

なぜ不祥事はなくならないか(対策編)

福岡企業リスク研究会 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 角田光世 寺山雅也 東郷幸雄 時任和哉

1. はじめに

この論文は昨年の「なぜ不祥事はなくならないのか」¹⁾の続編となる。昨年の論文は「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。」という問いに対して、関連図による分析で発生要因と関連性を整理し、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、不祥事をコミュニケーションという新しい視点で6つの事例をコンテキスト分析テーブルで分析し、不祥事発生の直接原因を生み出している土壌・遠因を追求した。

そして、主な二つの原因にたどり着いた。まず、第1の原因は「転倒性」などの経済的土壌・遠因にあると思われる。第2の原因は「組織のアイデンティティ」などの組織的土壌・遠因にあると思われる。

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。」という結論を得た。

今年度の研究は昨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。そして、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、不祥事の原因となるコンテキストを改善するという視点から対策について研究した。

論文の概要

本論文は本年度の研究のプロセスに沿って記述しており、論文の構成は以下のようになっている。

不祥事の発生と個人・企業の倫理観

企業（組織）のあり方

コミュニケーション改善対策

アンケートの作成と実施

アンケート結果の分析

対策の提案

まとめ

まず、対策を考えるにあたり、理想とすべき企業（組織）のあ

り方について「企業理念、企業倫理」「経営者のあり方」「システムのあり方」「コミュニケーションのあり方」「従業員のあり方」の5つについてグループ討議を行い、コンセンサスを得た。

次に、理想とする企業（組織）のあり方を踏まえながら、昨年のコンテキスト分析の結果、土壌・遠因として上位を占めた「転倒性」「組織のアイデンティティ（同調統制）」「縦割り組織」「Upward Distortion（情報の上方向偏向）」「面子：当事者（個人の面子、組織の面子）」「法令」の6要因¹⁾（以下、「コミュニケーションリスクの6要因」という）についてコンテキストを改善するという視点からコミュニケーション改善対策表を作成した。

さらに、企業（組織）のコンテキストを分析するツールとしてアンケートを作成し、実施した。そしてこのアンケートによる分析により、企業（組織）の持つコミュニケーションのねじれ・ゆがみやコンテキストを明確にしようとした。

そして、アセスメントの視点から「アンケート分析と個人・企業の倫理観の関連図」と「コミュニケーション改善対策表」の二つのツールを用いて、具体的な不祥事の原因となるコンテキストの改善方策を提案した。

2. 不祥事の発生と個人・企業の倫理観

不祥事の発生と個人・企業の倫理観の関係を図表1「個人・企業の倫理観の関連図」に示す。横軸に企業を構成する個人の倫理観を、縦軸に企業（組織）の持つ倫理観をとり、4つの領域に分類した。

第1領域は個人の倫理観も、企業の倫理観も高く、不祥事発生のリスクは低い領域

第4領域は個人の倫理観は低い、企業の倫理観は高い、個人の起こす不祥事が発生しやすい領域

第2領域は個人の倫理観は高い、企業の倫理観は低い、内部告発の起きやすい領域

第3領域は個人の倫理観も、企業の倫理観も低く、いつ不祥事が起きてもおかしくない領域

企業（組織）として目指す領域は第1領域で、次いで第4領域である。第2領域、第3領域では個人の倫理観のレベルにより不祥事のおきやすい不安定な状態と思われる。

アンケートの結果を図表1にプロットした散布図により、企業（組織）の現状を視覚的に表示でき、コミュニケーション改善の方

向性を重点的に検討できると考える。

3. 企業（組織）のあり方

企業（組織）のあり方について「企業理念、企業倫理」「経営者のあり方」「システムのあり方」「コミュニケーションのあり方」「従業員のあり方」の5つについて「概念」と「具体的な姿」にわけて抽出し、まとめた。この作業により具体的に理想とする姿（光の面）を明確にすることにより、現在の企業（組織）の持つ影の面をより明確にしようとした。

グループでまとめた企業（組織）のあり方の概要を以下に示す。

企業理念、企業倫理

「企業の社会的責任」「コンプライアンス」「企業の存在意義」が企業理念としてあり、企業倫理が明確に示されている。理念や倫理を行動規範として良い企業風土が確立されている。

