

職場の日常性に潜むコミュニケーションリスク

西南学院大学文学部 準教授

清宮 徹

[1] はじめに

2007年を象徴する言葉として、「偽」という漢字が選ばれた。「偽装」という言葉をこれほど耳にした年はないほど、2007年は食品産業を中心とした不祥事事件がマスコミをにぎわせた。このような企業を取り巻く社会的環境を考えると、2つの大事なポイントが見えてくる。

まず第一は、偽装はなくなるといふことだ。実は、「偽装」が大きな事件として社会問題化したのは、2007年だけではなく。2002年に起きたBSE問題の際にも、食品における偽装表示事件が多発していた。つまり、5年たった今でも、産業界は同じ過ち（不正）を繰り返しているのだ。なぜ不祥事はなくならないのか、なぜ企業は繰り返し「うそ」をつくのであろうか。これは日本の経営が抱える21世紀的課題といえよう。第二のポイントは、不祥事とリスクの関係である。テロなどを含め、従来になかったリスクが産業界に現れ、ますます企業のリスクが多様化する中、不祥事は最も深刻で発生可能性が高いリスクといえる。これまでのように、偽装が日常的に繰り返し行われているということは、組織が「偽装・虚偽をリスクとして重要視していないのでは」と疑問を抱く。

もっとも大事な点は、不祥事は特殊な犯罪行為ではないということ。むしろ何気ない日ごろのコミュニケーションや、普段意識することの無いような常識や組織の中で使われている暗黙の知識にこそ不祥事の温床があり、ここに研究の焦点が当てられねばならない。またこのような不祥事は、単なる経営上のエラーではない。不祥事は日常に密着した問題であり、不正や偽装、虚偽が再生産される社会構造と、組織に内在する何気ないリスクが潜んでいることに目を向けるべきであろう。先の研究（清宮2004）では、従来の研究にはこのような視点が欠けていたことを指摘している。また2002年から複数年にわたる研究プロジェクトとして、不祥事の再生産プロセス、なぜ組織はうそを繰り返すのかを探索してきた^(注1)。

本論文は、この研究プロジェクトから得られた知見の一部、特にリスクマネジメント協会を通じて行われたアンケート調査の結果を紹介することを目的とする。とくに、不祥事の日常性とこれを生み出す土壌を再生産している暗黙知の使われ方を実証的に考察していく。以下、[3] [4] [5]の中で、不祥事の日常性に関する3つの問いを中心に分析し、論文を進めていく。

[2] 研究方法

本来ならば、調査方法を詳述すべきであるが、ページ数の関係で、本論文ではこれを大幅に割愛させていただきたい。ここでは必要最低限の調査方法についてのみを報告する。

まず過去に起きた不祥事事例の分析を行い、これをもとにアンケートの重要な枠組みが構成された。この枠組みは日常の何気ないコミュニケーションと組織のリスクについて、アンケートによる大規模な社会調査を実施した。調査はリスクマネジメント協会の全面的な協力のもとに、2度にわけデータ収集された。最初は2006年の2月から約1ヶ月間、会員宛のニュースレターとともにアンケートを同封し、郵便による調査を実施した。第2回目は2006年の5月、同じ会員に対しインターネットを通じて返信していただいた。会員には同じアンケートであるため、一度回答した人は回答しないように呼びかけた。2月のデータ収集で342件の回答を得、5月のデータ収集では727件の回答を得ることができ、最終的には1069件の回答総数となった。（長いアンケートに根気よく回答いただいた皆様に、あらためて感謝の意を表したい。）

[3] 不正・不祥事の日常性

アンケートによる実態調査は、4つのパートに分かれ、その中に「あなたの身近なところで、仕事上の倫理的問題・不正行為に実際に出会ったことはありますか」という質問が含まれていた。この質問は、「今までに不祥事と遭遇したことがあるか」という問いであり、あなたが直接不正を犯したかという質問ではない。要するに、どれほど不祥事が身近なところにあるかということ、実態調査したものである。オプションな質問であったため、1069名の回答者のうち612人がこの質問に答えた。驚くことに、半数以上（51%）の回答者が何らかの不祥事や不正を経験しているとデータは示している。

予想以上に多くの人々が、不祥事とかかわった経験を持っていることに驚かされるであろう。ビジネス経験を持たない経営学者にとっては驚かされる数字かもしれないが、実際にビジネスを知る人々なら、これくらいはうなずけよう。これをどのように解釈すればいいだろう。この数字が示す意味は、それほどまでに何らかの不正や虚偽が私たちの組織にはびこっていることになる。不正行為や不祥事は決して他人事ではないこと、そしてとても身近な問題であることが理解できた。このデータはもうひとつ別の事柄も伝えている。つまりこれほどの多く、また身近にある不正と不祥事は、一般には明るみに出していない。むしろ明るみに出していない不正のほうが多いのかもしれない。更に言えば、不正は明るみに出してはいけないものであったのが、これまでの日本の経営であったといえよう。組織の秘密は墓場まで持っていくという観

