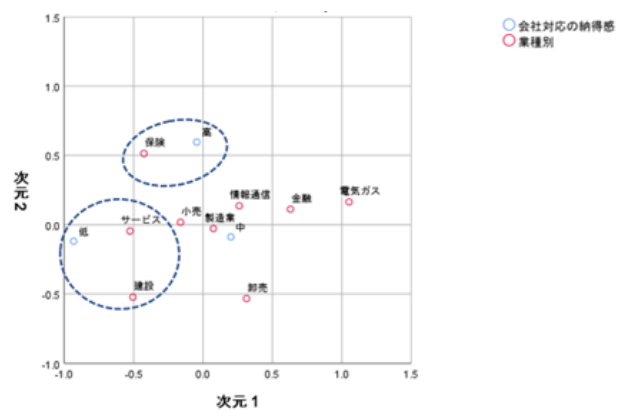


Figure5-20 業種別と会社対応の納得感

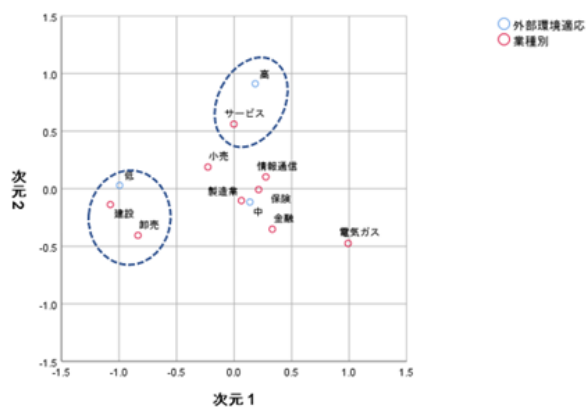


Figure5-21 業種別と外部環境適応

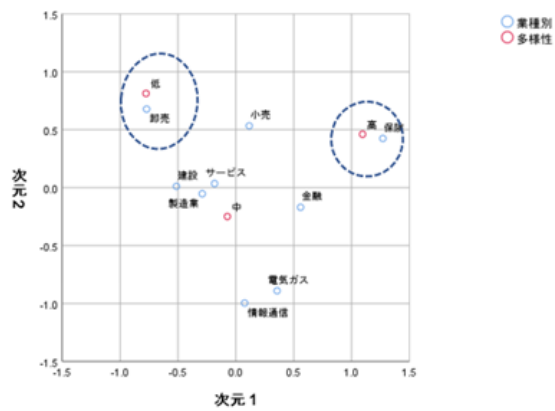


Figure5-22 業種別と多様性

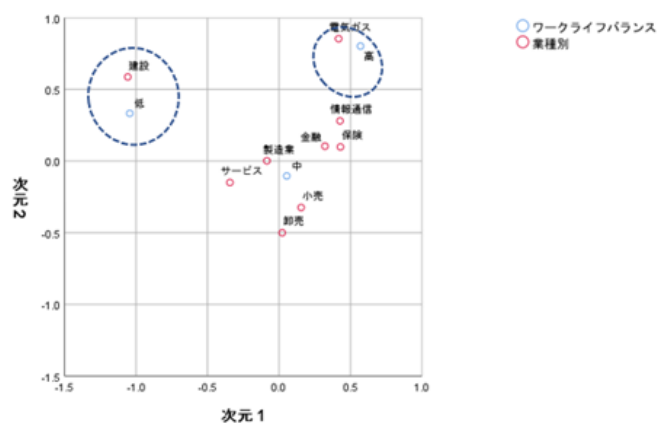


Figure5-23 業種別とワークライフバランス

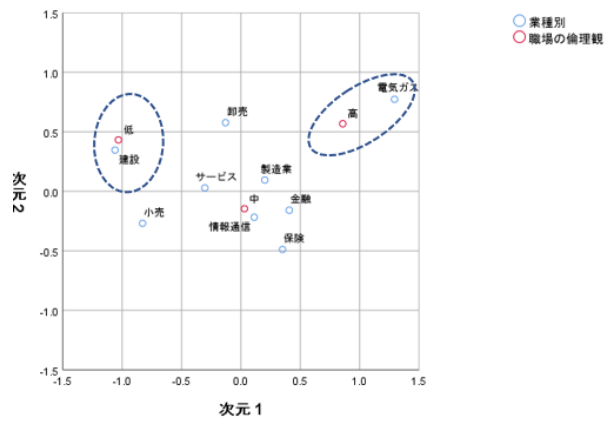


Figure5-24 業種別と職場の倫理観

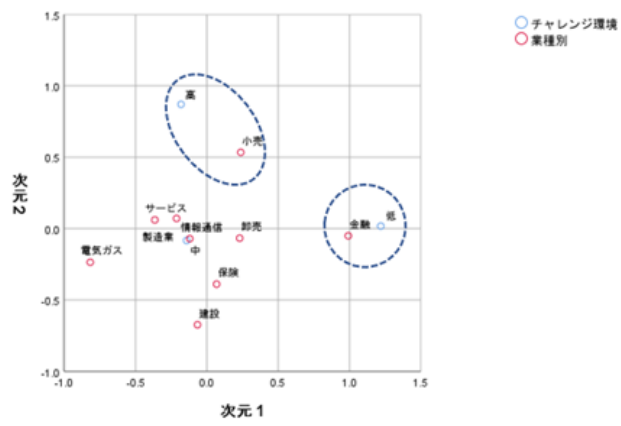


Figure5-25 業種別とチャレンジ環境

職種別による各説明変数における相対的な傾向について以下記述する。

- ・「倫理制度の浸透」に関して、人事労務・経営企画が高く、総務・広報宣伝が低い。
- ・「職場のコミュニケーション」に関して、人事労務が高く、企画プランニングが低い。
- ・「主体的な姿勢」に関して、人事労務が高く、営業事務が低い。
- ・「会社対応の納得感」に関して、人事労務・経営企画が高く、総務・広報宣伝が低い。
- ・「外部環境適応」に関して、マーケティング・財経が高く、人事労務・総務が低い。
- ・「多様性」に関して、営業が高く、総務・商品企画開発が低い。
- ・「ワークライフバランス」に関して、広報宣伝が高く、総務が低い。
- ・「職場の倫理観」に関して、経営企画・審査監査が高く、総務が低い。
- ・「チャレンジ環境」に関して、マーケティングが高く、総務が低い。