経営者のあり方

経営者として、高い倫理観、道徳観を持ち、企業の社会的責任を認識している。経済性と社会性のバランス感覚を持ち、コンプライアンス経営への強い意志がある。豊かな人間性と判断力、洞察力があり、人の意見を聞く姿勢がある。明確な企業理念を持ち、リーダーシップを持って経営を行える。

システムのあり方

社外取締役、社外監査役などの監査機能が整備されており、環境に応じた組織の制度、システムを持っている。コンプライアンスが確立できている。リスクマネジメント体制がある。企業内で情報が共有されるシステムがある。企業内教育・人材育成システムがある。社員がやる気と満足を感じるような人事評価制度がある。

コミュニケーションのあり方

風通しのよい企業風土がある。企業内の上下間および組織間のコミュニケーションが取れている。情報の伝達（報・連・相）ができやすい風土がある。個人に権限が集中してなく、意思決定の方法・形式が整備されており、誰でも発言できる組織である。積極的な情報公開が行われている。「職場における満足調査」などの従業員の不満や苦情を汲み取る努力がされている。

従業員のあり方

従業員として高い倫理観、道徳観を持ち、「会社のため」という言い訳を許さない。企業と社会倫理のバランス感覚がある。向上心を持ち、自己研鑽を怠らない。リスクに対する認識があり、リスクマネジメントができる。会社人間ではなく、社会的に独立しており、社外に広く人間関係を持ち、地域活動、ボランティア活動などに参加し、自己を客観的に見れる目を持っている。

4. コミュニケーション改善対策

コンテキストを改善するにはどうしたらよいかという視点からコミュニケーションに注目し、グループ討議により、より具体的に目標、内容、一次方策、二次方策と展開し、「コミュニケーションリスクの6要因」についての影響度を評価して図表2「コミュニケーション改善対策表」を作成した。

具体的にこの図表について例で説明する。まず、目標として

「本音と建前を解消する」を設定し、その具体的内容として、「1. 利益優先の矛盾」などの6項目を設定した。さらに、1次方策として「(1) 利益優先主義から社会的責任にシフトする」、2次方策として「常に企業の社会的責任を意識する」などの2項目を抽出し、「コミュニケーションリスクの6要因」についての影響度を評価して、影響があると思われるものは、やや影響があると思われるものはで評価した。

評価の結果、目標の「企業（組織）内のコミュニケーションを改善する」「情報の歪みを解消する」の具体的方策が「コミュニケーションリスクの6要因」への影響度が高く、有効性が高いと思われる。

5. アンケートの作成と実施

コミュニケーション改善対策表では幅広く、コンテキストを改善するという視点から対策について示したが、実際の企業（組織）においては企業（組織）の現状を把握して有効な方策を重点的に実行する必要がある。

そこで、新たな分析ツールが必要となった。当グループでは清宮と協力して「企業（組織）のコンテキスト分析のためのアンケート」の作成を行い、実施した。

[1] アンケートの作成

このアンケートは企業（組織）の現状を把握するために、職場生活をどのように過ごしている傾向があるか（以下「個人の意識」という）と、所属している組織をどのように感じているか（以下「組織への意識」という）の2つの視点から設問を作成した。

まず、設問の作成にあたり、昨年の「不祥事例のコンテキストの分析」の「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」、「社会的コンテキスト」の中でポイントが高かった「コミュニケーションリスクの6要因」に注目しながらより大きな視点から、同調統制、組織のアイデンティティ、締付け・制裁、情報の上方向偏向、縦割り組織、個人の面子・組織の面子、転倒性、法令、個人のビジネス倫理観、社会の倫理的風土とメカニズム、企業の社会的存在、（「組織への意識」のみ）の具体的な11の設問内容とし、「個人の意識」と「組織への意識」の両面から設問を作成した。

