

Osaka University of Economics Working Paper Series

No. 2020-4

企業不祥事研究に関する予備的考察

大阪経済大学経営学部

本間利通

公益社団法人兵庫県畜産協会

上野透

2021 年 3 月

企業不祥事研究に関する予備的考察

本間利通* 上野透**

Toshimichi Homma, Toru Ueno

1. はじめに

企業不祥事には多様なものがある。食品業界では異物混入・食中毒・食品偽装など様々なケースがある。従来的には、企業不祥事の研究はミクロの視点から行われてきたが、マクロの視点の重要性も認識されるようになってきている。本研究は不祥事を研究するアプローチについて検討した。

2. 定義

2.1. 企業不祥事の定義

この節では不祥事に関する定義を概観する。不祥事・企業不祥事・組織不祥事など様々な表記があるが、それぞれが示していることは同じ現象とみなせる。広辞苑によると、不祥事とは「関係者にとって不名誉で好ましくない事柄・事件」とある。この文脈において「関係者」とは企業の関係者として狭い範囲を意味するのか、それとも利害関係者として、企業の従業員・取引先・消費者・監督官庁なども含む広い用語を意味するのかは不明確である。経営学分野における組織不祥事の定義として、多様な利害関係者を意識したものがある。例えば間嶋(2007)は、組織不祥事とは、「公共の利害に反し、(顧客、株主、地域住民などを中心とした) 社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁などにおける組織的事象・現象のこと (p.2)」である、と定義している。この定義は、組織不祥事は多様な利害関係者に不利益をもたらすという、「関係者」の多様性を記述している。稲葉(2017)も同様に、企業不祥事を日本監査役協会報告書の定義に準拠し、「企業不祥事とは、会社の役員による、不正行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他公共の利害ないし社会の規範に反する行為で、会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象 (p.42)」と定義している。基本的に企業不祥事とは、当該企業にとっての不利益ではなく、当該企業をとりまく社会のさまざまな構成員に対して害を及ぼすことを意味している。組織不祥事の定義として、不祥事を起こす側の「組織」に着目をしたものもある。

* 大阪経済大学経営学部 〒533-8533 大阪市東淀川区大隅 2-2-8.

** 公益社団法人兵庫県畜産協会 〒650-0024 神戸市中央区海岸通 1 番地 (農業会館 7 階)

例えば、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン¹」は、不祥事を、「企業や官公庁、地方自治体、独立行政法人あるいは大学、病院等の法人組織（以下、「企業等」という）において、犯罪行為、法令違反、社会的な非難を招くような不正・不適切な行為」と定義している。この定義からは、不祥事を起こす「組織」の多様性を見取ることができる。

組織不祥事の定義として、不祥事の構造に着目をするものがある。例えば樋口(2012)は、組織不祥事とは、「組織に重大な不利益をもたらす可能性がある業務上の事件又は事故であって、①その発生が予見可能であったこと、②適当な防止対策（被害軽減対策を含む）が存在したこと、③当該組織による注意義務の違反が重要な要因となったことの3要因を満たすもの（pp.22-23）」と定義している。この定義からは、不祥事は防ぐことができたはずのものであり、組織的な要因によって引き起こされるものと見ることができる。

このように組織不祥事の定義には、「多様な組織」によって引き起こされとする視点、「不利益を被る多様な利害関係者」には多様なものがあるとする視点、「不祥事が引き起こされる構造」に着目する視点、などさまざまなものが存在する。さらに企業不祥事は、単に法令に反することではなく「不名誉で好ましくない事象」や「社会避難を招くような不正・不適切な行為」と表現されている。単に法令違反とイコールではないという関係は、コンプライアンスと合わせて検討されることがある。次節でコンプライアンスの定義を確認する。

2.2. コンプライアンス

広辞苑によると、コンプライアンス（Compliance）は、「要求や命令に従うこと。特に、企業が法令や社会規範・企業倫理を守ること。法令遵守」とある。一方で、郷原(2005)はコンプライアンスについて「社会的要請に応え、組織の目的を実現すること(p.34)」と定義している。郷原(2007)は、アメリカは法令中心・司法中心であり、法令を遵守することが社会的要請に応えることになることから、コンプライアンスを法令遵守とすることに合理性があると指摘している。一方で日本では単純に法令遵守の徹底することではなく、法令の背後にある社会的要請に応えていくことこそがコンプライアンスであるとしている。日本では、単にルールを守っているだけでは社会的要請に応えているとは見なされないことが指摘されている。単なる法令遵守では、社会的に許容されないと捉らえることができる。

郷原(2005)は、アメリカと日本の違法行為の違いと、それをなくすための方法の違いを「ムシ」と「カビ」にたとえて説明している。すなわち「日本の社会がアメリカのような司法社会、自己責任社会と異なると言っても、違法行為を放置してもよいということでは決してない。しかし、同じ違法行為でもムシのような違法行為とカビのような違法行為とでは、なくすための方法が異なる。ムシはとにかく駆除するほかない。ハエ叩き、蚊取り線香、殺虫剤、

