

企業の盛衰を組織風土の観点より探る

東京企業リスク研究会 組織風土研究グループ

今成匡志、杉山裕、西原良和、野崎智美、林光夫、平野圭一

【1】 序論

近年、ステークホルダーの企業評価においてCSR（企業の社会的責任）が一段と重視される時代となったが、相変わらず企業の不祥事は後を絶たない。最近の不祥事例をみてもその要因は、経営トップ主導によるものが多く、また少なくとも何らかの形で事件に関与しているか、或いは不正を知りつつ黙認していたケースが殆どであると言っても過言ではない。

これらの不祥事に発展した原因は、利益を追求せんがための結果でもあるが、経営難に陥り会社を守ろうとした結果である場合も多い。不祥事が発覚すれば、結果として社会的信用が失墜し、業績の悪化を招くだけでなく、存続すら危うくしてしまいかねないことは、ここ数年発生した種々の事例からも明白である。

また、昨今の景気後退と相まって不祥事が原因でなくとも経営難（＝不断の経営リスク管理不備）に陥り、倒産する企業も増加の傾向にある。帝国データバンクの2008年12月データでは、全国企業倒産件数（負債総額1000万円以上）は、前年同月比13.6%増の1147件、7ヶ月連続で1000件を越す結果となった。

一方、同様な経営環境下でも大小問わず多くの優良企業の存在を見逃すことはできない。

本稿では、①企業の盛衰には組織風土に根ざした要因があるのではないかと仮説を立て（図表1参照）、②不祥事企業や優良企業の事例、企業文化からのアプローチを通じて検証し、③風土改革のポイントとリスクマネジメントの視点から近年の情報化社会に即した提言—をする。

【2】 組織風土を形成する3つの要素

組織風土については、様々な考え方があり多数の文献も見られるが、研究に際して「企業活動やその結果を通じて組織内に形成された暗黙の常識やルール、行動など」と定義した。企業風土とも呼ばれるが、同一企業内でも管理、研究開発、製造、営業などの部門単位でそれぞれ風土が異なる場合を想定し、組織風土として研究を進める方が望ましいと考えた。

また、企業文化と同義とする考え方もあるが、本研究では「企業文化とは、能動的に意思を持って築き上げられた考え方や価値観」と定義づけることで差別化した。組織風土と企業文化の関係については後ほど詳しく述べる。

次に、企業の盛衰に係わる組織風土の要因を適切に抽出するために「どのようにして風土が形成されるか」を考えてみた。

ここ数十年の日本国内における経済や社会の変化を振り返ってみると、経済が高度成長からバブル崩壊を経て低成長の市場飽和へ変化した。それに伴い、社会も情報技術の急速な発展と相まって生活様式や価値観が多様化した。企業においても生き残りをかけて

- ・従業員重視から株主を主体とするステークホルダー全体重視の経営
 - ・ライバル企業、金融機関同士の経営統合や協業
 - ・終身型雇用から多様な労働形態
 - ・年功序列、学歴、潜在能力重視から成果、発揮能力重視の人事制度
 - ・製造部門などの海外シフト化
- などへとマジョリティが変化してきた。

そしてこれら企業を取り巻く環境の変化に伴って組織風土は、次の3つの要素によって形成されると考えた。

- ① 時代の変化に伴い形成される風土
上記に示した企業の経営の方向転換や施策展開などによって形成される風土である。
- ② 時代の変化に影響されないか、適応しない結果として形成される風土
上記①とは逆に、高度成長期からの社内常識、経営スタイルや人事制度、雇用形態などが現在も持続されている風土、バブル崩壊や経営悪化の影響を受けたまま現在に至り、社風・構造改革や財務体質が持続されたことにより形成されている風土である。
- ③ 社風やトップにより形成される企業や組織特有の風土
例えば、創業者やカリスマ経営者の理念や方針が社内に浸透し、時代に関係なく形成されるその企業特有の風土である。

