

組織風土と不祥事に関する実証分析

星	野	崇	宏
荒	井	一	博
平	野	茂	実
柳	澤	秀	吉

I. 問題意識

1. 組織における不祥事への関心とコンプライアンス

この10年ほどの間に企業による不祥事や事故に対する社会的関心、および企業の社会的責任に対する意識が高まり、それらに対応した形での法規制の強化が行われるようになった。さらに投資信託などによる株式投資や社債購入における「社会的責任投資」の考え方が日本でも普及しつつある（谷本，2004）。またさまざまな分野で公正な自由競争の促進をスローガンとする規制緩和が進み、法令や市場ルールの適用が厳格化されるようになった。不祥事を起こした企業は、行政がこれまで以上に厳しい処分を下すようになり、また株価も急落するようになって、大きな損失を被る可能性が高まっている。こうした社会的な変化のなかで、コンプライアンスへの取り組みの重要性が強く指摘されるようになった。

しかしそれにもかかわらず、組織による不祥事・反社会的行動・不正行為の発生や、隠蔽事件の発覚は後を絶たない。これは、まずそれらが往々にして集団を通して発生する現象であり、個別の成員の努力のみで除去することが困難であることによる。また、組織全体としてのコンプライアンスや内部統制システムがトップダウン的・形式的に導入されたとしても、公正な主体が組織のすべての活動を監視するわけでないことにもよる。実際、自動車製造会社のリコール隠しや一部の企業の粉飾決算などにみられるように、多くの不祥事は経営トップによる組織ぐるみの現象である。

こうした状況の下で、コンプライアンス経営の促進に向けた法整備の一環として、2006年4月1日に公益通報者保護法が施行され、組織内の不法行為に関する

内部告発者の保護が強化されることとなった。しかしこの制度は、内部告発者が不利益を被らないということを保障したにすぎず、処遇の上で彼らが多少とも優遇されるようになったわけではないため、不法行為を顕著に減少させるには到らない可能性がある。

注意すべきは、組織内の個人の行動は不完備契約に基づいており、彼らの行動の一挙手一投足を規則によって規定することができないことである（荒井, 1997, 2001）。そのため不祥事の予防には、経営がトップダウン的・形式的なコンプライアンスの仕組みを整備するだけでは不十分であって、組織の上下いずれに位置する成員にも法や倫理の積極的な遵守に向けた意識改革が必要となる。

2. 事故や不祥事を誘発する組織風土に関する先行研究

組織風土の観点から不祥事を論じたケース・スタディはすでに存在するが、知見の一般性や組織風土の定義・測定方法が批判されている（Shover and Hochstetler, 2002）。これに対して、岡本（2003）および岡本・鎌田（2006）は、わが国の不祥事を計量的に分析している点で注目に値する。彼らは「属人的組織風土」（以後属人風土と呼ぶ）という概念を提唱し、組織内で発生する不祥事を組織風土のレベルで説明することを試みている。特に彼らは5つの質問項目によって構成される「属人風土」尺度を開発し、共分散構造分析を用いて「属人風土」が3項目によって測定される潜在変数である「組織的違反の容認」に対して十分な説明力を有していることを示した。また彼らは、「法律違反の放置」「不祥事隠蔽の指示」などの5項目の組織的違反の有無と属人風土尺度の関連が有意であることを示している。さらに「属人風土」は“トップダウン型文化”であり、現場の声に経営陣が耳を傾けないことなどを示している。

しかし、「属人風土」に原因があるとみなす岡本・鎌田の研究を実際の経営に活かそうとすると下記のような問題が発生する。

- (1) 「属人風土」原因説では、なぜそれが醸成されるようになったかが不明である。従来の日本企業では人の異動が少なかったために、「情報処理のインテックスとして『事柄』よりも『人』が用いられるようになった」（岡本・鎌田, 2006）という説明はあるが、「属人風土」の形成要因に関する分析がなされて

いない。「(違反の) 風土」を「(属人) 風土」で説明するという彼らのモデルは、実際の経営に活用することが困難である。

(2) 彼らは組織における違法行為発生の風土を「属人風土」のみによって説明するモデルを構築し、一定の説明力があること示している。しかし「属人風土」と「不祥事」や「組織的違反」の発生との関連が高いとしても、2つの現象は実は共通の原因によって生じたものであり、これらの関連は「擬相関」でしかない可能性が十分にある。

Reason (1997) は事故を個人レベルで収まる個人事故と、組織やシステムに起因する組織事故に分類し、後者について多角的な観点から議論を行っている。特に現場でのミスや規則違反などの active failures と設計や訓練などが不適切であることなどの顕在化しにくい latent conditions が重なることで、組織事故が発生するとしている。また彼は組織の「安全文化 (safety culture)」を構築することの重要性を指摘し、具体的にその下位概念として「報告文化」「正義の文化」「柔軟性文化」「学習文化」を挙げている。欧米を中心に組織事故とこの「安全文化」の関連が調査研究において注目されている (例えば、Wallace and Popp, 2006 ; Zohar, 2000 ; Zohar and Luria, 2005 ; 三沢・稲富・山口, 2006)。

わが国でも、特に工学分野ではJCO核燃料加工施設における臨界事故の原因解明が進められるにつれて、事故・不祥事を現場レベルのミスだけでなく、組織全体の欠陥によって生じる「組織事故」とみならず機運が高まっている。前述のように、事故や不祥事には集団的要因が含まれている場合が多い。

ただし、「安全文化」は製造業の生産活動過程に存在する潜在的な危険を実際の事故に繋げないという観点から考案された構成概念である。そのため、製造業における事故防止の観点からは有用な概念であるものの (例えば佐相, 2004)、非製造業を含めた場合に重要となる意図的な不正行為や法律違反などを説明する要因としては必ずしも適切でない。また、「安全文化」の概念を利用したこれまでの先行研究からは、「属人風土」論同様に、どのような経営行為によってそうした文化が醸成されるかに関する示唆が得られない。

