



組織不祥事研究の現在地

中原 翔

(大阪産業大学准教授)

I 組織不祥事とは何か

組織不祥事とは、「公共の利害に反し、(顧客、株主、地域住民などを中心とした)社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁などにおける組織的事象・現象のこと」(間嶋 2007:2)と定義される。今日では、組織における事件や事故、さらには犯罪に至るまで、あらゆるものが組織不祥事として語られている。

ただし、「あらゆるもの」という表現では組織不祥事とは何かが分かりにくいだろう。こうした観点から組織不祥事(特に企業不祥事)の種類を明らかにした會澤(2021)は、東証株価指数(Tokyo stock price index)であるTOPIX500の企業において、計404件の組織不祥事を確認している。これらは17種類のカテゴリーに分類でき、多い順に「不当利得(個人的な金銭着服等)」(49件)、「不適切行為」(38件)、「情報漏洩」(37件)、「不正会計」(35件)、「検査不正」(34件)などがある(表1を参照)。この表を確認すれば、何が組織不祥事として語られているかが明瞭である。

組織不祥事とは何かについて、會澤(2021)の分析結果は重要である。だが、研究領域として組織不祥事(organizational scandal)と組織不正(organizational wrongdoing)は異なる点にも注意が必要である。前

者は間嶋が言うように組織が重大な不利益をもたらす「損害や危害」を意味する。一方で、後者は不適切行為や不正会計などのように特定の基準(品質基準、会計基準)からの「逸脱」を意味する。つまり、組織不祥事は結果的な「損害や危害」であり、組織不正は手続的な「逸脱」である。これは、いくら違法な組織不正でも関係者にあまり損害がない事案があることから容易に確認することができる(中原 2020)。

以上を踏まえ、本稿では特に組織不祥事研究の現在地を確認するために、2023年現在において(本稿を執筆する時点において)、比較的新しい研究がどのように行われているのかを明らかにする。これまでの研究は、組織不祥事の発生メカニズムを明らかにするという因果性に着目する研究が少なくない。これらは因果性を前提とした上で組織不祥事の対策を考える〈対策研究〉と、起きてしまった組織不祥事を組織の遺産として活用するなどの〈応用研究〉に分類することができる(Ⅱ)。

その上で、最近の組織不祥事研究は、因果性に囚われずに組織不祥事のあり方を自由に論じる意味で、これまでには見られなかった斬新な視点を提供するものとなっている(Ⅲ)。本稿では、こうした視点を踏まえた研究が今後も行われることで、組織不祥事研究の理論的拡張が積極的に行われることを展望することとしたい(Ⅳ)。

Ⅱ 既存の組織不祥事研究——因果性

1 対策研究

これまでの研究で最も多く行われているのが、組織不祥事の発生メカニズムを明らかにする研究である。これらは、組織不祥事がどのような原因で発生し、どのような帰結をもたらしたのかを明らかにする意味で因果性を前提としている。その上で組織不祥事に対して何らかの対策を考える研究は、〈対策研究〉として

表1 組織不祥事のカテゴリーと件数

カテゴリー	件数	カテゴリー	件数
脱税	5	不当利得	49
不正会計	35	贈賄	9
表示不正	15	事故トラブル	32
品質不正	14	談合・カルテル	33
検査不正	34	労務問題	26
商品事故	19	個人トラブル	16
情報漏洩	37	下請法	3
環境問題	10	不適切行為	38
横領・背任	29	計	404

出所：會澤(2021)を加筆修正の上、筆者作成。

位置づけられる。

このような〈対策研究〉には、主に次の3つのアプローチがある（e.g., Pinto, Leana and Pil 2008；福原・蔡 2012）。第一に、個人の逸脱行動や非倫理的行動の抑止を目的としたミクロ・アプローチである。このアプローチでは、組織不祥事を発生させる個人の逸脱行動や非倫理的行動がなぜ行われるのか（それをどう防ぐか）が議論される（e.g., Robinson and Greenberg 1988）。