¹ 日本弁護士連合会ウェブサイト「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」
(https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/100715_2.pdf)

何でもいからムシを退治すればよい。しかし、カビの場合はそうはいかない。目に見えるカビだけを払い落としても、カビの原因である湿気や汚れ、通気の悪さなどを除去・改善しなければ、いずれまた同じようなカビが生えてくるだけである。アメリカの違法行為はムシ、日本での違法行為はカビである（p.50）」と述べているのである。違法行為に対して根本的な対策を取ることなく不正の当事者を処罰するだけでは、カビ型の違法行為は防止できないことになる。

カビ型の違法行為に対応するためには、郷原（2007）によるフルセット・コンプライアンスの考え方が有効となる。郷原（2007）は、フルセット・コンプライアンスの5つの要素として「第一に、社会的要請を的確に把握し、その要請に応じていくための組織としての方針を具体的に明らかにすること。第二に、その方針に従いバランスよく応えていくための組織体制を構築すること。第三に、組織全体を方針実現に向けて機能させていくこと。第四に、方針に反する行為が行なわれた事実が明らかになったりその疑いが生じたりしたときに、原因を究明して再発を防止すること。第五に、法令と実態とが乖離しやすい日本で必要なのが、一つの組織だけで社会的要請に応えようとしても困難な事情、つまり組織が活動する環境自体に問題がある場合に、そのような環境を改めていくこと（p.152）」と述べている。

本研究でも、コンプライアンスを郷原(2005, 2007)が定義するように「法令の背後にある社会的要請に応え、組織の目的を実現すること」として捉える。したがって、社会的要請に応えていないことはコンプライアンスに違反していると位置づける。これが明るみになることが、企業不祥事になるとみなすことができる。

例えば食に関しては、海外産の牛肉を神戸ビーフと偽るなどの産地偽装は法令違反²となる。安心・安全な食品を提供することが、消費者の要請に応える組織のコンプライアンスである。法令には違反しないが、コンプライアンスに違反することもありえる。例えば、但馬牛と神戸ビーフの関係を偽ることはコンプライアンス違反となる。神戸ビーフは但馬牛のうち、肉の等級等が一定の基準に該当するものである(表 1)。

表 1 但馬牛・神戸ビーフの定義³

BMSNo.	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10	No.11	No.12
等級	1	2	3	4	5							
神戸ビーフ												
但馬牛												

この関係で、神戸ビーフの等級に届かない但馬牛を神戸ビーフと偽ることは不当景品類

² 牛トレーサビリティ法（牛の個体識別のための情報の管理及び伝達に関する特別措置法）16条1項並びに景表法（不当景品類及び不当表示防止法）5条1項1号に違反する行為である。

³ BMS：ビーフ・マーブリング・スタンダード「脂肪交雑」

及び不当表示防止法に違反すると考えられる。一方で、神戸ビーフを但馬牛として販売するケースもある。但馬牛の在庫がなく、神戸牛を但馬牛の価格で販売することも過去にはあったとされている。神戸ビーフも但馬牛も農林水産省による「地理的表示（GI: Geographical Indication）」に登録があるブランドである⁴。それぞれ異なるブランドであるために、神戸ビーフを但馬牛として販売することにも問題があるとの見解が、全国農業協同組合連合会特別調査委員会⁵から出されている。安全・安心に加えて、消費者のブランドの混乱を招くことも、コンプライアンスに違反すると捉えられている。

3. 企業不祥事の研究アプローチ

組織不祥事は「組織不正（Organizational Wrongdoing）」として一定の研究の蓄積がなされてきた。Palmer, Greenwood, Smith-Crowe(2016)は、不正の動機は組織ではなく個人にあるという想定によって、「組織不正」は主にミクロの視点から検討されてきたと指摘している。ここでいうミクロは、分析対象が個人レベルであり、マクロは分析対象が組織レベルであることを意味する。

「組織不正」に関わるミクロの視点として、非倫理的行動や不正を行なう「個人」に着目する研究の蓄積がされてきた。Trevino (1986)は Kohlberg(1969)の認知的道徳発達モデルに基づいて、組織における個人が行なう倫理的意思決定のモデルを提案している。このモデルは、組織文化や仕事の特性が倫理的な意思決定を調整すると想定をしており、主にミクロの視点によるものとみなされている。Trevino, Weaver, & Reynolds(2006)も組織レベルというよりは個人レベルに比重を置いてレビューを行なっている。福原・蔡（2013）もミクロ・アプローチから検討を行ない、定性的な分析としてディスコース分析の意義について述べている。