念があった。近年は内部告発が増え、不正を隠す組織の伝統は崩れつつある。しかしまだまだ私たちの組織は、不正と不祥事の温床であり、健全で民主的な組織にはなっていないといえる。

1. 経験した不祥事の種類

次に、先の質問で Yes と答えた約半数の回答者には、どのような不祥事に遭遇したのか、自分が経験したことのある不祥事の種類を複数回答で答えてもらった。回答しやすくするため、あらかじめ不祥事を17種類のタイプに分け、そこから選ぶ形式をとった^(注2)。回答結果は、図表1のグラフに表される。

一目して分かるのは、その他を含めて18種類の不祥事カテゴリーの中で、上位6種類の不祥事が他の12種類から際立っていることである。その6種類とは、上位から(1)パワーハラスメント、(2)セクシャルハラスメント、(3)利益供与、(4)談合、(5)文書偽造、(6)業務上横領となる。報道で現れるような大きな不祥事事例に顕著であった、欠陥商品、粉飾決算、インサイダー取引などは、今回のデータではあまり目立たなかった。これにはいくつかの理由が考えられるが、ひとつには回答していただいた方々の特性、つまりリスクマネジメント協会会員というサンプルの性質にあるかもしれない。また、大きな不祥事事件に繋がるような不正は、あまり日常では機会が少ないのかもしれない。むしろ、日頃から目にする不祥事、不正、非倫理的な行為は、先の6つに代表されるような伝統的な人間関係や日本的な仕事の進め方に関連しているといえる。上位2つのパワーハラスメントやセクシャルハラスメントは、職場の人間関係の問題であり、これらの言葉が海外から輸入されたことによって浮かび上がってきた、いわば新たに認知された非倫理的行為であろう。異性間の問題、とくにジェンダー問題としての側面もあり、職場の人間関係と権力関係がねじれた形で現れている。利益供与は、取引先との関係がねじれていくもので、ビジネス上の人間関係と古典的な日本のビジネス習慣が大きく関係している。同様なものとしては、談合があげられる。文書偽造が多いことについて、コミュニケーションの観点から考察すると、日ごろから日本人のコミュニケーションはあいまいであり、そこに良さもあるものの、大きな問題の火種がある。つまり日本の職場は、人間関係を重視する一方で、日ごろの職場の言説にうそが多い。情報やメッセージはいつも加工されるものであるが、その情報の加工がねじれた形で行われ、メッセージを意図的に隠したり、偽って伝えられたりする。文書偽造はその典型といえよう。さらに近年多発している「偽装表示」も、この延長線と考えられる。調査結果に現れた6つの職場の不正は、常に発生の危険性を持ち、これによって組織の社会的な信用を落とすことに繋がる。小さな不正として見逃すことは、とても危険である。

2. 産業ごとに分析した経験した不祥事

このデータを産業ごとに分析すると、いくつかの特徴が表れた。この調査では、回答者が従事している産業を16種類に分類した。このアンケート項目への回答数が100件以上多かった産業、(1)建設業、(2)製造業、(3)金融・保険業、(4)医療・福祉を取り上げ、特徴を観察した。

図表2では、建設業と製造業の特徴が表れている。建設業では、想像できるように、「談合」が最も頻度が高く、身近に経験した不祥事の第一位であった。2位の不正取引・入札を25票上回

り、建設業に顕著な傾向となった。製造業は全体的な傾向(図表1)と似ているが、特徴的な点としては、高頻度な不正経験の中に「欠陥商品」と「環境汚染(不正廃棄物処理など)」が含まれていた。これらはこの産業の特徴といえよう。このように、残念ながら両産業における不正経験は、「やっぱりそうだったのか」と言える結果を示している。

図表3では、金融・保険業と医療・福祉における特徴が示されている。まず金融・保険業では、他の産業と比べ、「業務上横領」が著しい結果を示した。また、「文書偽造」の頻度の高さも特徴的である。次に、医療・福祉の傾向であるが、女性の多い職場だけに、「セクハラ」の頻度が高い。それに次ぐ頻度として表れているのは、「パワーハラスメント」と「利益供与」で、これらも医療業界の特徴である病院と企業の密接な関係を示している。偽装表示と偽装申請も、医療業界と医療制度のはざままで再生産されている不正であろう。このように、不正や不祥事は大きな事件にならなくとも、多くの人が日常的に経験しており、これは企業と社会にとって大きなリスクと言わねばならない。このような不祥事は、決して特殊な事故や事件ではなく、また個人のヒューマンエラーでも無い。明らかに、組織の見えざる力の問題である。

[4] 不正状況の対応：職場の暗黙知とあいまいさ

この第4節では、不正に関する記述式回答をもとに考察する。

このアンケート項目はオプションな質問で、約600名の方が以下の3つの質問に回答下さった。

- (1) あなたは法令違反ぎりぎりの行為が、従来から社内の慣行となっている場合、どのように行動しますか。
- (2) 上司からの指示が、不正行為につながったとき、あなたはどのように行動しますか。
- (3) 仕事上、とても密接な関係にある会社の担当者から、不正につながるようなことをするようにほめかされたとき、あなたはどのように行動しますか。

