

なぜ不祥事はなくならないか

福岡企業リスク研究会（座長：西南学院大学文学部専任講師・清宮 徹）
コミュニケーショングループ

川口 益男、北島 正一、佐伯 達弘、炭矢 芳男、高島 純子、角田 光世、
寺本 克敏、寺崎 政廣、東郷 幸雄、時任 和哉、元永 優一、淀川 圭一郎

はじめに

近年、多くの事故や不祥事がニュースをにぎわしている。

なぜこの様に多くの事故や不祥事が起き、繰り返し発生しているのだろうか。本当に事故や不祥事の件数が増えているのか、それとも、情報の受信や発信が容易になったことにより今まで隠れていた事故や不祥事が顕在化しているのだろうか。

- ①企業倫理
- ②競争の激化・グローバル化・情報化社会の推進などの企業を取り巻く環境の変化
- ③日本の企業風土の崩壊や組織の硬直化などの変化
- ④組織を構成する人の資質の変化
- ⑤新たな監視組織・システムの発生

などの背景が複雑に絡み合い、事故や不祥事が発生していると考えられ、不祥事をなくすためにはもう一度、「不祥事発生の原因」を見極め、対策を考える必要があると考える。

この研究会の進め方は、初回のグループ討議により

- ①原因の分析
- ②具体的な不祥事事例による分析
- ③発生防止の方策の研究
- ④発生後の対処法の研究
- ⑤不祥事の発生防止の方策と発生後の対処法の提案

と決め、順を追って進めている。

この研究会の目的は大きく二つある。

一つ目の目的は「不祥事発生の原因」を明らかにすることで、不祥事の直接の原因を明確にすると共に、新たな視点（不祥事の発生と発覚におけるコミュニケーション的な視点）から直接の原因を生み出している土壌・遠因を明確にすることです。

二つ目の目的は「不祥事の発生防止の方策と発生後の対処法」について提案することです。

なお、今年度の研究会では一つ目の目的について行った。

1. 論文の概要

本論文の中での不祥事はケアレスミスから重大事故まで、報告のミス・欠如から不正・隠蔽まで幅広く定義しており、論文の構成は以下のようになっている。

1. 論文の概要

2. 連関図による分析
3. コンテキストの定義
4. 不祥事事例のコンテキストの分析
5. 分析のまとめ
6. 今後の展開（フューチャー・スタディ）

連関図による分析では「なぜ不祥事はなくならないのか」をテーマに発生要因と関連性を整理し、追求する手段としてQC手法の一つ「連関図法」を用いた。

連関図の作成により発生の要因と関連性からいくつかの定性的な傾向と原因が分かったが、「不祥事発生の原因」の特定は難しく、更なる原因の追求が必要となった。

コンテキストの定義では連関図の分析結果を受け、「企業内における組織のコミュニケーションの問題」があると考え、不祥事をコミュニケーションという新しい視点で更に分析し、不祥事発生の直接原因を生み出している土壌・遠因を追求するために、コミュニケーションのコンテキスト分析テーブルを作成した。

不祥事事例のコンテキストの分析では5つの具体的事例で不祥事の発生と発覚のプロセスをコンテキスト分析テーブルというツールで分析した。

分析のまとめでは「連関図による分析」と「不祥事事例のコンテキストの分析」から原因を総合的に考察してまとめた。

今後の展開（フューチャー・スタディ）では今年度の研究を総括し、今後の研究の方向性について述べる。

2. 連関図による分析

不祥事の発生には、それぞれの企業の持っている「企業文化」が大きく影響している。「企業文化」は「企業の成り立ち」とその企業を「構成する人」により作られ、企業を取り巻く環境により変化しながら次の世代に引き継がれていく。

ゆえに、不祥事発生時点の「企業文化」や「不祥事に関係した人の見方・考え方」により不祥事の内容が違ってくる。

さらに、「企業文化」の成立には、日本特有の文化と国民性やその企業が発展してきた時代の価値観が影響している。又、その企業を「構成する人」も個人が育った社会環境・家庭環境や企業文化に影響を受け、個人の価値観を作っているなど、多くの要因が相互に影響しながら不祥事を発生させている。

このように複雑に絡み合った不祥事発生の要因を「企業倫理」・「情報量の増加、自由化」・「世代交代、マニュアル世代」・「環境」の4つのキーワードで、各人がカードに書き出し、次に書き出された要因をグループ化し、そのグループを代表する表現にまとめ、連関図法を用いて発生要因の関連性を考