組織不祥事はホイッスル・ブローイング（内部通報／内部告発）によって明らかにされることがあるため、ホイッスル・ブロー（通報者／告発者）にも焦点が当てられてきた。この文脈でも相対的にミクロの視点からの検討が多い。例えばホイッスル・ブローの意思決定のモデル化（Gundlach, Douglas, & Martinko, 2003; Dozier, Micel, 1985）はミクロの視点の比重が大きい。個人が不正を認識して、それを評価して、通報するかしないか、という意思決定を行なうというモデル化は、個人レベルの傾向を明らかにすることに関して貢献が大きい。しかしながら Palmer et al.(2016)が指摘するように、組織レベルに関して相対的に検討されてきていないとの指摘もあてはまる。

このように不正を行う個人の認識や行動、不公平な配分などに焦点が当てられている一方で、組織不正と関わる組織の制度的な側面は相対的に理解が進んでおらず、マクロの

⁴ 農林水産省「登録産品一覧」https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/register/index.html

⁵ 全国農業協同組合連合会 特別調査委員会調査報告書
https://www.zennoh.or.jp/press/release/upload_files/20180306%20report.pdf

視点による蓄積は相対的に少ない⁶。Palmer et al.(2016)が指摘するようにマクロレベルの理論と研究が求められている。

前節までで見たように企業不祥事の定義は、ミクロの視点ではなくマクロの視点からなされている。コンプライアンスについても、基本的にはマクロの視点から定義されている。しかしながら、「コンプライアンス違反」については、個人による判断に比重が置かれておりミクロの視点が有用となる。例えば、コンプライアンス違反に関する業務を行うか、あるいは通報するか等の判断は個人の判断に着目されることが多い。組織行動の観点からも、不正を行う人と、不正が行われていることを通報する人の認識及び行動に焦点が当てられてきた。企業不祥事も、ミクロの視点から主に検討が行われてきたのである。この点から、ミクロとマクロの理論の統合が今後の研究課題として求められている。次節で、今後の課題について述べる。

4. 今後の課題

今後の研究課題として、ミクロとマクロの理論を統合して、組織不正の拡大・持続に関するモデル化を行うことがあげられる。組織文化によって個人の組織行動が影響を受けるとすると、どのように組織文化を操作的に測定するのかという問題がある。ミクロの視点ではアンケートに基づく量的な研究が行われてきたが、組織文化や組織社会化のプロセスの理解のためにはヒアリング等による質的な研究によっても明らかになるところが大きいだろう。量的・質的なアプローチを組み合わせることが有望であろう。

マクロの視点からは、制度ロジック (Institutional Logic) あるいは制度ロジック多元性概念から読み解けるところも多いだろう。内田 (2016) は「制度ロジックの転換」により企業の不祥事に対する対応の変化を説明している。企業不祥事の論点を整理するために、理論研究の余地もまだ大きいと考えられる⁷。

施策面からは、企業不祥事の予防・防止に貢献する研究が求められている。それぞれに応じた対応策があるとの想定から、企業不祥事のカテゴリ分けを行なうことが求められる。例えば食に関する不祥事として、安全に関わるものと関わらないものが存在する。産地偽装は安全には関わらないケースがある。食に関する不祥事について、適切な分類を行なうことで施策面への貢献につなげることができる。さらに、消費者の認識も考慮に入れることで不祥事のカテゴリ分けはより適切に行うことができるだろう。

本研究は JSPS 科研費 JP19K01823、JP19H01521 の助成を受けたものである。

⁶ Gabbioneta, Greenwood, Mazzola, Minoja(2013)は組織の制度に着目して、組織不正の拡大や持続について事例に基づいて検討している。

⁷ 船津 (2019) はイノベーションマネジメントについて制度ロジック多元性の理論的検討を行なっている。

参考文献

- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Gabbioneta, C., Greenwood, R., Mazzola, P., & Minoja, M. (2013). The influence of the institutional context on corporate illegality. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 484-504.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of management Review*, 28(1), 107-123.
- Palmer, D., Greenwood, R., & Smith-Crowe, K. (Eds.). (2016). *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions*. Cambridge University Press.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- 稲葉陽二 (2017) 『企業不祥事はなぜ起きるのか ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』 中央公論新社.
- 郷原信郎 (2005) 『コンプライアンス革命』 文芸社.
- 郷原信郎 (2007) 『「法令遵守」が日本を滅ぼす』 新潮社.
- 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究 組織不祥事を引き起こす潜在的要因の解明』 白桃書房.
- 福原康司・蔡芒錫 (2012) 「組織不祥事研究における視座と方法: ミクロ・アプローチの再検討」『専修マネジメント・ジャーナル』 1(1-2), 99-113.
- 舟津昌平 (2019) 「制度ロジック多元性下における組織のイノベーションマネジメント 文献調査に基づく理論研究」『赤門マネジメント・レビュー』 18(4), 117-146.
- 間嶋崇 (2007) 『組織不祥事－組織文化論による分析』 文眞堂.