

令和 5 年 5 月 9 日現在

機関番号：33905

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2022

課題番号：18K01816

研究課題名(和文) 非営利組織における不正防止マネジメント

研究課題名(英文) Fraud Prevention Management in Non-Profit Organizations

研究代表者

小室 達章 (Komuro, Tatsuaki)

金城学院大学・国際情報学部・教授

研究者番号：00335001

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：研究成果としては、以下の5点である。(1)組織不正に関するこれまでの経営学研究の蓄積と、非営利組織(NPO)の実態を踏まえながら、NPO不正の発生メカニズムを明らかにした。(2)組織事故研究の視点(個人事故を防止するための仕組みが組織事故を生む)を用いて、組織不正の発生メカニズムを考察した。(3)新聞記事データベースからNPO不正に関わる定量的データセットを作成し、探索的に因果関係を分析した。(4)NPO不正に関する先行研究から分析枠組みを構築し、非営利組織にインタビュー調査を実施した。(5)事業承継やコレクティブインパクトなど、NPO経営全般に関する知見を蓄積した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

NPO不正については定量データが少なく、その研究を妨げる大きな要因となってきた。また組織不正はそれを隠そうとする試みをとるため、発見・検出が困難であり、その結果、多くの不正は発覚せず、発覚しても実態が不明なままであることが多く、不正に関するデータを収集できないため、定量的データに基づいた研究に辿り着かないのである。本研究はNPO不正に関わる定量的データセットを作成することで、データに基づきながらNPO不正の実態をかなりに解明することができた。その意味で、学術的意義があるといえる。また、組織事故研究の知見を援用するなど、不正防止の手がかりを提供することができたことに社会的意義がある。

研究成果の概要(英文)：The research results are the following five points. (1) We clarified the mechanism of occurrence of nonprofit organization (NPO) fraud, taking into account the accumulation of previous management studies on organizational fraud and the actual situation of NPOs. (2) Using the perspective of organizational accident research (a mechanism to prevent individual accidents leads to organizational accidents), we examined the mechanism of occurrence of organizational fraud. (3) A quantitative data set related to NPO fraud was created from a database of newspaper articles, and causal relationships were analyzed in an exploratory manner. (4) We developed an analytical framework from previous studies on NPO fraud and conducted interviews with nonprofit organizations. (5) We accumulated knowledge on NPO management in general, including business succession and collective impact.

研究分野：経営学

キーワード：非営利組織 NPO 組織不正 組織事故 不正のトライアングル

### 1. 研究開始当初の背景

NPO (Non-Profit Organization) と呼ばれる非営利組織は、営利を目的とせず、社会の様々な課題に対して、自ら何を行うべきかを考え、自らの意思で活動を起こさずにはいられない人々が集まって、社会的使命を達成しようと活動する組織体である。その意味で、自発性や信頼性を基盤として成り立っている組織であり、脆弱な財政的基盤を克服するための工夫やアイデアを駆使して、社会的課題解決という組織ミッションを達成しようとする特性を有している。しかしながら、近年、非営利組織において、不祥事（不正行為）が多発している。

組織不正研究においては、不正のトライアングル理論 (Cressey 1953, Albrecht, 1991, 2014) に基づいた不正防止マネジメントの必要性が提唱されてきた。不正のトライアングル理論は、アメリカの犯罪学者 Cressey (1953) による犯罪者（横領）への詳細なインタビュー調査に基づいて提起された理論仮説である。具体的には、(1)不正行為が可能な環境（機会）、(2)不正行為を欲する事情（動機）、(3)不正行為をする言い訳（正当化）という3点が不正行為（横領）発生の条件であるというものである。その後、Cressey (1953) の研究を基に Albrecht (1991) によって、不正のトライアングル理論の概念図が提示された（図1参照）。以上が、本研究を開始するにあたっての研究背景である。