「個人の意識」50問、「組織への意識」53問の合計103問の設問に対して、5段階で回答するアンケート（パイロット版）を作成した。

[2] アンケートの実施

このアンケートは、9月10日から9月30日までの3週間の期間で、リスクマネジメント協会経由で実施し、57件の回答を回収し、55件の有効回答を得た。

6. アンケート結果の分析

[1] アンケート結果の集計とグラフの作成

このアンケートは最終的には、全国で広く、企業（組織）を対象にアンケートを行うことを目標としているが、今回の論文では

アンケート（パイロット版）の結果を分析した。

アンケートの集計は、各設問の回答値に対しての平均値と設問内容ごとの平均値を求め、グラフ化した。

さらに、「個人の意識」、「組織への意識」別に、「全体」「性別」「年齢別」²「職制別」に層別して集計を行なった。「コミュニケーションリスクの6要因」とキーワードの関係を以下に示す。

転倒性：本音と建前、競争意識、効率性、利益優先、業績至上主義

同調統制：同調プレッシャー、同化、排他性

情報の上方向偏向：情報のゆがみ

個人・組織の面子：プライド、世間体、ブランド、出世、ごまかす、人前での叱責

法令：法令遵守の意識、法律の知識・情報、相談

縦割り組織：他部署への関心度、閉鎖性、協力関係、情報の公開性、共有性、秘密

以上の6つの要因を対象にレーダーチャート作成し、「リスクの強さ」を視覚的に表示した。

[2] アンケート結果の分析

アンケート分析結果のレーダーチャートを図表3に示す。今回のアンケート分析における「評価基準」は、1～5の5段階評価で3を標準として5に近いほどリスクが高く、1に近いほどリスクが低いとしている。

平均値の分析

レーダーチャートより「個人の意識」、「組織への意識」ともに、「面子・当事者」以外の項目は標準値3ポイントの中にあることが分かる。このことから、この母集団はリスクに対して、ある程度、認識と知識を持っていると考えられる。これはアンケートをリスクマネジメント協会経由でお願いしたことから、回答者がリスクに対して、ある程度、認識と知識を持っていることが現れたと思われる。

グラフの形状の分析

・「個人の意識」と「組織への意識」の全体の比較

全体としては法令において「個人の意識」よりも「組織への意識」の方がポイントが高く、差が1ポイント近くあるが、その他はよく似ている。

・性別による比較

「個人の意識」において「同調統制」「縦割り組織」は男性よりも女性の方がポイントが高い。「組織への意識」において「縦割り組織」は女性よりも男性の方がポイントが高いが、その他はよく似ている。

・年齢別による比較

「個人の意識」において全般的に40歳以上よりも40歳未満の方がポイントが高いが、形状はよく似ている。

「組織への意識」において「面子・当事者」は40歳未満よりも40歳以上の方がポイントが高く、「転倒性」は40歳以上よりも40歳未満の方がポイントが高い。

・職制別による比較

「個人の意識」において「同調統制」は管理職よりも一般職の方がポイントが高く、差が0.7ポイント近くある。また、「情報の上方向偏向」は管理職よりも一般職の方がポイントが高く、「法

令」は一般職よりも管理職の方がポイントが高い。

「組織への意識」において管理職・一般職の形状はよく似ている。

以上の結果分析を受けて、「面子・当事者」(3ポイント以上)と「法令」(「個人の意識」「組織への意識」の差が大きい)については、さらに、詳細な分析と考察を行った。

「面子・当事者」についての詳細な分析と考察

・全体では、「個人の意識」「組織への意識」ともに3ポイントを超えているが、「性別」「年齢別」「職制別」ではポイントのばらつきが見られる。

・「性別」では、「個人の意識」「組織への意識」ともほぼ同じポイントとなっているが、各設問へのポイントからみると、男性は「自分のプライド(名誉)」「出世」を重んじ、「人前での叱責」を気にし、女性は「世間体(周りからどう見られるか)」をより重んじ、「人前での叱責」をより気にする傾向があると思われる。

・「年齢別」では、40歳以上では、「個人の意識」よりも「組織への意識」の方がポイントが高く、40歳未満では、反対に「組織への意識」よりも「個人の意識」の方がポイントが高いことが分かる。各設問へのポイントからみると、40歳以上は、「自分のプライド(名誉)」を重んじ、「人前での叱責」を気にし、40歳未満は「世間体」「出世」「ブランド」をより重んじ、「問題が起きた時、穏便に済ませる」傾向があると思われる。