このよう記述式の質問においては、仮説を設定することなく、回答の記述内容をそのまま分析し、そこから重要な意味を引き出す方法が用いられる。つまり、「内容分析」である。全ての回答内容を精査し、2つのレベルで分析した。第一のレベルは、3つの質問に共通の傾向を、不正状況への態度として分析した。第二のレベルは、個々の質問への回答を、そこで表現されている言葉(ディスコース)を中心に分析した。

1. 不正状況に対する3つの態度

まず第一レベルの分析では、3つの質問に共通して現れた回答の傾向を発見した。それは、質問が設定した不正状況に対して、①拒否、②回避、③受入の3つのパターンにおおむね分類できることである。「拒否」の回答には、不正の状況に対し毅然とした態度をとり、人間関係の悪化をいとわない姿勢が読み取れた。「回避」の回答には、相談してから決めるなどの態度保留や、接触を避けるという状況回避的な態度が解釈できた。「受入」の回答には、積極的ではないが、仕方なくその不正を受け入れるという態度が現れていた。これら3つの態度によって、全ての回答を3つの不正状況に共通して分類すると、図表4のように表された。

ここで明らかな点は、3つの質問に共通して、「拒否」の態度が圧倒的なことである。質問(1)では364件で、回答数の

60.6%、質問(2)では450件、74.4%、質問(3)では426件、71.7%であった。総じて、不祥事に対して多くの回答者は、比較的毅然とした態度をとっていたと言える。これは本調査の回答者がリスクマネジメント協会の会員であったことにも関係しているであろう。このように仕事上の人間関係を犠牲にしても不祥事に向き合う対立的なコミュニケーションを取れることが判明した。これに対し、職場や取引先の人間関係を重視して、対立的なコミュニケーションを取ら(れ)ない人も多いことに気づくであろう。つまり伝統的または日本的な同調のコミュニケーションであり、図表4の回避と受入を加算した分に当たる。質問(1)の状況が特に多く、35.7%がこれに相当する。続いて質問(3)が27.8%、質問(2)が25.1%であった。不正状況への受入が最も多かったのも、質問(1)の状況であった(103件、17.1%)。質問(1)は、不正が社内慣行化している状況での態度を尋ねており、このような状況において、人々は同調的態度を比較的にとりやすいと言える。他の2つの質問状況は、上司からの不正の打診と取引先からの不正の持掛けであり、質問(1)に比べて状況がはっきりとした不正と言える。つまり、質問(1)のような不正がグレーゾーンである「あいまいな」状況に対しては、人間関係重視の協調的なコミュニケーション・パターンをとる傾向がある。したがって、多くの不祥事事件が組織の風土や文化に根ざす時、職場の多くの従業員は不正に対しても同調的な対応を取ってしまうのであろう。これは今回の調査で最も大きな発見とひとつであり、職場における「あいまいさ」は不正の温床であり、逆の見方をすると組織はこの「あいまいさ」を巧みに操っていると見える。

続けて質問(2)と(3)を比較すると、不正の関係が上司と取引先である場合、取引先の方が「受入」が少なく、上司との状況では不正を受け入れざるを得ないという態度が判明した。また、「回避」の答えが最も多く見られたのが質問(3)の状況である。つまり、取引先との不正は受け入れがたいが、仕事に関係するため断じて拒否もできない、きわめて難しい状況である。このように質問(3)では、二律背反(アンビバレント)した態度を生んでいる。上司からの直接的な誘いは、比較的に態度を決定しやすいのであろう。しかし取引先という関係は、態度を決めがたい状況であると解釈できる。談合や利益供与のように、組織と組織の間で起きている不正が無くならないのもここに起因している。

2. 不正の態度と暗黙知

第二レベルの内容分析は、特に回答中の言葉に注目し分析を試みた。3つの質問に類似した回答の傾向がみられたため、この論文では特に質問(1)を中心に考察する。質問(1)は他の質問より不正状況のあいまい度が比較的強く、回答者の答えに苦慮のあとが見られ、質問(2)(3)よりも答えの表現に多様性が見られた。図表5が示すように、質問(1)は最終的に34種類の内容に分類できた。この表に現れた表現は、実際の回答に現れた言葉と同一ではない。ここでは回答者の言葉に注目しながら、まとめるためにこれらを概念化し、分類したものである。

まず、質問(1)の回答全体で最も多く現れたのは、「改善するよう働きかける」というような言葉であった。同様に、「苦言を呈する」とか「進言する」という言葉が次に多く見られた。これらの言葉は、「拒否」の回答者の中で大多数見られたものであった。またその中に、「長期的に」また「徐々に変えていく」と言う表現も付随していた。全体として次に多く現れたのは、驚くことに