説明変数全般として、人事労務が高く、総務が低い傾向にある。それぞれの詳細については、以下の2次元マップのとおりである。

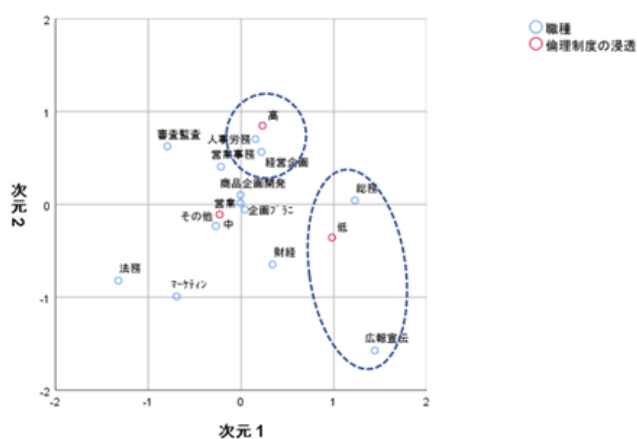


Figure5-26 職種別と倫理制度の浸透

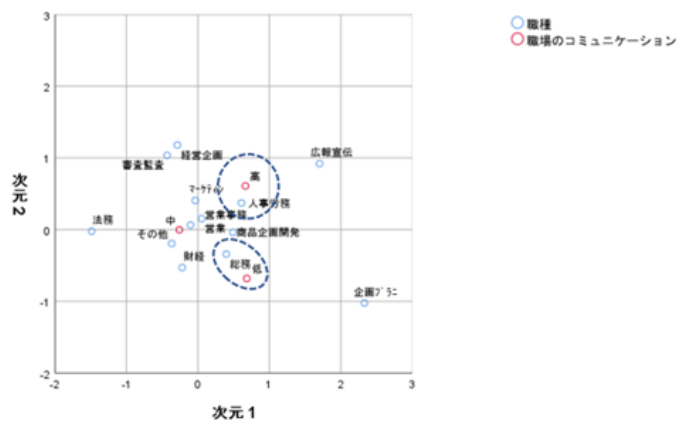


Figure5-27 職種別と職場のコミュニケーション

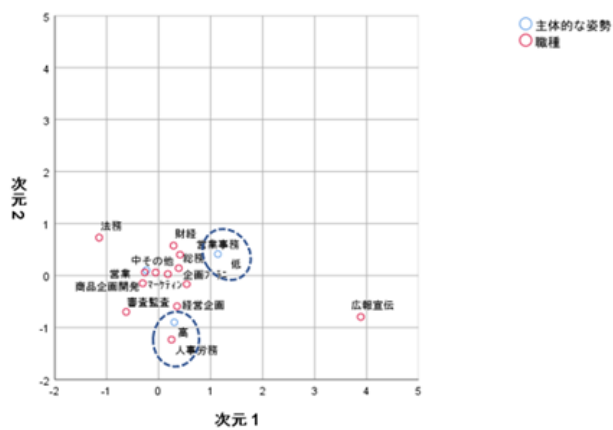


Figure5-28 職種別と主体的な姿勢

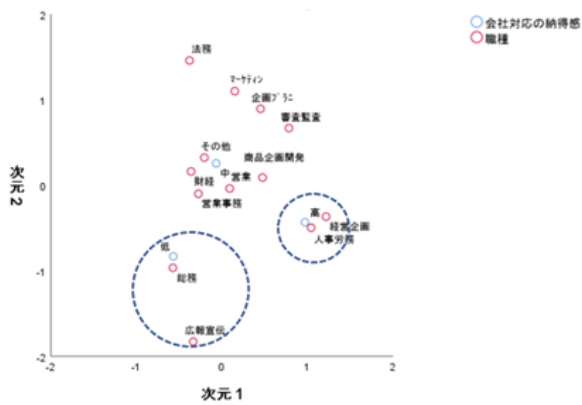


Figure5-29 職種別と会社対応の納得感

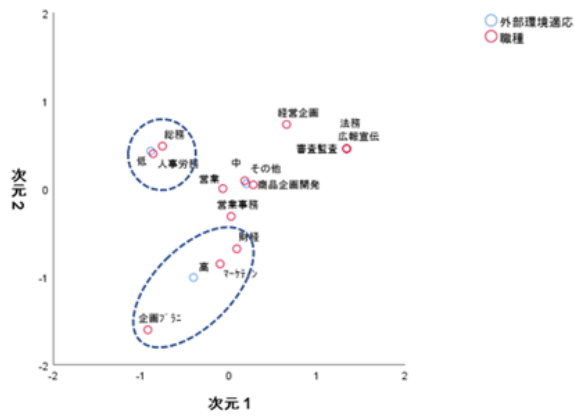


Figure5-30 職種別と外部環境適応

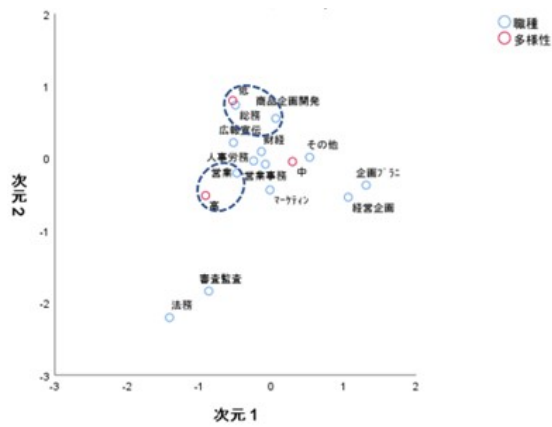


Figure5-31 職種別と多様性

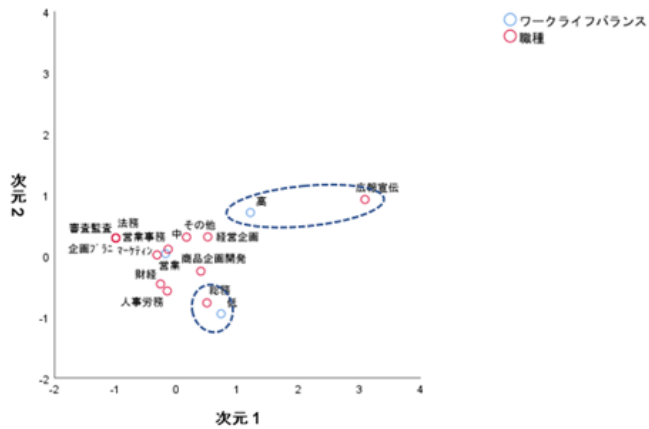


Figure5-32 職種別とワークライフバランス

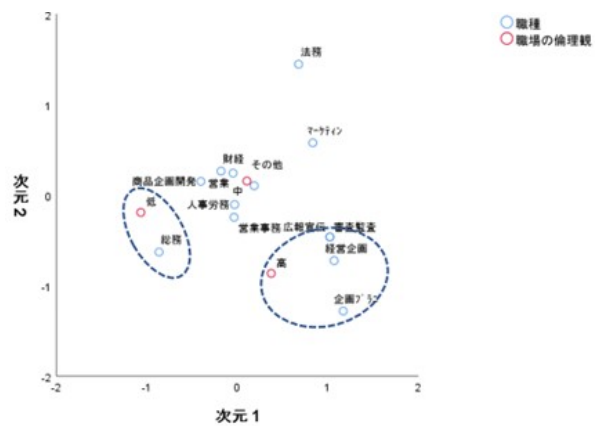


Figure5-33 職種別と職場の倫理観

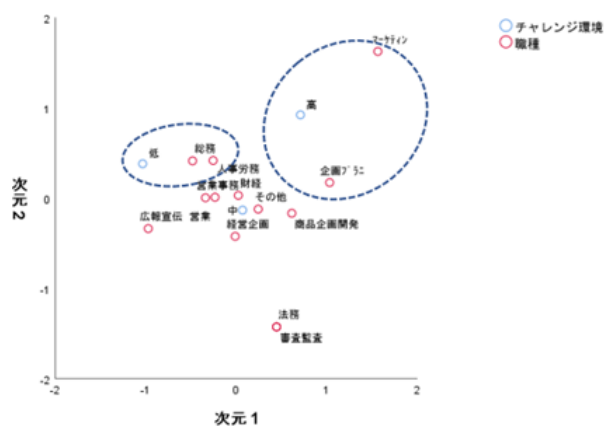


Figure5-34 職種別とチャレンジ環境

職位別による各説明変数における相対的な傾向について以下記述する。

- ・「倫理制度の浸透」に関して、部長クラスが高く、課長クラスが低い。
- ・「職場のコミュニケーション」に関して、課長・部長クラスが高く、その他は中程度。
- ・「主体的な姿勢」に関して、部長・課長クラスが高く、その他は中程度。
- ・「会社対応の納得感」に関して、部長クラスが高く、課長が低い。
- ・「外部環境適応」に関して、部長・課長クラスが低く、その他は中程度。
- ・「多様性」に関して、全体的に中程度。
- ・「ワークライフバランス」に関して、全体的に中程度。
- ・「職場の倫理観」に関して、部長クラスが高く、その他は中程度。
- ・「チャレンジ環境」に関して、部長クラスが高く、全体的に中程度。