・「職制別」では、管理職・一般職ともに「個人の意識」よりも「組織への意識」の方がポイントが高い。各設問へのポイントからみると、管理職は40歳以上と同じように「自分のプライド(名誉)」を重んじ、「人前での叱責」を気にし、一般職は、「世間体」をより重んじ、「人前での叱責」を気にする傾向があると思われる。

「法令」についての詳細な分析と考察

・全体では、「個人の意識」よりも「組織への意識」の方がポイントが高く、その差は1ポイント近くある。この傾向は、「性別」「年齢別」「職制別」でも同様である。

これは個人におけるリスク回避意識は高いが、組織においてはまだまだその意識は個人よりも低いとみていることが分かる。

・「性別」では、男性は「内部告発に対してマイナスイメージ」「職制以外の人に悩みや問題を相談する」の設問のポイントが高い。女性は、これに加えて「法令を意識して仕事をする」「法律の専門家と相談する」「仕事を進めるとき、法律に関する資料を照らし合わせる」の設問のポイントが高い。このことから、女性は男性よりも法令に関する情報が少ないのではないと思われる。

・「年齢別」では、40歳以上が「内部告発に対してマイナスイメージ」「職制以外の人に悩みや問題を相談する」「法律の専門家と相談する」の設問のポイントが高い。40歳未満は、これに加えて「法令を意識して仕事をする」の設問のポイントが高い。このことから、両者共、職場で自分の仕事に対して外に話すことが少なく、法令に関するコミュニケーションも少ないのではないと思われる。

・「職制別」では、管理職が40歳以上と同様に「内部告発に対してマイナスイメージ」「職制以外の人に悩みや問題を相談する」「法律の専門家と相談する」の設問のポイントが高い。一般職は、これに加えて「法令を意識して仕事をする」の設問のポイントが高い。このことから、一般職は女性と同様に法令に関する情報が

少ないのではないが、また、管理職はリスクの意識よりも業績に意識が向いているのではないと思われる。

コミュニケーションリスク6要因の相関性の分析

「コミュニケーションリスクの6要因」の相関性を図表4に示す。図表中の**は相関性が非常に強い、*は相関性がやや強い、無印は相関性が認められないことを表わしている。

この表より、

・「個人の意識」での各要素の相関性は「同調統制」が「情報の上方向偏向」や「転倒性」に強い正方向の相関性が見られる以外は、希薄である。

・「組織への意識」での各要素の相関性は「同調統制」と「情報の上方向偏向」や「転倒性」の相関性がさらに顕著になる。また、「個人の意識」では相関性の低かった要素に対してもやや強い相関性を示している。

・特に「組織への意識」では「同調統制」、「情報の上方向偏向」と「転倒性」は各要素との相関性が非常に強いという結果になっている。

「個人の意識」「組織への意識」共、「同調統制」「情報の上方向偏向」「転倒性」が他の要因へ強い影響を示していると思われる。

これらの結果は不祥事の要因が個人よりも企業の風土によるところが多いことを如実にあらわしている。その中でも「情報の上方向偏向」「同調統制」の大きい企業（組織）の不祥事リスクが高い傾向にあると思われる。

[3] アンケート分析と考察のまとめ

「レーダーチャートによる要因の傾向の分析」と「設問の回答の詳細な分析」により、企業（組織）の持つコミュニケーションのねじれ・ゆがみやコンテキストの一部を明確にすることができた。この結果を反映したより精度の高いアンケート（実施版）の作成を行っている。

7. 対策の提案

「企業（組織）のコンテキスト分析のためのアンケート」「個人・企業の倫理観の関連図」と「コミュニケーション改善対策表」のツールを提案した。

まず、「企業（組織）のコンテキスト分析のためのアンケート」を用い、「転倒性」「組織のアイデンティティー（同調統制）」「縦割り組織」「Upward Distortion（情報の上方向偏向）」「面子：当事者（個人の面子、組織の面子）」「法令」の6要因で分析し、企業（組織）の持つコミュニケーションのねじれ・ゆがみやコンテキストを把握する。

さらにアンケート結果を「個人・企業の倫理観の関連図」にプロットし散布図を作成することにより、企業（組織）のコンテキストの現状をより明確にでき、コミュニケーション改善の方向性を検討する。