職場での「慣習に従う」という不正の受入であった。ただしこれに関しては、「仕方がない」とか「非人道的でなければ」などの条件が付け加えられ、単純に不正を受け入れるというものではなかった。

特に重要な表現は、「グレーゾーン」の解釈であった。「法令違反ざりざりであれば」という言葉が目立った。つまり、グレーゾーンはOKという判断である。グレーゾーンをリスクとは考えつつも、諸事情や置かれた環境からグレーゾーンというリスクを甘くとらえた。これは最終的に、「事が起きてから問題として取り上げる」という結果になり、リスクマネジメントの観点からは遅い意思決定に結びつく。またグレーゾーンOKの解釈は、組織の中にある「あいまいさ」のコミュニケーションが大きく関係していると考えられる。グレーゾーンに対する明確なコミュニケーションを避けるため、あいまいさをうまく利用しながら問題解決しようというものだ。不正に関しては「かかわらない」や上司や友人と「相談する」という表現は、不正は避けたいが職場の人間関係も維持したいという二律背反的な目的達成のために生み出された複雑なコミュニケーションの形であろう。これは組織の中で経験し、諸個人に蓄積された職場の暗黙知といえる。このように言葉に注目して回答を分析すると、不正や不祥事に結びつく組織のプロセスは、同調や協調を重視する組織の中であって、二律背反する目的達成のために行われている複雑であいまいなコミュニケーションに大きく関係している。また今回の分析に関係付けながら、近年多発する各種の「偽装」を考察すると、偽装行為は組織におけるグレーゾーンの解釈のあまさとあいまいさに大きく関係していると考えられる。情報を少しくらい捻じ曲げてでも大きな問題とならないだろうという常識の麻痺であり、多くのことをグレーであいまいな形で処理するという良識の汚染が組織コミュニケーションの中で起きているのだろう。

[5] コミュニケーションリスクと不祥事

この第5節では、社会心理学的なアンケート結果をもとに考察する。

過去に発生した不祥事事例を分析すると、不祥事は単純な原因結果関係ではないという点が浮かび上がってきた。先の職場に顕著な6種類の不正が示すように、日本的なビジネス慣習や人間関係、また利益や効率性を重視しすぎた競争偏重主義が複雑に絡まっている。このような考え方は、不祥事が生み出されるコンテキスト(文脈)を重視する。コンテキストとは、人が言葉の「意味」を理解する時、表面的な言葉(言語)そのものよりもその背後の文脈から意味を理解する、このような考え方である。不祥事事件においても同様で、事例分析ではこのような文脈から、不祥事の生成プロセスを探求した。この文脈を社会心理学的アプローチで定量的に観察できないだろうかというのが、この研究プロジェクトのひとつのねらいであった。

事例分析を経て現れた不祥事に関係していると思われる組織における日常的な文脈を、「コミュニケーション・リスク(CR)」と名づけ、その相互の関連性を分析する。この研究プロジェクトでは、CRとは、職場・組織における日常の何気ない、意識しないコミュニケーションの中に、じつは大きな不祥事に結びつくようなリスクがあるという考え方を示している。このプロジェクトでは、CRを組織レベルと個人レベルの2つの観点から分析した。

組織レベルのCRは、次の8概念、つまり(1) グループの凝集性、(2) 同調的な文化やシステム、(3) 組織の政治性、(4) 上司と部下の薄い関係、(5) グループ間の薄い関係、(6) 個人の面子を尊重する組織風土、(7) 組織の面子を尊重する組織風土、(8) 競争的な組織風土の8つである。個人レベルのCRは、(1) 組織への同一化、(2) 暗黙的同調、(3) メッセージの上方向変更、(4) メッセージの上方向変更、(5) 部門間派閥主義、(6) 個人の面子を重視する行為、(7) 組織の面子を重視する行為、(8) 競争重視の行為の7つの概念である。それぞれの定義は、図表6の中に示されている。これらの概念は、組織と個人レベルの間に類似性を持っており、概念がペアとなっている。それぞれの概念はオペレーショナルライズした上、測定可能な概念に仕上げ、質問表を作成した。

これらCRに加え、もうひとつの側面が不祥事の構成概念として重要な意味を持つと考えた。それは、経済合理性と社会性に関してどちらを優先していくかという、倫理的（または道徳的）なバランスの問題である。不祥事事例の多くに見られた特徴は、組織における経済性や効率性への偏重であった。行き過ぎがあったか否かは断定できないが、不祥事の多くに経済合理性の弊害が現れていた。社会性を軽視し、効率性を重視する企業の体質、それに従う個人の傾向は、不祥事に大きく関連する問題であった。このような経済合理性偏重・社会性軽視の傾向を「倫理的な混乱 (Moral Disorder)」と呼び、この報告書ではMDと表記する。このMDは2つの指標で測定した。