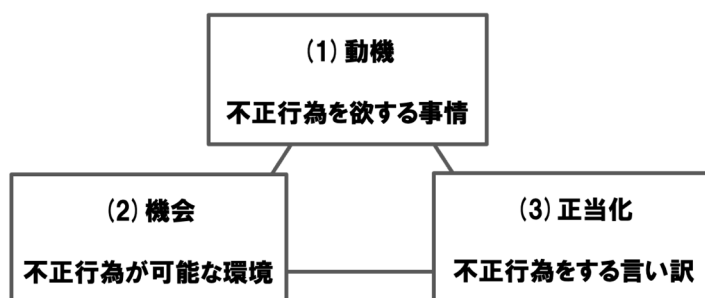


図1：不正のトライアングル

### 2. 研究の目的

非営利組織の組織特性に、不正のトライアングル理論の3つ条件を当てはめてみると、非営利組織における不正行為には、自発性・相互信頼に基づく組織運営、財源不足解消のための工夫、社会的課題解決という組織ミッションという非営利組織に典型的な組織特性が深く関わっているのではないかと、という本研究の「学術的問い」を導くことができる。すなわち、非営利組織における自発性や相互信頼に基づいた組織運営は「不正行為が可能な状況」を形成しやすくなり（例：監視がないため横領等をしやすい）、財源不足を解消するための工夫は「不正行為の動機」となりやすく（例：財源不足を解消するために助成金を目的外に利用する）、社会的課題の解決という組織ミッションは「不正行為を正当化」する言い訳として使われている（例：社会が良くなるためなら多少の規則違反を見逃しても良い）のではないかと、という問いである。

本研究の目的は、自発性・相互信頼に基づく組織運営、財源不足解消のための工夫、社会的課題解決という組織ミッションという、これまで非営利組織の強みと考えられてきた組織特性が不正行為を引き起こすという理論仮説に基づいて、非営利組織における不正行為の発生メカニズムを定性的・定量的に解明することである。そして、その不正行為の発生メカニズムを前提とした不正防止マネジメントのあり方を提示することである。

### 3. 研究の方法

本研究は、非営利組織における不正防止マネジメントについて、詳細な定性的・定量的調査に基づき、実証的に解明するために、以下の手順で研究を進める。(1)先行研究のサーベイ、(2)非営利組織における不正行為に関する理論的検討、(3)2次資料を中心とした非営利組織不祥事に関するパイロット調査、(4)不正のトライアングル理論に基づいた「非営利組織における不正行為」に関する分析枠組みの精緻化、(5)少数の非営利組織を対象とした定性的研究によると仮説発見、(6)大量サンプルを用いた定量的研究による仮説検証、(7)定性的研究と定量的研究から得られた分析結果の統合、(8)非営利組織における不正防止マネジメントの提示である。

### 4. 研究成果

(1)企業不祥事などの不正行為に関するこれまでの経営学研究の蓄積と、非営利組織の実態を踏まえながら、非営利組織における不正発生のメカニズムを明らかにした。特に、実際の非営利組織の不正事例と照らし合わせながら、不正行為を欲する事情（動機）、不正行為が可能な環境（機会）、不正行為をする言い訳（正当化）という3つの条件が揃うことで不正が発生する

という「不正のトライアングル理論」に基づいて、非営利組織における不正行為の発生メカニズムを提示することができた（図2参照）。非営利組織における不正発生メカニズムに関する研究成果については、学会報告において発表した。

