


*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 544

経営管理視点で見る組織への制度導入  
—不正行為防止に求められる組織活動—

東京大学大学院経済学研究科  
會澤 綾子

2021年7月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

# 経営管理視点で見る組織への制度導入

—不正行為防止に求められる組織活動—

會澤綾子

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: a-aizawa@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

# Introducing an institution to the organization from the perspective of business management -Organizational activities required to prevent organizational wrongdoing-

Ayako AIZAWA

E-mail: a-aizawa@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

**Abstract:** In this paper, based on published materials and semi-structural interviews with eight various companies, we examined how the ethical guidelines and institutions for Japanese companies became widespread. We also considered whether there is a diversity of organizational activities and what kind of effects it will have on the prevention of organizational wrongdoing. The ethical guidelines and institutions are based on the compliance system, which is common in Japanese companies. As a result of research and review, it was found that while the compliance system has become widespread due to institutional isomorphism, there are various organizational activities within an organization. However, even with organizational activities, it was found that certain organizational wrongdoings could not have been prevented by companies aiming to improve the system and eliminate deviant behaviors. This seems to be because organizational wrongdoings are not only intentional acts performed by the actors for themselves but also acts that follow the norms of the organization. Since such an act is not deviant for the person, extra work would be required to change the person's consciousness.

**Keywords:** institution, institutional isomorphism, compliance, business ethics, organizational wrongdoing

## 1. はじめに

企業現場では、企業統治、企業倫理に関わる様々な指針、制度が普及している。ここ数年では、企業統治に関し、コーポレートガバナンスなどの議論も発展し、特に上場企業においては、本年2021年に改訂がなされるコーポレートガバナンス・コードの影響なども大きく受けている。こういった制度が普及すると、形だけ整えて中身が伴っていない「形式主義」だと揶揄されることもある。だが、この指摘は、半分正しく、半分誤っているようにも思う。制度を制定する側が、企業内部に手を入れて直接的に変革することはできない。そこで本来は、形式的な制度を整え、その制度に身体を合わせていくことで、実質的にも変革していくことが期待される。要は、制度を導入することは第一段階であり、その後の発展は個々の組織の行動に委ねられる。

一方で、確かに制度を導入すること自体が目的になってしまう場合もある。特に、企業統治、企業倫理に関わるような制度は、制度自体が神格化されてしまい、組織内に制度を整備することで十分だという印象を持つものである。例えば、企業倫理に関する研究では、理論的規範主義という考え方がある。理論的規範主義とは、「もののいかにあるべきかを論じ、そこから出てくる当為を指令し、現実をあるべき姿へと導くルールや原則と考える」ものである(鈴木・角野, 2000)。何らかの正しい形があることを想定するものであり、この考え方に従うのであれば、組織にあるべき指針、制度を埋め込むことで、不祥事や不正行為も防止されることになる(e.g., 高・ドナルドソン, 1999)。

だが、果たして本当にそうであろうか。正しい姿、あるべき姿を埋め込めばそれでよいのか、という素朴な疑問が、実践現場を想定すれば浮かんでくる。例えば、制度と現場が乖離する可能性である。乖離という言葉も言い過ぎかもしれないが、元々、制度と現場での組織活動は緩やかに結合しているものである。このことは、組織が外部環境からの影響を過分に受けたくないよう、境界を設定するために企業という制度を利用していることからわかる(Thompson, 1967)。そのため、制度を構築していたとしても、良い意味でも悪い意味でも、組織内の活動には多様性が許容されることになる。つまり、組織にとって大切なことは、制度導入において、どのような組織活動を選択し、行うのか、ということにある。単に制度導入だけで終わってしまうのかということもあるが、選択した組織活動がどのように機能しているのか、ということもある。

そこで本稿では、制度導入と組織活動の多様性についての探求を試みる。主たる問題意識は、倫理的指針、制度普及における組織活動の多様性はどのように生み出され、どのような影響を及ぼすのか、ということである。倫理的指針、制度としては、日本企業で一般的になったコンプライアンス制度<sup>1</sup>を題材とし、公刊資料および多様な企業への半構造化インタビュー

---

<sup>1</sup> コンプライアンス・プログラムは、組織の一種の管理システムとして定義されており、その目的は「倫理および法令遵守の領域内での従業員の行動の標準化」であるとされる(Weaver, Trevino & Cochran, 1999, p.42)

ューに基づく探索的な研究を行う。なお、本稿の構成は、次の第2節において、研究課題に関連する理論的基盤を確認したうえで、具体的な研究課題を導出する。第3節は、研究課題に応じた事例分析を行う。事例分析では、制度普及における社会的背景および個別企業の情報を整理する。そして第4節でディスカッションを行うものとする。

## 2. 制度普及と組織活動の多様性に関する先行研究の検討

制度普及と組織活動の多様性を考えるにあたっては、新制度派組織論の理論を概観しながら、組織活動の多様性の可能性を考察する。また、倫理的指針、制度は不祥事、不正行為を防止する目的があるわけだが、実はその対象となる不正行為にも様々なものがある。従来企業の企業倫理研究では、この視点が抜け落ちている可能性があり、不正行為の性質についても確認を行う。