次に、そのねじれ・ゆがみやコンテキストを改善するために「コミュニケーション改善対策表」を用いて、有効な方策を検索し、重点的に実施することを提案する。

8. まとめ

昨年から今年と「なぜ不祥事はなくなるのか」について研究を進めてきた。一貫して、コミュニケーションという視点からコンテキストという概念を用いて、原因の追究、そして、その対策の追究を行ってきた。そして、不祥事発生分析ツールとして「コンテキスト分析テーブル」を、アセスメントの視点から対策ツールとして「企業（組織）のコンテキスト分析のためのアンケート」「個人・企業の倫理観の関連図」と「コミュニケーション改善対策表」を提案した。

この研究を通して、個人の倫理観や道徳観が組織の持つ倫理観や風土により大きく影響を受けるという事実を見てきた。図表1「個人・企業の倫理観の関連図」で示したように、企業（組織）の倫理観が低い場合、多くの利害関係や個人的な損得が個人の倫理観や道徳観に影響して不祥事のおきやすい不安定な状態を生み、個人の行動をも強く左右するということがより明確に見えてきた。

まず、不祥事をなくすには、企業（組織）の持つ風土を倫理性の高いものに改善することが最も有効であると考えられる。そして、企業（組織）が、倫理や道徳という人間として大切にしなければならないことを再認識し、お互いの価値観を尊重した上で、コミュニケーションを改善することにより、倫理観に基づいた企業（組織）文化を獲得することが重要と改めて考える。