そして、上記3つの要因は、一つの企業に単独で存在するとは限らず、混在し合って企業や組織特有の風土が形成される場合もあると考える（図表2参照）。

【3】 KJ法による企業の盛衰要因分析

企業の盛衰に影響する組織風土の要因について、様々な業界に

属するグループ内メンバー間の意見交換で出された意見は、それぞれが所属する企業の社員一人ひとりが感じていることの代弁であると考えた。

そこで、風土改革のための方策を導き出すべく、それぞれの出された意見を因子に置き換えKJ法を用いてマイナス要因を整理した。因子の抽出にあたり2008年度RM東京秋季大会講演^(注1)を参考にした。

[ケース1] 経営品質に係わる因子

- ・経営理念やビジョン、会社情報などの公開不足
- ・顧客へのCS（顧客満足度）やコミュニケーションの不足
- ・従業員へのES（従業員満足度）やコミュニケーションの不足
- ・リーダーシップが欠如し、経営が部下任せ など

[ケース2] 労働環境に係わる因子

- ・社員の悩みや不満を受ける機能がないか不足
- ・人間関係がぎくしゃくし、信頼関係が欠如
- ・実績評価のウエイトが高すぎる人事制度
- ・人事評価の仕組みと運用面の乖離
- ・管理職の役職と人材のミスマッチ
- ・個人スキルへの依存過多
- ・新人教育、OJTの仕組みや運用の問題 など

[ケース3] 情報共有・コミュニケーションに係わる因子

- ・必要情報の伝達の遅れや誤信、隠蔽
- ・上長への報連相ができにくい関係
- ・ナレッジ情報蓄積の重要性への理解不足
- ・セクショナリズムによる自部門の利益や立場優先
- ・組織間の情報伝達や連携不足 など

[ケース4] コンプライアンスや危機管理に係わる因子

- ・トラブルや危機管理情報の不足
- ・社内の自律的なチェック体制が未構築か機能不全
- ・コンプライアンスよりも個人の利益優先
- ・コンプライアンスよりも会社の利益優先
- ・失敗への認識不足、責任追及も曖昧な企業体質 など

以上のような抽出因子を掘り下げ組織風土に根ざした要因として次の3点を導き出した。

要因①（ケース1に対して）

経営者がステークホルダーへの情報発信やコミュニケーションに対して消極的であり、またリーダーシップ、CSRなどに対する意識が欠如している

要因②（ケース2と3に対して）

労働環境の整備が不十分であり、制度とその運用面、組織内外のコミュニケーションも健全に機能していない

要因③（ケース4に対して）

企業内全体のコンプライアンスや危機管理そのものに対する認識が欠如している

[4] 不祥事企業事例と優良企業事例による 要因分析結果の検証

3章のKJ法によって導き出した組織風土に係わる3つの要因が、現実に即し風土改革に繋がるものか、本章では不祥事企業や評価の高い企業の事例を用いて検証する。本論に入る前に、次の2点について触れておく必要がある。

1点目として、会社とは、構成する利害関係者の欲望を経済合理性に基づいて効果的に実現する組織体であるからこそ、必ずしもそうではない社会との間で摩擦やトラブルを起こしやすい宿命を必然的に負っている。

2点目として、組織風土とは、長期間に亘って形成される構成員の考え方、行動様式を規定する暗黙の規範（ルール）で簡単に変わらないものであり、その多くが企業の衰退の要因を成すものである。