3. 本研究の目的と先行研究との相違

実際の経営活動で操作可能な説明要因を用いて、非製造業も含む一般的な職場における意図的な「不正・違反放置の風土」の醸成メカニズムを探ることができれば、具体的にどのような経営行為によって「不祥事」の予防が可能かを解明することができよう。

そこで本研究ではまずこのような目的を踏まえ、業種を特定しないと具体的な調査項目にすることのできない不正・組織事故・不祥事の発生件数そのものではなく、「職場での不正・違反放置の風土」¹⁾を尺度化し、これを従属変数とする。

そして説明変数としては、「属人風土」だけでなく、リーダーシップ、コンプライアンスへの取り組み状態、職務分掌の強さや成果主義の度合いなどの、経営による操作が可能な変数を導入する。また、経営によって必ずしも直接的に操作できない環境要因である組織の業績や市場での競争圧力も説明変数として導入する。さらに、組織風土（あるいは職場風土）としての「派閥的行動」と「職場の同僚・上司への信頼感」なども説明変数とする。

調査研究から変数間の因果的な推論を行うことは難しいが、「職場での不正・違反放置の風土」は「不正に関する組織風土」と「経営によって操作可能な組織要因」から影響を受け、また「不正に関する組織風土」自体も「経営によって操作可能な組織要因」から影響を受けると考えてよいであろう（図1）。「(不正・違反放置の)風土」を「(属人などの)風土」だけで説明するのは無意味であり、経営によって操作可能な組織要因を用いて説明することが重要である。

本研究は基本的に図1の枠組みに則り、具体的にどのような組織変数を操作することが「職場での不正・違反放置の風土」の是正に寄与するかを調べる。

製造業などでの組織事故に関する先行研究では、事故を実際に起こした組織について事後的にその原因を追究している。しかし、不祥事や事故の防止という観点からは、その「種」としての具体的な「職場での不正・違反放置の風土」を操

1) 1999年のJCO臨界事故に関する調査からは、日頃より作業マニュアルに対する逸脱傾向があったことや、そのことを会社幹部および現場の管理者レベルが黙認していたということ、作業過程において工程の前倒しが奨励されるという利益優先の雰囲気があったことが知られており（電力中央研究所, 2000）、製造業における組織事故についても不祥事や事故の「種」として「職場での不正・違反放置の風土」という考え方には意味があると考えられる。

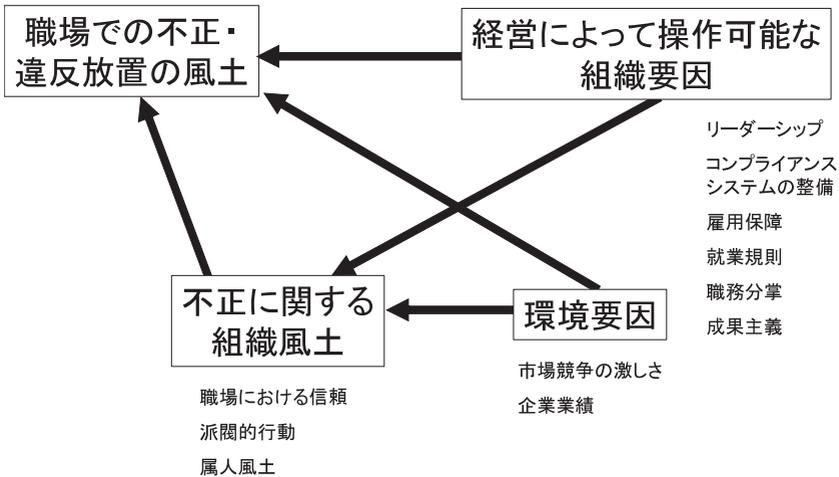


図1 変数間の関係

作的に定義し、そうした雰囲気がどのような要因に影響されるかを調べる必要がある。そうすることが、トップダウン的・形式的なコンプライアンスによっては必ずしも達成できない不祥事を防止するための経営方針の策定に有効であると考えられるからである。

中西(2006)をはじめとする「高信頼性組織」の議論は、主に現場のミスを重大な事故につなげないために、Reasonらの唱える「安全文化」を育てることが重要であるとしている。それに対して本研究では、意図的な不正行為の風土と経営行為そのものの関連をみることで、どのような経営的な努力によって不法行為・違反放置が除去できるかを問題としている。これが両者の大きく異なる点である。

II. 取り上げる変数と仮説

1. 経営によって操作可能な変数および環境変数と仮説

「職場での不正・違反放置の風土」に影響を与えると考えられるいくつかの経営学上の概念に関して、それらを測定する項目群を内容的な妥当性を考慮して決定した。

まず経営によって操作可能な変数として、「(経営トップによる) 道徳的リーダーシップ (バーナード, 1968)」「職場レベルでの (上司による) リーダーシップ」「コンプライアンスシステムの整備」「雇用保障」「就業規則」「職務分掌」「成果主義」を取り上げる (具体的な調査項目の文面と尺度構成に関しては次節及び表1を参照)。

コンプライアンスという用語は経営行為によるシステム構築だけを指すものではなく、法や倫理の積極的な遵守まで含めて定義する場合がある (例えば浜辺, 2005)。しかし学術的な観点から調査を行うためには、経営行為によって構築されるシステムと遵守の風土とを区別して議論する必要がある。そこで本研究ではコンプライアンスのシステム面を「コンプライアンスシステムの整備」と呼ぶ。