えながら更にその間をつなぐ要因を追求し、「なぜ不祥事はなくならないか」の連関図をまとめた。(図-1参照)

発生要因を4つのキーワードで抽出したが、完成した連関図では以下の7つにグルーピングされた。

- ①教育・コミュニケーション不足
- ②競争の激化と企業倫理の低下
- ③日本の企業風土の崩壊
- ④情報化の弊害
- ⑤法令無視
- ⑥組織の硬直化
- ⑦非営利・非政府組織の出現

連関図より発生要因の中では「企業の利益が優先する」「社会の価値観の変化・多様化」が他の要因への矢線の数が多く、影響の大きな要因であることが分かる。

また、以下の様な定性的な傾向と原因が分かった。

- ・社会の価値観の変化が企業に対して急激な体質の変革を要求している。
- ・社会の要求に応えるための急激な体質の変化がコミュニケーションの不足・崩壊やシステムのひずみを生じ、不祥事発生の要因となっている。
- ・競争の激化と企業倫理の低下が「企業の利益を優先する体質」となり不祥事発生の要因となっている。
- ・教育・コミュニケーション不足による知識・技術不足が不祥事発生の要因となっている。

全体としては、「経営の問題」と「企業内における組織のコミュニケーションの問題」の2つの大きな問題があると思われるが、「不祥事発生の原因」の特定は難しく、更なる原因の追求が必要となった。

3. コンテキストの定義

清宮*1の助言を受けて、不祥事をコミュニケーションという新しい視点で「不祥事発生の原因」を更に追求するために、コンテキストを不祥事発生の直接原因を生み出している土壌・遠因ととらえ、コンテキストの項目を選定し、内容を定義し、コンテキスト分析テーブルを作成した。

コンテキスト分析テーブルには、「組織的・日本的・経済的・社会的」の4つの代表的コンテキストを定義し、さらに、組織的コンテキストには9項目、日本的コンテキストには8項目、経済的コンテキストには5項目、社会的コンテキストには6項目の具体的なコンテキストを定義した。コンテキストには普段あまり意識しない項目も含まれる。(表-1参照)

- ①組織的コンテキストとは「組織のアイデンティティー」などの組織的土壌・遠因
- ②日本的コンテキストとは「面子」「建前と本音」などの日本の土壌・遠因
- ③経済的コンテキストとは「強い競争意識」「転倒性」などの経済的土壌・遠因

- ④社会的コンテキストとは「法令」「消費者ニーズ・価値観」などの社会的土壌・遠因

コンテキストの分析は、まず、不祥事事例の基礎データより、その不祥事に潜む問題行動の抽出を行い、次に、コンテキスト分析テーブルを用い、問題行動を起こさせたコンテキストの項目にポイントをいれ、これを集計し、傾向を分析することで、直接的な要因だけでは分からない原因が明確になると考える。

4. 不祥事事例のコンテキストの分析

(1) 不祥事事例の選出

以前の不祥事は金融・証券業界の事件が多く見られたが、近年は製造・生産関連の不祥事も増加している。当グループでは製造・生産・サービスに関連する事例から不祥事事例を選出した。又、分析には事例が多い程その確度は高まるが、時間的制約、人的制約より以下の5例について行った。

- ①食品中毒事件(ケース. 1)
2000年に発生した食中毒事件であり、製造業の事件としての重要性から取り上げ、分析する。
- ②食肉偽造事件(ケース. 2)
前例の食中毒事件の後にもかかわらず、系列子会社においてなぜ事件が繰り返されたかを分析する。
- ③リコール隠し(ケース. 3)
巨大グループ企業の体質を分析する。
- ④原子力発電トラブル隠し(ケース. 4)
公共的、社会的影響力の大きい企業における不祥事発生メカニズムを分析する。
- ⑤回転ドア死亡事故(ケース. 5)
ビル管理会社と、回転ドア製作設置会社、警備会社の関係と事件の関連を分析する。

(2) 不祥事事例毎の分析結果の考察(表-1参照)

各不祥事事例の分析結果をみると

ケース.1(親会社)では

「縦割り組織」「官僚的組織」「転倒性」「法令」が同率で並び、「Ingroupコミュニケーション」が続いている。組織全体が硬直化や動脈硬化を起しており、組織全体での利益確保のための行動が不祥事につながったと思われる。