以上の観点から不祥事発生の要因と優良企業と判断できる要因を分析した（図表3参照）。

1. 不祥事例

企業不祥事辞典^(注2)から組織風土に係わる事例を抽出、分析し検証を試みた。

a 経営者の情報発信、コミュニケーション、リーダーシップなどの要因（3章の要因①）

[事例1] 大成火災海上保険（テロ破綻）

[因子] 経営者が部下任せ

テロの影響で負債総額3648億円、損保業界では更生特例法申請の初ケース。再保険契約をFR社と交わしていたが、契約を任せきりにし、その内容を熟知していなかった。

b 組織内における労働環境面の要因（3章の要因②）

[事例2] NHK（記者放火事件）

[因子] 社員の悩み・不満を受ける機能が無いか不足

職場に対する不満と、私生活でも遠距離交際の女性との別れ話などでストレスが蓄積。体調不良を理由に出勤日を減らしていた。

c 組織内における情報共有・コミュニケーションの要因（3章の要因②）

[事例3] みずほ銀行（システムトラブル）

[因子] 必要情報の伝達遅れ・誤信・隠ぺいなど

営業を開始したばかりの日に全国的なATMトラブルが発生。旧経営陣のシステム統合に対する危険性への不十分な認識、システム部門の経営陣に対するシステム統合遅れの不正確な伝達、テストの不十分が指摘された。

[事例4] パロマ（湯沸かし器-酸化炭素中毒事故）

[因子] 上長への報連相ができにくい関係

瞬間湯沸かし器と死亡事故の関係が濃厚となり、経済産業省は製品回収などの対応を求めた。その後死者は20名となった。小林社長は、事故が全てトップに報告されていなかったと認め、「私が安全を強調し過ぎたため事故の報告がしにくかったかもしれない」と述べた。

d コンプライアンスや危機管理の要因（3章の要因③）

〔事例5〕不二家（期限切れ原材料使用事件）

〔因子〕トラブルや危機管理情報の不足

消費期限が1日過ぎた牛乳を使ったシュークリームを出荷した事実が社内調査で判明したが、チームは「マスコミに漏れたら経営破綻は免れない。雪印の二の舞になる。」と上層部に指摘し、経営陣も事実を公表しなかった。

〔事例6〕ヤクルト（巨額損失事件）

〔因子〕社内の自律的なチェック体制の不備

本社では、国税庁OBの熊谷副社長の他には金融取引の専門的な知識を持つ役員はおらず、社内でのチェック機能が無く、不正蓄財を見抜けなかったため、熊谷副社長の財テクによる損失から962億円の最終赤字を計上した。

〔事例7〕NHK（チーフプロデューサー番組制作費詐欺事件）

〔因子〕コンプライアンスよりも個人の利益優先

芸能番組部チーフプロデューサーはイベント会社社長と共謀し、「BSジュニアのど自慢」などの番組制作に従事したように装い番組構成委嘱料を請求、NHKから計270万円をだまし取った。

〔事例8〕名鉄バス（無免許運転隠蔽事件）

〔因子〕コンプライアンスよりも会社の利益優先

事故を起こした運転手は無免許が期限切れだったが、上司は運転記録を書き直し、別の運転手を身代わりとして出頭させた。逮捕された幹部らは、隠蔽理由について「名鉄の社会的地位を守るためだった」と供述した。

〔事例9〕マルハ（タコ脱税事件）

〔因子〕失敗への認識が不足、責任追及も曖昧な企業体質

タコをアフリカから輸入する際、通常5%の関税がゼロとなる後発開発途上国産と偽った証明書を提出し関税を免れた。過去の水産取引で出した巨額の赤字を埋めようと不正行為に及んだことが判明、元役員3人もこの行為を知りながら放置した。

以上、3章で導き出した3つの要因すべてに繋がる不祥事例が確認された。

結論として、各々の因子そのものだけで不祥事が起きるとは断言し難いものの、組織風土に根ざした要因が少なからず企業の衰退や不祥事に影響を及ぼす危険性が高いことが検証できたものと判断する。

2. 優良企業事例

日経ベンチャー（注3）に掲載された評価の高い企業を例に挙げて、組織風土に係わると思われる因子を抽出し、その共通となる要因を導き出した。

① 経営理念：顧客の視点に立った製品・サービスの提供

- ・アウトバンドからインバンド中心の顧客とのコミュニケーションを図り、CSを全社員の総意としている再春館製菓所
- ・顧客の視点を会社ルールより優先させる社長の徹底した現場主義教育を貫くホンダカーズ中央神奈川
- ・化粧筆を使用しない問屋ルートに見切りをつけ、使用してくれるメーカーアップアーティストをターゲットにしたチャンネルを重視した白鳳堂

