

## 第5章 リスク発生の要因

### 0. 個人的要因と組織的要因

コンプライアンス問題は、個人的な要因だけで発生するものばかりではありません。例えば、個人的要因だけで発生すると思われる“不正行為”でも、業務内容の確認が疎かになっていたり、全面的な“放任状態”になっていたり、組織の中で孤立して誰も注意を払わない状態になっているなど、組織が歪みが背景にある場合がほとんどです。だからといって、組織的要因だけでコンプライアンス問題が発生しているわけではありません。個人的要因と組織的要因の両方が揃った時にコンプライアンス問題が発生するのです。

この章では、個人的要因と組織的要因が発生する背景について議論することにします。

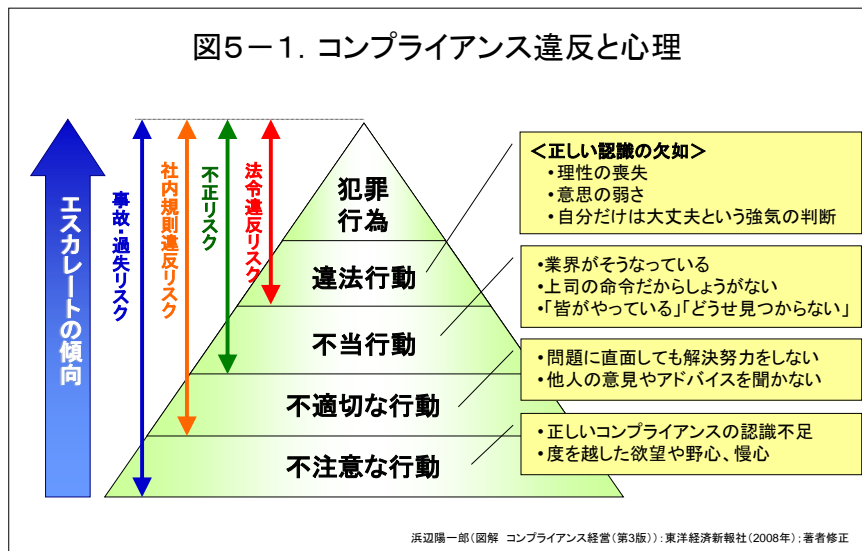
### 1. 個人的要因

#### (1) 心理と行動

「クレッシーの不正のトライアングル」では、不正を正当化する心理が働くとされていますが、そこに至るまでには心理的ないくつかの段階があるとする考え方があります。

その考え方では、「日頃からの認識不足」を背景に「慣れ」や「慢心」が続くと、ステークホルダーからの要請にも注意が散漫になり、アンテナの感度が低下していくとされています。このような状態になると、モラルが低下し倫理的な感度は鈍くなり、「不注意な行動」を引き起こしてしまいます。この「不注意な行動」の頻度が多くなると、ついには、度を越した欲望や野心が顔を覗かせるようになり、それがだんだんと「不適切な行動」にエスカレートしていきます。

「不適切な行動」が常態化すると、他の人の意見や苦言を聞き入れなくなり「不当な行動」を起すようになり、それに対して何の注意も牽制もないと、他の人もやっているに違いないというような偏見が生まれます。「誰でもやっている」「どうせ見つからない」という自己正当化する心理が生まれてきます。その結果、「違法行動」も行うようになってきます。これも見つからないと、しまいには「犯罪行為」に手を染めてしまうという考え方です（図5-1）。



この心理的变化と行動のエスカレーションが妥当なものとなれば、個人個人の初期の「不注意な行動」を注意したり牽制したりすることで、「犯罪行為」に発展しないように抑制できることとなります。しかし、組織の中では誰がどの段階にあるのかは、簡単には把握できません。唯一、それが可能なのは直属の上司だけです。したがって、上司は、部下の日頃の行動をよく観察し、「不注意な行動」を見つけたらすぐに適切な指導を行う必要があります。また、組織内で互いに「不注意な行動」をしないように協力し合ったり注意し合う組織風土を創り上げる必要があるのです。