ケース.2(系列子会社)では

「転倒性」の比率が最も高く、「組織のアイデンティティー」と「縦割り組織」が続いている。又、組織的コンテキストが約半分を占めている。これは親会社の不祥事による財務内容の悪化が子会社の経営に影響を及ぼし、子会社組織全体での利益確保のための行動が不祥事につながったと思われる。

ケース.3では

「組織のアイデンティティー」「面子：当事者」の比率が最も高く、「Upward Distortion」「官僚的組織」「組織内政治」が続いている。組織的コンテキストが約半分を占めていることから、組織の改善が進まず、組織全体が硬直化や動脈硬化

を起していることが不祥事につながったと思われる。

ケース4では

「法令」の比率が最も高く、「Concertive Control」「Upward Distortion」「組織のアイデンティティー」「本音と建前」が続いている。公共的性格が高い企業の社会的影響力の大きさより、監督官庁を含んだ法令整備不足と法令無視が日常業務に対する組織内での暗黙の了解となり、情報の正確な伝達を妨げ、事故発生とトラブル隠しの不祥事につながったと思われる。

ケース5では

組織的コンテキスト、日本のコンテキスト、経済的コンテキストが均等に含まれる。「転倒性」「組織のアイデンティティー」の次に「面子：当事者」「本音と建前」の日本のコンテキストの比率が高く、発注者と受注者の日本的な結びつきが不祥事につながったと思われる。

各不祥事事例の分析結果をみると不祥事につながった土壌・遠因がかなり明確に傾向として現れていると思われる。

したがって、コンテキスト分析テーブルは不祥事の土壌・遠因を追求するツールとして有効であると思われる。

(3) 全体の分析結果の考察

「不祥事事例のコンテキストの分析」の全体としては、ポイントの全体に占める割合で評価した。最も多くの比率を占めたものは組織的コンテキストであり、全体の40%を占め、日本のコンテキストが24%、経済的コンテキストと社会的コンテキストが19~17%となっている。(図-2参照)

組織的コンテキストの比率が高い背景として、個別ポイント比率が最も多い経済的コンテキストの「転倒性」などの影響が考えられることから、経済的なプレッシャーが底流に存在すると思われる。

個別の項目としては「転倒性」の比率が最も高く、「組織のアイデンティティー」「Upward Distortion」「面子：当事者」「法令」「縦割り組織」「官僚的組織」が続いている。

各コンテキストをさらに詳しくみると

- ①組織的コンテキストでは「組織のアイデンティティー」「Upward Distortion」「縦割り組織」が上位を占めており、組織(=個人集合体)を守るために不利な情報は上司又は他部門には知らせないといったコミュニケーション行動が強くあらわれている。(図-3参照)
- ②日本のコンテキストでは「面子：当事者」「Ingroupコミュニケーション」の2要因で約半分を占めており、組織的コンテキストの結果とも整合している。(図-4参照)
- ③経済的コンテキストは全体の20%程度と低い比率になっているが、「転倒性」が個別の項目ポイントでは1位となっており、不祥事発生の底流に、バブル崩壊後の日本経済の低迷、中国を代表とする低価格競争社会の到来による国内企業における収益性の悪化と、それに伴うリストラや早期退職制度の採用による企業内組織を取り巻く環境悪化が、組織に動揺をきたし、「組織(=個人集合体)を守るためには何でもあり」の言動となって、その他のコンテキストに大いに影響を与えている。(図-5参照)

- ④社会的コンテキストでは「法令」「消費者ニーズ・価値観の変化・多様化」「情報化社会の推進」の順である。経済的コンテキストで述べた背景が「法令」のポイントを高める要因となっている。(図-6参照)

5. 分析のまとめ

ここでは、「連関図による分析」と「不祥事事例のコンテキストの分析」から原因を総合的に考察する。

主な原因を2つ挙げると、まず、第1の原因は経済的土壌・遠因にあると思われる。

- ・不祥事発生の土壌として、バブル崩壊後の日本経済の低迷と低価格競争社会により、企業の収益性が悪化し、「企業の利益を優先する体質」や「組織(=個人集合体)を守るためには何でもありの風潮」が企業倫理を低下させている。
- ・「企業の利益を優先する」ためのリストラや早期退職制度の採用などは、日本の企業風土の崩壊やモラルの低下を生じ、社内の教育とコミュニケーション不足から「知識・技術の伝達ができている」「世代間に断層がある」などの要因を生じ、知識・技術力を低下させている。