### 2-1. 組織への制度普及

組織にとって、市場で存続することは重要であり、その存続のためには正統性の獲得が有用であることが広く認められている (Ashforth & Gibbs, 1990; Dowling & Pfeffer, 1975; Scott, 1995; Suchman, 1995)。そして正統性を獲得するためには、市場で普及する制度である型を導入することが1つであり、新制度派組織論では、市場で類似の制度が普及していくことが、制度的同型化として知られている (DiMaggio & Powell, 1983)。制度的同型化には、依存している組織からの圧力や、社会のなかでの文化的期待など、公式、非公式を問わず外部からの圧力で同型化する強制的同型化、目的をはっきり認識できない、理解できないという不確実性から、より正統的あるいはより成功していると考え他の組織を模倣して同型化していく模倣的同型化、主に職業的専門化に起因し、フィールドにおいて特定の職業などの専門化が進むことにより、型が生まれ、その型に従って同型化が推進されていく規範的同型化がある。ただし、肝要なことは、制度的同型化といっても、あくまで型を真似るものであり、組織活動まで同質的になるとは限らない (Meyer & Rowan, 1977)<sup>2</sup>。

このことは、制度に関し「儀礼的」「神話」というモチーフが使われていることから分かる (Meyer & Rowan, 1977)。組織内の制度と活動は、常に緩やかに結合されており (Weick, 1976)、制度にしたがってどのような組織を構築するかは管理者に任されている。制度的同型化の実証研究の例は豊富とはいえないが、制度的同型化の影響下でも多様な企業行動が行われる事例も発見されている (桑田・松嶋・高橋, 2015)。つまり、倫理的指針、制度の普及下においても、企業内では当該制度に基づく多様な活動が許容される可能性がある。

---

<sup>2</sup> 上西 (2014) では携帯電話産業の制度的同型化における各社の多様な戦略的アクションが分析されている。

倫理的指針、制度普及下において、組織活動に多様性が生じる可能性は、企業倫理を実践的に考えても理解がしやすい(岩田, 2006; 間嶋, 2012)。1990年代後半には、Buchholz and Rosenthal (1996, 1999) がプラグマティズムの観点から、現代社会において倫理には多様な考え方があることを提言している。倫理とは理論的規範主義が捉えていたような所与のものではなく、個人が自分と他者との関わりのなかから生まれるものだとし、企業倫理を「社会的に(対話的に)構築されるもの」と提言している。

## 2-2. 組織活動と不祥事、不正行為の多様性

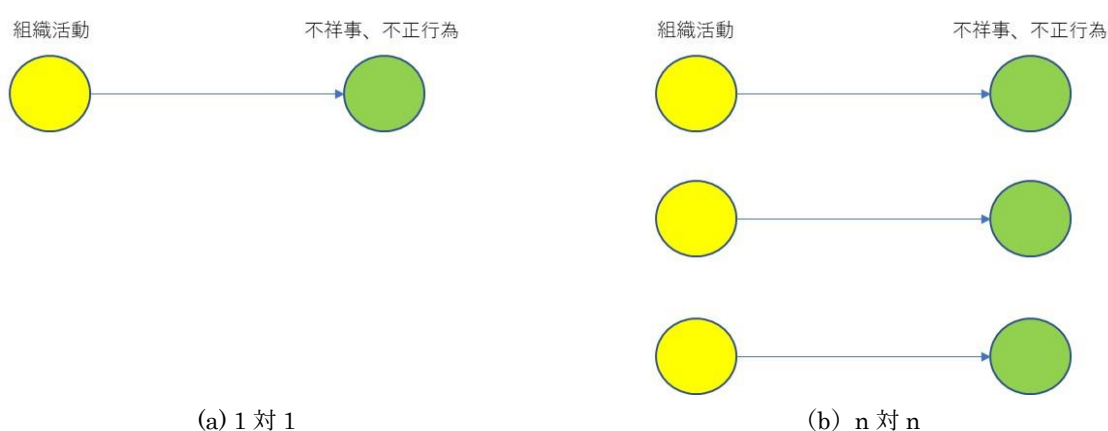
ただし、組織活動の多様性を倫理的制度、指針にあてはめれば、良い面にも悪い面にも働くことが予測される。管理者が意図しない良い効果が働く場合もあるが、悪い面で言うならば、倫理的指針、制度を導入しても、内部活動を依然として変えずに同じような活動を続けることも可能になるからである(Weaver et al., 1999)。なぜならば、そのような象徴的制度であっても、外部関係者からの正統性を獲得しうることが示されている(Ashforth & Gibbs, 1990; Elsbach, 2003; Suchman, 1995; Westphal & Zajac, 1998, 2001)。実際に、経営陣が企業倫理綱領をイメージアップのために利用し従業員が他人事のように軽視する事例(Helin & Sandstrom, 2010)、組織が外部評価の高いコンプライアンス制度を構築しながらも、営業目標との軋轢のなかで組織活動との分断が生じていた事例もある(Maclean & Behnam, 2010)。