経営によって操作できるこれらの変数については、以下のような仮説を導入する。すなわち「職場での不正・違反放置の風土」は、(1)「道徳的リーダーシップ」が高い組織では弱い、(2)「コンプライアンスシステムの整備」への取り組みが熱心であるほど低下する、(3)「雇用が保障されている」と低下する (ただし逆の可能性もありうる)、(4)「就業規則」が厳格であると抑制される、(5)「職務分掌」が厳格であると抑制される、(6)「成果主義」が強いと促進される。その根拠は以下の通りである。

経営者が道徳的リーダーシップを発揮することで、職場での不正や違反放置が行われにくくなると予想するのは自然であろう。コンプライアンスシステムの整備に対する取り組みに関しても同様である。

高い雇用保障は組織忠誠心や愛社精神を生み出し、評判の失墜となる不正行為を防止すると考えられる。ただし、組織によっては高い雇用保障が派閥を生み出し、不祥事発生の原因となることもありうる。

また、「就業規則」が厳密に適用されている職場では、不法・違反放置の風土が抑制されるはずである。「職務分掌」は形式的な組織構造の強さを表しているとみなすことができ、職務における裁量の自由度が低いと不正行為を行う余地が小さくなると考えられる。成果主義の強い組織では、個人的な成果を挙げるために不正を行ったり、高評価を得るために不正の隠蔽に加担したりすることが考えられる。

表1 質問項目と尺度化

	反転項目
職場での不正・違反放置の風土	1 あなたの職場では基本的なルールが破られることがありますか。
	2 あなたの職場では虚偽報告のなされることがありますか。
	3 重要な意思決定（人事を含む）に関して、意図的に不正（非倫理的）な手続きがとられたのをあなたは見たことがありますか。
	4 あなたの職場では、管理者が不正を知りながら放置していることがありますか。
	5 あなたの職場では、管理者が不正の隠蔽を指示することがありますか。
	6 あなたの職場には、違法行為をしても利益を獲得しようという雰囲気がありますか。
	7 他社（他の組織）が問題とされることなく違法行為をしているときは、自社（自分の組織）も同様にもかまわないという雰囲気があなたの職場にはありますか。
	8 あなたの職場では集団（複数の人間）の意思決定によって不正行為がなされますか。
職場における信頼	9 あなたの職場では、同僚同士が分け隔てなく協力的ですか。
	10 あなたの職場では、成員間の情報伝達が広く円滑に行われますか。
	11 あなたの同僚は仕事の上で信頼できますか。
	12 あなたの上司は仕事の上で信頼できますか。
	13 あなたが正しいことを率先してすると、あなたの上司や同僚は支持してくれますか。
派閥的行動	14 あなたの職場では一部の人が強固な結託を形成していますか。
	15 あなたの職場の会議では、一部の人が陰で共謀して有利な決議を得ようとしていますか。
	16 あなたの職場の会議では、主流派閥の成員に対する反対意見が言いにくいですか。
	17 あなたの職場では、有力な派閥（仲良しグループ）に所属しない個人は、仕事上不利な取り扱いや嫌がらせを受けますか。
	18 あなたの職場では少数のスケープゴート（犠牲となる者）が作り上げられて、都合の悪いことはそれに負わせますか。
	19 イエスマンの部下で周囲を固めた人間が、あなたの組織や職場を牛耳っていますか。
	20 あなたの職場では上司に対する付け届けをしない部下は昇進で不利になりますか。
属人尺度	21 積極的に正論を発言する個人は「問題児」などのレッテルを貼られて、職場内で無視または敬遠されますか。
	22 あなたの職場では、一部の成員の主張はその内容にかかわらずほとんど受入れられますか。
	23 相手の対面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見が表明されないことがある。
	24 会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある。
	25 トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある。
	26 仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある。
	27 誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まることが多い。
道徳的リーダーシップ	28 あなたの職場では、経営者・管理者が不正の抑止を明確に強調していますか。
	29 あなたの職場の経営者・管理者は、他の成員の模範となるような倫理的行動をしていますか。
	30 あなたの職場の経営者・管理者は強い使命感を持っていますか。
職場レベルでのリーダーシップ	31 あなたの職場のトップは自己犠牲よりも保身を第一に考えますか。
	32 あなたが判断に迷ったとき、あなたの上司は職場全体にとって適切な合法的指示をしてくれますか。
	33 あなたの上司は部下に権力を振りかざす一方で、その上の者（役員など）には服従していますか。
	34 あなたの上司は仕事の上で十分なリーダーシップを発揮していますか。
コンプライアンスシステムの整備	35 あなたの組織では管理者や経営者をチェックする制度が有効に機能していますか。
	36 あなたの職場では意思決定に際して十分な情報が開示されますか。
	37 あなたの職場ではコンプライアンス（法や倫理の遵守）の確立を目指していますか。
その他の単項目指標	38 あなたの職場では、よほどのことがないかぎり正社員が解雇されることはありませんか（雇用保障が高いといえますか）。〔雇用保障〕
	39 あなたの職場では就業規則が厳格に守られていますか。〔就業規則〕
	40 あなたの職場では、各自がその日その日にすべき仕事明確になっていますか。〔職務分掌〕
	41 あなたの組織では、毎年の昇給・昇進の決定に際して前年に各人が達成した業績や成果を直接に反映させていますか。〔成果主義〕
	42 あなたの会社（機関）は市場で激しい競争に（強い社会的圧力に）直面していますか。〔市場競争の激しさ〕
	43 過去10年ほどの間、あなたの企業（組織）は高い業績（成果）を挙げていますか。〔企業業績〕

また、経営によって必ずしも直接的に操作できないが、不祥事の発生に影響すると予想される変数として「市場競争の激しさ」と「企業業績」を導入した。不正や違反放置の風土は、(7)「市場競争の激しさ」により促進され、(8)「企業業