第2の原因は組織的土壌・遠因にあると思われる。

- ・競争の激化や社会の価値観の変化などの企業を取り巻く環境の変化に組織の変革のスピードが追いつかない、対応できないためにひずみが生じている。
- ・特に、グローバル化・情報化社会の推進により、企業に対する消費者などステークホルダー(利害関係者)からの情報開示の要求が高まるにつれて、企業においても情報開示の迅速さと情報の透明性・公正性が強く要求されているが、組織の体質の変革が追いつかないためにひずみが生じている。

このような土壌と遠因が「企業の不祥事」につながる問題行動を生み出していることを経営者と従業員が相互に理解し、早急なリスク管理体制の構築とコミュニケーションの再構築を行い、「不祥事を生じない企業文化」の創造が望まれる。

6. 今後の展開(フューチャー・スタディ)

今年度の研究で「なぜ不祥事はなくならないか」という問いに対し、不祥事をコミュニケーションという新しい視点でみることにより、直接の原因を生み出している普段あまり意識しない不祥事発生の土壌・遠因の一部が明らかになった。

今後の研究の方向性を以下に述べる。

(1) 「不祥事発生の原因」の研究の展開

- ・大手、中小企業を対象に、経営者から見たコミュニケーションリスクまた従業員から見たコミュニケーションリスクの調査を実施する。
- ・コンテキスト分析テーブルは不祥事の土壌・遠因を追求するツールとして有効であるので、海外の不祥事事例につい

でも分析して日本の事例と比較する。

- ・本論文では組織が起こした不祥事を対象としたが、さらに個人の起こす不祥事を分析する。
- ・IT社会の本格形成により平成17年4月より個人情報保護法が施行されるため、増加すると思われる「個人情報の漏洩」などの新しいタイプの不祥事を分析する。

<参考文献>

*1清宮徹「組織の不祥事に対する研究の現状：リスクマネジメントの可能性」リスクマネジメント・トゥデイ：2004年次大会特別号（2004.3）

(2)「不祥事の発生防止の方策と発生後の対処法」の研究

今年度の研究成果である「不祥事発生の原因」を踏まえて、不祥事の発生防止の方策について研究を進めたいと考える。

不祥事の再発防止の対策がなされたにもかかわらず、「なぜ不祥事はなくなるのか」又、繰り返すのかを考える

- ・不祥事発生の直接原因を生み出している土壌・遠因を理解していない。
- ・建前として「企業理念」や「企業倫理」を掲げても、組織の体制やシステムの変更のみで、企業の体質の変革やコミュニケーションの改善が行われず、企業文化の再構築に到っていない。

などが大きなポイントではないかと思われる。

したがって、不祥事の防止と再発防止には、「コミュニケーションの再構築」が必要かつ重要であり、コミュニケーションリスクをどうマネジメントしていくかが「不祥事の防止と再発防止の鍵」になると考える。

又、企業文化が企業を「構成する人」により作られることを考えると、企業文化の再構築のためには「構成する人」の資質を高めることが重要であり、改めて教育の重要性が再認識されてくると思われる。