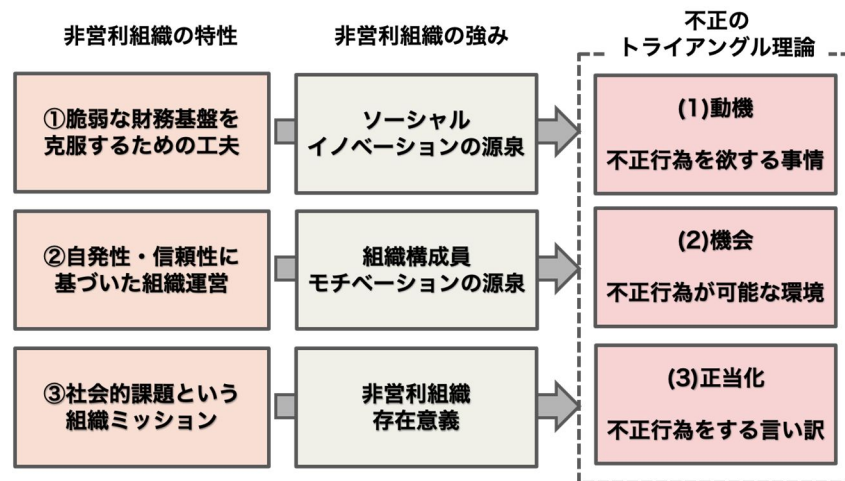


図2：非営利組織における不正の発生メカニズム

(2)組織事故研究の視点を用いて組織不正の発生メカニズムを考察した。組織事故研究では、個人事故と組織事故を明確に区分することによって、個人事故を防ぐための深層防護を掻い潜って組織事故に発展した事故現象に着目する。つまり、個人事故を防止するための仕組みが、組織事故というより大きな事故を生み出すというメカニズムに、研究の焦点を当てているのである。この考え方を組織不正の分析にも適用した。すなわち、組織不正の分析においても、不正防止マネジメントが機能しているがゆえに、個人ではなく組織として不正がおこなわれるという現象に注目した。特に、誰のための不正か、どのように不正は起こるのか、どのように不正は定着するのかにおいて、先行研究を整理し、組織不正研究の多様性について議論した。この考え方は、組織における個人不正に焦点を当てる不正のトライアングルという分析枠組みの射程を広げるものであると位置付けることができる。この研究成果は学会報告と学術論文として発表した。

(3)非営利組織における不正が目新しい現象ではないものの、この重要な問題の研究を妨げている大きな要因が、包括的な定量データが少ないことにあると考え、非営利組織の不正に関するデータセットの作成を試みた。具体的には、新聞記事データベースから非営利組織の不正に関わるサンプルを独自に抽出し、定量的データセットを作成した。また、そのデータを活用して不正の要因・影響について分析した。特に、不正の種類、不正行為者、不正規模、不正期間、不正開始時期、組織の解散について、定量的データに基づいて探索的に因果関係を分析した。その結果、不正を開始する時期が若い組織ほど、それが発覚すると解散率が高くなるなど、いくつかの非営利組織不正に関する傾向を導出することができた。この研究成果は、学会報告と学術論文として発表した。

(4)非営利組織不正に関する先行研究や各種資料を基に、定性的研究の枠組みを構築するとともに、東北地方・東海地方のいくつかの非営利組織に対してインタビュー調査を実施することができた。特に、非営利組織においては、寄付金や助成金に経営資源を依存していることから、不正防止（内部統制）に資源を投下できない現状が見えてきた。また、非営利組織を対象としたインタビュー調査では、不正防止だけでなく、事業承継、後継者育成、他セクター組織との協働など、様々な観点から非営利組織不正について分析することができた。インタビュー調査から得られた知見や他セクター組織との協働における不正については、非営利組織の機関誌において報告した。

(5)非営利組織不正に関する研究だけでなく、非営利組織経営全般に関する知見を蓄積することができた。特に、非営利組織の事業承継や後継者不足、社会的課題の解決に向けた協働の仕組み（コレクティブ・インパクト）などは、組織不正と同様に、非営利組織全般が直面している重要な課題であるといえる。非営利組織の事業承継については、全国の非営利組織を対象にアンケート調査を実施するなど、一定の分析枠組みに基づいて組織成果に影響を与える要因を探索的に検証することができた（図3参照）。非営利組織の事業承継に関する研究成果については、学会報告と学術論文において発表した。