リスクマネジメント協会の協力をもとに得られた数量的データ（回答数1069）から、組織レベル個人レベルそれぞれのCR概念についてピアソンの相関係数（Pearson Correlation Coefficientの r ）を測定し、諸概念間の影響力の強さを調べた。また同時に、CR概念とMDとの関係の強さも調べることができた。相関係数連関表^(注3)の中で示される相関係数（ r ）と統計的有意さを確認すると、相関係数は0.3前後から0.7までの範囲内で、比較的中くらいの強さが観測された。統計的有意な関係に注目しながら、組織レベルと個人レベル、そして個人と組織の相関関係のマトリクスを測定し、その意味を考察する。

1. 組織レベルの考察

組織レベルのCRを考察すると、個人レベルより強い相関関係が表れた。特に8つの概念のうち、グループの「凝集性」は、他の概念に対し常にマイナスの関係を示している。これは、グループの凝集性は他の概念に対し抑制作用を持っていることを意味し、凝集性を高めることはコミュニケーションリスクの防止に繋がることを意味している。特に相関係数がマイナス0.5ポイントの組織の面子を尊重する文化や競争的な組織風土に対して、抑制作用を持っていることはとても興味深い。

これとは逆に、「同調的組織文化」はとても強い正の相関係数を示しながら(0.77)、「組織の政治性」と関連している。「組織の面子」の文化にも強いつながりを示した(0.64)。組織のアイデンティティに関連するCRのうち、凝集性のような抑制作用と、同調性のような相乗作用と、二つの側面が発見された。実務的に大事な点は、同調的な組織文化と組織政治の強い関係である。容易に想像できるのは、組織内の同調的な傾向は組織の政治力を重視する文化と密接に関係している。また「競争文化」は、すべての概念に強い影響が認められた。とくに、「組織の面子」とは0.72

と強い相関係数を示した。競争偏重の文化は組織の面子を守ることに結びついた時、その目的達成ためには相手をゆがめた形で貶めたり、排除することもいとわれないというリスクを持っている。

2. 個人レベルの考察

個人レベルのCR指標でも、組織レベルと類似した現象が現れた。「組織への同一化」は、「暗黙的同調」、「メッセージの上方向変更」と「部門間派閥主義」に対して、抑制作用を持っていることが分かった。これは、組織への自己同一化が強ければ、また簡単に言えば、組織への忠誠心が強ければ、組織の不正に対してもあえて進言することができるということの意味する。つまり、組織を発展させるために明確なコミュニケーションをすることが可能だといえ、【4】で考察したことに繋がる。

これと逆の効果が、「組織の面子」を重視する行為と強い相関関係であった(0.61)。これは、個人レベルで最も高い数値であった。組織の面子を重視するとき、組織への自己同一化が相乗作用し、不祥事や不正を加速する可能性が考えられる。そのような意味で、「組織への同一化」は不正への抑制効果を持つ反面、面子のために不正をしかねない可能性があることが分かった。不祥事事例の中には、強い忠誠心が組織の面子を守るために起こした事件が多くみられるが、この分析結果はこのことを実証していると言えよう。次に、「暗黙的同調」と「メッセージの上方向偏向」の間に、強い相関係数の値が現れた(0.47)。これも正方向の相関で、同様の相乗的リスクが考えられる。つまり暗黙的同調コミュニケーションは、メッセージを捻じ曲げたり隠蔽する行動と強い関係があり、これらは相乗作用することで大きなリスクになる。メッセージをゆがめて上司に伝えることは、部門間の縦割り組織におけるコミュニケーションにも関係し、ここでは中程度の係数値(0.39)を示した。

3. モラルのバランスに関する考察

次に、2つのMD指標について分析する。MD1は7段階評価で、4が中間点、数が大きくなるほど経済合理性を優先する傾向を示している。図表4が示すように、今回のデータの平均は2.99で、やや社会性を優先する傾向が現れた。ところがMD2ではこれとは逆の現象が起きている。MD2の中間点は60、MD1同様数値が大きくなると経済合理性が強まる。今回のデータでMD2の平均は62.36と、経済合理性を若干重視している傾向を示した。この相矛盾する結果は微妙であり、質問方法を精緻化し、MD1とMD2のずれを少なくする作業が必要である。MD指標とCR指標の相関関係に着目すると、総じてあまり強い相関性が見られなかったと結論できる。特に組織レベルのCR指標とMD指標に関しては、弱いながらMD1に統計的有意が見られた。個人レベルのCR指標とMDの間に、若干注目すべき傾向が見られた。それは競争重視の行為とMDの関係である。MD1では0.20、MD2では0.25の相関係数の値が現れた。これらの値は弱いながら無視できない数値といえる。つまり、日ごろ職場で競争重視の行動をしている人は、経済合理性と社会性を天秤で測った時、経済性を選ぶという結果を示している。これはある意味、至極当然のことかもしれない。したがって、競争重視の行為をする傾向が強まると、社会性を軽視するという落とし穴に陥る可能性を示唆している。経済や経営の領域で、「競争という言葉・考え」はこれまでいい意味で日本人社会に刺激をもたらしてきた。しかし、社