一例をあげたい。組織不祥事の発生後に経営者が辞任しなかった企業を分析する小島（2014）は、食品偽装事件や暴力団融資事件などにおいて経営者がとどまる場合には同様の不祥事が発生しやすいとする。これは市民の目が機能していないことに原因があるとして、単に経営者に経営をゆだねるだけの「おまかせ資本主義」を脱却し、企業活動への市民参加の重要性を指摘する。このように、小島（2014）の研究は、経営者の非倫理的行動を抑止するための市民参加の重要性に着目している。

第二に、組織不祥事が発生する組織的慣行（例：組織文化や組織風土）や諸制度（例：人事制度や評価制度）のあり方に着目するメゾ・アプローチである。樋口（2012）は、組織不祥事の発生がアウトソーシング、成果主義、組織文化、効率性追求及びコスト削減などの組織的要因にあるとし、これらの組織的要因を改善することによって組織不祥事が防止されうるとする。例えば、成果主義を社内で用いると内部統制が弱体化するリスクにもつながる。それは成果主義によって本来遵守されるべきルールが形骸化されやすいからである。このように組織不祥事の発生や対策を組織的慣行や諸制度に着目するのがメゾ・アプローチの特徴である。

第三に、組織不祥事の発生が組織を取り巻く環境によって生み出されている点に着目するマクロ・アプローチである。このマクロ・アプローチについて福原・蔡（2011）は、組織全体もしくは産業全体などに広がる（非）公式的なシステムがどのように組織不祥事を発生させるかに着目する特徴があるとする。この場合の対策としては、これらの（非）公式的なシステムを認知しつつ、そのシステムを制御することが求められる。

ここまで〈対策研究〉における3つのアプローチについて概説してきた。ただし、この3つは決して排他

的なものではなく、相互に関連している。この相互関連性に着目し、いわば「第4の」統合的アプローチを展開していたのが間嶋（2007）であった。間嶋（2007）が行ったのは、ギデンズ（A. Giddens）の構造化理論を援用しながら、構造化理論的組織文化論として、文化レベル、様相レベル、相互行為レベルという3つのレベルにおいて組織不祥事の発生を説明できることであった。レベル間の相互関連性であれば、単一のレベル（=アプローチ）に着目するだけでは不十分であるため、レベル（=アプローチ）を超えた包括的な取り組みが必要となる。このような統合的アプローチもまた、組織不祥事の対策を考えるうえで重要である。

2 応用研究

因果性を前提とする研究には、〈対策研究〉以外にも、過去の組織不祥事を遺産として捉えたり、組織不祥事の傾向を明らかにする研究もある。これらの研究に共通するのは、組織不祥事が何らかの原因で起きてしまったことを踏まえた上で、それらの経験や教訓を将来的に応用しようとする姿勢である。本稿では、これらの研究を〈応用研究〉として位置づけて整理してみたい。

まず紹介したいのが、既に発生した組織不祥事（や組織事故）についての伝承活動に着目した杉原（2020）の研究である。杉原（2020）は、雪印乳業（食中毒事件）や雪印食品（食肉偽装事件）、あるいはJR西日本福知山線（脱線事故）などが、これらの事件・事故を社員研修で語り継いでいることに着目する。杉原（2020）は、このような語り継ぎが行われる場所を「記憶の場」として分析しており、組織不祥事（や組織事故）を遺産化することの重要性と限界を詳しく論じている。

やや話は変わるが、こうした遺産化の研究は、近年注目されているダークツーリズム（dark tourism）とも親和性がある（e.g., 風来堂編 2017）。ダークツーリズムとは、戦争や災害の跡地となった場所へ赴くことで、それらの悲惨さを忘れず、後世へと語り継ぐことを意味する。このように組織不祥事（や組織事故）についても「組織不祥事（や組織事故）のダークツーリズム」が今後検討されてよいだろう。

その他にも、過去の組織不祥事の傾向を分析する研究もある。例えば、米岡・江夏（2022）は、地方公務員が行った組織不祥事がどのような傾向にあるかを、

2006年度から2013年度までの都道府県パネルデータを用いて分析している。その結果、「①金銭的な利得を目的とした不祥事と金銭的な利得を目的としない不祥事のいずれについても、地方公務員の給与水準が相対的に低くなる状況下でより多く発生する、②金銭的な利得を目的としない不祥事は、全職員に占める管理職比率が低くなる、もしくは管理職適齢期にある50歳代職員に占める非管理職比率が高くなる状況下でより多く発生するものの、退職金の水準を高く維持することでその増加が緩和される」(米岡・江夏 2022:10)ことを明らかにしている。この研究は、金銭的報酬の多寡と組織不祥事の関係について重要な示唆を与えるものであり、過去のパネルデータを使用するという意味において〈応用研究〉に位置づけられる。