また、組織活動が多様であるように、ある種の組織活動の結果である不祥事、不正行為にも様々なものがある。社会学では、組織で行われる不正行為は、確信犯的なものもあれば、組織に埋め込まれ常態化するものもあり、この場合の不正行為は行為者により合理化されているという論がある(Ashforth & Anand, 2003; Palmer, 2017)。組織の不正行為に関する研究を遡れば、犯罪学者のSutherlandが「ホワイト・カラー犯罪」という言葉を生み出したように、個人的動機で行う機会的犯罪と組織での不正行為は区別される(Sutherland, 1949)。Brief, Buttram and Dukerich (2001) は、組織的な視点で不正行為を確認することの重要性を提言し、組織内の不正行為を「集成的不正行為」として定義した。また、Ashforth and Anand (2003) も、組織内に個人で行われるような窃盗等の犯罪とは異なるものがあると捉えている。そして組織内の不正行為は「制度化」「合理化」「社会化」の3つの柱から構成され、常態化していくとする。

もちろん、組織の中にも個人的動機で行われる不祥事、不正行為もあるわけだが、そうではないものが存在するという視点が大切である。Palmer (2017) においては、不正行為が常態化し、組織のなかに埋め込まれる可能性が提言されている。この場合の不正行為の行為者は、不正行為を意図して行わず、不正行為とさえ認識していない場合がある。つまり、不正行為と言えば、組織における逸脱行為と捉えられがちだが、本人たちの意図としては、必ずしもそうではない場合があるのである。

組織は、市場での存続を求めて制度導入を行う。そしてそれが倫理的指針、制度であれば、目的の1つは不祥事、不正行為の防止にある。不祥事、不正行為が単一のものであると整理されるならば、それを防止する組織活動も一つのもので構わない（図1の(a)）。だが、制度下における組織活動に多様性があり、不祥事、不正行為にも多様性があるのであれば、それらは1対1の関係ではなく、複数個の関係性が想定される（図1の(b)）。その場合、単に制度を導入するだけではなく、不祥事、不正行為に応じた組織活動を選択しない限り、不祥事、不正行為を防止できないということになる。

図1 組織活動と不祥事、不正行為



ここで、本稿の研究課題を導出する。まず「日本企業への倫理的指針、制度導入がどのように普及したのか」ということを確認したうえで、「当該普及下における組織活動の多様性は存在するのか」ということを考察する。そして「組織活動の多様性が存在するとすれば、不祥事、不正行為の防止に対しどのような影響を及ぼすのか」、ということ进行分析する。次の第3節では、この研究課題に回答するための事例調査を行う。

### 3. 事例調査

本節は2つに分かれる。前半は、倫理的指針、制度の日本企業での普及状況を確認するものであり、主に公刊資料に基づく。後半は、当該普及下における個別企業の活動分析であり、公刊資料および多様な8社の企業への半構造化インタビューに基づく質的分析である。インタビューの主な質問項目は「自社およびグループ内でのコンプライアンス活動（共通施策、取り組み内容）」「実施している研修などの概要」「これまでのコンプライアンス活動の歴史、経緯」「隣接部門（内部統制、内部監査）との取り組み」などである。インタビューの対象企業は主に、『月刊監査協会』に自社のコンプライアンス活動を投稿している企業から複数企業を抽出、また不祥事、不正行為を過去に起こしている企業3社をそこに加えた。不祥

事、不正行為を起こしている企業については、「事件の振り返り」「事件前後でのコンプライアンス活動の変化」についても確認している。なお、インタビューは、2017年4月から2017年9月にかけて行い、インタビュー対象者は、現在または過去にコンプライアンス関連部門の長としての経験を有し、当該企業のコンプライアンス制度導入の歴史等について知りうる者を選任している。

### 3-1. 日本における倫理的指針、制度導入の社会的背景

日本企業の多くは現在、倫理的指針、制度としてコンプライアンス制度を構築、運用している<sup>3</sup>。今でこそ一般的なコンプライアンス制度だが、日本で初めてコンプライアンスという言葉が登場したのは、東芝が自社グループの不祥事であるココム事件<sup>4</sup>を受け、東芝グループ全体に適用する「コンプライアンス・プログラム（法令遵守手続き規定）」をまとめると発表した1987年だと思われる（読売新聞, 1987）。

だが、この頃から発展したわけではなく、コンプライアンスという言葉の新聞記事への出現数を確認すると（図2参照）、1990年代後半から格段に件数が増える。この社会的背景には日本経済団体連合会（経団連）<sup>5</sup>の活動が発見できる。日本では1990年代より、経団連が企業倫理に関する活動を始めている。きっかけは当時問題視されていた利益供与や総会屋問題などに対応するためのものであり、経団連は1991年に「経団連企業行動憲章」を発表し（日本経済団体連合会, 1991; 日本経済新聞, 1991）、1996年にはより具体的な「実行の手引き」も公布するようになった（日本経済新聞, 1996; 日本経済団体連合会, 1996）。また、2000年前後は、有名企業の食品偽装やリコール問題などの消費者に関わる不祥事が社会問題として取り沙汰されるようになり、この事態を重く見た経団連は「実行の手引き」第三版や「企業不祥事防止への取組強化について」を発行する（日本経済新聞, 2002; 日本経済団体連合会, 2002a, 2002b）<sup>6</sup>。当該第三版では、企業行動憲章第9条に関連