績」が良好であると低減する、と考えられる。

2. 不正・違反放置に関連する組織風土と仮説

一方、組織風土・文化については、これまでもケース・スタディや大規模調査によって、業績との関連が明らかにされている²⁾。しかし業績に関連して先行研究で構成された次元が本研究の従属変数である「不祥事」または「職場での不正・違反放置の風土」に対する説明変数として有効であるかどうかは不明である。

そこで本研究では「職場での不正・違反放置の風土」に関連すると推察される組織風土（あるいは職場の風土）のみを問題にしたい。具体的には、「職場における信頼（職場の同僚や上司に対する信頼）」「派閥的行動」を測定する質問項目を作成し、調査を行った（表1参照）。加えて岡本・鎌田（2006）の「属人風土」尺度も利用する。

これらの組織風土に関する仮説は以下の通りである。すなわち、「職場での不正・違反放置の風土」は、(9)「職場における信頼」が高いと低下する、(10)「派閥的行動」によって促進される、(11)「属人風土」によって促進される、というものである。

「職場における信頼」は、組織風土に関するさまざまな先行研究の多くにおいて一貫して出現する「暖かさと支持 (Warmth and Support)」や「Human Relation型」(Campbell, Dunnette, Lawler, and Weick, 1970) などに対応する次元として重要であると考えられる。「派閥的行動」は、派閥利益のために不正を隠蔽することにつながる(荒井, 1997)。「属人風土」については岡本・鎌田(2006)と同様な仮説が一応考えられるが、今回は他の説明変数も導入したため、その説明力は弱くなる可能性がある。

2) 例えばPeters and Waterman (1982) では優れた企業の持つ経営方針と、その背後に存在する組織文化の重要性を強調している。また、Hofstede (1991) によるIRICプロジェクト調査からは、企業文化に関して「過程重視/結果重視」「社員重視/仕事重視」「所属主義」などの6次元が示されている。わが国では、経営学的な関心から「組織文化」を計量的に把握しようとする研究として加護野・角田・山田 (1993, 1998) があり、調査データの因子分析の結果から「変化に対する敏感さ」「分権管理文化」「漸進主義文化」「スタッフ主導文化」の4因子を見出し、企業業績との関連を調べている。

本研究では上記に記載した11個の仮説の成否だけでなく、どの要因が「職場での不正・違反放置の風土」に強い影響を与えているかを探索することも目的とする。

Ⅲ. 解析結果

1. 調査方法の概要

本研究のデータは、委託した調査会社のウェブ・アンケート・システムを使って収集した。このシステムは、インターネットの公募によって登録されたモニターに対して調査依頼の電子メールを送り、協力意志のあるモニターがそこから回答画面に入る方法で調査を行っている。本論文のための調査は、20歳から60歳までの個人を調査対象者にして、2007年1月に実施された。有効回答数2492人であるが、このうち「正規雇用」であると回答した調査協力者1809人を解析対象とした。

これらの調査協力者の性別は男性が1349人、女性が460人であり、20代が190人、30代が717人、40代が635人、50代が267人であった。また調査協力者の職位としては、一般社員または一般職員が941人、主任・係長クラスが395人、課長・次長クラスが236人、部長クラスが96人であった。業種を見るとサービス業が438人、製造業が418人、卸売・小売業・飲食店が186人、建設業が163人などであった。

2. 尺度構成

本研究の従属尺度である「職場での不正・違反放置の風土」、および説明変数のうちの「職場における信頼」「派閥的行動」「道徳的リーダーシップ」「コンプライアンスシステムの整備」については、単項目による調査には問題があると考えられる。そのため、それらを適切に測定すると考えられる複数の項目から尺度を作成した。その具体的な方法は以下のとおりである。

(a) 「職場での不正・違反放置の風土」

職場における不正や違法行為などがどれくらい発生しているかについて、「ない」「あまりない」「たまにある」「ときどきある」「頻繁にある」といった

5件法による質問項目8つ³⁾(表1参照)を作成し、これらの質問項目から、「職場での不正・違反放置の風土」尺度を構成した。これらの8つの質問項目は高い一因子性を示し(寄与率0.621)、合計得点の α 係数も0.916と非常に高く、尺度の因子的妥当性が高いことが確認された。

(b) 「職場における信頼」

「そう思わない」「あまりそう思わない」「どちらともいえない」「やや思う」「そう思う」といった5件法による質問項目を5つ用意した(表1)。これらの項目を因子分析した結果、一因子が抽出され(寄与率0.558)、 α 係数は0.861と高く、次元性のある尺度として利用できることがわかった。また、質問項目からも、内容的妥当性があると考えられる。

(c) 「派閥的行動」

派閥的行動を測定すると考えられる9つの質問項目を構成したところ、一因子が抽出され、その寄与率は0.509、 α 係数は0.889ときわめて高かった。

(d) 「属人風土」

岡本・鎌田(2006)が利用した「属人風土」尺度の5項目を本研究でも利用した。一因子が抽出され、その寄与率は0.604、 α 係数は0.884ときわめて高かった。

(e) 「道徳的リーダーシップ」

バーナードのいう経営者の道徳的なリーダーシップは広範囲にわたる概念であるが、ここでは不正・違反放置に関連するであろうと考えられる3つの質問項目を用いて測定した。寄与率は0.621、 α 係数は0.821と3項目としては十分高かった。

(f) 「職場レベルでのリーダーシップ」

また職場レベルのトップや上司の道徳的なリーダーシップを4つの質問項目を用いて測定したところ、こちらも寄与率は0.529、 α 係数は0.813と3項目としては十分高かった。また道徳的リーダーシップとの相関は0.7082である。

3) 実際は「職場での不正・違反放置の風土」を含め調査項目は58あったが、尺度構成などの過程で統計的観点から項目を取捨選択し、最終的に表1に記載された43項目を利用している。