また、過去の組織不祥事の傾向を把握する際に第三者委員会の調査報告書を分析する研究もある。白石や村田の研究は(白石・村田 2020; 白石・村田・白石 2020)、単語ネットワーク分析と呼ばれる分析手法を用いて、第三者委員会報告書において語られる企業風土の特性などを明らかにしている。報告書では、企業風土は「通報」「情報」「報告」で表される「組織の風通しの問題」系と、「ハラスメント」「倫理」で表される「個人の規範意識の問題」系という2種類に大きく言及していることが分かっており、企業風土と言えども、組織全体の風通しだけではなく個人の規範意識に及ぶ問題とも繋がっている。このように白石や村田の研究は、調査報告書で語られている組織不祥事(の原因や対策)が何かを明らかにするという意味で、重要な研究である。

Ⅲ 最近の組織不祥事研究

ここまで組織不祥事研究は、組織不祥事の発生メカニズムを明らかにする〈対策研究〉と過去の組織不祥事を応用する〈応用研究〉に大きく分類されることを確認した。これらの研究は、組織不祥事の原因と結果を踏まえつつ、組織不祥事という現象に正面切って取り組む姿勢が垣間見える。ただし、組織不祥事という現象そのものは、因果性だけではなく、その他のあらゆる性質と結びつく事柄でもある。

これから詳しく見ていくように、とりわけ近年においては、組織不祥事と各種の性質(正当性、境界性、倫理性、矛盾性、政治性など)と結びつけて論じる研究も行われている。これらの研究は、組織不祥事研究

の理論的拡張を志向する意味で重要な意義をもっている。そして、こうした理論的拡張は、組織不祥事という間口の広い現象に対しての有用な知見を提供しうるものである。

何より、このように組織不祥事と各種の性質を結びつけることで、組織不祥事研究自体のユニークさが出てくるだろう。これまでの研究における因果性は重要であるものの、原因と結果を明らかにするという目的の下で型にはまった説明が行われやすい。だが、組織不祥事という現象は、それ以上に豊かな組織現象でもある。最近の学術的関心とも相まって、このようなユニークさを組織不祥事研究もそろそろ追いかけても良いような気もする(e.g., Alvesson and Sandberg 2013; 佐藤 2019)。そのため、本稿では組織不祥事と関連する5つの視点を紹介し、そのユニークさを確認してみたい。

1 組織不祥事と正当性

まず、組織不祥事と正当性の関係である。ここで紹介したいのは、組織が社会に悪影響を及ぼす問題を起こした際に、外部の求めに応じる方法を取った結果、さらに事態が悪化するという研究である。これを「正当性獲得行動のジレンマ」として描いた佐藤(2010)は、損害保険業が保険金の不払いや払い漏れをした際、金融庁などから指導に対応せざるを得なくなった事実注目する。だが、損保各社が積極的に外部からの要請に応じた結果、商品を改善することをやめまったり、業務負荷の増加によって顧客とのコミュニケーションが困難になったのだという。つまり、佐藤(2010)が示したのは、組織不祥事のように組織が社会に悪影響を及ぼす問題があったとしても、その対策の結果においてさらに事態が悪化するという悲劇的な結果である(すなわち、組織が講じた対策が新たな原因となるという悪循環が、そこには示されている)。

さらにユニークな研究結果を示しているのが、川名(2022)である。組織不祥事の発生を防ぐためには、通常、組織が外部環境からの要求に応答し、組織体制を構築する必要がある。しかし、外部環境の要求に応答しようとした組織は、ときに組織を維持・拡大しようとして従業員が暴走し、組織不祥事を生み出してしまう。つまり、組織が外部環境からの要求に対応しようとするこことともに(表の正当化)、それを従業員が不正行為にも手を染めながら正当化しようとするこ