表一 不祥事事例にみるコンテキストの分析のまとめ

コミュニケーションコンテキスト	コンテキストの内容	不祥事事例										分析結果				
		CASE_1	CASE_2	CASE_3	CASE_4	CASE_5	計	(%)	総合順位	コンテキスト別順位						
組織的コンテキスト	① 組織のアイデンティティ	強い仲間意識・組織や所属するグループを第一とする行動	4	5.5	3	13.6	7	10.0	6	7.3	5	15.6	25	9.0	2	1
	② Concertive Control	グループ内で意思統一やコンセンサスを得ようとする組織の日常(暗黙)知の働き。目に見えない内部プレッシャー	1	1.4	1	4.5	2	2.9	7	8.5	0	0.0	11	3.9		
	③ グループシンク	集団思考・グループ内において、少数派の意見を飲み込んでしまう(押し込め込まれたり、反論しても無駄だ、長いものには巻かれるという意識を、グループの中に植えつける)	4	5.5	0	0.0	3	4.3	4	4.9	1	3.1	12	4.3		
	④ 縦割り組織	組織内のグループが閉鎖的であり、他のグループが何をしているか無関心で、グループ間のコミュニケーション・情報交換が少ないような組織構造。いわゆるセクショナリズム。	6	8.2	3	13.6	2	2.9	4	4.9	2	6.3	17	6.1	6	3
	⑤ 官僚的組織	組織全体が内向きで、内部の出世や人間関係ばかりに気をとられ、外部環境(組織外)状況に対して無関心	6	8.2	2	9.1	5	7.1	2	2.4	0	0.0	15	5.4	7	
	⑥ 組織内政治	組織における権力関係やそれまつわる政治的コミュニケーション行動が強く現れた	2	2.7	0	0.0	5	7.1	1	1.2	0	0.0	8	2.9		
	⑦ Upward Distortion	情報やメッセージが組織の上方(部下から上司の方へ)へ行く際へ、それが歪められるコミュニケーション行動	3	4.1	1	4.5	6	8.6	7	8.5	2	6.3	19	6.8	3	2
	⑧ Downward Distortion	情報やメッセージが組織の下方(上司から部下の方へ)へ行く際へ、それが歪められるコミュニケーション行動	1	1.4	1	4.5	2	2.9	1	1.2	0	0.0	5	1.8		
	⑨ その他	組織的コンテキストとして認められるその他のコミュニケーションの視点・概念	0	0.0	0	0.0	1	1.4	0	0.0	0	0.0	1	0.4		
	小計	27	37.0	11	50.0	33	47.1	32	39.0	10	31.3	113	40.5			
本来的コンテキスト	① 強い人間関係第一主義	職場や取引先の人間関係を効率性などより最優先するコミュニケーション行動	1	1.4	2	9.1	0	0.0	3	3.7	2	6.3	8	2.9		
	② 強いHigh Context Comm	言葉によるコミュニケーションより、暗黙の了解の中でのコミュニケーション。阿吽の呼吸のようなコミュニケーション。	3	4.1	0	0.0	1	1.4	1	1.2	0	0.0	5	1.8		
	③ 強いHigh Power Distance	組織の権力、組織の序列、または社会的序列(秩序)に強く依存するコミュニケーション	3	4.1	0	0.0	2	2.9	3	3.7	0	0.0	8	2.9		
	④ 面子:当事者	事件の責任に対する自己防衛が強いコミュニケーション行動:自分の面子を優先させた行動	4	5.5	0	0.0	7	10.0	4	4.9	4	12.5	19	6.8	3	1
	⑤ 面子:相手	部下や上司などの利害ある他者をかばうコミュニケーション行動:相手の面子を考えた行動	1	1.4	0	0.0	3	4.3	0	0.0	1	3.1	5	1.8		