この考え方は、「割れ窓理論」にたいへんよく似ています。「割れ窓理論」では、建物の窓ガラスを割れたまま放置していると、管理人がいないと思われ、次第に凶悪な犯罪が増えるというものです。すなわち、軽微な犯罪を初期の段階で減少させることで、他の犯罪の誘発や重大な犯罪の発生を防止できる、という考え方です。実際に、米国ニューヨーク市のジュリアーニ前市長が、市長在任時にこの理論を応用して、市内の犯罪を劇的に減らすことに成功したとされています。

コンプライアンスにおいても、いかに初期の段階を見つけ出し、効果的な対策を適宜行うことで、コンプライアンス問題の発生を防止または抑制することが大切です。

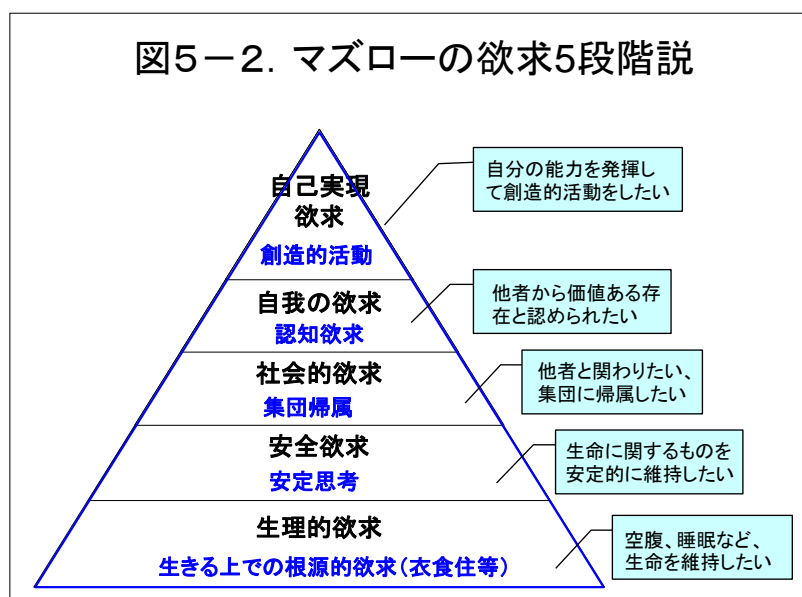
## (2) 働きがい

役職員が仕事に働きがいを感じるには、

- ① 自分の仕事に“誇り”を持つことができる
- ② 組織内の他の役職員との間に“仲間意識”を持つことができる
- ③ 上司との間で“信頼関係”が構築されていると感じることができる

等があげられます。

有名な『マズローの欲求5段階説』というものがあります。「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」という基本的な考え方をベースにして、人間の欲求は5段階のピラミッドのように構成されていて、低階層の欲求が満たされると、より高次の階層の欲求を欲するというものです（図5-2）。



最下層の『生理的欲求』は、「食いたい」「寝たい」といった生きるための基本的な欲求で、その上位の『安全欲求』は「安全な場所に住みたい」、さらにその上位の『社会的欲求』は「集団に属したい、仲間が欲しい」、さらに上位の『自我の欲求』は「他者から認められたい、尊敬されたい」です。最上位の『自己実現欲求』は「成長動機」と言われているもので、「自分の能力を活かしてさらに成長したい」というものです。

自分の仕事に“誇り”を持てるようになるには、自分の存在と成果を適正に評価された上で、上司や同僚などからその“価値”が認められることです。また、組織内で“仲間意識”を持つには、相手から価値ある存在と認められることです。上司との間で“信頼関係”が構築できているためには、上司から自分の“価値”が認められることが前提ですので、『自我の欲求』が満たされていることとすることができます。

ただし、上司に十分な“信頼”を抱くためには、上司が言行が一致していて信頼に足ること、尊敬できること、自分の評価を公正・適正に行って納得できる内容であることがベースです。

以上から、人が“働きがい”を感じるのは、『マズローの欲求5段階説』の『自我の欲求』が満たされているときであり、これが満たされていないとき、人間は“働きがい”を感じられず不満を持つことになります。コンプライアンスでは、こうした役職員の心理は問題が発生しかねない温床になってしまうのです。

### (3) 社員の意識

社員は、

- ・自分に関係した利害を伴うこと
- ・直接的な関係はなくとも有益またはメリットがあること
- ・具体的に内容をイメージしやすいこと
- ・同意や共感できること
- ・自分も意見を言うなどの参画ができること