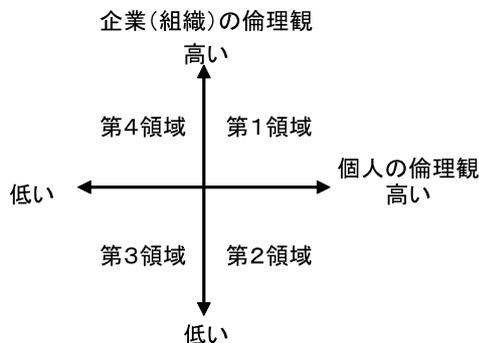
参考文献

- 1 福岡企業リスク研究会（コミュニケーショングループ）「なぜ不祥事はなくなるのか」を参照：リスクマネジメントTODAY第5回年次大会特別号（2004.3）

注釈

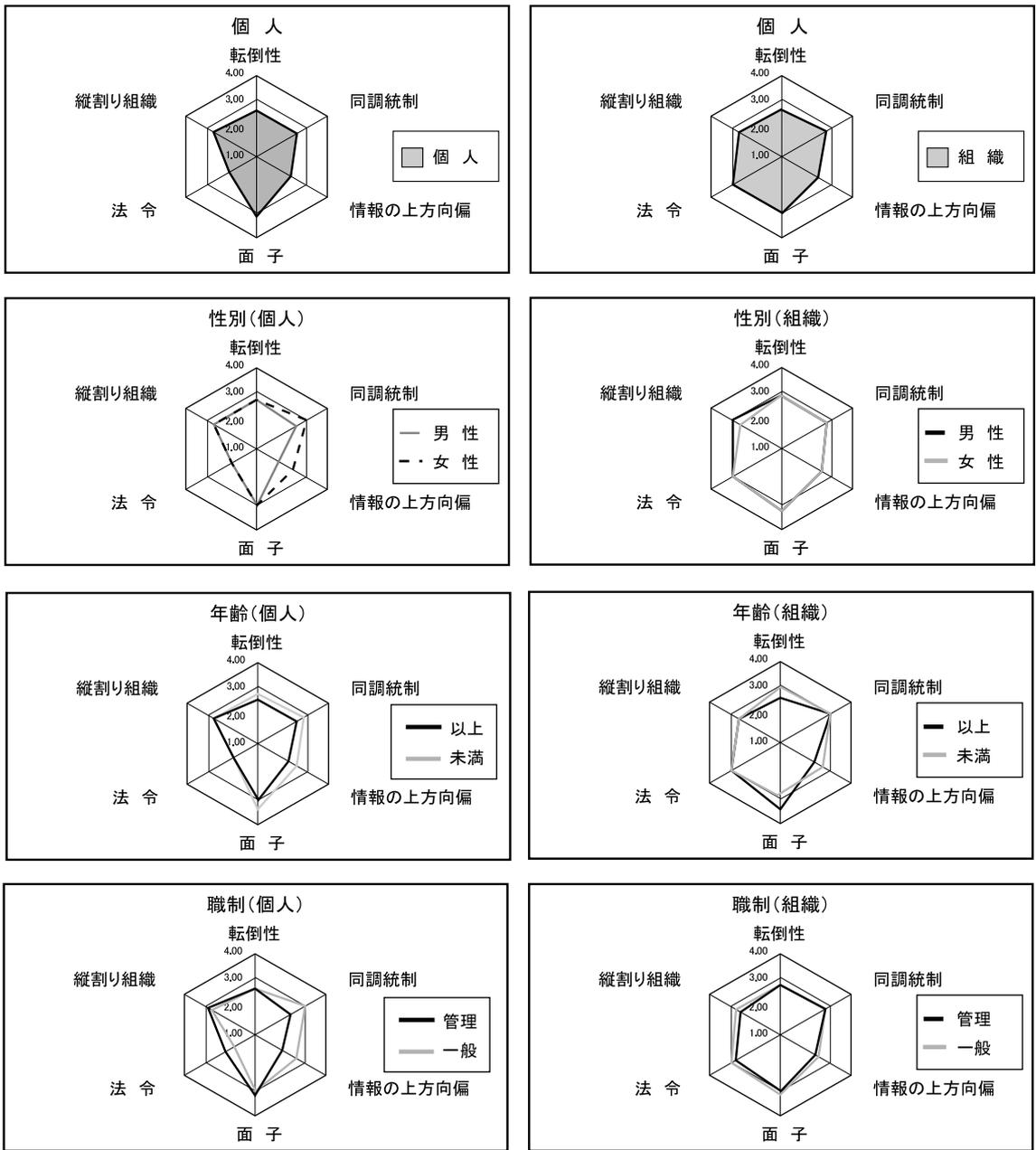
- 1 6要因の詳細は本論文集「リスクマネジメントTODAY：第6回年次大会特別号」の清宮氏の論文を参照。
- 2 本来のアンケートでは、「年齢別」は10歳刻みで集計を行うが、有効回答件数が少ないので、40歳以上と未満の2グループに分けて集計した。