会性から遊離した、無自覚的に一人歩きをしている「競争」という“イデオロギー”はとても危険である。今回の調査でもっとも大事な発見の一つは、この競争という常識的イデオロギーに隠されたリスクである。競争という言葉が蔓延し、社会性や倫理性は商品化され、人は経済合理性と社会性のバランスを失ってしまった。このMD指標を有効利用し、競争という常識によって麻痺させられた、そんな「汚染された良識」を見つめなおさねばならない。

【6】 結び：日常性とリスク

本論文は、リスクマネジメント協会の協力で実施したアンケート調査の結果をもとに、ここから得られた大事な知見を報告した。第3節から5節の中で考察したアンケートの質問はそれぞれ独立しているが、同時にとても密接に関連し、日常性とリスクという点で結びついている。今回の調査結果を簡単な言葉で言い表すとすれば、「不祥事や不正は決して遠い存在ではない」といことである。むしろ不正や不祥事は職場の身近なところに潜んでいることがわかった。つまり、最も発生可能性が高く、社会的信用を失う可能性が高い、現代経営組織において最も危険なリスクは職場の日常的な言説と暗黙知の中にある。そしてそれは組織コミュニケーションのプロセスを通して顕在化する。21世紀型組織のため

のリスクマネジメントは、この組織コミュニケーションにおける日常的リスクを質的な側面からを見つめなおす必要がある。

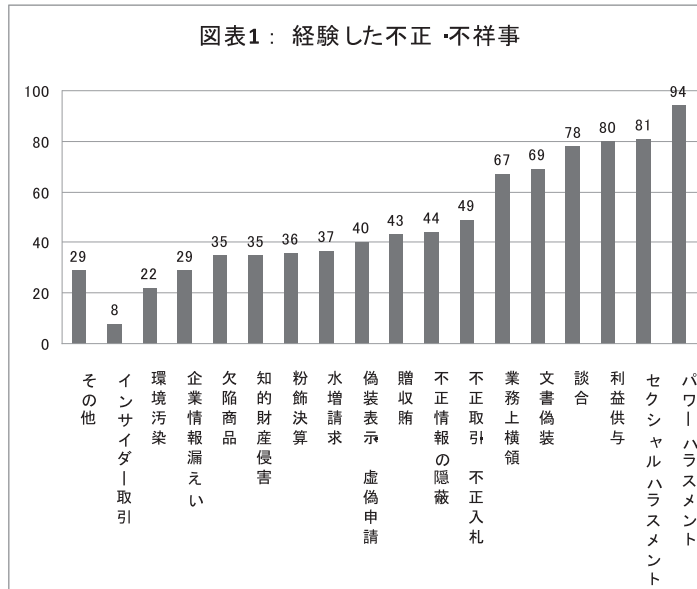
【注】

1. このプロジェクトは、平成15から17年の3年間、文部科学省の外郭団体（日本学術振興会）から科学研究費補助金（15530360）を得ることによって、より大きな発展をみた。
2. 不祥事の17種類は、50人ほどのビジネスマンにパイロット調査を行い、同じ質問を記述形式で答えていただき、これを分類したものである。したがって、法的な分類によるものではなく、現実的な分類形式をとっている。
3. 相関係数連関表は複雑な統計であるため、また紙面の制限もあるため、この論文には掲載を割愛した。ご関心のある方は、拙著（清宮、2007）をご参照いただきたい。

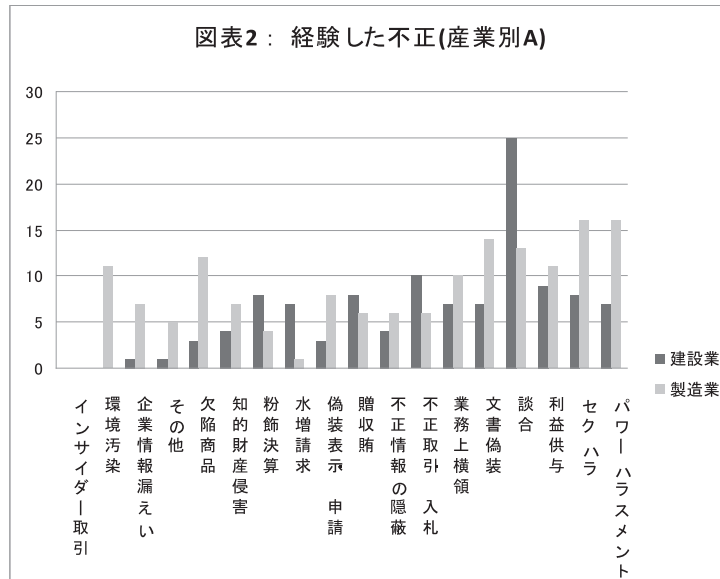
【参考文献・データ出典】

- 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 TODAY：2004年次大会特別号』リスクマネジメント協会（2004）
- 清宮徹「21世紀型組織のリーダーシップとリスクマネジメント」、『リスクマネジメント TODAY：2005年次大会特別号』リスクマネジメント協会（2005）
- 清宮徹「危機に強い組織のためのコミュニケーション戦略」、『リスクマネジメント TODAY』 p.25-30. リスクマネジメント協会（2006）
- 清宮徹「組織の社会的信頼を高めるコミュニケーション・マネージメント」平成15年度～平成17年度科学研究費補助金研究成果報告書（2007）