とによって（影の正当化）、組織不祥事に至ってしまう事態である。このように川名（2022）の研究は、組織不祥事の発生を明らかにする意味では〈対策研究〉に分類できるが、2つの正当化（＝正当性）に着目する点でユニークである。

2 組織不祥事と境界性

続いて、組織不祥事と境界性の議論である。この議論は、前節で述べた相互連関性を組織境界の問題として再論する意義をもつ。というのも、相互連関性として説明していたのは、組織不祥事の責任を個人（的決定）に帰属するか、組織（的決定）に帰属するか（あるいは個人でも組織でもないものに帰属するか）という意味において、組織の境界問題そのものだからである。

組織不祥事の責任は、個人もしくは組織に帰属されるのが一般的である。したがって、その責任を解明するためには、組織の境界問題をどう解くかという問いに接続されるものと考えられてきた（e.g., 原 2017）。だが、一方の境界問題の側からすれば、組織境界を単一かつ安定的なものとするあまり、刻々と揺らいでいる責任の問題を動的に把握することが困難となっていた。

こうした問題意識から、組織不祥事を題材として組織の境界問題に取り組むのが樋口（2022）である。樋口（2022）は、組織境界が複数のかつ動的なものであることを踏まえつつ、私たちが複数のかつ動的でありうる組織境界を、その時々により一元化して組織境界を単一かつ安定したものと捉える現象（それによって組織不祥事の責任を論じる現象）を明らかにしている。この議論を踏まえれば、私たちが仮に個人または組織に責任を帰属したとしても、その組織境界は揺らぎ続けているわけだから、その企業や大学において組織不祥事が再生産され続けるメカニズムを捉えられる可能性が出てくる。それは環境のせいでも、制度のせいでもなく、私たちが捉える境界によって刻々と変化するものだからである。

3 組織不祥事と倫理性

さらに、組織不祥事と倫理性の関係を論じる研究もある。神吉（2018）は、ごく普通の人間が日常的に形骸化した行動をとることによって組織不祥事の当事者になりうることを説明している。

神吉（2018）は、組織において業務を遂行する際に、私たちが無意識に前例を踏襲した行動をとり、その行動が意義や目的を見失うことで形骸化してしまうとする。つまり、「前例踏襲、行動の形骸化、意識の希薄化は相互に影響し合い、組織不祥事の温床を育む」（神吉 2018：6）ことになる。

それゆえ私たちは、組織の外的ルールを単に追認するだけではなく、自らの内的ルールに従って組織の空気に抗っていかなければならない。この抗うことが、組織不祥事を食い止めるための倫理的判断であると神吉（2018）は鋭く指摘している。

また杉本（2022）は、組織不祥事を倫理的に評価するための枠組みを提案している。組織が不祥事を起こした場合、そこで重要になるのは組織が社会に働きかけるための「信頼性」である。しかし、この信頼性とはただちに信頼される組織になることではない。むしろ、信頼に値するよう組織が社会への働きかけを続けることである。その働きかけとは、「質の高い商品やサービスを提供し、ステークホルダーへ善意を尽くし、組織として一貫した態度で業務を運営していくこと」（杉本 2022：259）である。この点を踏まえて杉本（2022）は、かんば生命保険が不適正募集問題後に信頼に値するよう働きかけを継続出来ていないことを批判的に検討している。このように組織不祥事への倫理的評価を行う杉本（2022）の視点は重要である。

4 組織不祥事と矛盾性

たしかに、神吉や杉本の論じる倫理性は重要である。だが、その一方で組織が倫理的であるほど不祥事が生み出されやすいとする研究結果もある。こうした（倫理の）矛盾性を鋭く指摘しているのが、Kaptein（2022）である。Kaptein（2022）によれば、これまで組織における非倫理的行動は、「悪い個人（bad apples）」や「悪い組織（bad barrels）」によって引き起こされると考えられてきた。だが、「良い個人（good apples）」や「良い組織（good barrels）」であっても、それらが倫理的な取り組みを推進する力（force）をもつようになると、非倫理的な力も同時に働くこともある。