- ・仕掛品の品揃えを充実し、仕上げ即納体勢を敷くエーワン精密

② 隠し事が無い透明な経営＝社長と従業員間の円滑なコミュニケーション

- ・大部屋による社長を中心に据えた一致団結経営とあらゆる場で社長自身が社員と直接コミュニケーションをとることで経営に隠し事が無い環境を生み出している再春館製菓所
- ・社長が日常的に社員とのコミュニケーションを欠かさず、株価にも影響する重要な話題が一般社員の耳にも入る隠し事が無いガリバーインターナショナル
- ・大部屋による隠し事が無い、無駄を徹底排除し、中間管理職不在の直接統治する経営を推進するエーワン精密
- ・社長と社員の円滑なコミュニケーションを図る六花亭製菓、メリーチョコレートカンパニー、サイボウズ

③ 働き易い職場環境＝年功序列を主体とする賃金体系と終身雇用制

- ・「社員に美味しいご飯を食べ続けさせたい」を経営者の務めとする再春館製菓所
- ・取引基準の明確化とマニュアル化、プラス思考の職場作りをしているガリバーインターナショナル
- ・従業員が主体的に働ける環境作りや人の可能性を信じて枠にはめない逆ピラミッド経営を推進するパークコーポレーション
- ・安心して働ける終身雇用制、年功序列賃金（給与は年功、賞与は成果）制を敷くエーワン精密
- ・毎月と6ヶ月毎の表彰及び有給消化率100%の六花亭製菓
- ・持株制度による従業員への利益配分、年功序列・終身雇用を貫くメリーチョコレートカンパニー
- ・年功序列を主体とする賃金体系、居心地の良い職場環境を推進するサイボウズ

以上、ここに挙げた会社に共通して言えることは、ステークホルダーとして従業員を第一義に捉えていることである。

一般的にステークホルダーは、株主・取引先・仕入先・一般消費者を中心として考えられがちだが、従業員も経営の要であり、株主・一般消費者と捉えて経営に取り組む会社が高評価を得ていることに注目したい。

結論として、3章の以下2点において検証ができたものと判断する。

- ・「要因①経営者がステークホルダーへの情報発信やコミュニケーションに対して消極的であり、またリーダーシップ、CSRなどに対する意識が欠如している」ことの、特にESを高める点
- ・「要因②労働環境の整備が不十分であり、制度とその運用面、組織内外のコミュニケーションも健全に機能していない」ことの、特に働き易い職場環境を優先的に整備すべき点

【5】 企業文化からのアプローチ

本章では、組織風土と密接な関係と思われる企業文化について

研究することによって、組織風土改革の方策を導き出すことを検討する。

1. 企業文化の定義

企業文化について幾つかの論文^(注4～6)から理解することを試みた結果、企業文化とは、その構成員によって共有されている「ものの見方」「ものの考え方」を規定するものであり、それらは伝承される。しかしながら、目に見える(表に表れた)ものは文化の一部にすぎず、多くのものは目に見えないため、喪失や戦略の変更等によってはじめて分かることが多い、と考えられる。

つまり、組織風土と同様、企業文化についても氷山の一角でしか文化を目で見ることができないため、傍から見て理解できず、行動様式の変更を迫られ初めてこれが私たちの文化だった、と組織の構成員たちが気づくというものであると考えられる。