---

<sup>3</sup> 田中（1988）によれば、企業が構築すべきコンプライアンス制度には「①予防手続きの成文化、倫理綱領の制定、②企業倫理担当責任者の任命、③権限委譲者の適正な選任、④教育・研修プログラムの実施、⑤企業倫理監査の実施、照会、報告ラインの運用、⑥倫理綱領の周知徹底、罰則規定の整備、⑦緊急対応策と再発防止策の確立」という7つの規準が紹介されている。アメリカでは企業の90%は何らかのコンプライアンス・プログラムを構築していることが2000年代に認められている（Trevino & Weaver, 2003）。

<sup>4</sup> 東芝の子会社である東芝機械が共産圏に工作機械を輸出してしまい、COCOM違反として国際問題となった

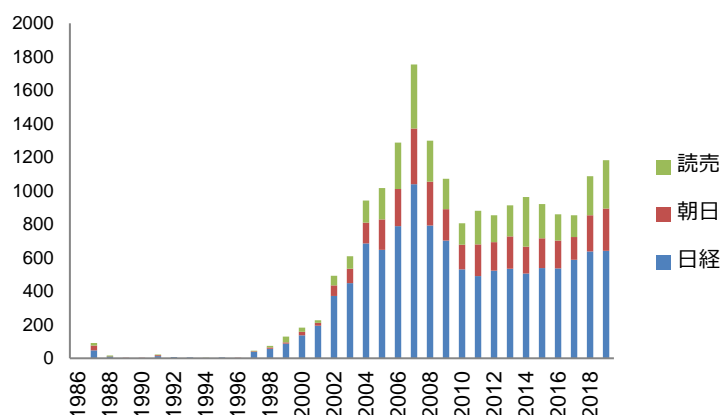
<sup>5</sup> 経団連は、働き方改革や女性登用に関する指針など、日本企業が自社施策のベンチマークとして利用する指針を多数発表している。公式ホームページによれば、2020年4月1日現在、会員数1,631、製造業やサービス業等の様々な企業が参加している。

<sup>6</sup> 第三版の総ページ数は57ページであり、かなり力をいれるようになった。なお、この「実行の手引き」は2017年11月に改定された第7版が最新版であり、総ページ数は176



して「関係部門を中心に、コンプライアンス（法令遵守）のための個別分野のマニュアル（独禁法遵守、企業秘密の保護、環境保護等）を整備すると共に、周知徹底を図るため、「説明会・研修を定期的実施する」とのアクションプランが推奨され、コンプライアンスという用語が明確に使用されるようになった。

図2 新聞記事の「コンプライアンス」の出現数



出所) 新聞社の検索システムに基づき筆者作成

なお 2000 年以降は、経団連の動きと呼応するように、政府でもコンプライアンスを先導する活動が始まる。国民生活審議会は、2001 年 10 月 5 日に自主行動基準検討委員会を発足させ、消費者と事業者の関係のあり方について検討し、事業者が守るべき指針を策定することを目的として検討が開始された<sup>7</sup>。委員会の委員には、経団連で「企業行動憲章」を検討していた経済法規委員会消費者法部会長も名を連ねていた。つまり、経団連の動きと政府による動きは同時期に密接に関係していたと考えられる。国民生活審議会は、2002 年の 12 月に「消費者に信頼される事業者となるために —自主行動基準の指針—」と題する自主行動基準を発表した（国民生活審議会消費者部会, 2002）。

また、企業は外部情報を吸収するために各種外部研修や外部団体に参画し他社との情報交換を行っている。例えば、一般社団法人経営倫理実践研究センター（以下「BERC」）は、1997 年に発足した団体であり、2009 年に一般社団法人化された。日本経営倫理学会および NPO 法人日本経営倫理士協会の協力のもと運営され、企業の経営倫理を実践、研究することを目的としている。会員企業は 160 社を超え、部会、研究会などを開催し、経営倫理の研究者も参画している。企業の担当者は勉強会やセミナーに参加し、自社が取り

ページにまで増加している。

<sup>7</sup> 国民生活審議会は内閣府の諮問機関であり、現在は消費者庁に付随する行政機関の 1 つである。

組んでいる内容を共有することや、他社の取り組みを教えてもらう機会もあり、モデル企業のケーススタディをすることもある。昨今では、コンプライアンスは CSR や SDGs などの分野にまで広がりを見せ、潮流を迫る必要にも迫られていることから、企業担当者は、BERC に限らず外部団体などの情報提供がある場面には積極的に参加している。

これらの社会的背景があったなか、経団連が会員企業に向けて 2003 年、2005 年、2008 年と 3 回に分けて実施した「企業倫理への取組みに関するアンケート」結果（日本経済団体連合会, 2003, 2005, 2008）を確認すると、2000 年代において、格段に倫理的指針、制度の導入が進展していることが判明している。

表 1 経団連会員企業の倫理的制度導入状況

		2003	2005	2008
調査対象（日本経団連会員企業）		1260 社	1558 社	1337 社
実施期間		2002 年 12 月 10 日～3 月 31 日	2005 年 8 月 22 日～10 月 31 日	2007 年 10 月 15 日～11 月 16 日
回答数/回答率		回答数 613 社/ 回収率 48.7%	回答数 524 社/ 回答率 33.6%	回答数 593 社/ 回答率 44.35%
企業倫理・企業行動指針の策定	策定済み	79.1%	83.0%	97.6%
企業倫理担当役員の任命	任命している	53.0%	77.4%	78.9%
企業倫理委員会の設置	既に設置している	50.4%	83.6%	83.3%
企業倫理担当部署の設置	専門部署を設置している	24.3%	83.6%	該当質問項目なし
企業倫理ヘルプラインの設置	設置済	51.2%	72.4%	96.6%