Kaptein が着目するのは、その種の矛盾である。倫理的な組織には組織をより良い方向へ導こうとする力（上向きの力）とより前進させようとする力（右向きの力）が働いている。しかし、これらの力が増してい

くほど、それぞれ組織をより悪い方向へ導こうとする力（下向きの力）とより後退させようとする力（左向きの力）も同時に働くことになる。つまり、「倫理的（＝前進的）であろうとするほど、組織が非倫理的（＝後退的）になっていく」という矛盾がたやすく起きてしまうことになる。

Kaptein は、それらの矛盾を具体的な効果として述べている。例えば、金脈探し効果（the gold digger effect）は、組織が倫理的になろうと欠陥を見つけようとする作業を指す。だが、このような作業が加速することで、特に欠陥のない業務や人間にも欠陥があるものとする疑いの目がはびこってしまう。Kaptein は、これらを「倫理のパラドクス（a paradox of ethics）」と呼んでいる。

5 組織不祥事と政治性

最後に、組織不祥事と政治性の関係である。例えば、製品の安全性を確保するためのクレーム対応プロセスの問題点を明らかにする清水（2010）は、自動車メーカー A 社の問題（清水・朴・Hong 2010）とトヨタ自動車のリコール問題を比較し、次の結論を導いている。A 社の場合、クレーム対応を迅速に行う必要があったものの、部門の負担回避行動が生じており、かつ事故の危険性はそこまで高くないといった誤った認識バイアスにより、クレーム対応プロセスに歪みが生じていた。その一方で、トヨタの場合には、部門の負担回避行動はないものの認識バイアスは生じており、クレーム対応プロセスが歪んでいた。

清水（2011）が明らかにしたのは、両社ともにクレーム対応プロセスに歪みが生じている事実であり、そうである以上歪みを生じさせない組織的統制が必要な点である。権限関係や資源配分の異なる部門間の差異に焦点を当てる清水（2011）は、組織不祥事と政治性に関する研究であると言えよう。

また、組織不祥事を対象とした経験的調査の政治性に言及する中原（2023）は、運輸企業 A 社と製薬企業 B 社への調査アクセスの問題に言及している。前者の事例において組織不祥事の調査を行おうとした中原は、公式的な調査アクセスに失敗したものの、そこから非公式的な調査アクセスに成功することによって重要な機密情報を入手した。その際、インフォーマントとなった人物は、組織の人間（＝組織人格）としては情報提供できないものの、一人の人間（＝個人

格）として調査に協力していた。

それは、中原（2023）によれば、この人物が自ら社内の労働環境を改善しようとしたものの、公式的に掛け合ってもらえなかったからにほかならない。そのため、外部の研究者によって問題をおおやけにし、それを環境改善に結びつけようとしたのである（あるいは、自らの主張の正当性を裏付けるために研究者を社内政治的に利用したとも考えられる）。実際に、この人物は中原に対して A 社の経営層向けの社内研修講師を担当してほしいと依頼しており、「この A 社のフィールドワークを自社であることを伏せて研修資料として配布するのはどうか。そうすれば、経営層も考えを改めるはず」と提案している。このように組織不祥事と政治性は緊密な関係を持っている。

IV 結びにかえて

本稿では、組織不祥事研究の最近の議論を整理することを通じて、因果性にとらわれない視点をもった研究を紹介してきた。もちろん、こうした視点も因果性とは切っても切れないものである。だが、単に原因と対策を単線的に考えるのではなくて、ユニークな視点で組織不祥事を考えることが結果的により濃厚な実践的意義を持ちうることを示したつもりではある。何よりこうした研究は筆者の課題でもあるが、そのことを記して本稿を擲筆したい。

