

平成 30 年 5 月 29 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380493

研究課題名(和文) 日本企業におけるコーポレート・ガバナンスと企業倫理制度の機能不全に関する研究

研究課題名(英文) Research on Dysfunction of Corporate Governance and Corporate Ethics system in Japanese Companies

研究代表者

芳澤 輝泰 (YOSHIZAWA, Teruyasu)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：20385503

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、企業が不正防止システムを重層的に設置しているにもかかわらず、一向に企業不正がなくなる理由を解明しようとするものである。そこで、これまでに不正が社会的に大きく取り上げられた企業の役員や内部監査室などの所属長へのインタビュー調査、および上場企業へのアンケート調査などを実施した。その結果、内部通報制度など比較的機能しているシステムがある反面、利益第一主義的な経営トップの考えや職場風土、全ての会社構成員に対する倫理教育の限界等が不正防止システムを機能不全に陥れている最大の要因であることが確認された。

研究成果の概要(英文)：This research aims to clarify the reasons why corporation failed in preventing organization's cheats, although they have installed injustice prevention systems in multiple layers. Therefore, the author targeted at the companies that have been widely reported by mass media for their injustice, and conducted a series of investigations including interviews on executives and heads of the Internal Auditing Office, and a questionnaire survey for listed companies. As the result, the author confirmed that the most important reasons what made the system did not work are as follows. 1) There is a relatively functioning system such as internal reporting system, but on the other hand, the top manager's notion that based on profit first and the workplace climate are functioning. 2) The ethics education for every one of the company is limited.

研究分野：コーポレート・ガバナンス論

キーワード：企業倫理 コンプライアンス コーポレート・ガバナンス 内部統制 企業不正 不正防止システム

### 1. 研究開始当初の背景

1990年代初頭にバブル経済が崩壊して以降、日本では企業不正がそれまでになく頻発し、中小企業のみならず大企業までもが経営破綻する事態が相次いだ。このことから、企業不正が発生する原因の解明や、不正防止を目的とした制度のあり方が模索され、多くの企業で不正を防止するためのシステムが導入されていくこととなった。しかし、バブル経済が崩壊してから約25年が経過してもなお、企業不正がなくなることはなく頻発し続けている。しかも、これらの企業不正は不正防止策が重層的に設置された企業によって引き起こされている。にもかかわらず、不正防止システムがなぜ有効に機能しなかったのか、また制度的欠陥はどこにあったのかといったことについて実証的に解明しようとする研究はほとんど行われていない状況であった。

### 2. 研究の目的

研究の最たる目的は、各企業が設置する不正防止システムの詳細と同システムが有効に機能しなかった原因を明らかにすることである。つまり、不正を起こしたことのある企業で設置されていた不正防止システムが機能不全となり、コーポレート・ガバナンスや企業倫理などの制度化が意図した方向とは異なった方向へと進んでしまうメカニズムを解明することにある。

### 3. 研究の方法

(1) これまでに社会的に大きく取りあげられた不正を起こしたことのある企業を中心に聞き取り調査を実施した。本調査期間中に聞き取り調査を実施した企業は7社である。本来はもう少し多くの企業に対して直接調査を行いたかったのだが、不正防止制度に関する調査は企業からすると回答しにくい内容も多く含まれるため、最終的にこの数にとどまった。また、どのような不正を起こしたのかによって聞き取り内容は各社異なるものとした。ただし、なぜ不正が発生したのか、不正防止システムはなぜ機能しなかったのか、不正発生後の対応策はどのようなものであったかといった点については各社共通に確認を行った。

(2) 直接聞き取り調査を実施した企業などを除く上場企業3658社に対してアンケート調査「企業不正防止策の設置・管理・運営状況とその有効性の調査について」を実施(アンケート依頼文と質問・回答用紙は郵送)した。質問項目は37で、回答方法は回答しやすくするために基本的に設置した選択肢から選択してもらう形式としたが、一部は記述式とした。質問項目は、各企業がWebホームページ上や紙媒体の会社案内等で公開している形式的なレベルを超え、各社が設置している不正防止システムが実際にどの程度有効に

機能しているのか、または無機能化してしまっているのかについて具体的に確認できるような内容とした。そのため、不正防止システムを有効に機能させるために実施している内容、および無機能化してしまっている場合の原因などを問う質問項目なども多数設けた。質問項目の一例を挙げると、企業不正防止策全般(設置時期、設置理由、制度策定に関わったメンバー、運用形態、仕組みの内容の詳細)、倫理教育・研修(年間実施回数、態様と内容、役員への倫理教育の有無、制度の効果客観的・数量的に把握・測定する仕組みの有無)、内部通報制度(利用可能者、利用手段、窓口の形態、利用件数とその内容、不正防止実績の有無)、不正防止策の機能不全(経験の有無、ある場合その原因とその後対策)といったものになる。