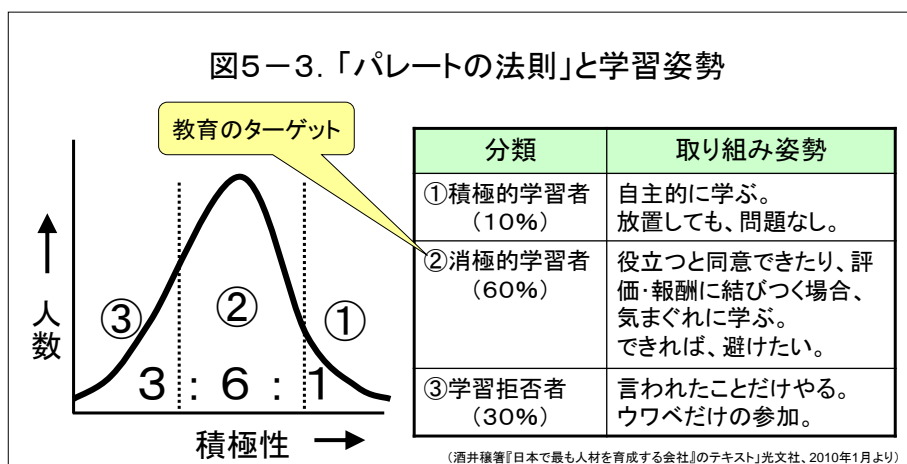
などには意識が向きやすく、場合によっては自発的な行動を期待することができます。しかし、自分には直接的な関係が感じられず、メリットがないと感じられる場合には、いろいろなコンプライアンスの施策や教育を実施しても、ほとんど効果はありません。

基本的に、役職員は、「分からない・関係ない・興味もない」のだという認識で、コンプライアンス活動を行い、それらを考慮した施策や教育を実施しなければなりません。「分かっているはず」「知っているはず」「守っているはず」などの誤った認識では、リスクが減少したりコンプライアンス問題が改善されることはありません。

### (4) 教育の効果

「売上の80%は全従業員の中の20%が生み出し、残りの80%の従業員は20%の売上しか生み出していない」という「パレートの法則」と呼ばれるものがあります。80%をさらに細分化して、20:60:20とし「2-6-2の法則」と呼ぶこともあります。

この法則が、社内研修や社員教育にも当てはまるという調査結果があります。それによれば、組織には、「積極的学習者」「消極的学習者」「学習拒否者」の3種類の人材が、10:60:30の割合で存在するそうです(図5-3)。



「積極的学習者」とは、十分な自覚をもって研修や教育に臨み、学ばば学ぶほど成長を実感するのでさらに学ぶという好循環型の人材ですが、組織全体では1割しかいません。「消極的学習者」は、できれば学習は避けたいと考えているのですが、自分にとって役に立つとわかっていることや、十分な報酬がある場合にだけ、気まぐれに学習を行う者です。これが組織全体の60%を占めています。「学習拒否者」は、創造的なことがキライで、言われたことだけを過去の習慣どおりにこなしたい者で、組織全体の30%程度を占めています(酒井穰著「日本で最も人材を育成する会社のテキスト」より)。この法則は、経験上、おおよそ当てはまることを確認しています。

「積極的学習者」は、イントラネットなどを利用した情報提供を行えば、自発的に学習していくので放置しておいても大丈夫です。問題は、「消極的学習者」と「学習拒否者」に、どのように対処するかです。これらの役職員にコンプライアンス活動を行うときに考えるべきポイントが2つあります。1つは、組織の6割を占める「消極的学習者」を「積極的学習者」に変える努力を行うこと、または味方につける努力をすること、もう1つは「学習拒否者」を強力なリーダーシップを発揮しながら強制的に指導することです。

前者の場合、「～してはいけない」、「～を守らなければならない」といった脅迫感や義務感を感じさせるコンプライアンス活動は逆効果です。気まぐれな「消極的学習者」に、そっぽを向かれてしまいます。「～すれば、あなたは高く評価されます」、「～ができるようになると、周りの信頼が得られるようになります」といった成長意欲をかき立て、モチベーションを高める活動(教育や研修)が望まれるのです。