参考文献

- 會澤綾子（2021）「不祥事の性質による分類——主体および規範逸脱の明確性の観点から」『組織学会大会論文集』第 10 巻第 1 号, pp. 174-179.
- 川名喜之（2022）「外部環境への反応としての組織不祥事の発生メカニズム——スルガ銀行と商工中金を事例として」『経営哲学』第 18 巻第 2 号, pp. 37-53.
- 神吉直人（2018）「組織不祥事と倫理性に関する考察」『成熟社会研究所紀要』第 2 号, pp. 1-8.
- 小島大徳（2014）「経営者の辞任とコーポレート・ガバナンス」『国際経営論集』第 47 巻, pp. 35-44.
- 佐藤郁哉（2019）「誰にとっての質？ 何のための卓越性？——論文掲載をめぐるゲームとゲーミングの構造」『組織科学』第 52 巻第 4 号, pp. 20-29.
- 佐藤秀典（2010）「正当性獲得行動のジレンマ——損害保険業における近視眼的問題対応」『組織科学』第 44 巻第 1 号, pp. 74-84.
- 清水剛（2011）「持続可能な経営とクレーム対応プロセスの構築」『国際ビジネス研究』第 3 巻第 2 号, pp. 1-13.
- 清水剛・朴英元・Hong Paul（2010）「企業のリスクマネジメントと組織的意思決定——日本の大手自動車会社のケース」『赤門マネジメントレビュー』第 9 巻第 4 号, pp. 217-242.
- 白石賢・村田真樹（2020）「組織文化を背景とした企業不祥事の背景要因——単語ネットワークを用いた分析」『都市政策

- 科学』第1巻第1号, pp. 1-7.
- 白石賢・村田真樹・白石小百合 (2020) 「単語ネットワークを用いた企業不祥事要因分析——第三者委員会報告書による分析」『都市政策科学』第2巻第1号, pp. 1-9.
- 杉原成幸 (2022) 「不祥事・事故遺産が企業経営にもたらす効果について——『記憶の場』の観点からの考察」『日本経営倫理学会誌』第27巻, pp. 281-291.
- 杉本俊介 (2022) 「組織の徳倫理学——組織不祥事を評価する枠組みの提案」『日本経営倫理学会誌』第29号, pp. 253-265.
- 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』第40巻第1-2号, pp. 89-101.
- (2023) 「社会問題化する組織不祥事——構築主義と調査可能性の行方」中央経済社.
- 原敏晴 (2008) 「組織不祥事と信頼——組織の境界問題をめぐって」『地域と社会』第11号, pp. 101-113.
- 樋口あゆみ (2022) 「組織境界の複数性——組織は多様な活動をどのように可能にしているのか」松永伸太郎・園田薫・中川宗人編『21世紀の産業・労働社会学——「働く人間」へのアプローチ』ナカニシヤ出版, pp. 85-99.
- 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究——組織不祥事を引き起こす潜在的要因の解明』白桃書房.
- 風来堂編 (2017) 『ダークツーリズム入門——日本と世界の「負の遺産」を巡礼する旅』イースト・プレス.
- 福原康司・蔡芒錫 (2012) 「組織不祥事研究における視座と方法——マイクロ・アプローチの再検討」『専修マネジメント・ジャーナル』第1巻第1-2号, pp. 99-113.
- 間嶋崇 (2007) 『組織不祥事——組織文化論による分析』文眞堂.
- 米岡秀眞・江夏幾多郎 (2022) 「地方自治体における不祥事に関する実証分析——不祥事の動機の違いに着目して」『会計検査研究』第65号, pp. 9-31.
- Alvesson, M. and Sandberg, J. (2013) *Constructing Research Questions: Doing Interesting Research*, Sage Publications. (=2023, 佐藤郁哉訳『面白くて刺激的な論文のためのリサーチ・クエスチョンの作り方と育て方——論文刊行ゲームを超えて』白桃書房)
- Kaptein, M. (2022) "A Paradox of Ethics: Why People in Good Organizations Do Bad Things." *Journal of Business Ethics*, Vol. 184, No. 1, pp. 297-316.
- Pinto, J., Leana, C. R. and Pil, F. K. (2008) "Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? : Two Types of Organization-Level Corruption," *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 685-709.
- Robinson, S. L. and Greenberg, J. (1998) "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance," In C. L. Cooper and D. M. Rousseau (eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 5, John Wiley and Sons Ltd, pp. 1-30.

なかはら・しょう 大阪産業大学経営学部准教授。主著に『社会問題化する組織不祥事——構築主義と調査可能性の行方』（中央経済社、2023年）。経営組織論、経営管理論等専攻。