(g) 「コンプライアンスシステムの整備」

その組織がコンプライアンス経営を目指しているか、情報開示を行っているかを測定する項目として3つを挙げた。寄与率は0.542、 α 係数は0.757であった。

(h) その他の単項目指標

単項目で回答を得ることで十分であると考えられる項目は単項目指標のまま解析に利用した。具体的には「雇用保障」「就業規則の厳格性」「職務分掌」「成果主義」「市場競争の激しさ」「企業業績」⁴⁾であり、それぞれ5件法による質問項目である。

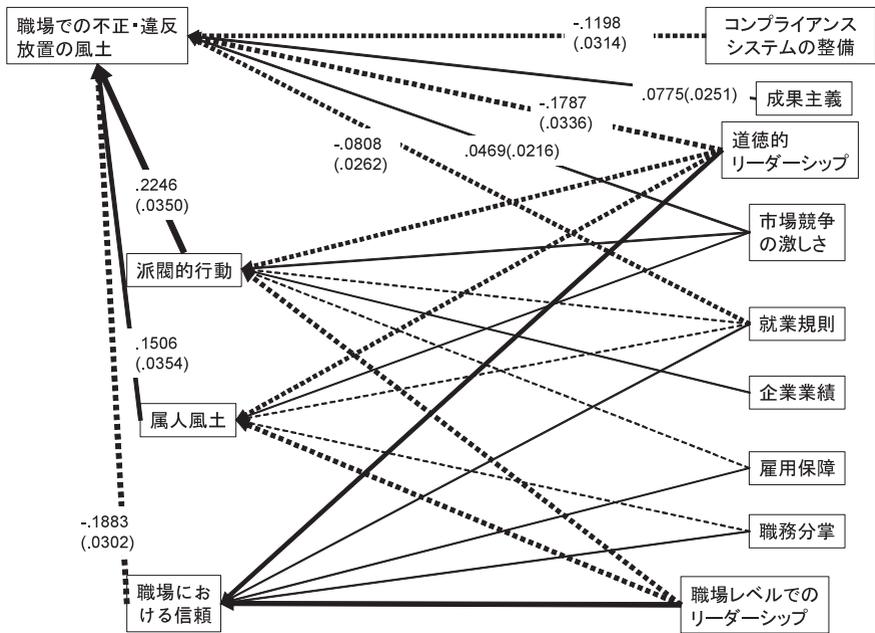
3. パス解析

重回帰分析の結果を参考にしながら、「職場での不正・違反放置の風土」の説明力が高く、かつ図1に示された変数間の関係が保存されるようなさまざまなパス解析モデルを構成した。また、利用した単項目指標が順序尺度水準であることを考慮するため、単項目指標間ではポリコリック相関係数、および和得点による尺度(間隔水準)との相関ではポリシリアル相関係数を利用し(狩野・三浦, 2003)、推定された相関係数を利用してパス解析の母数推定を行った。

構成されたモデル間で情報量規準や適合度指標を用いてモデル比較を行った結果、最も当てはまりが良いとされたパス解析モデルを図2に示す。ただしそれぞれのパスに記載されている数値は標準化パス係数およびその標準誤差である(図が煩雑になるのを防ぐため、「職場での不正・違反放置の風土」への直接的パスについてのみ記載した。また線の太さは標準化パス係数の絶対値の大きさを表す)。

このパス解析モデルでは、重回帰分析と同様に説明変数間の相関を仮定している。したがって、ここのパス係数の解釈としては「他の説明変数の影響を除去した、当該説明変数の独自部分」への従属変数の回帰係数である。例えば「職場での不正・違反放置の風土」への「道徳的リーダーシップ」のパス係数は、「信頼

4) 「競争圧力」や「企業業績」も共に組織構成員の認知レベルでの回答項目となっているが、そもそも今回の研究における従属変数は「職場での不正・違反放置の風土」という認知レベルでの回答項目となっていることを考えると、問題はないと考えられる。



* 実線はパス係数の推定値が正、破線は負であることを表す。

図2 パス解析モデル

やコンプライアンスなどで説明されない、「道徳的リーダーシップの独自部分」を用いて「職場での不正・違反放置の風土」を単回帰分析で説明した場合の回帰係数と考えてよいこと（南風原, 2002）に注意すべきである。

図2に示されたモデルの適合度は、GFI=0.994, AGFI=0.964, CFI=0.996, RMSEA=0.041と十分によく（星野・岡田・前田, 2005）、「職場での不正・違反放置の風土」「職場における信頼」「派閥的行動」「属人風土」の他の変数による分散説明率もそれぞれ52.35%、54.52%、48.00%、51.45%であった。したがって本モデルがデータを非常によく説明していることを示している。また、図2のモデルの標準化パス係数とその標準誤差を表2に示す。

ここで、「道徳的リーダーシップ」は「不正・違反放置の風土」に対して直接のパスを有しているが、「職場レベルでのリーダーシップ」は直接のパスを持た

表2 パス解析モデルでの標準化パス係数と総合効果

	「職場での不正・違反 放置の風土」への 標準化パス係数		「職場における信 頼」への標準化 パス係数	「派閥的行動」 への標準化 パス係数	「属人風土」 への標準化 パス係数
		総合効果			
職場における信頼	-0.1883 0.0302	-0.1883 -	- -	- -	- -
派閥的行動	0.2246 0.0350	0.2246 -	- -	- -	- -
属人風土	0.1506 0.0354	0.1506 -	- -	- -	- -
道徳的リーダー シップ	-0.1787 0.0336	-0.2588 -	0.2602 0.0320	-0.1043 0.0188	-0.0498 0.0329
職場レベルでの リーダーシップ	投入せず -	-0.2961 -	0.4206 0.0298	-0.5596 0.0318	-0.6056 0.0308
コンプライアンス システムの整備	-0.1198 0.0314	-0.1198 -	投入せず -	投入せず -	投入せず -
雇用保障	投入せず -	-0.0404 -	0.0901 0.0214	-0.1043 0.0188	投入せず -
就業規則	-0.0808 0.0262	-0.1166 -	0.0441 0.0214	-0.0564 0.0256	-0.0982 0.0258
職務分掌	投入せず -	-0.0262 -	0.1050 0.0257	投入せず -	-0.0429 0.0208
成果主義	0.0775 0.0251	0.0775 -	投入せず -	投入せず -	投入せず -
市場競争の激し さ	0.0469 0.0216	0.0781 -	投入せず -	0.0615 0.0218	0.1153 0.0211
企業業績	投入せず -	0.0100 -	投入せず -	0.0447 0.0184	投入せず -