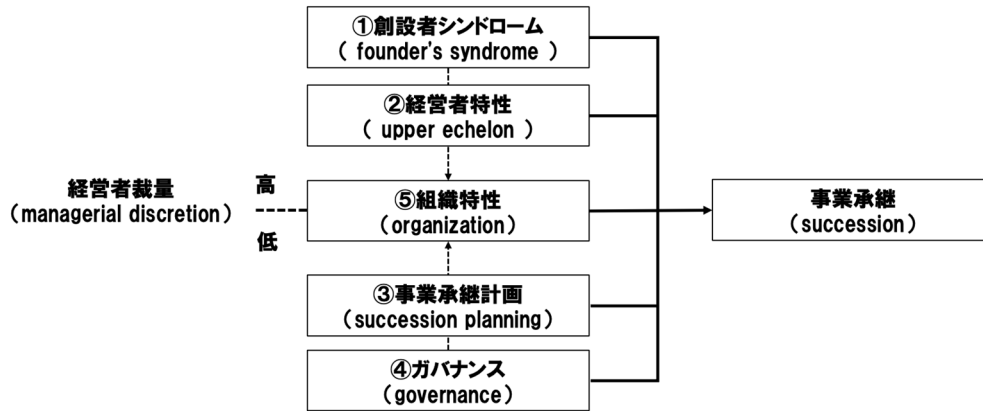


図 3 : NPO の事業承継の分析枠組み

また、非営利組織におけるコレクティブ・インパクトについては、創発性の概念を用いながら、解決策のみえない社会課題を解決する手法として、事例分析をおこなった。コレクティブ・インパクトに関する研究成果については、学会報告と書籍において発表した。

<引用文献>

Albrecht, W.S.(1991). Fraud in Government Entities: The Perpetrators and the Types of Fraud. Government Finance Review. 7 (6): 27-30.  
 Albrecht, W.S.(1994) Iconic Fraud Triangle Endures-Metaphor Diagram Helps Everybody Understand Fraud. Fraud Magazine. 29 (4): 46-52.  
 Cressey, D. R. (1953). Other People's Money: A Study of the Social Psychology of Embezzlement. IL Free Press.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計19件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 小室達章	4. 巻 41(3)
2. 論文標題 組織不正研究における不正概念の多様性	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本情報経営学会誌	6. 最初と最後の頁 45-55
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小室達章	4. 巻 41(3)
2. 論文標題 特集「リスクと情報」に寄せて	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本情報経営学会誌	6. 最初と最後の頁 1-3
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 6
2. 論文標題 【NPOを取り巻く経営環境】 東北は生きやすい社会であるか？	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 6-7
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 6
2. 論文標題 【NPOを取り巻く経営環境】 プータン発！幸福度の経営指標	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 8-9
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 7
2. 論文標題 【NPOを取り巻く経営環境】 従業員の幸福感を高めるマネジメント	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 6-7
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小室達章・横山恵子	4. 巻 17(1)
2. 論文標題 非営利組織における事業承継問題と後継者育成問題	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 金城学院大学論集 (社会科学編)	6. 最初と最後の頁 52-64
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子・小室達章・津田秀和	4. 巻 65(3)
2. 論文標題 NPOの事業承継の成否の規定要因に係る文献研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 関西大学商学論集	6. 最初と最後の頁 103-116
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子・小室達章	4. 巻 28
2. 論文標題 日本の国際協力NPOのソーシャル・エンタープライズ(SE)化：事業収入の視座	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 175-188
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.28.0_175	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 4
2. 論文標題 NPOを取り巻く経営環境 リモートワーク化にともなう孤独感	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 6
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 5
2. 論文標題 NPOを取り巻く経営環境 エssenシャルワーカーの待遇改善のために	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 5
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 1
2. 論文標題 NPO法人の理事は任務懈怠による責任を第三者に負うのか? : 岩手県山田町の損害賠償請求訴訟判決から	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 2-3
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小室達章・高浦康有	4. 巻 30
2. 論文標題 非営利組織における不正の探索的データ分析	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 103-115
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.30.0_103	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子・小室達章・山本義郎	4. 巻 21
2. 論文標題 NPOの事業承継における創設者シンドローム	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 企業家研究	6. 最初と最後の頁 1-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子・小室達章・津田秀和	4. 巻 50
2. 論文標題 NPOにおける事業承継の規定要因	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 17-30
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小室達章	4. 巻 1663
2. 論文標題 企業における不正はなぜなくなるのか	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 旬刊経理情報	6. 最初と最後の頁 1-1
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 津田秀和・横山恵子・小室達章	4. 巻 31(2)
2. 論文標題 NPOの事業承継の考察(1): アンケート調査結果の検討を中心に	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 愛知学院大学論叢経営学研究	6. 最初と最後の頁 1-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -



1. 著者名 津田秀和・横山恵子・小室達章	4. 巻 32(1)
2. 論文標題 NPOの事業承継の考察(2):アンケート調査結果の検討を中心に	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 愛知学院大学論叢経営学研究	6. 最初と最後の頁 29-49
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 8
2. 論文標題 【NPOを取り巻く経営環境】 不正発覚はNPOの寿命を縮めるか? NPO不正のサーベイ調査から	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 4-5
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高浦康有	4. 巻 10
2. 論文標題 【NPOを取り巻く経営環境】 NPO不正の背景を考える:大雪りばあねっと事件をケースに	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊ゆるる	6. 最初と最後の頁 4-5
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件（うち招待講演 1件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 横山恵子・小室達章
2. 発表標題 NPOの事業承継の成否の規定要因
3. 学会等名 日本ベンチャー学会第23回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Natsuki FUJIKAWA, Tatsuaki KOMURO
2. 発表標題 A Mechanism of Organizational Fraud: A Case Study on Corporate Scandals in Japan
3. 学会等名 International Conference on Business, Economics and Information Technology (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 小室達章・藤川なつこ
2. 発表標題 組織事故研究の視点をういた組織不正の分析
3. 学会等名 日本情報経営学会第79回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 藤川なつこ・小室達章
2. 発表標題 組織不正の醸成メカニズム：企業不祥事事例の比較研究
3. 学会等名 日本情報経営学会第79回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 高浦康有
2. 発表標題 「ローカルガバナンスにおけるNPOの役割（小田切康彦：統一論題報告）」へのコメント
3. 学会等名 経営哲学学会第36回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小室達章
2. 発表標題 非営利組織における不正発生メカニズム
3. 学会等名 日本情報経営学会第77回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 小室達章
2. 発表標題 非営利組織における不正のトライアングル
3. 学会等名 日本経営学会第282回中部部会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 小室達章・高浦康有
2. 発表標題 日本の非営利組織における不正の探索的研究
3. 学会等名 日本経営倫理学会第30回記念大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 横山恵子・井上英之・佐々木利廣・吉田忠彦・小室達章
2. 発表標題 ソーシャル・アントレプレナーシップと協働、そしてコレクティブ・インパクト
3. 学会等名 日本NPO学会第24回研究大会（招待講演）
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 佐々木利廣・横山恵子・後藤祐一	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 258
3. 書名 日本のコレクティブ・インパクト：協働から次のステップへ	

1. 著者名 宮垣元・松本祐一・岡田彩・小林立明・高浦康有・椎野修平・治田友香	4. 発行年 2020年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 288
3. 書名 入門ソーシャルセクター：新しいINPO/NGOのデザイン	

〔産業財産権〕

〔その他〕

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	高浦 康有  (Takaura Yasunari)  (00340216)	東北大学・経済学研究科・准教授   (11301)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------