図表1 個人・企業の倫理観の関連図



図表2 コミュニケーション改善対策表

目標	内容	1次方策	2次方策	評価				目標	内容	1次方策	2次方策	評価			
				計画	実行	評価	改善					計画	実行	評価	改善
社会と建前を解消する (企業理念と利益の矛盾)	1. 利益優先の矛盾	(1) 利益優先主義から社会的責任にシフトする	① 単に企業に社会的責任を負わせる ② ステークホルダーの視点を挙げる	○	○			企業(組織)トップと組織全体上のコミュニケーションを構築する	1. 理念・方針の伝達	(1) 社長自ら風土の良い企業風土作りを行う	① 社内社外に月1回程度の経営姿勢を伝える ② 社外に「隠れた」事を組織する ③ 経営者自らが「隠れた」事を組織する ④ 社内社外に「隠れた」事を組織する	○	○		
	2. 成果主義の矛盾	(1) 成果基準を明確にする	① 成果基準の透明化および成果を明確にする	○	○				(2) 社内報、通達を利用する	① 情報の流れを明確にする。メールをつなぐ ② 社報と電子メールの両方を活用し、両者の長所を併用する	○	○			
	3. 経営幹部の無意識な言動	(1) コンプライアンスへのリーダーシップを発揮する	① 無意識な言動がリスクであることを見直し経営責任を果たす	○	○				(3) 情報の流れをスピードアップする	① 情報伝達、目録共有の徹底を図る ② 必要な方針に個人の目標と目標を合わせる	○	○			
	4. 法令違反・不正を見逃す	(1) コンプライアンスを遵守する勇気を持つ	① 違法行為をやめようとする	○	○				(1) 教育訓練を行う	① 研修意識、目標共有の徹底を図る ② 必要な方針に個人の目標と目標を合わせる	○	○			
	5. 環境問題	(1) 古い企業ルール、規程類のやり方を踏襲しない	① 個人業務を重視しない	○	○				(1) 後継者を育成する	① グループ等で実践し、目標の達成、個人目標の達成と比較を図る	○	○			
社会環境の変化に対応した企業風土をつくる	1. 事業戦略の見直し	(1) 社会環境に適した雇用形態を構築する	① 社会環境の変化に対応し、雇用形態を構築する ② 女性活躍を推進し、働き方改革を推進する ③ 社会環境の変化に対応し、働き方改革を推進する ④ 社会環境の変化に対応し、働き方改革を推進する	○	○			2. 一体感	(1) オープン・ドア・ポリシーを導入する	① グループ等で実践し、目標の達成、個人目標の達成と比較を図る	○	○			
	2. 企業の社会的責任	(1) 環境対策を事業に反映する	① 環境対策を事業に反映する ② 環境対策を事業に反映する ③ 環境対策を事業に反映する ④ 環境対策を事業に反映する	○	○			3. 経験の伝承	(1) 後継者を育成する	① グループ等で実践し、目標の達成、個人目標の達成と比較を図る	○	○			
	3. グローバリゼーション対策	(1) 国際化によるリスクに対応する	① 国際化によるリスクに対応する ② M&Aに対応する	○	○			4. トップへの直接報告制度	(1) オープン・ドア・ポリシーを導入する	① グループ等で実践し、目標の達成、個人目標の達成と比較を図る	○	○			
	組織の意識改革を図る	1. 組織の透明化	(1) セクショナリズムを排除する	① 組織部門に閉鎖的な意識を醸成し、組織の透明化を図る ② セクショナリズムを排除し、組織の透明化を図る ③ 組織部門間の連携を促進し、組織の透明化を図る	○	○			1. 問題の積極的解決	(1) 企業内に世代によるコミュニケーションの断絶がない	① 組織内、上下間のコミュニケーションを促進する	○	○		
		2. 学習する組織づくり	(1) 組織の社会的責任を認識する	① 組織の社会的責任を認識する ② 組織の社会的責任を認識する ③ 組織の社会的責任を認識する	○	○			2. 横断的組織への変化	(1) 常に相対化したコミュニケーションができる職場づくりを行う	① 企業内に世代によるコミュニケーションの断絶がない ② 企業内に世代によるコミュニケーションの断絶がない ③ 企業内に世代によるコミュニケーションの断絶がない	○	○		
従業員のモチベーションの再構築		1. 組織の目標を明確にする	(1) 組織の目標を明確にする	① 組織の目標を明確にする ② 組織の目標を明確にする ③ 組織の目標を明確にする	○	○			3. 委員会	(1) ミスや失敗を共有しそれから学習するコミュニケーションシステムを構築する	① 企業内の会議に横断的かつ参加できる組織をつくる	○	○		
		2. モチベーションの向上	(1) 従業員のモチベーションの向上を図る	① 従業員のモチベーションの向上を図る ② 従業員のモチベーションの向上を図る	○	○			4. 場所づくり	(1) 他部門との交流ができる場所を設ける	① 他部門との交流ができる場所を設ける	○	○		
		3. 社会的責任	(1) 企業価値を向上させる	① 企業価値を向上させる ② 企業価値を向上させる ③ 企業価値を向上させる	○	○			情報の歪みを解消する	1. 情報の明確化	(1) 表現力を強化する	① 表現力を強化する ② 表現力を強化する ③ 表現力を強化する	○	○	
2. コンプライアンス体制	(1) 有効なコンプライアンス体制を構築する	① 有効なコンプライアンス体制を構築する ② 有効なコンプライアンス体制を構築する ③ 有効なコンプライアンス体制を構築する	○	○			(2) 組織内コミュニケーションを改善する	① 組織内コミュニケーションを改善する ② 組織内コミュニケーションを改善する ③ 組織内コミュニケーションを改善する		○	○				