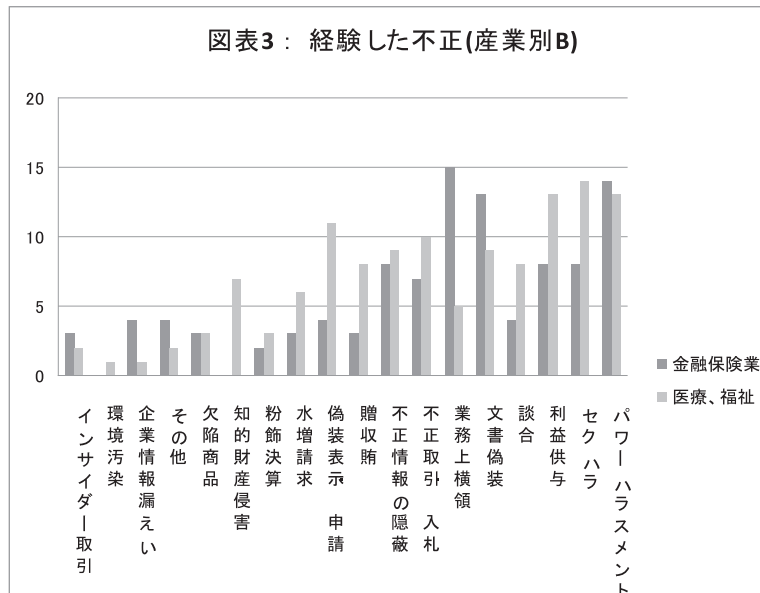
図表1： 経験した不正・不祥事



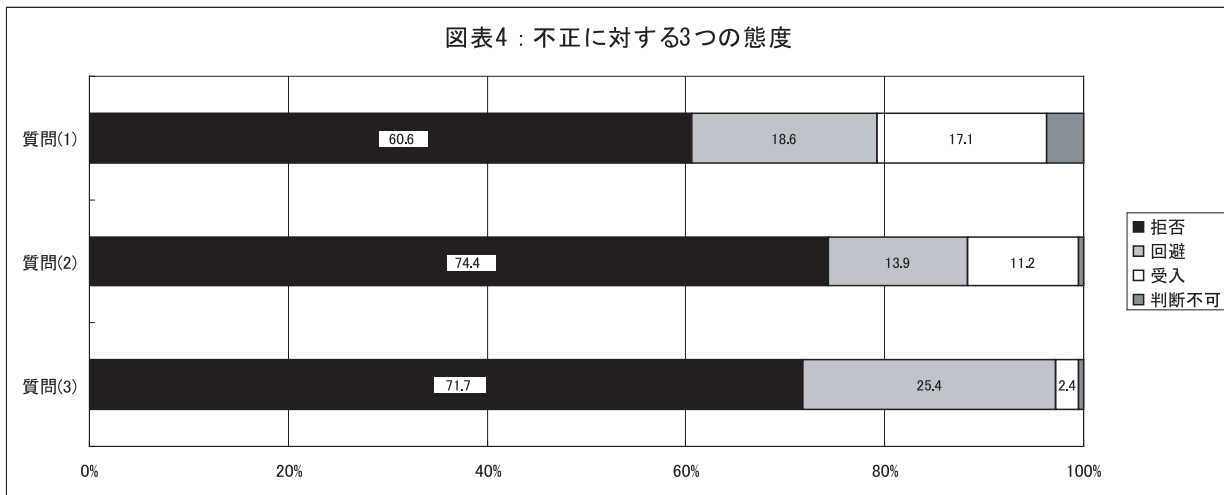
図表2： 経験した不正(産業別A)



図表3： 経験した不正(産業別B)