出所) 経団連アンケート結果に基づき筆者作成

表 1 の 2008 年のアンケートの結果によれば、ほぼ 100%に近い企業が企業倫理・企業行動指針の策定を行っているが、この直前には、企業への法制度も大きく変化した。1 つは、2006 年 5 月 1 日に施行された会社法改正である。改正された会社法では、資本金 5 億円以上または負債 200 億円以上の大企業に対し、内部統制システムの構築が義務付けられた。さらには、2006 年に成立した金商法の 2008 年の改正では、2008 年 4 月 1 日以降の事業年度から、上場企業は内部統制報告書を提出することが義務付けられた。内部統制とコンプライアンスは、専門的視点からは異なるものと定義されることもあるが、多くの企業では一体として取り扱われている。そのため、内部統制の整備は、倫理的指針、制

度の代表格であるコンプライアンス制度の導入にも影響を与えたと思われる。

### 3-2. 企業現場での組織活動の多様性

では、これまで確認してきた社会的背景のもと、実際の企業現場ではどのような制度導入と組織活動が行われているのだろうか。不祥事、不正行為を起こした企業を含む8社の企業への調査結果は表2にまとめている。各企業とも、倫理的指針、制度としてコンプライアンス制度を導入しており、その導入時期はいずれも2000年前後、経団連が活動を始めた段階と呼応していた。また、企業内のコンプライアンス制度と組織活動は、3つの段階に分類された。第一段階は企業内での制度構築である。経営層による規程の整備、コンプライアンス委員会等の組成、コンプライアンスを担当する専門部署の設置等である。これは、グループ全体を俯瞰して整備されるため、子会社が存在する場合、当該子会社は親会社の指示に従い、同様の規程、委員会等を設置する。いわば、型を真似ていくものである。この制度構築については、コンプライアンス委員会の委員長について、F社、G社、H社が、不祥事発覚後、外部の法律専門家、または消費者団体出身者を任命する動きが見られたが、当該事項以外での各社での異なりはほぼなかった。

次の第二段階および第三段階は第一段階で整備された制度に基づく組織活動である。第二段階の活動としては、専門部署または人事部門と協働し、新人または監督者に対し教育、研修を実施する。全ての企業が実施しており、行わない企業はなかった。

第三段階の活動としては、専門部署が主導するのではなく、事業現場が主体となったインタラクティブな小集団活動が存在する。発展経路としては、第一段階の制度整備、当該制度に基づく第二段階の活動、第三段階の活動の順となるが、1つの企業内で第三段階までの全てが行われるとは限らない。調査をした8社の企業においても、第三段階の活動を重要視して行っている企業はA社、E社、F社、G社に限られ、特にF社、G社は特定の不祥事発生後に第三段階の活動を行っている。だが、不祥事が発生した企業がすべて第三段階の活動を行うものでもなかった。

不祥事と組織活動にどのような関係があるか、次に、発生した不祥事の性質の視点から確認する。調査対象企業において認識されている不祥事は、B社、D社、F社、G社、H社の5社のべ7件である<sup>8</sup>。B社は2011年に談合が、D社は2008年に取引先起因による商品事故が、F社は2000年に自社工場起因による商品事故および2002年に品質不正問題が発生している。G社は、2000年、2002年に品質瑕疵の隠蔽問題があり、2016年には検査不正が問題となった。H社においては、2011年に不正会計が発覚した。

これら不正行為の要因分析は本稿の目的から外れるため、詳細を説明することはしないが、各社とも、不祥事が発生した後に、何らかの手立てを行おうとする事実があり、その

---

<sup>8</sup> 企業内のすべての不正行為を把握するのは困難であり、ここでは、社会的に報道され、企業内にも影響を与えた不祥事、不正行為を取り上げている。

対応方針は不祥事の性質に従い、以下の3つに分類された。

①D社およびF社/商品事故 《制度整備型》

1つ目は、D社で2008年、F社で2000年に起きた商品事故である。D社では、2008年、外部取引先の不正行為を起因とした商品事故が発生した。これは外部取引先の悪意ある行為者による混入事件であり、D社にとっては外部リスクを排除することが目的となった。当時のD社は、M&Aにより事業も多様化し連結子会社数も増加していたことから、グループのコンプライアンス制度を拡充し、リスク管理を行う方向へと制度を拡充する動きとなった。F社の2000年の商品事故でも、組織内（工場内）が要因ではあったものの、過失により発生したものであるため、予期しないインシデントの防止を図ろうと、当時普及していたコンプライアンス制度を整備する方向へと発展した。D社および2000年時のF社の方向性は、外部または内部の予期しないインシデントの防止であり、コンプライアンス制度を拡充および整備し、組織の殻を厚くすることで防止を図るという点で、制度志向的であったといえる。