2. 企業文化の形成要因

企業文化という「ものの見方・考え方」を何によって作られているかを考えてみたとき、E. Hシャインは次のように挙げている。

①外部における生き残りの問題

- ・ ミッション、戦略、目標
- ・ 手段—組織構造、システム、手続き
- ・ 測定—誤りの検出と修正システム

②内部統合の問題

- ・ 共通の言語と概念
- ・ グループの境界とアイデンティティ
- ・ 権限及び関係の性質
- ・ 報酬及び地位の割り当て

③より深いところに潜む仮定

- ・ 人間と自然の関係
- ・ 現実と真実の本質
- ・ 人間性の本質
- ・ 人間関係の本質
- ・ 時と空間の本質

この考えは「文化を創る」という能動的なものではなく、「文化は創られる」または「醸造される」というものに近く、組織風土と同義であるようにも思われる。ただし、外部における生き残りの問題に挙げられた項目から考えると、マネジメントによっても能動的な係わりをすることが可能なのではないかという仮説が浮かぶ。

3. 企業文化の企業パフォーマンスへの効果

「企業文化が強い組織は高いパフォーマンスをもたらす」ということが多くの文献に書かれている。例えば「特定の価値の重要性について組織のメンバー間にどの程度の合意があるかを言う。そうした価値の重要性について広範なコンセンサスが存在する場合、その文化は結合力をもつ強い文化である。もしほとんどの同意が無ければ、それは弱い文化である。」^(注4) ことから企業文化が強い企業は企業文化が弱い企業より戦略の伝達が早いと考えられる。強い文化は整合性、全組織的コンセンサス、明瞭性によっ

て特徴づけられる^(注7)。

これらのことは、組織風土においても組織内の連携や人間化関係が重要であることと結びつく。

4. 組織下位文化とリーダーの役割

文献によれば「下位文化とは、より大きな文化圏の中に含まれる細分化された文化」である。つまり組織の細分化と同様に文化も細分化して形成される。この下位文化が上位文化と繋がりが強ければ強い文化が形成されていると言える。

また、リーダーは組織文化を定着させる役割をもつ。リーダーの言動、特に、どのようなことが正しく、何を評価し、何をよしとしないかなどが組織の構成員に影響を与える。そのため、下位文化を形成するリーダーは、上位文化と下位文化を繋ぐための中核になることを自覚しなくてはならない。

このことは、組織風土においても、経営者と従業員との信頼関係が重要であり、そのためには組織のリーダーが責務を果たす必要があることを示唆している。

以上、組織風土と企業文化を定義づけし差別化して研究を開始したが、両者とも感覚的でかつ、数値化できないため自分たちも気づいていないことが多く、意識しないと経営を誤った方向に向かわせてしまう可能性も示唆される点は一致する。

そのため、両者ともマネージャーの役割は非常に重要であると考えられる。また、生き残りをかけた現在の企業間競争の中で、マネージャーだけではなく、手綱をどうさばくかが経営者の手腕であるとも考える。

[6] まとめ

企業の盛衰に係わる組織風土の要因分析とそれを検証するための企業の不祥事例、優良企業事例、および論文研究結果から、組織風土が企業活動全体に影響を及ぼすことが改めて分かった。特に、経営者のリーダーシップや社内外全体におけるコミュニケーション、労働環境は特に重要であり、時には企業の不祥事に発展する可能性が考えられる。

また、要因分析においてコンプライアンスと危機管理の欠如も1つの要因とし、関連する不祥事例を幾つか挙げたが、その原因を掘り下げていけば組織風土が不祥事に根ざす要因になっていることが立証できた。

以上を踏まえて、組織風土を改革していくためのポイントを整理する。

1つ目として、経営者自らがリーダーシップを発揮し、積極的なCSR活動や社内外への情報開示、コミュニケーションを通じて、ステークホルダーから信頼される透明な経営をしていくことが求められる。

特に留意すべき点として、優良企業の事例で示したとおり、株主・取引先・仕入先・一般消費者などに限らず、従業員も経営の要

であり、株主・一般消費者と捉えて経営に取り組むことが重要である。

2つ目として、組織風土は会社が存在する限り、常に社内のいたる所に形成されるものであることから、中長期的な視点においては、何よりもそこで働く従業員全体の意識改革が必要不可欠である。そのためには、社員の一人ひとりが経営に係わっていることを自覚し、自ら考えて実行に移す能力を培いながら自律していくことができる土壌が必要である。