	⑥ Ingroup Comm内向き	同じグループ(内側)の人間とばかりコミュニケーションを強め、他のグループには排他的	5	6.8	0	0.0	3	4.3	4	4.9	0	0.0	12	4.3		2
	⑦ 本音と建前	名目的な「建前」と、自分たちの本質的行動原理の「本音」が異なる	1	1.4	0	0.0	0	0.0	5	6.1	4	12.5	10	3.6		3
	⑧ その他	日本的コンテキストとして認められるその他のコミュニケーションの視点・概念	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0		
		小計	18	24.7	2	9.1	16	22.9	20	24.4	11	34.4	67	24.0		
経済的コンテキスト	① 強い競争意識	過度にマーケット(市場)第一主義としたために、競争意識が過剰なプレッシャーとして圧しかかった	3	4.1	2	9.1	5	7.1	1	1.2	3	9.4	14	5.0		2
	② 人間関係のねじれ	過度にマーケット(市場)第一主義としたために、職場の人間関係や取引先関係を正常でない関係に歪めた	2	2.7	0	0.0	0	0.0	1	1.2	0	0.0	3	1.1		
	③ 転倒性	過度にマーケット(市場)第一主義としたために、本質的社会関係がないがしろにされる本末転倒や目的と手段を取り違えるように、経済効率性を優先するために本来優先すべき大事なことをおろそかにする	6	8.2	5	22.7	6	8.6	4	4.9	6	16.8	27	9.7	1	1
	④ マインドコントロール	自分自身が、過度な競争意識や人間関係のねじれ、本質的社会関係がないがしろにし、転倒性を持っているということに気がつかない。そして、それが当たり前という暗黙の知による支配	1	1.4	1	4.5	2	2.9	3	3.7	0	0.0	7	2.5		3
	⑤ その他	経済的コンテキストとして認められるその他のコミュニケーションの視点・概念	0	0.0	0	0.0	1	1.4	0	0.0	0	0.0	1	0.4		
		小計	12	16.4	8	36.4	14	20.0	9	11.0	9	28.1	52	18.6		
社会的コンテキスト	① 法令	法令を守らない。法令の変化に対応できない。法令が社会の変化に追いつかない。	6	8.2	1	4.5	1	1.4	9	11.0	1	3.1	18	6.5	5	1
	② グローバルスタンダード	国際標準に対応できない	2	2.7	0	0.0	0	0.0	3	3.7	0	0.0	5	1.8		
	③ 消費者ニーズ・価値観の変化・多様化	消費者のニーズ・価値観の変化・多様化に対応できない	4	5.5	0	0.0	5	7.1	3	3.7	0	0.0	12	4.3		2
	④ 情報化社会の推進	情報ネットワークの多様化に対応できない	4	5.5	0	0.0	1	1.4	1	1.2	1	3.1	7	2.5		3
	⑤ 自立型組織の出現(非営利、非政府)	新しい監視システムに対応できない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.2	0	0.0	1	0.4		
	⑥ その他	社会的コンテキストとして認められるその他のコミュニケーションの視点・概念	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	4.9	0	0.0	4	1.4		
		小計	16	21.9	1	4.5	7	10.0	21	25.6	2	6.3	47	16.8		
	合計	73	100.0	22	100.0	70	100.0	82	100.0	32	100.0	279	100.0			