*下段は標準誤差

ない。これは「職場レベルでのリーダーシップ」からの直接のパスを仮定した場合はRMSEA=0.042となり、情報量規準BICも4.7程度上昇してしまうため、このパスは不要であると判断できるからである（たとえパスを仮定しても有意ではない）。

図2のモデルにおいて、各説明変数は直接のパスを通じて「職場での不正・違反放置の風土」に影響する（直接効果）だけではなく、「職場における信頼」「派

闊的行動」「属人風土」などの職場風土を通じて間接的に影響を与えている。そこで、組織要因による職場風土を通じた「職場での不正・違反放置の風土」への間接効果も含めた総合効果を計算し、その結果を表2に示した。ただし、「企業業績」などのように「職場での不正・違反放置の風土」に対して直接効果を持たない変数については、「派闊的行動」を通じた間接効果が総合効果と等しくなっている（企業業績の総合効果0.0100=派闊的行動から職場での不正・違反放置の風土へのパス係数0.2246×企業業績から派闊的行動へのパス係数0.0447）。

4. 不正・違反放置の風土の説明要因と仮説の成否

図2からは、説明変数として最も影響力があるのは「派闊的行動」「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼」であり、それぞれ「派闊的行動」が強い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が高まり、一方経営陣による「道徳的リーダーシップ」が発揮され、「職場における信頼」が高い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が減少するということになる。

また「属人風土」「就業規則」も一定の影響を与えていることがわかるが、上記の変数に比べるとその影響力は小さい。また、「コンプライアンスシステムの整備」の得点が高い組織では「職場での不正・違反放置の風土」は減少することも示されたが、その影響力は限定的である。第1節で触れたように、トップダウンの形式的な「コンプライアンスシステムの整備」は、必ずしも職場レベルにおける不祥事の種を十分に削減しないことが示唆される。

なお、「道徳的リーダーシップ」が「職場での不正・違反放置の風土」の抑制に大きな効果を持つのに対し、「職場レベルでのリーダーシップ」は直接的には「職場における不正・違反放置の風土」に影響を与えない。

以上の結果より、Ⅱの仮説のうちの仮説(3)(5)(8)以外は想定通り実証されたことになる。他方、仮説(3)(5)(8)については次のようにいえる。すなわち、それぞれの説明変数の「職場での不正・違反放置の風土」へのパスを入れないモデルを採用したほうが適合度は高くなる。そのため、これらの変数は従属変数に直接的な影響を与えていないことになり、それらの仮説は成立しない（パスを仮定しても有意ではない）。

ただし、(3)の「雇用保障」については、「職場における信頼」を向上させ、「派閥的行動」を減少させるという間接効果を通じて「職場での不正・違反放置の風土」を減少させていることが判明した。組織忠誠心や愛社精神が醸成されるためと解釈できる。前述のように雇用保障は派閥的行動を増大させる可能性もあるので、この実証に関するかぎり、相反する2つの効果が部分的に相殺され、純効果がこのような結果として現れたといえよう。「職務分掌」についても「職場での不正・違反放置の風土」に対する直接的な効果はないが、間接効果としては抑制的に働いているという点で仮説どおりの結果となっている。

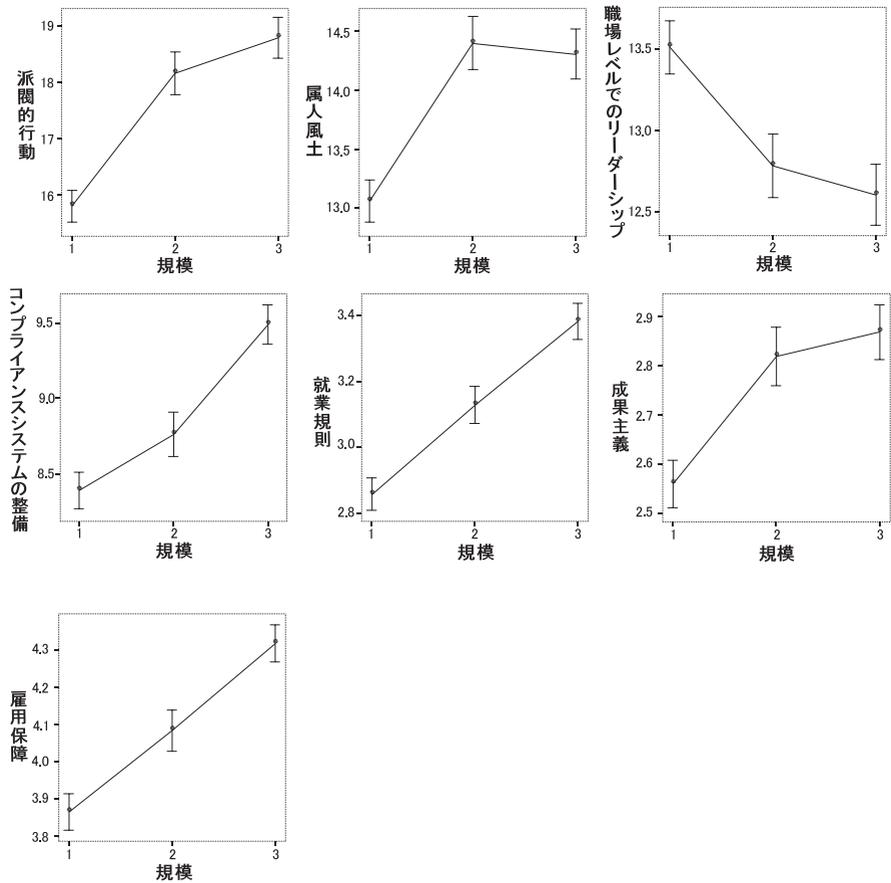
表2の標準化パス係数を見ると、「属人風土」による「職場での不正・違反放置の風土」の説明力は他の説明変数と比較してそれほど大きくないことがわかる。そのため、「属人風土」以外のさまざまな説明変数を同時に測定してモデルに投入した場合には岡本・鎌田(2006)の主張は必ずしも支持されない。