説明変数全般として、部長クラスが高く、その他は中程度の傾向にある。それぞれの詳細については、以下の2次元マップのとおりである。

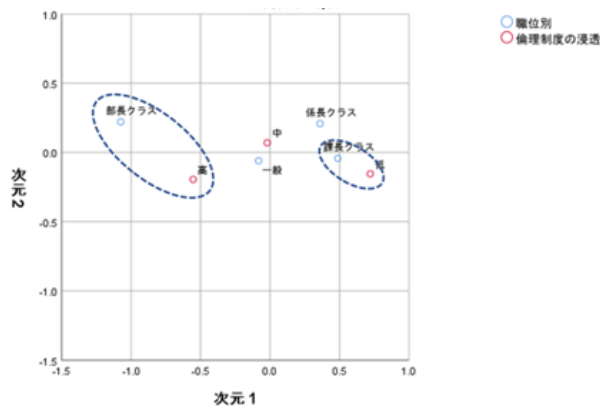


Figure5-35 職位別と倫理制度の浸透

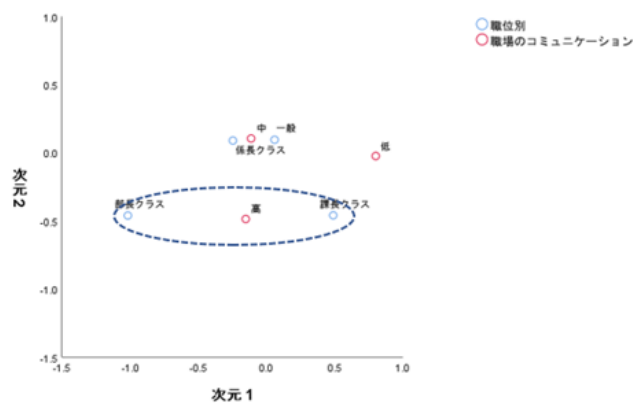


Figure5-36 職位別と職場のコミュニケーション

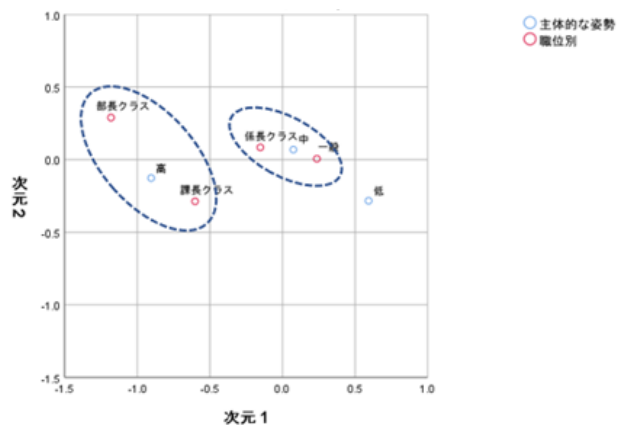


Figure5-37 職位別と主体的な姿勢

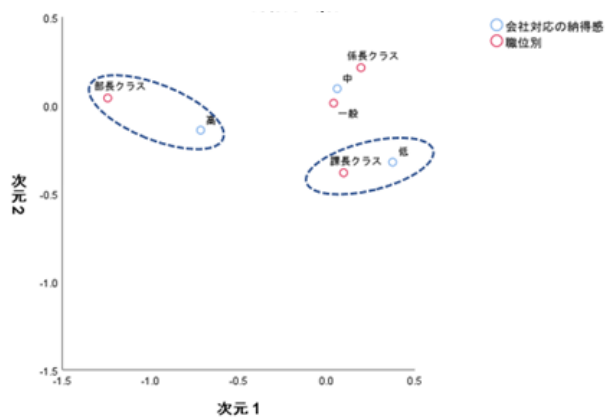


Figure5-38 職位別と会社対応の納得感

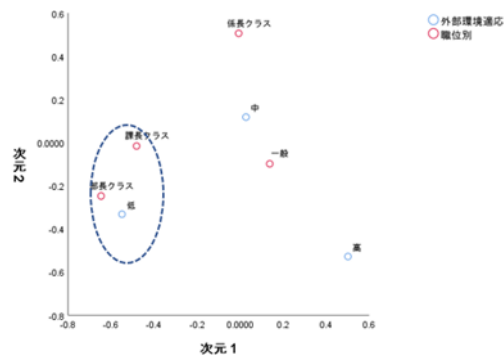


Figure5-39 職位別と外部環境適応

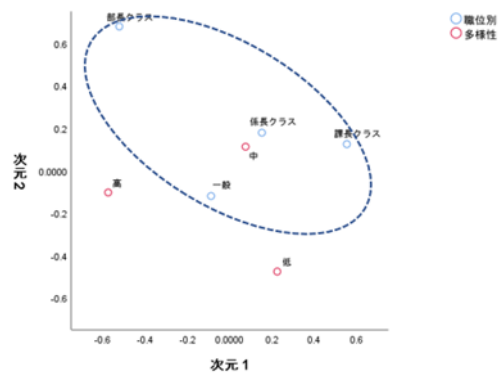


Figure5-40 職位別と多様性

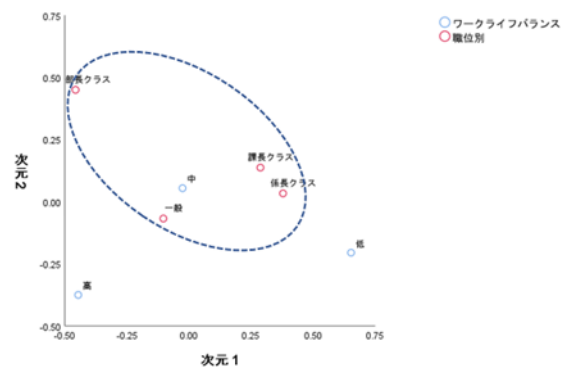


Figure5-41 職位別とワークライフバランス

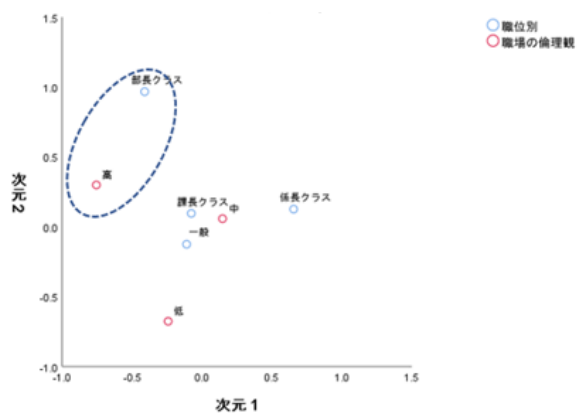


Figure5-42 職位別と職場の倫理観

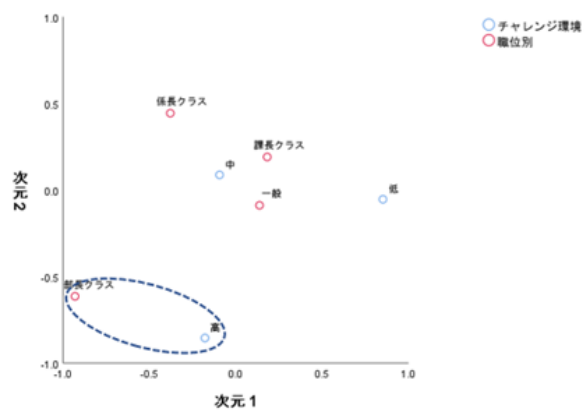


Figure5-43 職位別とチャレンジ環境

規模別による各説明変数における相対的な傾向について以下記述する。

- ・「倫理制度の浸透」に関して、3000 以上が高く、999 以下が低い。
- ・「職場のコミュニケーション」に関して、999 以下が低く、その他は中程度。
- ・「主体的な姿勢」に関して、999 以下が低く、その他は中程度。
- ・「会社対応の納得感」に関して、2000-2999 が高く、999 以下が低い。
- ・「外部環境適応」に関して、2000-2999 が高く、その他は中程度。
- ・「多様性」に関して、999 以下が低く、その他は中程度。
- ・「ワークライフバランス」に関して、2000-2999 が低く、その他は中程度。
- ・「職場の倫理観」に関して、2000-2999 が高く、その他は中程度。
- ・「チャレンジ環境」に関して、999 以下が低く、その他は中程度。

説明変数全般として、2000 以上の規模で高く、999 以下で低い傾向にある。それぞれの詳細については、以下の2次元マップのとおりである。

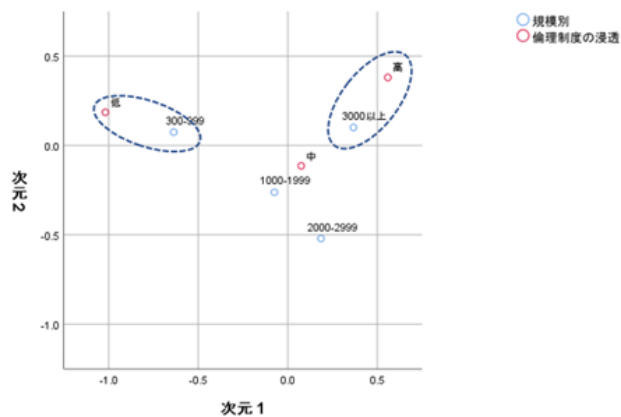


Figure5-44 規模別と倫理制度の浸透

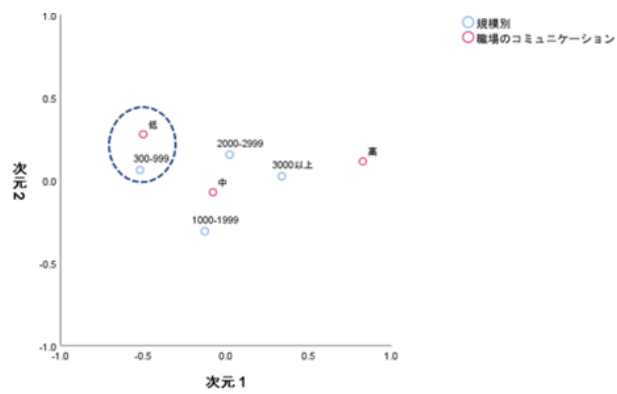


Figure5-45 規模別と職場のコミュニケーション

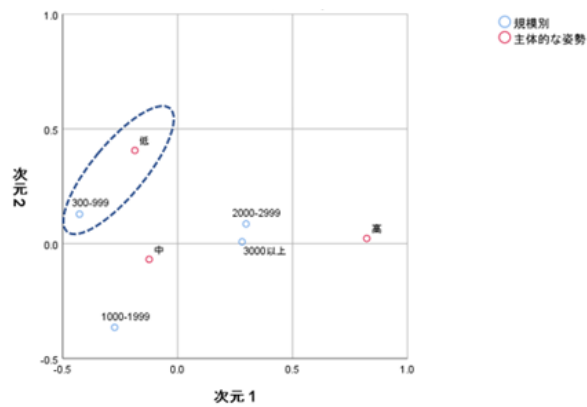


Figure5-46 規模別と主体的な姿勢

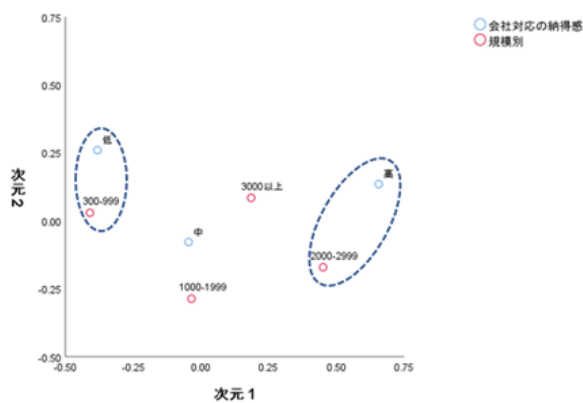


Figure5-47 規模別と会社対応の納得感

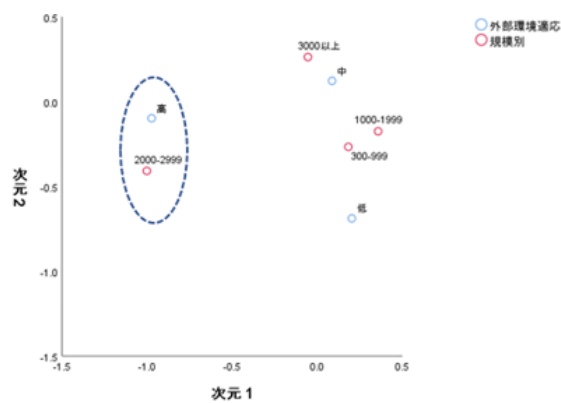


Figure5-48 規模別と外部環境適応

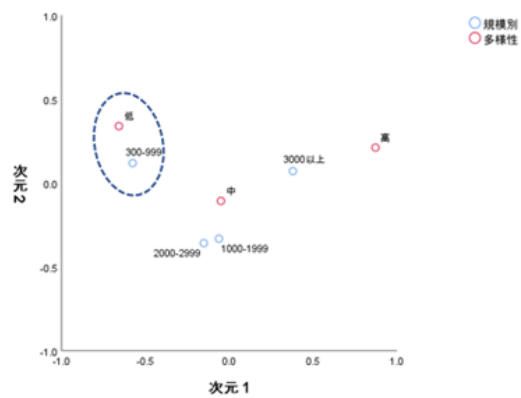


Figure5-49 規模別と多様性

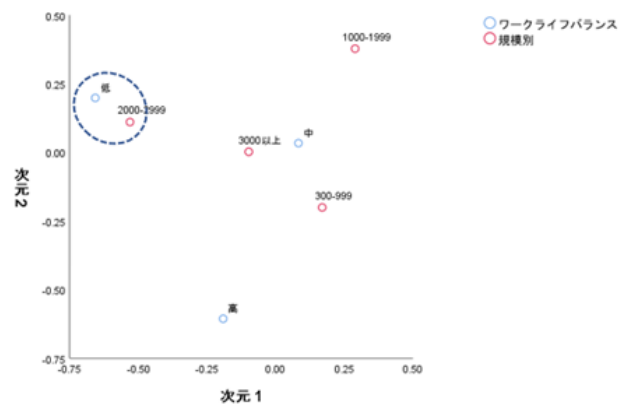


Figure5-50 規模別とワークライフバランス

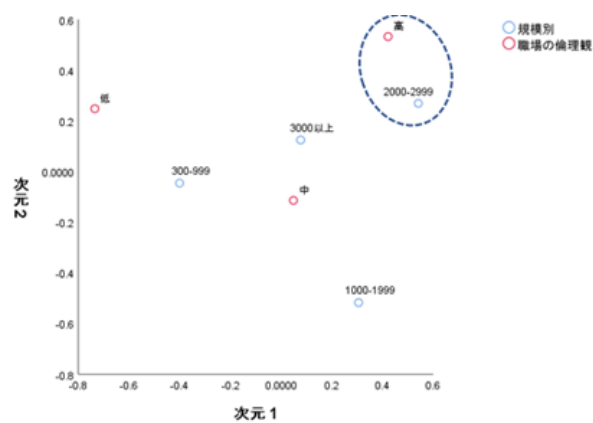


Figure5-51 規模別と職場の倫理観

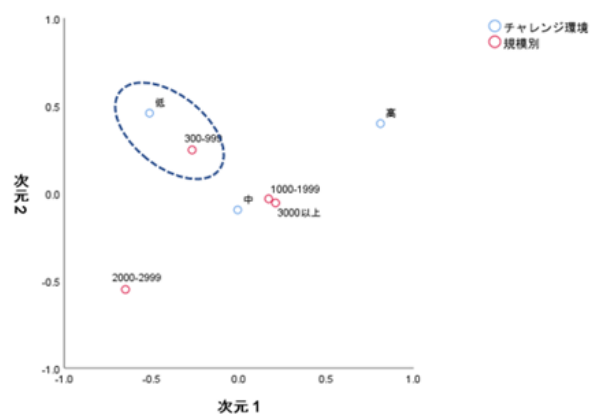


Figure5-52 規模別とチャレンジ環境

5.5.2 属性と目的変数

属性と不祥事防止意識の高さの関係性について以下記述する。

- ・「性別年代別」では、女性 20 代が高く、その他は中程度。
- ・「業種別」では、金融・保険・電気ガスが高く、その他は中程度。
- ・「職種別」では、経営企画・営業事務が高く、企画プランニングが低い。
- ・「職位別」では、部長クラスが高く、その他は中程度。
- ・「規模別」では、2000-2999、3000 以上が高く、その他は中程度。