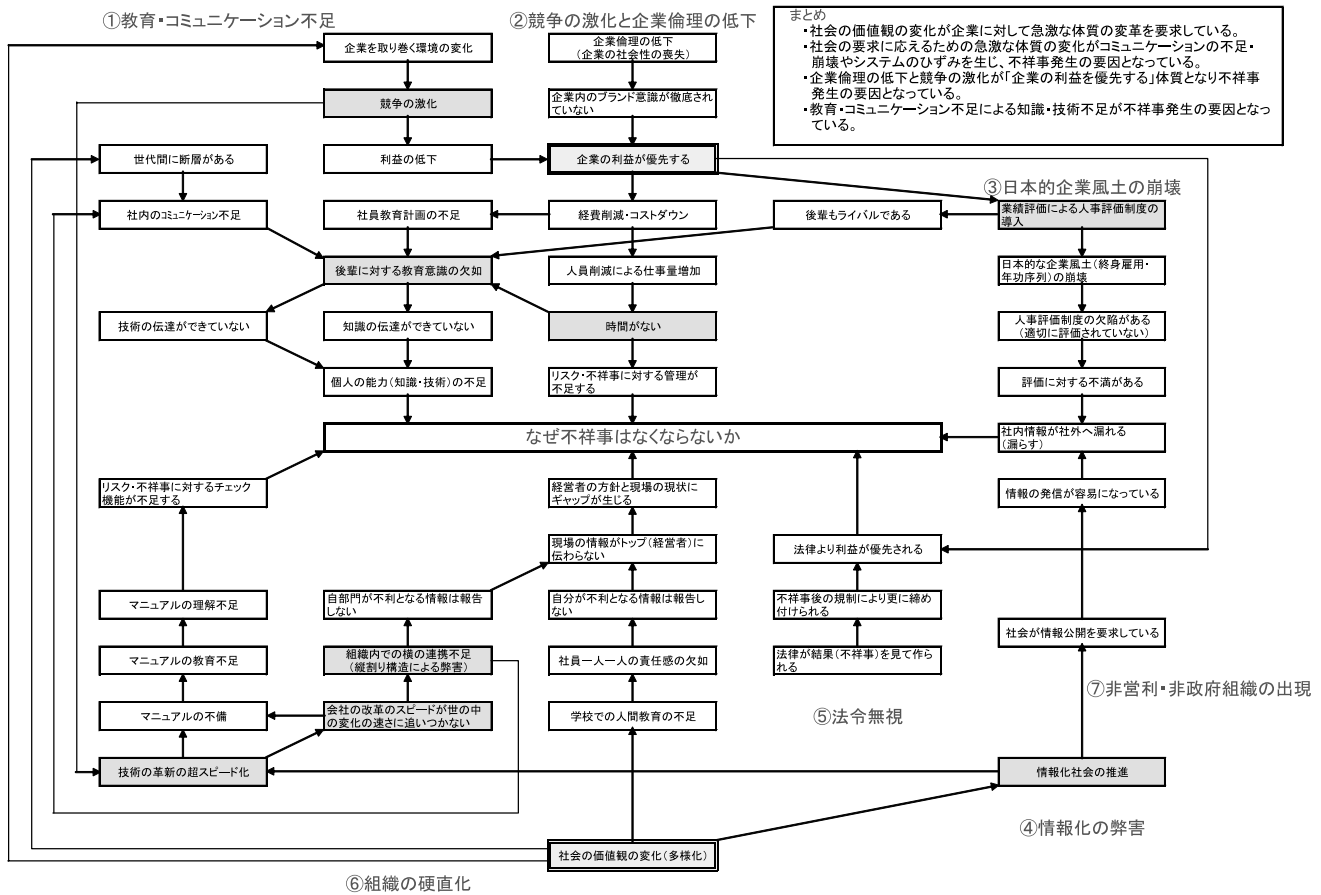


図-1 連関図

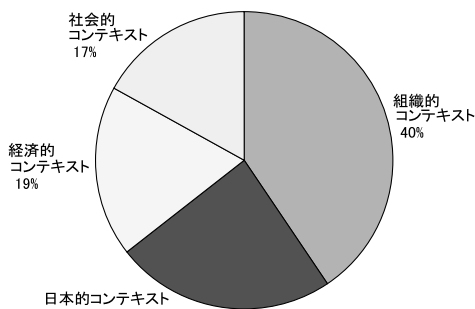


図-2 不祥事のコンテキストの分析(全体)

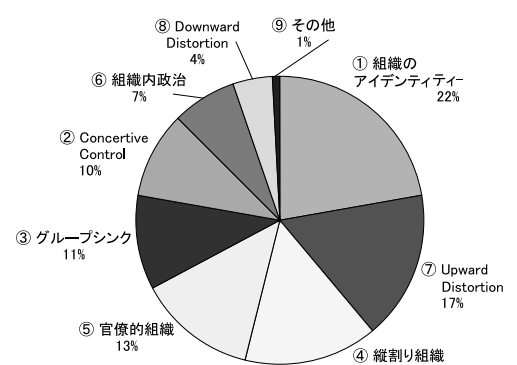


図-3 組織的コンテキストの分析

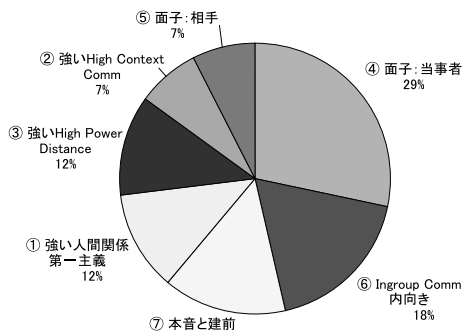


図-4 日本のコンテキストの分析

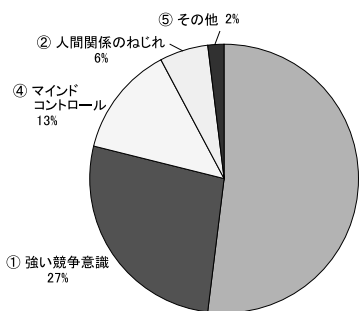


図-5 経済的コンテキストの分析

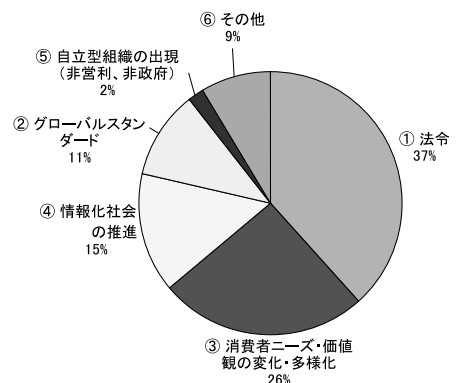


図-6 社会的コンテキストの分析