3. ステークホルダー	(1) ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する	① ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する ② ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する	○	○			(3) 説明責任を果たす	① 説明責任を果たす ② 説明責任を果たす ③ 説明責任を果たす		○	○				
4. スケジュール	(1) スケジュールの迅速な対応を行う	① スケジュールの迅速な対応を行う ② スケジュールの迅速な対応を行う	○	○			(4) 個人の責任としない	① 個人の責任としない ② 個人の責任としない ③ 個人の責任としない		○	○				
5. 目標達成	(1) 過度の能力以上の目標を設定しない、させない	① 過度の能力以上の目標を設定しない、させない ② 過度の能力以上の目標を設定しない、させない	○	○			リスクマネジメントの意識を共有する	1. リスクの認識		(1) リスクマネジメント教育を行う	① リスクマネジメント教育を行う ② リスクマネジメント教育を行う	○	○		
2. コンプライアンス体制	(1) 有効なコンプライアンス体制を構築する	① 有効なコンプライアンス体制を構築する ② 有効なコンプライアンス体制を構築する ③ 有効なコンプライアンス体制を構築する	○	○				(2) 法令等を遵守する	① 法令等を遵守する ② 法令等を遵守する ③ 法令等を遵守する	○	○				
3. ステークホルダー	(1) ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する	① ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する ② ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する	○	○				(3) 危機意識を持つ	① 危機意識を持つ ② 危機意識を持つ ③ 危機意識を持つ	○	○				
4. スケジュール	(1) スケジュールの迅速な対応を行う	① スケジュールの迅速な対応を行う ② スケジュールの迅速な対応を行う	○	○				(1) CSR(社会的責任)体制を整える	① CSR(社会的責任)体制を整える ② CSR(社会的責任)体制を整える ③ CSR(社会的責任)体制を整える	○	○				
5. 目標達成	(1) 過度の能力以上の目標を設定しない、させない	① 過度の能力以上の目標を設定しない、させない ② 過度の能力以上の目標を設定しない、させない	○	○				(2) 環境変化に対応する	① 環境変化に対応する ② 環境変化に対応する ③ 環境変化に対応する	○	○				
企業(組織)のベクトルを統一する	1. 意思決定	(1) 意思決定方法の形式を整備する	① 意思決定方法の形式を整備する ② 意思決定方法の形式を整備する	○	○			3. コミュニケーションづくり	(1) 上下のコミュニケーションづくりを行う	① 上下のコミュニケーションづくりを行う ② 上下のコミュニケーションづくりを行う	○	○			
	2. コンプライアンス体制	(1) 有効なコンプライアンス体制を構築する	① 有効なコンプライアンス体制を構築する ② 有効なコンプライアンス体制を構築する ③ 有効なコンプライアンス体制を構築する	○	○			(2) 組織内コミュニケーションを改善する	① 組織内コミュニケーションを改善する ② 組織内コミュニケーションを改善する ③ 組織内コミュニケーションを改善する	○	○				
	3. ステークホルダー	(1) ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する	① ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する ② ステークホルダーとの関係を規定する法令を理解する	○	○			(3) 話やよい環境をつくる	① 話やよい環境をつくる ② 話やよい環境をつくる ③ 話やよい環境をつくる	○	○				
	4. スケジュール	(1) スケジュールの迅速な対応を行う	① スケジュールの迅速な対応を行う ② スケジュールの迅速な対応を行う	○	○			(1) 仕組みをつくる	① 仕組みをつくる ② 仕組みをつくる ③ 仕組みをつくる	○	○				
	5. 目標達成	(1) 過度の能力以上の目標を設定しない、させない	① 過度の能力以上の目標を設定しない、させない ② 過度の能力以上の目標を設定しない、させない	○	○			(2) ストレスをためない風土をつくる	① ストレスをためない風土をつくる ② ストレスをためない風土をつくる ③ ストレスをためない風土をつくる	○	○				



図表3 アンケート分析結果のグラフ

図表4 「コミュニケーションリスクの6要因」の相関性

個人	同調統制	上方向偏向	縦割り組織	面子	転倒性	法令
同調統制	-	*			*	
上方向偏向	*	-				
縦割り組織			-			
面子				-		
転倒性	*				-	
法令						-
組織	同調統制	上方向偏向	縦割り組織	面子	転倒性	法令
同調統制	-	**	*	*	*	*
上方向偏向	**	-		*	**	*
縦割り組織	*		-			*
面子	*	*		-	*	
転倒性	*	**		*	-	*
法令	*	*	*		*	-