不祥事防止意識の高さについて、2000 名以上の規模の大きい金融・保険関係の企業において、経営企画や営業事務に従事する 20 代女性が高く、その他は中程度の傾向にある。一方で、職位別でみた場合、部長クラスが高い。それぞれの詳細については、以下の 2 次元マップのとおりである。

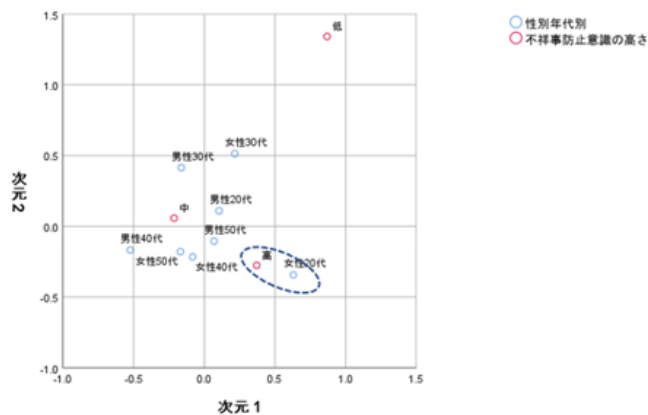


Figure5-53 性別年代別と不祥事防止意識の高さ

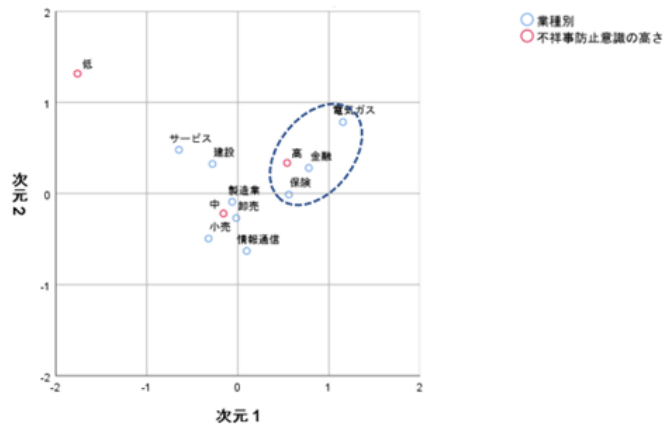


Figure5-54 業種別と不祥事防止意識の高さ

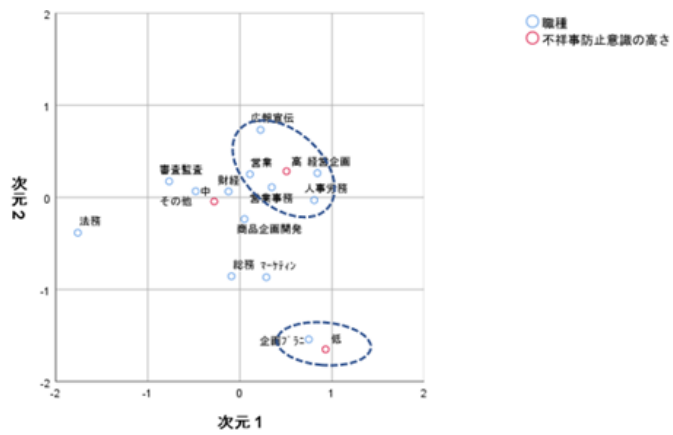


Figure5-55 職種別と不祥事防止意識の高さ

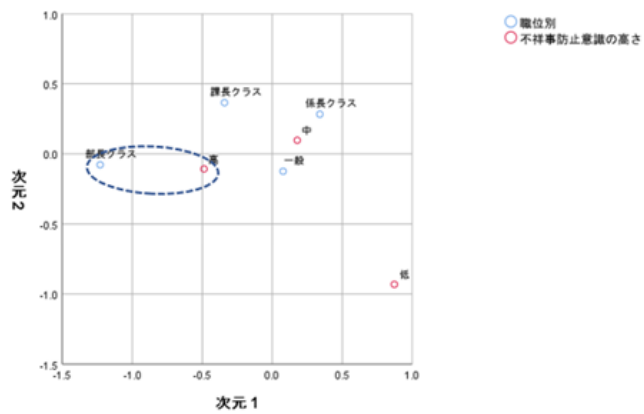


Figure5-56 職位別と不祥事防止意識の高さ

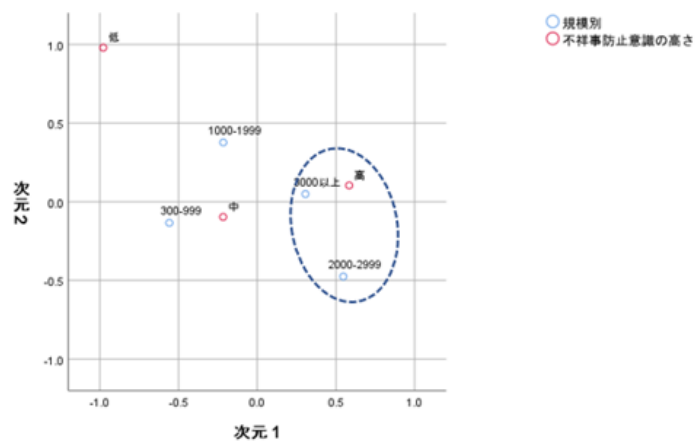


Figure5-57 規模別と不祥事防止意識の高さ

属性と不祥事発生度合いの関係性について以下記述する。

- ・「性別年代別」では、女性 20 代、女性 30 代が良好と見ており、その他は中程度。
- ・「業種別」では、製造業・情報通信が良好とみており、建設業では、望ましくない結果である。
- ・「職種別」では、人事労務・その他ホワイトカラーが良好とみており、その他は中程度。
- ・「職位別」では、一般職が良好とみており、課長クラスでは、望ましくない結果である。
- ・「規模別」では、2000-2999 が良好とみており、その他は中程度。

不祥事発生度合いについて、20 代・30 代の女性や一般職、そして規模の大きい 2000-2999 の企業では、良好とみているが、課長クラスや建設業では、望ましくない結果である。

それぞれの詳細については、以下の 2 次元マップのとおりである。

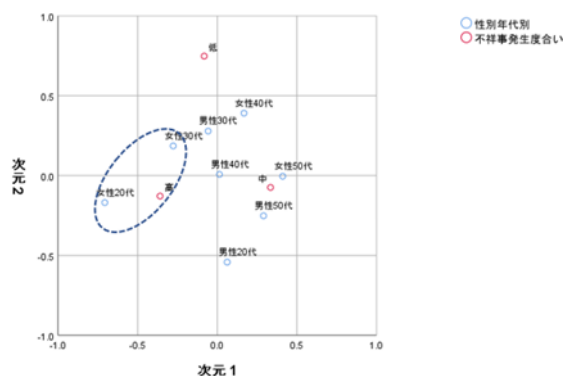


Figure5-58 性別年代別と不祥事発生度合い

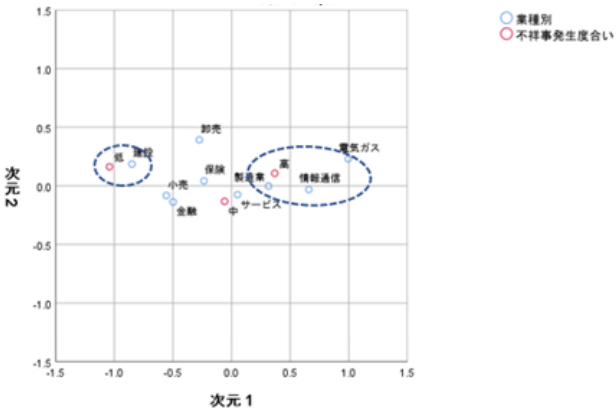


Figure5-59 業種別と不祥事発生度合い

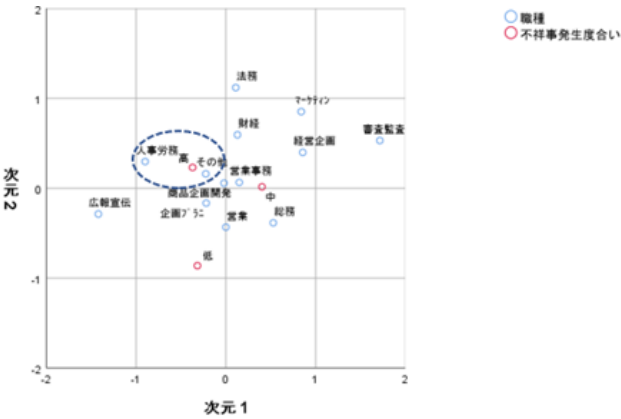


Figure5-60 職種別と不祥事発生度合い

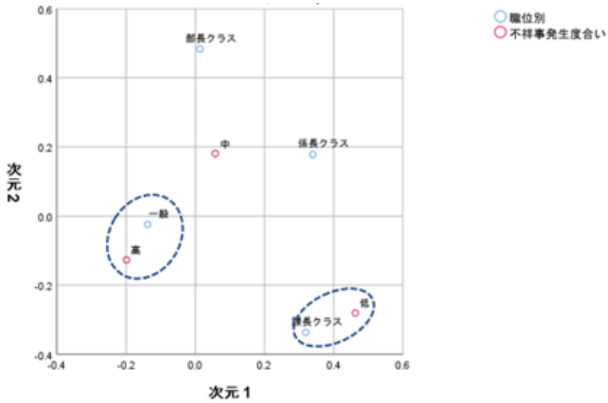


Figure5-61 職位別と不祥事発生度合い

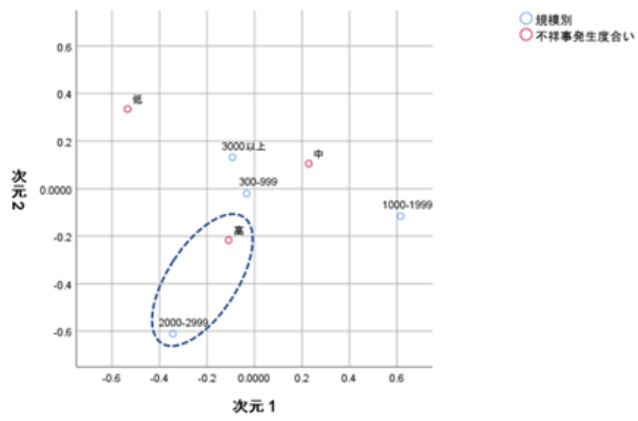


Figure5-62 規模別と不祥事発生度合い

6. 考察

本研究の仮説は、「社員の不祥事防止意識の高さは、企業倫理・企業文化により影響をうけ、社員の不祥事防止意識の高さは、不祥事発生度合いに影響する」である。

第5章のアンケート調査結果および分析結果について、統計解析により企業倫理・企業文化に関して、6つの要因「倫理制度の浸透」、「職場のコミュニケーション」、「主体的な姿勢」、「会社対応の納得感」、「多様性」、「職場の倫理観」が導き出され、これらが進展すると、不祥事防止意識が高まること、不祥事発生度合いが低減されることが支持された。上記6つの要因と不祥事防止意識の高さには重相関係数 .543、の相関関係があり、また不祥事発生度合いには .142 であり、一定の影響を与えることを確認した。このことから、本研究の仮説は定量的に支持されたと考える。