そして、そのような土壌とは、上記1つ目と相まって経営者による戦略・方針や意思・情報などが社内全体に浸透（見える化）し、育成する側の上司と部下、組織内外の相互の信頼関係が醸成された働きやすい労働環境と考える。また、マネージャー層は、経営層と組織内を繋ぐための中核となって労働環境を整備していくことが重要である。

3つ目として、組織風土においては、不祥事が起きて初めて気がつくような潜在的なリスクも多く、経営者が変わったり、財務体質が悪化したり、新しい制度を導入したりすることなどによって労働環境が変わった場合は、特に注意を要するものと考えられる。

従って、社内の風土を定期的にチェックする仕組みが必要であり、それは社内の者が評価するのではなく、外部機関を利用した客観的な評価が望ましいと考える。

【7】 最後に —今後のリスクマネジメントに向けた提言—

企業を取り巻く環境は、急激に不確実性を増している。大規模な企業再編、IT技術を中心とする急激な技術革新などに伴いリスク管理も多様化、複雑化し、リスクマネジメントの難易度が格段に上がっている。

近年の業績評価が重視される中、従業員は企業への帰属や経営ミッション達成よりも、自己実現をより強く求める傾向にある。雇用の流動化や派遣社員比率の増大も確実に進行しており、そのため従来のような「暗黙知のリスクマネジメント」が通用しない状況になりつつある。

今後、リスクマネジメントへの取り組みを外部からも評価できるように明文化し開示することによって、見えない価値の見える化を図るとともに、習熟度に関わらず社内の誰もがリスクマネジメントを意識した行動が取れるような新たな仕組みが求められるようになってきている。

リスクマネジメントも組織風土（企業体質）として定着させるためには、個人の意欲、能力を発揮させる面と、組織ルール、技術、資質などの形式的な面から醸り出す必要があると考える。

1. 人材の育成

いつ、何が起こるか確実に分らないリスクに対して必要と

なる資質は、「想像力」である。未知なもの、未だ起こっていないこと、不確実なことに対して「想像する力」である。

仮に、想定しない危機が発生した場合に、当事者が豊かで冷静に想像力を働かせて

- ・どのような状況に陥ってしまったのか
- ・この苦境がこれからどのように進展する可能性があるのか
- ・被害の波及はどこまでなのか
- ・それを食い止めるにはどうすればいいのか
- ・活用できる資源は何が残っているのか

などを考えることである。

リスクの発見・認識と同様、リスクが発生した際の対応にも想像力が非常に大切である。従って、リスクマネジメントにおいては、その仕組みや流れを整備する一方で、いかに想像豊かな人材を育てていくかが今後のキーとなる。

2. 企業戦略としての取り組み

社会の在り様や価値の変容とともに形、姿を変えていくリスクに応じた適切なリスクマネジメントが必要である。社会のめまぐるしい変化に対応できる、より進化し洗練されたリスクマネジメントを実施するには、柔軟な仕組み（リスクマネジメントシステム）作りが極めて重要である。