図表4：不正に対する3つの態度



図表5：質問(1)の内容分析

あなたは法令違反ぎりぎりの行為が、従来から社内の慣行となっている場合、どのように行動しますか

| | 受入 | 回避 | 拒否 | 合計 |
|--------------|-----|-----|-----|-----|
| 改善の努力・働きかける | 5 | 4 | 118 | 127 |
| 進言・苦言する | 5 | 8 | 84 | 97 |
| 従う | 74 | 5 | 1 | 80 |
| 上司や同僚 | 4 | 26 | 40 | 70 |
| グレーゾーンの解釈 | 38 | 4 | 12 | 54 |
| 反対・拒否する | 1 | 0 | 48 | 49 |
| 他機関への働きかけ | 4 | 13 | 32 | 49 |
| 是正案/代替案を提案する | 4 | 0 | 29 | 33 |
| コンプライアンスの重要性 | 0 | 4 | 29 | 33 |
| 去る・辞職 | 3 | 2 | 28 | 33 |
| 違法性の確認 | 1 | 14 | 16 | 31 |
| 自律的行動 | 2 | 7 | 20 | 29 |
| 会議にて議論する | 2 | 9 | 18 | 29 |
| かかわらない・避ける | 0 | 29 | 0 | 29 |
| 他者への意思決定の依存 | 5 | 16 | 0 | 21 |
| 告発・通報する | 0 | 0 | 18 | 18 |
| ゆっくり | 0 | 3 | 12 | 15 |
| 問題なし | 11 | 0 | 1 | 12 |
| 経営トップ | 1 | 3 | 7 | 11 |
| 逃腰何もできない | 8 | 1 | 1 | 10 |
| 指導教育 | 0 | 2 | 7 | 9 |
| 黙認 | 7 | 0 | 2 | 9 |
| 即刻 | 1 | 1 | 6 | 8 |
| 道徳性の問題 | 5 | 1 | 1 | 7 |
| 社の存続・競争のため | 6 | 0 | 1 | 7 |
| 直接手を下さない | 0 | 0 | 6 | 6 |
| 関係者・顧客 | 2 | 1 | 3 | 6 |
| 責任の所在を示す | 2 | 3 | 1 | 6 |
| 重要度 | 4 | 2 | 0 | 6 |
| 納得性 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| 情報共有化 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 積極的にはとめない | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 考える(非積極的な意味) | 0 | 4 | 0 | 4 |
| 外部への情報漏洩はしない | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | 199 | 170 | 545 | 914 |

図表6：CRの概念構成

| 組織レベルのCR指標 | 定義 | α | 平均 | 標準偏差 |
|--------------------|--|----------|-------|-------|
| (1) グループの凝集性 | グループやチームへの関与する傾向が強く、組織への結束力が強く働いている組織文化 | 0.82 | 4.41 | 1.23 |
| (2) 同調的な文化やシステム | 享有する組織の価値観や目的を持ち、メンバーが目的に向かって進むことを強調するシステムや組織文化 | 0.86 | 4.09 | 1.42 |
| (3) 組織の政治性 | 組織メンバーが暗黙的に自分を正当化する力に依存したり、組織における権謀術数を使う傾向の強い組織文化 | 0.85 | 3.49 | 1.49 |
| (4) 上司と部下の薄い関係 | 上司と部下間のコミュニケーションが機能していない、ゆがみのある上下関係を持つ組織文化 | 0.70 | 3.97 | 1.27 |
| (5) グループ間の薄い関係 | 組織内のグループの間で、情報交換がうまく機能していない組織文化 | 0.81 | 3.81 | 1.26 |
| (6) 個人の面子を尊重する組織風土 | 自分個人の面子を尊重し、そのために大事なことも優先されないような組織文化 | 0.46 | 3.86 | 1.21 |
| (7) 組織の面子を尊重する組織風土 | 会社、グループといった自分が所属する組織の面子を尊重し、そのために大事なことも優先されないような組織文化 | 0.73 | 3.64 | 1.12 |
| (8) 競争的な組織風土 | 効率や利益優先の競争を重視する組織文化 | 0.73 | 4.03 | 1.28 |
| 個人レベルのCR指標 | | | | |
| (1) 組織への同一化 | 組織への依存度が高く、グループに属することで満足感を得る個人の傾向 | 0.79 | 4.68 | 1.25 |
| (2) 暗黙的同調 | 組織の目標やチームのために、自分個人の意見を発言せず、暗黙の了解をすることで同調を示す傾向 | 0.76 | 3.52 | 0.96 |
| (3) メッセージの上方向変更 | 上司に対し、あまり良くない情報をゆがめて伝えたり、それを隠したりする傾向 | 0.8 | 2.87 | 1.09 |
| (4) 部門間派閥主義 | 他部門とことに関心を持たず、自分が所属する部門内だけでコミュニケーションをする傾向 | 0.83 | 3.48 | 1.2 |
| (5) 個人の面子を重視する行為 | 自分個人の面子を尊重し、そのために大事なことも優先しないような個人の傾向 | 0.74 | 3.83 | 1.13 |
| (6) 組織の面子を重視する行為 | 会社、グループといった自分が所属する組織の面子を尊重し、そのために大事なことも優先しないような個人の傾向 | 0.73 | 3.88 | 1.1 |
| (7) 競争重視の行為 | 業績や効率性を最優先するような競争重視の傾向 | 0.61 | 4.23 | 0.98 |
| MD指標 | | | | |
| (1) MD1 | 経済合理性と社会性に関してどちらを優先していくかという道徳的なバランス | | 2.99 | 1.08 |
| (2) MD2 | 同上 | | 62.36 | 12.09 |