また、「職場における信頼」「派閥的行動」「属人風土」は共通して「職場レベルでのリーダーシップ」によって大きな影響を受けることがわかった。その結果として、「職場レベルでのリーダーシップ」は「職場における信頼」を向上させ、「派閥的行動」「属人風土」を減少させるという間接効果によって、「職場での不正・違反放置の風土」に対して大きな影響力があることになる。

5. 組織規模の影響

本研究で取り上げた変数の分布は、組織の規模によって実際にはある程度異なる。そこで組織の規模をなるべく調査協力者数が均等に分割されるように「100人以下“1”」「101～1,000人“2”」「1,001人以上“3”」の3段階に分けた。それぞれの回答者数は777人、492人、540人であった。組織規模ごとにこれらの変数(の代表的なもの)の平均値をプロットしたのが図3である。

「職場での不正・違反放置の風土」得点の平均を規模別に見たところ、規模“1”は13.57(標準偏差6.30)、規模“2”は14.72(標準偏差6.90)、規模“3”は14.16(標準偏差6.57)であり、多重比較(Tukey法)を行った結果、規模“1”と“2”では5%水準で有意な差があることがわかった。しかし、規模“2”と“3”には有意差はなく、規模と「職場での不正・違反放置の風土」に明確な関係があるとは



* 上下のバーは平均の標準誤差を表す

図3 組織規模と代表的変数の関係

いえない。

規模と明確な関係にあった変数としては、「派閥的行動」「職場レベルでのリーダーシップ」「コンプライアンスシステムの整備」「雇用保障」「就業規則」「成果主義」であり、「職場レベルでのリーダーシップ」と「属人風土」を除き、それぞれ規模が大きくなるほど平均が有意に上昇する⁵⁾。なお、「職場レベルでのリー

ダーシップ」はむしろ規模が大きくなるほど顕著に低下する傾向にある。

また規模別に図2のモデルを推定し、「職場での不正・違反放置の風土」に対する各変数の標準化パス係数を計算した。そして規模別の標準化パス係数を比較してみたところ、「属人風土」と「コンプライアンスシステムの整備」「就業規則」の重要性が規模によって変化する以外は、基本的には安定した結果であることが判明した。このことは図2のモデルにおいて説明変数として「組織規模」を加えても、既存のパス係数に大きな変化がなかったことから分かる（ここではスペースの都合上その詳細を省略する。）

IV. 議論

1. 本研究の意義と知見のまとめ

経営において不祥事発生防止は非常に重要なトピックとなりつつある。本研究では、「職場での不正・違反放置の風土」を質問紙尺度として操作的に定義し、一般的な職場においてそのような風土が「職場における信頼」「派閥的行動」などの関連する職場風土や、「コンプライアンス」経営の程度や、「経営者による道徳的なリーダーシップ」などの経営行為により操作が可能な要因によってどのように規定されるかについて、調査データを用いて検討した。その結果として、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ことがわかった。

このことは、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ことを示唆している。

2006年5月に施行された新会社法は、大会社・委員会設置会社の経営陣に内部

5) 図3から、コンプライアンスの得点や雇用保障などは規模が大きい組織で高く、規模が大きいほど整備されていることがわかる。一方、「職場レベルでのリーダーシップ」「派閥的行動」「属人風土」「成果主義」は規模“1”と“2”および規模“1”と“3”に有意差があり、規模“2”と“3”に有意差はない。

統制システムの体制決定を義務付けている(同362条)。特に上場会社等は、2008年度に施行される予定である金融商品取引法によって、コンプライアンス体制を含む内部統制システムを構築する義務も加えて課されるようになる(同24条)。

不祥事や組織事故を未然に防止することで組織の社会的な信用を維持し、経営環境を悪化させないためには、単にトップダウン的な内部統制システムを構築することとどまらず、経営者レベルあるいは職場レベルでのリーダーシップを発揮することで、組織ないしは職場の風土の改善を行っていく必要がある。

今回の解析結果からは、成果主義が「職場での不正・違反放置の風土」を醸成しやすいことも示されている。Mitchell(2001)は近年のアメリカの法制度が企業の経営陣に短期的な株主利益の最大化を目標とした経営を強いており、そのために企業の不正行為や非倫理的行動が増えたと指摘している。企業の不正行為や非倫理的行動を抑止するためには、トップダウン的なコンプライアンスシステムの導入だけでは不十分であるとして、現場・職場の従業員レベルにおいて長期的な視野に立って企業活動に従事することが重要であると彼は説いている。それを促進するための施策として、労働者協同組合を通じたオーナーシップの促進を行うことなどを提案している。

成果主義賃金制度は労働意欲や組織効率の点で問題を有するが(荒井, 1997; 荒井・山内・倉田, 2006; 高橋, 2006)、同制度は不祥事の点でも問題を有するといえる。短期的な成果を賃金に反映させる成果主義は、組織成員が組織の長期的利益に貢献するインセンティブを減殺し、不正を生み出す風土の形成要因となると考えられる。