なお、本アンケート調査は2018年3月中旬に発送し4月20日までに回答・投函を願うものとした。アンケートに協力いただいた企業の名称等は一切公表しないことを約束し、回答率を上げるためにアンケートに協力いただいた企業の中でアンケート調査結果の取得を希望される企業には集計結果をデータで差し上げる(希望企業には任意記載項目であるE-mailアドレスを必ず記載してもらう)ことを明記した。

### 4. 研究成果

企業へ直接訪問し実施した聞き取り調査の結果、確認できた主な点は以下の通りである。

(1) 調査した企業の中には、大企業であるにもかかわらず、不正が発生した時点で不正防止システムを全く設置していないところもあった。不正が社会的に大きく取り上げられた後は、不正防止のための仕組みを整えていくが、その後もいくつかの社会的に問題となった不正を起こしていた。しかし、不正防止策が全くなかった時に比べると、不正の規模は小さくなってきていることから、不正防止システムは有効に機能せずとも、その設置によりある程度の牽制機能を果たしていることがうかがえた。

(2) 利益第一主義的なトップの考えと職場の風土や慣行が、不正防止システムの機能をも上回ってしまっていることが確認された。最も多かったのがコスト削減の結果、現場に無理が生じ、トップの方針に従って業務を行おうと思えば、法令や企業倫理など到底遵守できない状況が生まれくるというものであった。聞き取り調査を行った企業の多くでこうした状況を見ることができ、遵法意識をも上回る利益優先的風土・空気は職場のあらゆるところに蔓延し、それにより強いプレッシャーを受けた従業員が不正に走ってしまい、結果としてそれが社会的混乱にまでおよんでしまうという構図が確認できた。調査企業の中には、研究開発部門の主任が上司や営業部

隊から開発のスピードを上げるようプレッシャーをかけられた結果、大臣認定証の偽造という不正を犯してしまったことが分かったのだが、この不正を犯した主任はいつもは真面目で気が弱い人間だったとの話も併せて聞かされた。職場における圧力によって追い込まれ逃げ道のなくなった人間にとっては、不正防止システムはあってもないものとなり、ほぼ完全に無意味化すると考えられる。

(3)企業によっては、職場における従業員へのコンプライアンスや企業倫理に関する教育が極めて難しい状況にあることも確認できた。同じ工場において複数回社会的に問題となる不正を起こしたことがある企業においては、現場作業員の遵法意識や理解力が低いことなどから、なぜそれをしてはいけないのかといったところから教育しなければならないといった実情がある旨の話があった。さらに、例えば企業行動指針を設置していても、そこに記載された文章の漢字が読めないために内容が理解できない作業員がいることも確認された。職場の隅々まで遵法意識や高い倫理観を浸透させることは想像以上に難しいことが確認された。

(4)業務委託企業やアルバイトなどは入れ替わりが激しいため、いくら不正防止システムを設置しても彼ら全てに倫理教育を徹底させることができない現状があることが確認された。特に、業務量が平準化できず繁忙期が存在する業界、および非正規社員や離職率が高い企業においてそうした傾向が見られた。

(5)個人的利益の獲得や個人的評価を高めるために不正に手を出す従業員の存在も明らかになった。調査企業の1つでは、インタビュー相手の役員の方が企業不正の根本的原因は、個人(人)であるとまで言い切っていた。こうした個人的資質が不正の原因となると、組織不正の撲滅を目的に策定されたシステムは、機能することが著しく困難になる。会社構成員は採用の段階で反倫理的な者全てをふるい落とすことは難しく、また人は採用後に人間性が変化する可能性もあるため、個人的資質を原因とする不正の防止は、いくら不正防止システムを構築してもその効果には限界があるといえる。

(6)不正防止システムが無機能化しているのとは逆に、同システムの中で最も機能していると思われたのは内部通報制度である。調査を行った全ての企業で導入されており、通報件数に関しては年間100件を超える企業もあった。通報により実際に不正を止めさせることもできていたが、それらの不正の内容は全て社会全体に悪影響をおよぼすレベルのものではなく、その影響が社内にとどまるものであった。例えば、通報により確認・改善さ