本研究のモデルについては、共分散構造分析により考察を行った。企業倫理・企業文化に関する上述の6つの要因が相互に影響し、不祥事防止意識の高さ、不祥事発生度合いに影響を与えるというものである。

モデルの考察では、企業倫理・企業文化がどのような構造になっているかを考察した。第5章に示したモデルより、(1) 倫理制度の浸透が向上するケース、(2) 職場の倫理観が向上するケース、(3) 主体的な姿勢が向上するケース、(4) 会社対応の納得感が向上するケース、の4つの流れがあることがわかった。このモデルの共分散構造分析の結果、GFI : .990, AGFI : .958, RMSEA : .058 と、モデル適合度を示し、定量的に本モデルが正しいことを示唆している。

コレスポンデンス分析では、各属性と各説明変数、そして各属性と各目的変数のそれぞれを2次元の同一マップ上で比較分析を行った。第5章のFigure5-59（業種別と不祥事発生度合い）で示したように、建設業については不祥事発生度合いが良くない。不祥事防止意識の高さについては、中程度。

また、同章の業種別コレスポンデンス分析結果についても確認すると、「倫理制度の浸透」、「職場のコミュニケーション」、「主体的な姿勢」、「会社対応の納得感」、「外部環境適応」、「ワークライフバランス」、「職場の倫理観」のいずれも低い結果となっている。一方で、不祥事防止意識の高さが良好な保険業についてみると、各要因についても良好な傾向にある。こうした関係性は、業種別以外の4つの属性(性別・年代別、職種別、職位別、規模別)においても、同様の傾向がみられた。

こうした結果からも、企業倫理・企業文化に関する要因が、不祥事防止意識の向上や不祥事発生度合いの低減において、重要な役割を担っていると考えられる。また、その他の特徴として、女性で特に20代、30代の比較的若い層において、不祥事防止意識の高さに関するポイントが高い傾向にあることがわかる。女性の活躍等の多様性は、モデルの考察からも不祥事防止に有効であると考ええる。

第2章の不祥事発生企業と優良企業に関する事例調査では、それぞれの共通点について、以下のように整理した。

不祥事発生企業では、①経営者と社員の分断、②ルールの理解・知識不足、③管理人員の不足、④社内で人間関係が幅を利かす風土、⑤リスク・コンプライアンス意識の欠如、⑥管理・統制機能の不足、以上であった。

優良企業では、①経営者側と社員側で、交流や交信する場がある、②企業外部に目を向けた活動・交流が盛ん、③社員間のコミュニケーションが活発である、④法令・社内ルールを越えた誠実さを大切にしている、⑤企業に社員はじめステークホルダーを大切にする姿勢がある、以上であった。

これら両群の比較より、不祥事防止において以下のことが必要であると考ええる。

- 1) 経営者と社員とのコミュニケーションの構築、および社員間のコミュニケーションの活発化
- 2) 企業内部の論理よりも、企業外部に目を向けた姿勢や活動
- 3) 法令・社内ルールの遵守はもとより、より高い倫理観

これらの分析内容は、上述の定量的分析結果とも整合する内容であると考ええる。

一方、今回採用しなかった因子5「外部環境適応」について、前出のTable5-8 因子・目的変数間の相関関係をみると、目的変数Y2「不祥事発生度合い」との相関が比較的高いが、企業倫理との関係含め、本研究では明確な確認が取れなかった。これについて第2章の先行研究を振り返りつつ述べると、組織文化を論じた佐藤(2009)の企業文化の逆機能(①思考様式の均質化、②自己保存機能)や、シドニー・フィンケルシュタイン(2004)の集団浅慮の症状(力の過信、決定の正当化、強い同調圧力、自己検閲、全員一致幻想、まとまりへの固執)との関連を示唆しているのかもしれない。

つまり、強い企業文化の醸成により組織が強化されるというメリットを享受する

一方で、不祥事発生に繋がりがねないデメリットを如何に低減させることができるか、企業文化と外部環境適応のバランスをとり、企業の健全性を保つことができるかということと考える。

分析結果からは、企業倫理と企業文化が相互に影響していることを確認したことからも、第2章で取り上げた倫理的観点を企業活動の基盤として重視し、企業内の論理に閉じることなく、広く社会に開かれた倫理的企業文化の醸成が必要ではないかと考える。

7. 提言

第2章の事例調査をはじめ、第5章で記述したモデルの共分散構造分析の確認、各種統計解析の結果、および第8章の妥当性の検証より、不祥事防止意識の向上、および不祥事発生度合いの改善に向けて提言する。

7.1. 企業倫理と企業文化の相乗効果を意識した取組み

(1)職場のコミュニケーションの強化である。これは、「会社対応の納得感」、「職場の倫理観」、「多様性」、「主体的な姿勢」、「倫理制度の浸透」いずれの因子にも広範囲に影響を与えるため、改善効果が大いと言える。今回調査した設問の内、かかる因子で高い値を示した項目について、いくつか具体的に挙げると以下である。

- ・Q4S6_職場の雰囲気が良く、話し合いや活動も活発である
- ・Q4S5_上司・同僚・部下が、互いに良い人間関係を築くための配慮を行っている
- ・Q4S7_業務上のアイデア・意見・要望を上司に伝える仕組みが機能している
- ・Q4S13_職位や経歴に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がある
- ・Q4S8_様々なバックグラウンドを持つ人がチームを組んで良い成果を出そうとしている

こうした職場のコミュニケーションを向上させることが、上述した4つの因子を直接的に向上させることになる。職場のコミュニケーション向上策としては、優良企業の事例より、働き方改革の実行、多様性の受容、職場環境の改善志向、以上を挙げる。互いを尊重し、常に傾聴する姿勢で明るい雰囲気の職場作りが必要である。

(2)会社対応の納得感と職場の倫理観の向上である。不祥事防止意識の高さ、および不祥事発生度合いの双方に直接的に影響を与える要因として、会社対応の納得感と職場の倫理観の2つが挙げられる。また、これら2つの要因は、倫理制度の浸透にも直接影響する。こうしたことから、会社対応の納得感、および職場の倫理観を如何に高めることができるかが重要となる。

日本の大企業において、倫理・コンプライアンス等に関わる制度を導入するも、全社的に浸透せず、正しく運用されないため不祥事に繋がりがねない。全社的に浸透しない理由として、社員の認識不足や、やらされ感という状況が考えられる。分

析結果からもわかるように社員の主体的な姿勢を向上させることが重要である。これらを解消するには、会社対応の納得感と職場の倫理観を向上させることである。

会社対応の納得感とは、ここで換言すると組織公正のことである。組織公正とは、第2章の横田・中野(2013)によると、組織に所属するメンバーが主観的に知覚する組織の公正性を表す。社員が自分の所属する企業が自分のことをどの程度公正に扱ってくれていると感じるのかという主観的な認識である。今回調査した設問の内、高い値を示した項目を具体的にいくつか挙げると以下となる。

- ・Q6S3_人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる
- ・Q5S6_会社の方針や進めている施策に納得している
- ・Q6S4_会社は社員を大切に扱っている
- ・Q4S3_現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている
- ・Q5S3_自分の処遇（給料・ポジションなど）には納得している

こうした会社対応の納得感を高めることが、「倫理制度の浸透」、「主体的な姿勢」、「不祥事防止意識の高さ」、「不祥事発生度合い」に良い影響を与える。会社対応の納得感の向上策としては、優良企業の事例より、経営者と社員による定期的な懇談会の開催、社員意識調査実施等による傾聴、公正な人事制度の運営、積極的な人材活用、働き方改革の実行、職場環境の改善志向、以上を挙げる。

一方、職場の倫理観とは、換言すると、職場の風通しの良さと言える。第6章で記述したように、多様性のある職場の倫理観により、第2章で記述した組織文化の逆機能による組織内の論理に閉ざされないことが重要である。今回調査した設問を示すと以下となる。

- ・Q4S21_ルール違反と思われることに対して、社内で意見を言える雰囲気がある
- ・Q4S18_職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる
- ・Q4S22_周りの社員は、倫理規程を尊重して行動するようにしている

こうした職場の倫理観を高めることが、「倫理制度の浸透」、「不祥事防止意識の高さ」、「不祥事発生度合い」に良い影響を与える。職場の倫理観の向上策としては、優良企業の事例より、企業倫理重視の経営姿勢、活動のマテリアリティ設定、企業外部との交流活動の推進、情報開示レベルを高める、以上を挙げる。

7.2. 予兆管理としての組織診断と是正対応の実施

以上のように論じた取組みは、絶え間なく継続的に活動を行うことが肝要であり、一方で、企業内の実態を毎年定期的にモニターし、現状把握したうえで、適時にフォローアップを施す必要がある。その一連の流れについて、以下のとおり示す。

(1) 全社員へのアンケート調査実施

企業倫理・企業文化に関する内容にて、まず全社員へのアンケート調査方式での実施を考える。アンケート内容については、ECQ(Ethical Climate Questionnaire)の活用(山田敏之・中野千秋・福永晶彦(2015))を参考にする等、十分な検討が必要。

(2) アンケート結果とデータ分析

アンケート回収して完了ではない。回収したデータは、不正の予兆を示す重要なデータとなり得る。従い、それらのデータをもとにコンピュータによる統計解析を行う。分析結果は、当該単年度データだけではなく、過年度からのデータ蓄積、全社比較し、かかる動向・傾向把握や今後の予測、仮説検証の繰り返しが必要である。

(3) 固有リスクの特定と掛け合わせ

企業倫理・企業文化に関するアンケート結果データとともに、当該企業ないし部署で働く社員がおかれている固有リスクを特定し掛け合わせることで、予兆管理においては現実感がより高まると考える。具体的には、地域、顧客、商品などの対象基準を設け、予めリスクの重み付けを行い、掛け合わせて評価する。

(4) 参与観察の実施

上述(2)(3)の結果に応じリスクアプローチの観点で、特定したグループ企業ないしは特定部署に対して、参与観察を実施することが有効であると考ええる。

(5) 総合評価

上述(4)の現場状況の確認結果を加味し、総合評価をおこなう。

(6) 改善・是正の実行

上述(5)の総合評価をもとに企業内の独立した評価部署は、経営者とともに対応策を検討し必要と判断すれば、当該グループ企業ないし部署に対し、当該経営者、ミドルマネジメントの役割と責任を明確にし、速やかに改善・是正を実行させる。