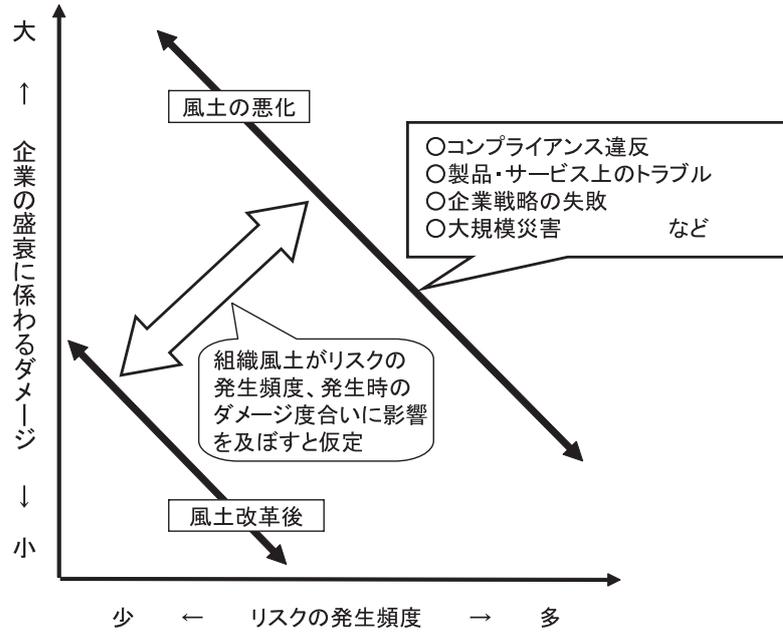
さらに、日本企業によるリスクマネジメントの現状は、①企業戦略（ビジョン）と関連づけた目的設定がなされていない、②リスクと収益機会の抽出やリスクポートフォリオの検討がされていない等、「守りのリスクマネジメント」としての特徴が表れている。

そのため、今後は「守りのリスクマネジメント」意識から早く脱却し、グローバルな経済活動を展開する中で「攻めのリスクマネジメント」意識を高め、不確実な経済社会における生き残りをかけた企業経営の必須戦略として位置づけ、取り組むことがポイントと考える。

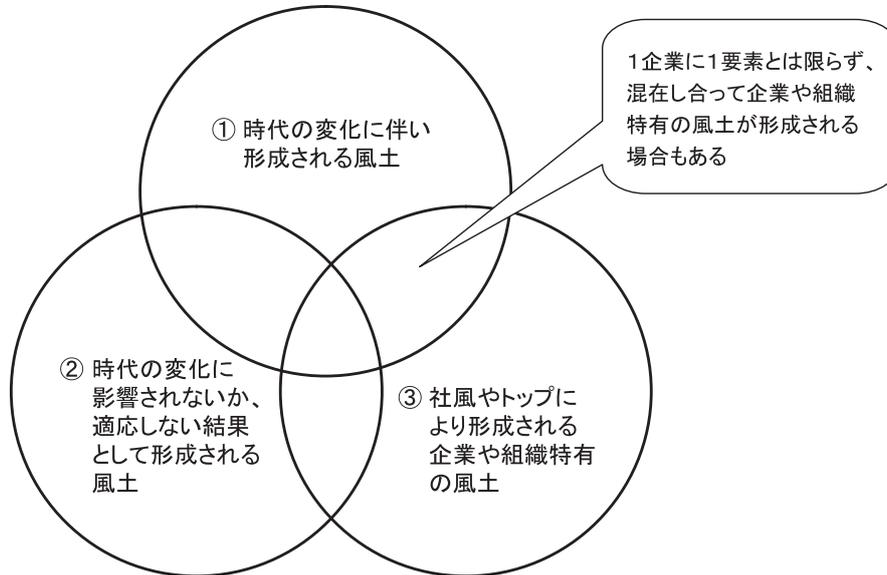
【脚注】

- 注1：『日本企業に適したリスクマネジメントの実践』2008年度 リスクマネジメント協会 秋季大会 東京講演資料
- 注2：『企業不祥事辞典—ケーススタディ150』日外アソシエーツ（2007）
- 注3：『日経ベンチャー 2008年1月～11月号』日経BP社
- 注4：リチャードL. ダフト『組織の経営学』ダイヤモンド社（2002）
- 注5：佐藤郁哉、山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社（2004）
- 注6：E. Hシャイン『企業文化—生き残りの指針』白桃書房（2004）
- 注7：咲川孝『組織文化とイノベーション』千倉書房（1998）
- ジェームズ・C・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則』日経BP社（2001）
- テレンス・ディール、アラン・ケネディー『シンボリック・マネージャー』岩波書店（1997）
- トム・ピーターズ、ロバート・ウォータマン『エクセレント・カンパニー』英治出版（2003）
- 間嶋崇『組織不祥事—組織文化論による分析』文眞堂（2007）
- 松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房（2005）