②B社/談合、G社/品質瑕疵の隠蔽、H社/不正会計 《不正行為排除型》

2つ目は、B社の談合、G社の2000年/2002年の品質瑕疵の隠蔽、H社の不正会計である。いずれも、販売権の獲得、商品事故の隠蔽、粉飾決算など、一定の目的のために意図的に組織内で発生した不正行為に該当する。談合は法律で明確に禁じられており刑事罰もあり、G社の品質瑕疵の隠蔽は行政への報告を意図的に改竄する行為であった。不正会計は様々なパターンがあるが、H社の場合、財務部門による意図的な会計操作が行われていた。これらのケースで想定されたのは、組織内の「悪意ある不正行為者」である。よって、当該不正行為を個別に防止、規範的対応に終始するような意識となった。

B社であれば社長から営業部門に対し、「違法なことまでして営業するな」とのメッセージが伝えられることになった。G社では品質管理に関する個別委員会の設置などを行い、倫理的意識を高めるよう従業員に求める動きとなった。H社であれば、財務部門の特殊問題であると認識し、会計処理におけるステイクホルダーの監視を強めるため、ガバナンスの強化へと発展し、法律専門家を社外取締役として任命、コンプライアンス委員会の長に据えた。

③F社/品質不正、G社/検査不正 《全社対応型（小集団活動実施）》

ただし、制度整備型の対応をしていたF社、不正行為排除型の対応をしていたG社では、その後も不祥事が起きている。F社では、グループ企業において、取引先企業も巻き込んだ組織的な品質不正問題があり、内部告発により発覚した。G社でも、提携先の企業から検査方法が不正なのではないかという疑いをかけられ、調査の結果、長年ある部門で不正な方法で検査を行っていたことが発覚した。いずれも上長も認識していた、組織的な

不正行為であった。

この2社は、いずれも BtoC 事業が中心であったため、連続した不祥事が発生したことに世論も非常に厳しくなり、業績が悪化、経営体制が大幅に変更する状態にも見舞われることになった。それまでの組織活動では不正行為が防げていなかったという認識から、外部役員などが主導し、新たな組織活動として、不祥事を起こしたことの全社的な振り返りの活動や、現場でのインタラクティブな小集団活動など、第三段階の活動を重視して行うようになった。

F社では、年に2回社員が集まり、当時の社員がなぜ不正行為を行ってしまったのか話し、事件を語り継ぐ場を設けている。G社においても、不正行為が発生した部門が主体となって、過去の不祥事が報道されたニュースや、お客様からの実際のクレームなどをまとめたビデオを作成、全社員が確認するような場を設けるようになった。ただし、いずれの企業においても、このような負の過去を振り返ることについての社内の反対意見は根強く、縮小の危機にも常に直面している。

表2 各企業の倫理的指針、制度と組織活動

企業		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
インテリジェント 対象者		内部統制室 長	内部監査室 長	監査部長補佐	グループコンプライアンス次長	コンプライアンス室 長	コンプライアンス部 長、元社外取締役 役	執行役員、企 業倫理委員会 事務局長、品 質部門社員等	内部監査室 長、技術部門 エンジニア
事業		食品 メーカー	重工業	重工業 ※B社子会社	食品 メーカー	流通業 ※D社子会社	食品メーカー	製造業	精密機器
主たる顧客		BtoC	BtoB	BtoB	BtoC	BtoB	BtoC	BtoC	BtoB
従業員数		約2,000人	約12,000人	約400人	約40,000人	約4,000人	約5,000人	約31,000人	約36,000人
制度導入時期		2002年頃	2003年頃	2003年頃	2000年	2000年	2000年	2002年頃	2000年
制度	倫理的指針、 規程の整備	○	○	○	○	○	○	○	○
	コンプライアンス委 員会の設置	○	○	○	○	○	○	○	○
	上記委員会の 委員長	取締役 副社長	常務取締役	内部取締役	取締役会長	内部取締役	(専任) 社外取締役 (元消費者団体)	(専任) 社外専門家 (元検事)	社外取締役 (弁護士)
	コンプライアンス担 当役員の設置	○	○	○	○	○	○	○	○
	コンプライアンス担 当部門の設置	○	○	○	○	○	○	○	○
	内部通報制度	○	○	○	○	○	○	○	○
活動	管理部門 主体	新人教育 管理職研修等	○	○	○	○	○	○	○
	事業部門 主体	小集団活動等	○	特になし	特になし	特になし	○	○	特になし
不祥事・不正行為		—	談合	—	商品事故	—	商品事故 品質不正	瑕疵の隠蔽 検査不正	不正会計

出所)筆者作成

#### 4. ディスカッション

本節では、第3節で確認した事例に基づき、研究課題への考察を行う。第一に「日本企業への倫理的指針、制度導入がどのように普及したのか」については、経団連や政府の推進、外部専門組織の発展、企業間の交流などを要因とした、制度的同型化により普及が進んだことが確認できる。実際に、企業内の倫理的指針、制度を確認すれば、規程の整備、コンプライアンス委員会の設置、専門部門の設置等、「型」とも言われるものがあり、この点はどの企業も変わりがなく同型化していた。ただし、その型の元で実施される組織活動を確認すれば、そこには多様性が許容されており、「当該普及下における組織活動の多様性は存在するのか」という問いに対しての答えは Yes となる。また、複数の企業では、不祥事、不正行為の発生を契機として組織活動の見直しを行っていた。