以上が不祥事の予兆管理による、不祥事防止に向けた組織診断、是正対応という企業内リスク管理活動の一連の流れを示した提言である。

7.3. 不祥事防止に向けて

企業の不祥事防止に向けて、倫理的企業文化の醸成を唱えたい。

ここで重要なことは倫理的ということである。社会の公器、市民社会である企業として、職場・企業内の論理に閉ざすことなく、広く社会における善し悪しの視点をもつことである。一方、倫理観の向上のための施策はすぐに効果が表れにくく、短期間で集中的に対応を強化するという方法よりも、計画的、かつ継続的に取組みを重ねることで、着実に根付かせることが必要であろう。

一方、有識者インタビューの一部より感じた点だが、第2章で記述した中村(2001)が論じるように、企業行動の倫理性実現を個別企業の自発的努力のみに期待することは到底困難であり、個別企業における経営倫理確立の努力に対する社会的支援(①各種利害関係者、②業界、③公的権力)の存在が欠かせないのかもしれない。

また、企業文化とは、企業内独自に醸成されるものであり、企業のメンバーに共有された基本的価値観と、そこから生まれる行動パターンである(佐藤(2009))。第2章、第6章で記述したように、強い企業文化は、高コンテキスト文化を生み、効率的なコミュニケーションや高いロイヤリティ等のメリットを生む。組織とは、ある目的を効率的に追求するために構成されたもののゆえ、強い企業文化は理に叶っていると言える。

しかしながら、強いがために考えを異にする者や環境に対して排他的となりかねず、企業内独自のものの見方、考え方に閉じられてしまい、変化してゆく新たな環境への適応を阻害しかねないのである。

各社の企業文化は、決して企業内の論理に閉じることなく、絶え間なく企業内部・外部の環境に注視し傾聴することで、適切に変化を捉えたい。そこに法制度や社内ルール・企業文化といった枠組みを越えた大きな視点に臨み、普遍性ある倫理という要因を企業文化に結びつけていくことが必要だと考え、倫理的企業文化の醸成を唱えるものである。

8. 妥当性の検証

不祥事防止に関する分析結果およびモデル、そして提言内容についての有効性を検証するため、総合商社に勤務する内部統制業務、監査業務、主計業務に専門性をもつ有識者3名へのインタビューを実施した。インタビュー実施内容および有識者よりのレビューコメントについて、以下のとおり示す。

8.1. 有識者へのインタビュー実施

1) 対象者3名

- ・内部統制担当 役員
- ・内部統制担当 管理職
- ・監査担当 管理職

2) 実施日時

- ・2020年1月8日（水） 17:40-19:10
- ・2020年1月9日（木） 17:45-18:45
- ・2020年1月9日（木） 19:00-20:00

3) インタビュー内容

インタビュー実施の趣旨について、事前に有識者各位へ説明した。インタビュー当日は、筆者より有識者各位へ本研究の目的・背景・仮説・研究方法などについてプレゼンテーションした上で、アンケート内容、統計解析結果、考察、提言内容について説明した。

以下2つの質問内容については、プレゼンテーション前に予め提示したうえで、プレゼンテーション終了後に、あらためて下記2点について、意見やアドバイスを求めた。

- ① 分析結果およびモデルについて、どう思うか。
- ② 提案内容について、どう思うか。

8.2. 検証結果

1) 分析結果およびモデルについて

- 分析結果およびモデルについて、特に違和感はない。そうならざるを得ない時代、環境になった。企業文化とは何か。企業がこれまで都度判断を積み重ねてきた結果ではないかと思う。昨今不祥事を発見しやすくなった一方で、会計不祥事も起きやすくなった。会計と税務が分離したこと、例えば、時価会計などキャッシュの裏付けのない利益を上げられるようになったからである。また、四半期決算報告の義務化などの影響により、企業全般として、短期志向で近視眼的な経営になっているのではないか。コミュニケーションが悪くなった側面として、社会的にパワハラ等であまりに敏感となったことも気になる。相手のことを考え、会社を守り、人を守る気持ちが、コミュニケーションの確立へ繋がると考える。
- 違和感はない。そのような結果になるのだと思う。
- こうしたことを会社の統制環境と捉え、総合的にまとめてみている監査目線と近いと思うが、個別の要因ごとにみて分析している点が面白い。

2) 提案内容について

- 難しい問題である。提案のように実行し現状把握ができて、改善する術を会社はもっていないのではないか。例えば、コミュニケーションの向上と言いつつも、社会・環境の変化をうけて、それと真逆となりかねない制度が入ってきている。また社内の皆が家族的ではない状態の場合、コミュニケーションをどうするか。そうした場合、人は生活、生存への危機感をもたない限り、皆のベクトルは揃わない。
- コミュニケーションに働きかけることは、良いことだと思う。また、アンケート結果等を使用することで、不正兆候分析、感度分析の目安になると思う。これは、一つのビジネスになるかもしれない。昨今の不祥事をみると、不正のトライアングルという機会に起因するというよりも、主観的事情によるマイナス

の倫理観に起因している。この結果で悪い兆候が出た場合、次に経営者は何をおこなうべきかという点で難しい。

- これらの分析結果に、リスクの大きさが付け加えられると、経営者はより関心を示すと考え。切り口は幾つかあると思うが、例えば、対象のグループ会社が属する業界、取扱う商品・サービス、対象社員の業務や立場などによるリスクと紐付けることができれば、より効果的で効率的なチェックになると考える。

3) その他

果たして会社がコミュニティとなっているか。人に感動を与えることで関心が増える。相手や環境に対して無関心ではいけない。相手に関心をもつことが大切である。会社・個人によりコミュニティの作り方も様々である。

社員一人ひとりが自分で考え、さらに会社には先生となる人がいるといった斯様なロールモデルをもつ会社の文化は良い。また、本質を押さえず、答えを探しにいくマークシート世代は間違えることを嫌がる傾向にあり、それだと失敗しないようにという方向に企業文化が振れていくと考える。

9. 結言

9.1. 本研究の成果

本研究は、「社員の不祥事防止意識の高さは、企業倫理・企業文化により影響を受け、社員の不祥事防止意識の高さは、不祥事発生度合いに影響する」という仮説を設け、主にインターネットアンケートおよび統計処理を利用して、日本の大企業において社員の不祥事防止意識の高さや、不祥事発生度合いに影響を与える要因を分析した。

多変量解析の結果、企業倫理・企業文化が、社員の不祥事防止意識の高さに影響を与えること、そして社員の不祥事防止意識が、不祥事発生度合いに影響を与えることを確認した。

さらに、SEM(共分散構造分析)を用いて企業倫理・企業文化の因子の関連を確認した結果、職場のコミュニケーションを起点として、倫理制度の浸透が向上するケース、職場の倫理観が向上するケース、主体的な姿勢が向上するケース、会社対応の納得感が向上するケース、の4つの流れがあり、それらを通して社員の不祥事防止意識の高さや、引いては、不祥事発生度合いに影響することを明らかにした。

こうした統計解析結果をはじめ、先行研究、事例調査等を考察し、大企業の不祥事防止に向け、「倫理的企業文化の醸成」を唱えた。

また、有識者へのインタビューの結果から、これらの提言に違和感はなく納得の由で、経営による対応について今後検討する必要はあるが、社員の不祥事防止意識の高さの向上や、不祥事発生度合いの改善に有効であることを確認した。

9.2. 今後の課題

本研究を通して得られた不祥事防止意識の高さや、不祥事発生日合いに影響する要因について、全社員へのアンケート調査を実施する際には、対象企業を考慮した上で要因ごとの網羅性を考え、設問内容をあらためて精査し、アンケートを実施する必要がある。アンケート実施後のデータ処理については、より高度な予兆管理に向け、一定のリスク項目と基準を設け、それらと掛け合わせ、改善・是正のアクション可否を判定する仕組みを確立したい。

本研究は、日本の大企業に勤務するホワイトカラーに対して、企業不祥事の内、不正会計、および会社資産の不正流用を対象に調査、分析を行ったものである。企業不祥事には不正会計以外に、例えば近時世間を騒がせた製造業の品質偽装など、他にも様々なコンプライアンス違反等の事案がある。そうした場合、ホワイトカラー以外の職種についても調査する必要がある。また、不祥事のたびに経営者の姿勢が問われるが、企業倫理および企業文化と、不祥事防止への経営者の意識や姿勢との関係性についても、研究が必要である。

一方で企業数という点で圧倒的な割合を占める中小企業への調査が必要である。大企業や上場企業では、法的規制や株式市場からの義務を負うことから、内部統制システムやコーポレート・ガバナンス等に関し、社員教育体制含め一定の仕組みの整備・構築は進んでいると思われるが、中小企業における状況は必ずしも明らかではない。また、整備・構築に投入が必要とされる人材や資金を考えれば、大企業に比べて整備・構築段階で検討すべき課題や考慮すべき事項は多いと考えられる。

謝辞

本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全体に亘り、厚くご指導いただいた。統計解析ツールに初めて触れる戸惑いの中で、解析を楽しむことを旨とし激励いただき、何とか前進することができた。深く感謝申し上げる。

本論文の執筆に際して、副査の白坂成功教授よりは限られた時間の中で、わかりやすく要点をついたご指導とご助言をいただいた。

高野研究室においては、助教の河村智行氏よりは統計解析の方法や見方について、初歩の段階から懇切丁寧にご指導いただき、また多くの方々からも演習や合宿等を通じて、貴重なご助言、たくさんの激励をいただいた。