図表1 企業における組織風土とリスクの関係イメージ



図表2 組織風土を形成する3つの要素



図表3 KJ法による組織風土の要因と不祥事・優良企業事例の因果関係

組織風土を形成する要素	企業の衰退に影響を及ぼす主要因	KJ法において抽出された主な因子		要因に係わる企業の事例 ○優良企業事例 ×不祥事企業事例	
① 時代の変化に伴い形成される風土 ② 時代の変化に影響されないか、適応しない結果として形成される風土 ③ 社風やトップにより形成される企業や組織特有の風土	要因① 経営者がステークホルダーへの情報発信やコミュニケーションに対して消極的であり、またリーダーシップ、CSRなどに対する意識が欠如している	経営品質	経営理念やビジョン、会社情報などが適切に公開されていない		
			顧客へのCSやコミュニケーションが不足している	○	・再春館製薬所 ・ホンダカース中央神奈川 ・白鳳堂 ・エーワン精密
			従業員へのESやコミュニケーションが不足している	○	・再春館製薬所 ・ガリバーインターナショナル ・エーワン精密 ・メリーチョコレートカムパニー ・サイボウズ
			リーダーシップが欠如し、経営が部下任せになっている	×	・大成火災海上保険（2001年11月 テロ破綻）
	要因② 労働環境の整備が不十分であり、制度とその運用面、組織内外のコミュニケーションも健全に機能していない	労働環境	社員の悩みや不満を受ける機能が無いか不足している	×	・NHK（2005年11月 記者放火事件）
			人間関係がぎくしゃくし、信頼関係に乏しい		・再春館製薬所 ・ガリバーインターナショナル ・パークコーポレーション
			実績による評価ウエイトが高すぎる人事制度になっている		・エーワン精密 ・六花亭製菓
			人事評価の仕組みと運用面の乖離が大きい	○	・メリーチョコレートカムパニー ・サイボウズ
			管理職の役職と人材がミスマッチである		
			業務を個人のスキルに頼りすぎている		
		新人教育やOJTの仕組みや運用ができていない	○	・ホンダカース中央神奈川	
		情報共有・コミュニケーション	必要情報の伝達の遅れや誤信、隠蔽などが生じる	×	・みずほ銀行（2002年4月 システムトラブル）
			上長への報連相ができていないかできにくい関係である	×	・パロマ（2006年7月 湯沸かし器一酸化炭素中毒事故）
			ナレッジ情報蓄積の重要性が理解されていない		
	セクショナリズムによって自部門の利益や立場が優先されている				
	要因③ 企業内全体のコンプライアンスや危機管理そのものに対する認識が欠如している	コンプライアンス・危機管理	トラブルや危機管理情報が適切に開示されない	×	・不二家（2007年2月 期限切れ原材料使用事件）
			社内の自律的なチェック体制が構築されていないか機能していない	×	・ヤクルト（1998年3月 巨額損失事件）
			コンプライアンスよりも個人の利益を優先しようとする	×	・日本銀行（1998年3月 接待疑惑事件） ・NHK（2004年12月 チーフプロデューサー番組制作費詐欺事件） ・滋賀銀行（1973年2月 横領事件）
コンプライアンスよりも会社の利益を優先しようとする			×	・日本テレビ（2003年10月 視聴率買収事件） ・新日本石油精製（2003年8月 安全検査測定値捏造事件） ・名鉄バス（2003年2月 無免許運転隠蔽事件）	
失敗への認識不足、責任追及もあいまいな体質である			×	・マルハ（2001年5月 タコ脱税事件）	