れたものとしては、経費の不適切処理や社内備品の窃盗、ハラスメントの横行などがあった。

(7)アンケート調査については先に記載した通り3658社に対して実施したが、返信があったのは337社で、そのうち有効回答は323社であり、有効回答率は8.8%であった。2018年3月から4月にかけて実施したため、回答結果が出そろったのが今月初旬であり、質問項目ごとの相関関係などは分析できていない。ただし、回答結果から確認できたものとして現段階で特に挙げておきたいことは次の点である。

回答のあった9割以上の企業で複数の企業不正防止システムを導入していることが確認できた反面、上場企業であるにもかかわらず不正防止システムを全く策定していない企業があることも判明した。

過去に不正防止システムを構築していたにもかかわらず不正を起こしてしまった経験のある企業に対する問いで、制度が機能不全を起こしてしまった理由は何であると思われるかを聞いたところ、実に様々な回答があった。いくつか例を挙げると、「システムを無機能化させ不正を助長してしまうほどの企業文化、職場風土、商慣行の存在」、「相談窓口による不正」、「会社構成員への浸透の徹底がはかられていなかったこと」、「システムによって求められる手続きがそもそも科学的でなかったこと」、「不正防止システムにおいて権限を与えられた指導的立場の者が適切な管理・運営を行っていなかったこと」、「発生した不正が設置していた不正防止システムでは発見できないものであったこと」といった回答があった。

会社構成員に対する企業倫理綱領や企業行動指針の浸透具合、および企業倫理教育・研修制度の効果を客観的・数量的に測定・分析する仕組みについて構築しているかどうかを尋ねたところ、ほとんどの企業が構築していないとの回答であった。また、構築しているとの回答であった企業にその仕組みの内容を問うたところ、ほぼ全ての企業が従業員に対して課す試験やアンケート調査であると回答してきた。こうした結果から、倫理綱領や行動指針等が従業員にどの程度浸透しているのかを詳細に把握できないでいる各企業の状況が浮き彫りになった。

今後、企業不正防止のための仕組みの中に(人間の主観や情緒的で不安定な要素を削減したシステムを構築できる可能性のある)AI(人工知能)の導入を考えているかとの質問項目を設けたところ、ほとんどの企業が「今のところ導入の予定はない」との回答であったが、一部「現在導入に向けて動いている」とする回答企業があった。具体的にAI

がどのように組み込まれていくのかについては質問項目を設けておらず分からないため、本アンケートの分析終了後に該当企業の承諾が得られればAIの利用方法について聞き取り調査を行いたいと考えている。

アンケートの最後に、近年発覚している大規模な企業不祥事の発生原因と不正防止策が機能しなかった原因は何であると思うかを尋ねたところ、様々な回答が寄せられた。以下に主な回答例をいくつか挙げると、「経営トップと現場の意識乖離」、「組織の利益優先主義」、「経営陣が本気で不正防止に取り組んでいないこと」、「現場の疲労、人員不足」、「意見の言えない職場風土」、「不正防止制度の運用が緩いこと」、「長期間にわたり不正防止策の実効性に対する検証・評価が行われてこなかったこと」、「昔からやってきたからということで無意識に悪いことも行ってしまう職場の風土」、「善悪を区別できない者が若者から中高年にいたるまで増加してきていること」、「給与の支払者や評価者（査定者）の意識が変わらないのだから防止策が機能するはずがない」、「利益至上主義がコンプライアンス以上の命題になっている企業風土」、「前例踏襲型の企業文化」、「経営の私物化と権力構造」、「雇用流動性が低いことに起因する特異な企業風土の形成」、「不正防止が小手先だけの取り組みになっていて形骸化していること」、「過度な競争社会とグローバル化の弊害」といった意見があった。圧倒的に多かったのは、企業文化・職場風土に関する問題点を指摘する意見であった。

#### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔学会発表〕（計1件）

芳澤 輝泰、組織不正の発生原因と防止策に関する調査事例、日本経営診断学会、2017

〔図書〕（計4件）

芳澤 輝泰 他、晃洋書房、社会共生学研究 - いかに資本主義をマネジメント（制御）していくか -、2018、415（231-246）

芳澤 輝泰 他、同友館、経営診断の新展開、2015、268（79-88）

芳澤 輝泰 他、晃洋書房、ディーセント・マネジメント研究 - 労働統合・共生経営の方法 -、2015、394（215-227）

芳澤 輝泰 他、中央経済社、現代企業と社会、出版予定（2015年に原稿提出済み）未定

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

芳澤 輝泰（YOSHIZAWA, Teruyasu）  
近畿大学・経営学部・准教授