つまり、従来の『コンプライアンス=法令・倫理の遵守』という認識では義務や命令といった強制的イメージが強く、実際、自発的に取り組む者はほとんどいません。

“やらされ”でさせるのではなく、『コンプライアンス=自分のメリットになること』と認識させ、自発的に取り組むように仕向けるのが最も効果的です。

「学習拒否者」の場合は、直属の上司が日常業務の部下指導・育成の中で、コンプライアンスの意義や内容、方法などを細かく指導する方法が効果的です。上司の細かな指導があり、かつ自分の結果が評価に直結するので、「学習拒否者」も自分の事として取り組むようになります。

## 2. 組織的要因

### (1) 「4つの壁」

会社には、部門ごとの縦割り構造に由来する「組織の壁」、現場と管理職、社員と役員などの職位と権限に由来する「上下の壁」、人間関係や個人的な利害関係に由来する人の「心の壁」、そしてこれらが複合的に絡み合っ、慣習となっている固有の考え方や価値観が組織特有に醸成されている「風土の壁」の「4つの壁」があります。これら4つの壁は、時には法令違反や不正などのコンプライアンス問題を引き起こす直接的原因（ペリル）になったり、時には問題を増幅する要因（ハザード）になったりします（図5-4）。

壁	内容	おもな特徴
組織の壁	営業部、管理部、財務部、製造部などの縦割り型セクショナリズム、ムラ社会	現場の重要な情報が上層部にまで届かなくなる
上下の壁	上司と部下、現場と管理職、社員と役員などの横割り型	情報が遮断、常識外れで独自の仕事の進め方が標準化
風土の壁	思考停止型の古い官僚体質、形式主義・手続き主義	視野が狭く融通が利かない
心の壁	自己保身という、人間が本来持っている心の問題	組織を閉鎖的傾向に深める

(吉川廣和著「壁を壊す」ダイヤモンド社・2007年11月より著者が編集して作成)

壁を壊し「風通し」の良い職場づくりは経営トップにしか行えないことであるため、トップが率先して「壁」を壊すための施策を実施し、コミュニケーションを活性化させることがポイントになります。

## (2) 「心の壁」

コンプライアンス問題が発生する原因のひとつに、規則が実態とかけ離れているというのがあります。社内の業務は、人が変わり、IT 機器等で設備が進化し、取引方法やコミュニケーション方法が変わったりすると、新たな手順や不要になる手順が発生します。それらを即座に規則に反映しないと業務が滞ってしまいます。規則の更新を怠って古いままに放置しておく、守られない規則が存在することになり、“守れない”ものから“守らなくても良い”と意識が変化し、次第にほかの規則も守らなくなってしまう。規則やルールが陳腐化しないよう定期的な見直しが必要なのです。

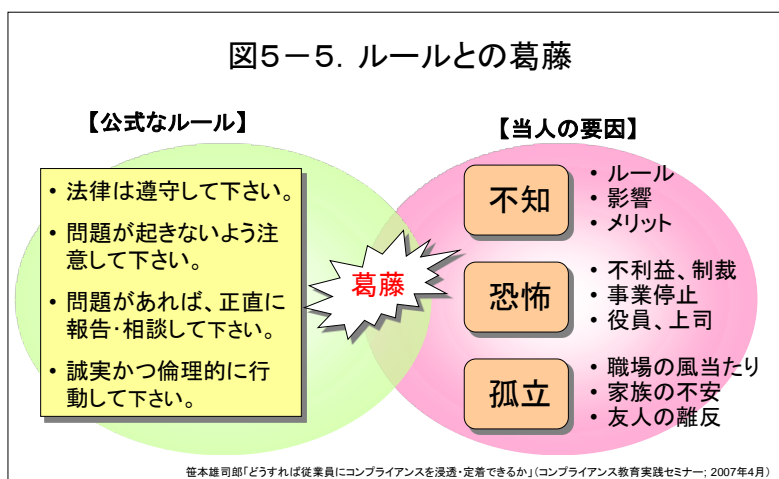
規則の環境変化に伴う更新がなされないで放置されている場合の他にも、機能していない（意味のない）規則がある場合も“ルールを守らない”意識が醸成されてしまいます。例えば、現実を無視した理想論やあるべき論、タテマエ論、精神論など抽象論が規則化されている場合があげられています。