アンケート実施に関しては、株式会社マクロミルのご協力により、多くの有益なデータを得ることができた。

インタビュー実施に際しては、内部統制業務、監査業務、主計業務の有識者の方々より多大なご協力をいただき、多くの貴重なご意見をいただいた。

こうして多くの方々に支えられ、研究を行うことができ、論文を執筆できたことに大変幸せを感じている。謹んでここに謝辞を表す。

最後に、家族や私の健康をいつも気遣ってくれた妻に、心から感謝したい。

参考文献

- Donald R. Cressey, *Other People's Money*(1971): A Study in the Social Psychology of Embezzlement, Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Paine, L. S. (1994) "Managing for Organization Integrity" *Harvard Business Review* Vol.72, No. 2, pp106-117.
- 青木崇(2009)「日本企業の不祥事と企業の社会的責任」日本経営倫理学会誌第 16 号
- 青木崇(2010)「企業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第 17 号
- 青木英孝(2015)「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」日本経営学会, 経営学論集第 86 号, 67-77 頁
- 池田耕一(2009)「企業倫理の動的かつ多面的展開と技術者に求められる役割」名古屋工業大学学術機関リポジトリ, 技術倫理研究第 6 巻, 109-136 頁
- 一ノ宮士郎(2016)「我が国における不正会計の傾向と分析(1)」専修マネジメント・ジャーナル Vol. 6 No. 1
- 一ノ宮士郎(2017)「我が国における不正会計の傾向と分析(2)」専修マネジメント・ジャーナル Vol. 7 No. 1
- 一ノ宮士郎(2018)「我が国における不正会計の傾向と分析(3)」専修マネジメント・ジャーナル Vol. 8 No. 1
- 稲垣浩二(2018)「企業文化の監査プログラム」同文館出版
- 内田治(2006)「すぐわかる SPSS によるアンケートの相関分析」東京図書
- 梅津弘光(2005)「改正連邦量刑ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」三田商学研究, Vol. 48, No. 1, 147-158 頁, 慶應義塾大学出版会
- 梅津弘光(2006)「ビジネスの倫理学」丸善株式会社
- 梅津弘光・柴柳英二訳(2011) "Lynn Sharp Paine" 「ハーバードのケースで学ぶ 企業倫理」慶應義塾大学出版会
- 岡村俊一郎(2013)「実証的エージェンシー理論の構造」関西学院商学研究
- 岡本大輔・梅津弘光(2006)「企業評価+企業倫理」慶應義塾大学出版会
- 岡本人志(2008)「『企業倫理と企業文化』に関する研究序説」尾道大学経済情報論集第 8 巻第 2 号

- 小塩真司(2019)「SPSS と Amos による心理・調査データ解析」東京図書
- 小田利勝(2010)「ウルトラ・ビギナーのための SPSS による統計解析入門」プレアデス出版
- 飫富 順久(2009)「企業倫理と内部統制システム」経営力創成研究
- 影山僖一(2010)「組織構造論からの組織活性化の一提案ー組織不祥事防止に関する組織文化論からの解明ー」千葉商大論叢, 47(2), 317-336 (2010-03)
- 川村眞一(2015)「現代の実践的内部監査」同文館出版
- 河村智行・高野研一(2012)「情報システム開発の成否に影響を与える組織文化の要因の研究」情報処理学会論文誌 Vol. 53 No. 12 2854-2864
- 勝呂博之他(2005)「企業文化の光と影ー不祥事は何故起きるのかー」東京企業リスク研究会企業文化グループ
- 河口和幸(2017)「我が国における企業倫理の現状と課題」崇城大学紀要, 第 42 巻
- 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刊行委員会
- 河野哲也(2016)「ビジネス倫理学からみた不正会計:多様性と対話で組織を成長させる」企業会計 2016, Vol. 68 No. 6, 51-58 頁
- 北野晴人(2015)「従業者と組織の心理的関係からみた内部不正行為の抑止に関する考察」第 14 回情報科学技術フォーラム
- 北野晴人(2015)「日本的経営における内部不正行為抑止の研究」情報セキュリティ大学大学院情報セキュリティ研究科情報セキュリティ専攻, 博士論文
- 久野桂(1997)「企業の社会的責任から企業倫理へ」日本経営倫理学会誌第 4 号
- 久保田潤一郎(2007)「企業倫理の実効性を高める企業行動規範についての一考察」立教ビジネスデザイン研究第 4 号
- 昆政彦(2008)「企業文化マネジメントによる個人倫理と企業倫理の統一」日本経営倫理学会誌第 15 号
- 佐藤和(2009)「日本型企业文化論」慶應義塾大学出版会
- 四本雅人(2006)「企業倫理と組織文化ー倫理的組織文化の確立に向けてー」横浜国際社会科学研究所第 11 巻第 2 号
- 臧 世俊(2005)「企業不祥事の対策ー企業法学と企業倫理学の視点ー」中央学院大学法学論叢
- 洪沢栄一(1916)「論語と算盤」(守屋淳訳「現代語訳 論語と算盤」ちくま新書, 2016)

- シドニー・フィンケルシュタイン(2004)「名経営者がなぜ失敗するのか」日経BP社
- 鈴木由紀子(2015)「行動倫理学の予備的考察ー飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題を中心にー」商学集志第84巻第3・4号
- 高林真一郎(2013)「企業不正の理論と対応」同文館出版
- 高村清吾(2011)「倒産企業の企業体質に関する根本原因分析と考察ー3 ステークホルダーの視点による企業体質健全化モデルの構築ー」
- 田口眞久(2004)「企業倫理と競争優位に関するー考察ー企業文化の視点からー」立教デザイン研究第1号
- 田中宏司他(2016)「渋沢栄一に学ぶ論語と算盤の経営」同友館
- 谷口勇仁(2013)「日本型企业倫理活動の探究ー職場環境主導型企业倫理活動と個人責任強調型企业倫理活動ー」日本経営倫理学会誌第20号
- 電力中央研究所(2006)「倫理コンプライアンスの実効性検証と向上策」
- 中野千秋他(2009)「第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」日本経営倫理学会誌 Vol. 16, pp151-163
- 中村瑞穂(1997)「企業倫理への接近と日本における意識」明治大学社会科学研究所紀要, 第77巻第1号, 103-118頁
- 中村瑞穂(1998)「企業倫理と日本企業」明大商学論叢第80巻第3・4号
- 中村瑞穂(2001)「企業倫理実現の条件」明治大学社会科学研究所紀要, 第39巻第2号
- 中村瑞穂他(2007)「日本の企業倫理ー企業倫理の研究と実践ー」企業倫理研究グループ, 白桃書房
- 日本監査役協会(2009)「企業不祥事の防止に関するインターネットアンケート」
- 日本監査役協会(2018)「企業不祥事の防止と監査役等の取組」
- 日本公認会計士協会(2019)「上場会社等における会計不正の動向(2019年版)」経営研究調査会研究資料第6号
- 日本公認不正検査士協会(2018)「2018年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」
- 日本内部統制研究学会(2018)「内部統制報告制度の実効性確保についてー制度導入10年を経ての旧訓と課題ー」
- 萩原道雄(2012)「企業倫理を考えるー日本の伝統文化から経営実践までー」八千代出版
- 福原康司他(2012)「組織不祥事研究における視座と方法ーミクロ・アプローチの再検討

- ー」専修マネジメント・ジャーナル, 第1巻, 1-2号, 99-113頁
- 星野崇宏他(2008)「組織風土と不祥事に関する実証分析」一橋経済学第2巻第2号
- 間嶋崇(2007)「組織不祥事」文眞堂
- 松隈優(2017)「組織文化の観点から見た情報セキュリティに関する研究ー内部不正による情報漏洩に対する対策の提言ー」
- マックス, H. B・アン, E. T(2013)「倫理の死角ーなぜヒトと企業は判断を誤るのかー」NTT出版
- 水尾順一(1999)「新たな企業行動論の視点による経営倫理診断の一考察」日本経営診断学会年報, 31巻, 15-27頁
- 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ー経営倫理(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の視点からー」日本経営倫理学会誌第21号
- 村山元英・村山元理(1994)「日米の企業倫理研究ーその理論構成と教育の方向づけー」千葉大学経済研究第9巻第1号
- 山口利昭(2014)「不正リスク管理・有事対応」有斐閣
- 山口勇人・高野研一(2012)「倫理コンプライアンス問題の発生パターン分類による対応戦略」慶應SDM
- 山田敏之・中野千秋・福永晶彦(2015)「組織の倫理風土の定量的測定：Ethical Climate Questionnaireの日本企業への適用可能性の検討」日本経営倫理学会誌第22号
- 山本靖・内田亨(2018)「「限定された倫理性」から考察されるコーポレート・ガバナンス」新潟国際情報大学経営情報学部紀要, 1, 84-93
- 横田理宇・中野千秋(2013)「組織の公正性と倫理的環境が従業員の非倫理的行動に及ぼす影響ー日本企業4社に対するアンケート及びインタビュー調査に基づく実証研究ー」博士学位論文 麗澤大学大学院
- 吉田佳絵(2013)「現代企業における組織風土と企業パフォーマンスの関係性の解明ー基礎データの整備と診断方式の確立ー」
- 吉原英樹(1995)「企業倫理の実証分析(現代企業と社会)」日本経営学会, 経営学論集, 65巻, 44-51頁

その他参考データ

企業の不正リスク調査白書 Japan Fraud Survey2018-2020、デロイトトーマツ
公認不正検査士協会による 不正実態調査報告(2016 年版)の解説、デロイト
トーマツ

最近の企業不正事例にみるコーポレート・ガバナンスのあり方(2010 年 10 月)、CIA フ
ォーラム研究会報告、日本内部監査協会

CSR 企業総覧、東洋経済新報社

上場会社における不祥事予防のプリンシプル(2018 年 3 月 30 日)、日本取引所自主規
制法人

調査報告書_アピックヤマダ株式会社(2017 年 6 月 30 日)、第三者委員会

調査報告書_大豊建設株式会社(2018 年 2 月 2 日)、第三者調査委員会

調査報告書_亀田製菓株式会社(2017 年 12 月 14 日)、独立調査委員会

調査報告書_昭光通商株式会社(2017 年 4 月 17 日)

調査報告書_株式会社光・採(2017 年 9 月 25 日)、内部調査委員会

調査報告書_福島工業株式会社(2017 年 9 月 21 日)

日本証券アナリスト協会ディスクロージャー研究会証券アナリストによるディスクロ
ージャー優良企業選定(2019 年度)

不祥事対応における再発防止策の策定、KPMG FAS

不正リスク管理一ケーススタディと管理態勢の整備ポイントー(2010 年 1 月)、新日本
有限責任監査法人

倫理観向上に向けた取組み事例集(2014 年 3 月)、日本証券業協会

倫理法令遵守マネジメント・システム規格(2001 年 11 月)、麗澤大学企業倫理研究セ
ンター

検索エンジン、企業・協会等のホームページ(HP)

NDL-OPAC(国立国会図書館)<https://ndlonline.ndl.go.jp/#!/>

Google Scholar <https://scholar.google.co.jp/>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ (KOARA)

http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/listitem.php?index_id=76229