次に、「組織活動の多様性が存在するとすれば、不祥事、不正行為の防止に対しどのような影響を及ぼすのか」という研究課題を考察する。F社およびG社では、同型化した制度下で行った組織活動のもと、不正行為が発生していた。この、F社およびG社の不正行為には、共通した性質がある。それは、いずれも同様の不祥事、不正行為が業界内の他企業で発生しており、いわば業界内で慣習的に行われていたと思われる行為であることである。また、1人、2人がひっそりとする隠密的な行為ではなく、組織内で広く知られ、認められているような行為であった<sup>9</sup>。しかも、発生した不正行為の本人達は組織の規範に従い行動しており、単なる逸脱行為ではなかった。例えばG社では、検査不正に関し先輩から「これはこういうふうにするんだぞ」という指導があったという。不正行為はともすれば制度を逸脱した行為だと思われがちだが、実はむしろ制度に埋め込まれた常態化した行為であったために(Ashforth & Anand, 2003; Palmer, 2017)、制度整備を推進し、行為者に規範的であるよう求める組織活動や、不正行為を排除するような活動だけでは、有効に働かなかった。

特に、F社やG社での検査不正などは、談合など明確に刑法で処罰が規定される犯罪とは異なり、必ずしも誰かが明確に罰されるとは限らない。不正行為に対する処罰が明確でない以上、組織内で下される判断にも幅が生じるとも思われる。

つまり、同型の制度下であっても多様な組織活動が許容され、不正行為も行為者の視点から見れば、組織的規範からの逸脱行為ではないものが存在する。よって、倫理的指針、制度が普及したとしても、組織が選択した組織活動によっては、常態化した不正行為を防げないことがあるといえる。このことは、理論的規範主義が、不正行為をある種、普遍的なものと捉えているのに対し、実際の現場では、不正な行為が何であるか、組織や行為者によって社会的に構成されるものであることも示す(中原, 2020)。

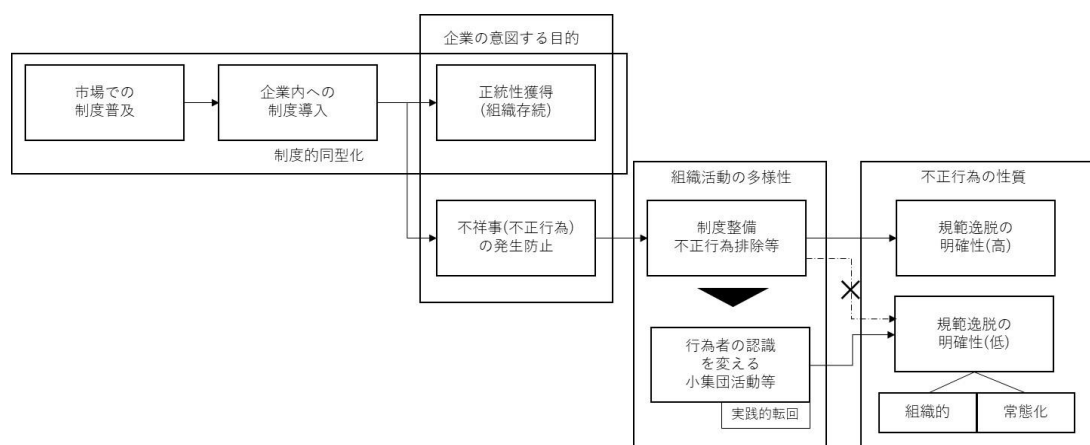
組織的規範からの逸脱行為ではない不正行為においては、行為者の認識を変えるような

---

<sup>9</sup> このような組織的な状態を Brief, Buttram and Dukerich (2001) では「sanctioned」という言葉を用いて表現している。

組織活動が求められる<sup>10</sup>。そしてそれは、倫理的指針や制度が同型化していても、個別対応する必要がある。調査対象企業においては、外部役員の招聘をきっかけに、対話を重視した小集団活動を充実させるなど、同じ制度下でも異なる組織活動が実践された。常態化した不正行為の行為者に新たな認識を促すには、まだ組織に社会化されていない人を教育し、現場に配置することも有用であろう(會澤, 2021)。組織活動と不正行為の対応は図3に示すとおりである。組織内への制度導入により第一の目的である正統性獲得は成しえたとしても、本来の目的である不祥事、不正行為の防止に対しては、不正行為の性質に応じた、さらなる組織活動の選択が求められるのである。

図3 組織活動の多様性と不祥事の性質



出所) 筆者作成

## 5. おわりに

本稿は、倫理的指針、制度普及と組織活動の多様性について考察してきたが、調査の限界を2点述べておく。1つは、様々な業種の企業を事例対象としてきたものの、調査対象企業としては大企業が中心であることは否めない。また、調査したなかでは、大きな不祥事がないにも関わらず、F社やG社と同じように、小集団活動を重視するA社、E社の事例も見られた。特にE社については、D社子会社であるにも関わらず、D社とは異なる実践的活動が生まれていた。同様のグループ関係にあったB社C社では、見られなかった事象である。何が原因なのか、グループ内の差異などについても、調査する余地はある。ただし、そのような調査を行うにしても、本稿の研究が基礎的な理解となり、将来の研究への貢献にはなっているだろう。