2. 今後の課題

この分野の先行研究は、技術要因や人的要因に焦点を絞り、ケース・スタディによって特定産業の事故原因の解明を行った。それに対して本研究は、事故だけでなく意図的な不祥事の発生の原因となる風土に焦点をあて、組織的要因の効果を分析した。

このような目的のため、本研究ではあえて「職場での不正・違反放置の風土」

という組織構成員の認知レベルの変数を従属変数とした。作成された尺度はその項目内容から将来的に起こりえる不祥事に関連していることは明らかであるが、実際の不祥事発生との関連を調べることが本研究で得られた知見の確実性をより保証することになる。

そのため今後は、これまでに発生した各業種の不祥事の例を詳しく検討・類型化し、不祥事のタイプと今回開発した尺度得点に関係があるかを調査することは有益であろう。

しかし、実際には不祥事を起こした組織に調査を依頼し許可を得ることは困難である。不祥事が起これば、経営陣による情報統制が行われるであろうし、マスコミ報道によって組織成員の心理に変化が起こりうる(中西, 2006)。そのため、その方法等については慎重な検討が必要であると考えられる。

また、リーダーシップのうちで経営者による「道徳的リーダーシップ」に依存しない部分が不祥事に関する風土に大きな間接効果を与えていることもわかったが、職場レベルでのリーダーシップ自体はどのような経営行為によって向上させることができるかについては、業種や個々の組織ごとに今後調べていく必要がある。

出口(2004)が指摘するように、組織における不法行為や違反などの逸脱には、その線引きにある程度幅が存在することは明らかである。この点に関していえば、本研究で取り上げた「職場での不法・違反放置の風土」は不祥事のポテンシャルとしてのみ機能していると考えられる。このポテンシャルが不祥事として実現化していく過程には、組織における「逸脱の学習」の役割などの多様な要因が関連すると考えられる。逸脱には不祥事を引き起こすものもあれば、QCやTQMなどといった形で組織的に学習される模範例となることもあることを考えると、「創造的逸脱か破滅的逸脱か」(出口, 2004)を分けるマネジメントの違いについても今後検討が必要であろう。

* 本論文の研究に対して荒井一博は科学研究費補助金を受けた。特に本論文で使用したデータは同補助金を使って収集された。

[参考文献]

- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., and Weick, K.E. Jr. (1970) *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*, McGraw Hill International Limited.
- Mitchell, L.E. (2001) *Corporate Irresponsibility: American' s Newest Export*. New Haven: Yale University Press.
- Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row.
- Shover, N., and Hochstetler, A. (2002). "Cultural Explanation and Organizational Crime." *Crime, Law & Social Change*, 37 (1), pp. 1-18.
- Reason, J. (1997) *Managing the risk of organizational accidents*. Ashgate, Aldershot.
- Wallace, J.C., and Popp, E. (2006). "Safety Climate as a Mediator Between Foundation Climates and Occupational Accidents: A Group-Level Investigation." *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), pp.681-688.
- Zohar, D. (2000). "A Group-Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs." *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), pp.587-596.
- Zohar, D. and Luria, G. (2006). "A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships between Organization and Group-Level Climate." *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), pp.616-628.
- 荒井一博 (1997) 『終身雇用制と日本文化－ゲーム理論的アプローチ』 中央公論社.
- 荒井一博 (2001) 『文化・組織・雇用制度』 有斐閣.
- 荒井一博・山内勇・倉田良樹 (2006) 「成果主義賃金制度が生み出した職場と労働者の変化」『一橋経済学』 1 (2), 163-186頁.
- 岡本浩一 (2003) 「組織における安全と倫理についての社会心理学的観点」 『組織科学』 37 (1) , 4-9頁.
- 岡本浩一・鎌田晶子 (2006) 『属人思考の心理学：組織風土改善の社会技術』 新曜社.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』 白桃書房.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編 (1998) 『日本企業の経営

- 星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀吉・組織風土と不祥事に関する実証分析 (73)
革新』白桃書房.
- 狩野裕・三浦麻子 (2003) 『AMOS・EQS・CALISによるグラフィカル多変量解析』
現代数学社.
- 佐相邦英 (2004) 「チームパフォーマンス向上による安全文化の醸成」 『組織科学』 38
(2), 61-68頁.
- 高橋伸夫 (2006) 「日本型年功性の再評価」 『日本の企業システム 第4巻 組織能
力・知識・人材』伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・沼上幹 編 368-392頁, 有斐閣
- 谷本寛治 (2004) 「CSRと企業評価」 『組織科学』 38 (2), 18-28頁.
- 出口弘 (2004) 「組織の失敗と評価のランドスケープ学習」 『組織科学』 38 (2), 29-39頁.
- 電力中央研究所 (2000) 『ウラン加工工場臨界事故発生に関するヒューマンファクター
的分析』電力中央研究所.
- 中西 晶 (2006) 「組織の愚考と愚行」 『2007年度組織学会年次大会 報告要旨集』
127-133頁.
- バーナードC.I. (1968) 『経営者の役割』 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳) ダイヤモ
ンド社.
- 南風原朝和 (2002) 『心理統計学の基礎』 有斐閣.
- 浜辺陽一郎 (2005) 『コンプライアンスの考え方』 中央公論新社.
- 星野崇宏・岡田謙介・前田忠彦 (2005) 「構造方程式モデリングにおける適合度指標と
モデル改善について: 展望とシミュレーション研究による新たな知見」 『行動計量
学』 32 (2), 209-235頁.
- 三沢良・稲富健・山口祐幸 (2006) 「鉄道運転士の不安全行動を誘発する心理的要因」
『心理学研究』 77 (2), 132-140頁.