CiNii(国立情報学研究所) <https://ci.nii.ac.jp/>

花王株式会社HP <https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/>

株式会社資生堂HP <https://www.shiseidogroup.jp/sustainability/>

ソニー株式会社HP <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/>

株式会社ブリヂストンHP <https://www.bridgestone.co.jp/csr/index.html>

株式会社リコーHP <https://jp.ricoh.com/sustainability/>

経営倫理実践研究センター <http://www.berc.gr.jp/>

第三者委員会ドットコム <http://www.daisanshaiinkai.com/>

株式会社東京商工リサーチ <https://www.tsr-net.co.jp/>

日本監査役協会 <http://www.kansa.or.jp/index.html>

日本経営調査士協会 <http://www.keieichosa.gr.jp/>

日本経営倫理学会 <https://www.jabes1993.org/>

日本経営倫理士協会 <http://www.acbee-jp.org/>

日本内部監査協会 <http://www.iaajapan.com/>

日本内部統制研究学会 <http://www.jicra.org/>

BUSINESS LAWYERS <https://www.businesslawyers.jp/>

株式会社プロフェッションネットワーク

Professional Journal <https://profession-net.com/professionjournal/>

付録 インターネットアンケートフォーム

予備調査

Q1		100%
あなたの現在の主な勤務先の業種についてお答えください		
☐ 単一回答	☒ 必須回答	
☐ ①	農業・林業・漁業・鉱業	
☐ ②	建設業	
☐ ③	製造業	
☐ ④	鉄鋼業	
☐ ⑤	出版・印刷関連産業	
☐ ⑥	電気・ガス	
☐ ⑦	熱供給	
☐ ⑧	水道業	
☐ ⑨	運送・輸送業	
☐ ⑩	旅行業	
☐ ⑪	電気通信業	
☐ ⑫	飲食店	
☐ ⑬	金融業	
☐ ⑭	保険業	
☐ ⑮	不動産業	
☐ ⑯	サービス業	
☐ ⑰	放送業	
☐ ⑱	情報通信業	
☐ ⑲	調査業・広告代理業	
☐ ⑳	医療業	
☐ ㉑	協同組合・教育関連・公務員	
☐ ㉒	卸売	
☐ ㉓	小売業	
☐ ㉔	その他	
☐ ㉕	勤めていない(専業主婦・学生などを含む)	

Q2

あなたの現在の主な勤務先の勤務形態についてお答えください。
複数あてはまる場合は主な勤務形態についてお答えください。

① 第一回答 ★ 必須回答

▲ とじる

- ① 経営者・役員
- ② 正社員
- ③ 契約社員
- ④ パート・アルバイト
- ⑤ その他



Q3

あなたの現在の主な勤務先の職種についてお答えください。

① 第一回答 ★ 必須回答

- ① 営業
- ② 営業一般事務
- ③ 経営企画・事業企画
- ④ 財務・会計・経理
- ⑤ 総務
- ⑥ 人事・労務
- ⑦ 法務
- ⑧ 審査・監査
- ⑨ 商品企画開発
- ⑩ 広報・宣伝
- ⑪ マーケティング
- ⑫ その他企画プランニング
- ⑬ その他ホワイトカラー（事務系の職種一般に従事する方）
- ⑭ その他ブルーカラー（作業系の職種一般に従事する方）

本調査

Q1

100%

あなたの現在の主な勤務先の職位についてお伺いします。

④ 単一回答 ★ 必須回答

① 部長クラス

② 課長クラス

③ 係長クラス

④ 一般

⑤ その他 (必須入力)

..... ✂ ここまで改ページ

Q2

あなたの現在の主な勤務先の従業員数についてお伺いします。

※グループ会社は含まずにお答えください。

※派遣、契約、アルバイト等は含まずにお答えください。

④ 単一回答 ★ 必須回答

▲ とじる

① 299人以下

② 300人～999人

③ 1000人～1999人

④ 2000人～2999人

⑤ 3000人以上

⑥ わからない

..... ✂ ここまで改ページ

Q3

あなたのこれまでの転職回数についてお伺いします。

転職の経験がある場合は何回かをお答えください。

④ 単一回答 ★ 必須回答

▲ とじる

① 0回

② 1回

③ 2回

④ 3回以上

Q4

あなたが普段、職場に対して感じていることについて、お伺いします。

⑤ 単一回答 ★ お複数回答

0/23

1	この職場では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）を起こすことはないと感じる	▼
2	この職場では、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）の防止に具体的に取り組んでいる	▼
3	現場やラインの最前線の意見や状況が尊重され経営に反映されている	▼
4	上司は部下の意見を聞かず、高圧的な人が多い	▼
5	上司・同僚・部下が、互いに良い人間関係を築くための配慮を行っている	▼
6	職場の雰囲気良く、話し合いや活動も活発である	▼
7	業務上のアイデア・意見・要望を上司に伝える仕組みが機能している	▼
8	様々なバックグラウンドを持つ人がチームを組んで良い成果を出そうとしている	▼
9	個人の属性・希望などが配慮されて業務分担がなされている	▼
10	常識からはずれたようなことを言ったり、したりすると、まるで「変わり者」のようにみられるところがある	▼
11	自分の提案で長期的なチャレンジができる	▼
12	業務上の適度な権限が与えられ、その範囲では裁量に任されている	▼
13	職位や経歴に関係なくオープンに自分の意見を述べ、ディスカッションする雰囲気がある	▼
14	業務量が多く、日々プレッシャーが強い状況でストレスが大きい職場である	▼
15	この職場では、顧客（ユーザー）の立場に立って判断している	▼
16	会社の経営方針の変更や仕組み・制度の変更に対して抵抗する雰囲気がある	▼
17	職場の従業員はみんな組織としての倫理や道徳の重要性を理解している	▼
18	職場では、どんな小さな問題でもコンプライアンスに関する相談が気軽にできる	▼
19	この職場では、社会人として誠実であるより組織への貢献をとる雰囲気がある	▼
20	リーダーは、倫理的な観点を重視して、判断している	▼
21	ルール違反と思われることに対して、社内で意見を言える雰囲気がある	▼
22	周りの社員は、倫理規程を尊重して行動するようにしている	▼
23	この職場では仕事の前例が優先される	▲

- ① 非常に当てはまる
- ② 当てはまる
- ③ やや当てはまる
- ④ あまり当てはまらない
- ⑤ 当てはまらない
- ⑥ 全く当てはまらない

Q5

あなたが普段の仕事に対して、感じていることについて、お伺いします。

◎ 単一回答 ★ 必須回答

Q/19

¹ 私は、内部不正（粉飾決算、経費・資産横領など）を見つけたら、迷わず報告する	▼
² 私は、小さな規則違反やハラスメントなど内部の不正を見逃さないよう注意を払っている	▼
³ 自分の処遇（給料・ポジションなど）には納得している	▼
⁴ どんな状況でも業務を進める上では、公平・公正・平等を心掛けている	▼
⁵ 上司と部下の信頼関係・コミュニケーションは良好で尊敬できる人がいる	▼
⁶ 会社の方針や進めている施策に納得している	▼
⁷ 個人の意見は尊重される	▼
⁸ 時間的に仕事とプライベートのバランスは取れている	▼
⁹ 仕事を通じて能力や資質を向上させ、成長していると実感できる	▼
¹⁰ 自ら課題を発見し、上司に提案するように努力している	▼
¹¹ この職場で働くことが会社を通じて社会に貢献していると実感できる	▼
¹² 既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、ものごとを柔軟に考えている	▼
¹³ 顧客の嗜好・要望・意向を第一に考えて仕事をしている	▼
¹⁴ 私には、組織の倫理基準の遵守について責任が課されている	▼
¹⁵ 私が倫理的に健全な決定を下した時、上司から肯定的な評価を日常的に受けている	▼
¹⁶ 業務を行う際に効率性・利便性よりも規則遵守や内部不正の防止を重視している	▼
¹⁷ ルール違反かどうか判断に迷っても、上司や同僚に相談せず自分で決めて進める	▼
¹⁸ 会社のためなら自己犠牲は仕方がない	▼
¹⁹ 既存のルールや仕組み、体制がマイナスに作用する時には変えようとする	▲

- ① 非常に当てはまる
- ② 当てはまる
- ③ やや当てはまる
- ④ あまり当てはまらない
- ⑤ 当てはまらない
- ⑥ 全く当てはまらない

Q6

あなたが普段、会社に対して感じていることについて、お伺いします。

① 第一質問 ② 追加質問

0/30

1	この会社では、内部不正（粉飾決算、経費・資産帳簿など）に対する施策に、予算・体制・人材の観点から十分に力を入れている	▼
2	この会社では、経営トップの不正（粉飾決算、経費・資産帳簿など）防止の意識が、現場第一線まで浸透している	▼
3	人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる	▼
4	会社は社員を大切に扱っている	▼
5	部署（部・課・係）間の連携やコミュニケーションは活発で協力関係が上手くいっている	▼
6	部門、部署を越えて情報が共有され、必要な事は文書化、データベース化されている	▼
7	会社は女性を積極的に管理職へ登用している	▼
8	会社は女性社員に活躍機会を与えている	▼
9	会社は社員の多様性を認める姿勢である	▼
10	会社は働き方改革を積極的に推進している	▼
11	会社は社員教育に力を入れている	▼
12	社員に対して複数のキャリアプランを用意している	▼
13	この会社は市場や外部状況の変化に対応するスピードが速すぎる	▼
14	社内の思考様式が均質化している	▼
15	組織を守ることが個人より優先される	▼
16	この会社は、風土や文化を思い切って変えるための改革に取り組んでいる	▼
17	倫理コンプライアンスに関する社内の通報・監査などの制度はしっかりしている	▼
18	倫理方針と手順は、すべての従業員に効果的に伝えられている	▼
19	倫理の方針と手順は、すべての他の経営上の方針と手順と矛盾がない	▼
20	個人の行動や言動が人事考課に反映されている	▼
21	不正防止や内部統制に関する社内の仕組みは機能している	▼
22	この会社では、顧客を通じて社会に貢献することを理念としている	▼
23	社員が規則遵守する姿勢を評価している	▼
24	会社は、売上や利益より法令遵守を優先している	▼
25	組織の倫理基準は、すべてのグループ、ユニットおよび部門における決定や行動に影響を与えている	▼
26	従業員には、重要な決定によって倫理上の対立が生じる場合、相談や協議する機会が設けられている	▼
27	この会社の経営陣は、リスクを十分勘察し、果敢な意思決定をしている	▼
28	前例や旧来の慣習にこだわらず、抜本的・根本的改革を後回しにする	▼
29	経営陣は、内部不正に関する理念が従業員に浸透するような活動を行っている	▼
30	内部不正者に対する処罰とその事例の周知を行っている	▲

① 非常に当てはまる

② 当てはまる

③ やや当てはまる

④ あまり当てはまらない

⑤ 当てはまらない

⑥ 全く当てはまらない

Q7

あなたが所属する会社での不正（粉飾決算、経費・資産横領など）についてお伺いします。

① 第一質問 ★ 必須回答

！ とじる

Q7/2

¹ この会社では、過去2～3年以内に社内で不正（粉飾決算、経費・資産横領など）が起きていると聞いたことがある ▼

² この会社では、今後社内で不正（粉飾決算、経費・資産横領など）が起きても不思議ではない状態と思う ▲

- ① 非常に当てはまる
- ② 当てはまる
- ③ やや当てはまる
- ④ あまり当てはまらない
- ⑤ 当てはまらない
- ⑥ 全く当てはまらない