<sup>10</sup> 例えば、企業のソーシャルイシューの認識による組織活動の変化が行われることが、小山・谷口(2010)で提言されている。



2つ目は、本稿は制度と組織活動の関係を中心に議論しており、不正行為の詳細なメカニズムにまでは踏み込めていない。制度整備や、不正行為排除を目的とした組織活動では防ぎにくい、常態化した不正行為については、さらに詳細を議論する必要がある。この議論の要点は2つあると考えている。1つは、常態化した不正行為は、F社、G社でもあったように、業界内で多発しており、長期化する共通の要件があるとも思われる。もう1つは、不正行為の判断の幅である。明確な不正行為とそうではない不正行為の差はどこにあるのか。法規制や可罰性などの観点からも考えていく必要がある。これらの点は、いずれも筆者が現在も調査中であり、引き続き研究を行っていく。

## 参考文献

- 會澤綾子 (2021). 「3 ラインモデルの第1線を機能させるために」『内部監査』1, 43-45.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. In Kramer, R. M & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 25 (pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M. E. Turner (Ed.), *Applied social research, Groups at Work: Theory and Research* (pp. 471-499). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1996). Toward a new understanding of moral pluralism. *Business Ethics Quarterly*, 6(3), 263-275.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1999). *Rethinking business ethics: The pragmatic path beyond principle to process*, Saddle River, NJ: Prentice Hall. 邦訳, S. B. ローゼンタール・R. A. ブックホルツ (2000). 『経営倫理学の新構想—プラグマティズムからの提言』岩田浩・石田秀雄・藤井一弘訳. 文眞堂.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dowling, J. E., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. In Kramer, R. M & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 25 (pp. 297-332). Greenwich, CT: JAI Press.
- Helin, S., & Sandström, J. (2010). Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control. *Organization Studies*, 31(5), 583-604.

- 岩田浩 (2006). 「経営倫理学の展開：経営学史的一考察」『大阪産業大学経営論集』 7(1・2), 65-86.
- 国民生活審議会消費者部会 (2002). 「消費者に信頼される事業者となるために：自主行動基準の指針」 Retrieved from <http://www.consumer.go.jp/seisaku/shingikai/report/hokoku.pdf>
- 小山巖也・谷口勇仁 (2010). 「企業におけるソーシャルイシューの認識」『日本経営学会誌』 26,15-26.
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編 (2015). 『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- Maclean, T., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.
- 間嶋崇 (2012). 「経営倫理の実践的転回とその課題」『専修マネジメント・ジャーナル』 2(1), 1-10.
- 松嶋登・高橋勅徳 (2015). 「制度的企業家のディスコースー「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス」の超越ー」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編, 『制度的企業家』 (pp. 5-29), ナカニシヤ出版.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- 中原翔. (2020). 「数値化された法的基準が誘発する組織不正：燃費不正の事例研究」『日本情報経営学会誌』, 40(1-2), 89-101.
- 日本経済団体連合会 (1991). 「企業行動憲章」 Retrieved from <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/1991/024.html>
- 日本経済団体連合会 (1996). 「企業行動憲章：実行の手引き」 Retrieved from <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/index.html>
- 日本経済団体連合会 (2002a). 「企業行動憲章：実行の手引き第3版」 Retrieved from <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/tebiki3.pdf>
- 日本経済団体連合会 (2002b). 「企業不祥事防止への取組強化について」 Retrieved from <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/torikumi.html>
- 日本経済団体連合会 (2003). 「企業倫理・企業行動に関するアンケート」 [トップ向けアンケートの結果概要]
- 日本経済団体連合会 (2005). 「企業倫理・企業行動に関するアンケート集計結果 (概要)」
- 日本経済団体連合会 (2008). 「企業倫理への取組に関するアンケート調査結果」
- 日本経済新聞 (1991, September, 21). 「経団連が企業行動憲章：法令遵守など 15 原則」 日本経済新聞, p5.
- 日本経済新聞 (1996, December, 18). 「経団連, 企業行動憲章を改定」 日本経済新聞, p11.
- 日本経済新聞 (2002, October, 16). 「行動憲章厳格化を決定」 日本経済新聞, p5.

- Palmer, D. (2017). Institutions, institutional theory and organizational wrongdoing. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism* (2nd ed., pp. 737-758). Sage.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Sutherland, E. H. (1949). *White collar crime*. New York: Dryden Press.
- 鈴木辰治・角野信夫 (2000). 『企業倫理の経営学』 ミネルヴァ書房.
- 高巖・T.ドナルドソン (1999). 『ビジネスエシックスー企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システムー』 文眞堂.
- 田中宏司 (1998). 『コンプライアンス経営・倫理綱領の策定と実践』 生産性出版.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: MacGraw-Hill. 邦訳, J. D. トンプソン (2012) 『行為する組織：組織と管理の理論についての社会科学的基盤』 大月博司・廣田俊郎訳. 同文館出版.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford University Press.
- 上西聡子 (2014). 「制度的同型化を通じた戦略的リアクション: 携帯電話産業における標準に基づいた異種混合の競争 (1979 年-2010 年)」 『経営学論集』 25(2), 25-45.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1998). The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 127-153.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228.
- 読売新聞 (1987, July, 15). 「新たな対応策の検討: 東芝新社長「事件」で陳謝」。読売新聞, p7.