コンプライアンス活動ではよく見かけることですが、抽象的な指示や命令は、会社の「公式のルール」として社員にのしかかり苦しめます。「法律は遵守して下さい。」「問題が起きないように注意して下さい。」「問題があれば、正直に報告・相談して下さい。」「誠実かつ倫理的に行動して下さい。」などが典型的な例です。

実際と大幅にかけ離れた理念や建前だけの行動規範をはじめ、陳腐化していたり抽象論だったりするルールでは、役職員は具体的にどのように行動すれば良いかを判断できません。自分なりに判断して行動した結果が、後から間違っているとか違反だとされるのだとしたら、役職員は委縮して自分で判断しないようになってしまいます。

また、仲間から反感を買い組織からスポイルされることは、役職員にとっては恐怖になります。『マズローの欲求5段階説』の『社会的欲求』にもあるように、「集団に属したい」、「組織に受け入れて欲しい」という欲求が満たされない時、人は孤独感や社会的不安を感じやすくなります。

こうした一連の心の変化を「葛藤」というキーワードでくくると、[図5-5]に示します。



### (3) 「上下の壁」

「上下の壁」とは、上司と部下、管理職と現場、役員と役職員など、権限が強い者と弱い者の間に存在する壁のことです。

バブル崩壊以降、日本独特の労働慣行（終身雇用、年功序列、労働組合など）が崩れ、労働者の価値観や帰属意識、職場の仲間意識、職場の一体感などが大きく変わってきました。それに伴って、全体的に人間関係が希薄になっています。特に、会社の中での上下間でのコミュニケーション・ギャップが大きくなり、相互の関係がギクシャクしています。

また、上級管理職（上司・管理職・役員など権限が強い者）の多くは、管理能力が優れているために上級管理職に登用されたというよりは、むしろプレーヤーとして業績に優れた者が昇進していると言われていています。また、過激な成果主義により、成果の追求に終始するあまり、問題解決力の低下などマネジメント能力が全体的に低下していると言われていています。

そのため、上級管理職の価値観は、自分の成功体験を判断の基準にしがちだとも言われています。成功体験が問題なのは、『いつの間にか答えだけを覚えていて、質問を忘れる。そして、質問が変わったにもかかわらず、同じ答えを同じ方法で出し続けることである』（P. ドラッカー）とされています。

その結果、上級管理職は思い通りに動いてくれない一般社員（部下・現場・社員など権限が弱い者）、価値観が異なりよく理解できない一般社員に不満を抱き、一般社員は自分たちを理解しようとせず、うまく使ってくれない上級管理職に不信感を抱い



ていると言われてています。

さらに、多くの企業では、上司は部下の生殺与奪（与えることも奪うことも自分の思うままになること）の権限を有しているのので、部下は上司に逆らうことはできません。上司との間で信頼関係が構築されていないと、意見や反論があっても、部下は「面従腹背」（表面上は従うように装うが、内心は反抗すること）を決め込むだけになるのです。

上司と部下の間に「上下の壁」があるのは宿命なのです。

#### （４）「組織の壁」

##### ①「組織の壁」の背景

「組織の壁」とは、例えば、営業部、管理部、財務部、製造部などといった機能組織ごとにセクショナリズムに陥ることで生じる壁のことです。一般には、「縦割りのセクショナリズム」といわれています。

機能組織は、営業部なら営業・販売に関すること、管理部なら業務処理に関すること、財務部なら資金計画・資金調達に関すること、製造部なら製造に関することといったように、経営機能ごとに編成された専門性の高い組織のことです。

担当する経営機能に関する業務やそれに伴うリスクを一元的に管理するために、いろいろな仕組みを考え、規則やルールを作ります。本来、機能部門間の調整はトップが行うこととなりますが、規模が大きくなるにつれてその調整ができにくくなります。その結果、機能組織ごとに部分最適に陥ってしまい、「組織の壁」ができてしまうのです。

##### ②組織の論理

「組織の論理」という言葉は、あまり良いイメージで語られることはありませんが、基本的には運命共同体の論理であり、集团的・組織的意思決定やチームプレーの論理です。

組織には、その組織が消滅しないで持続することが求められます。その持続性のために最優先されるのが組織の安定性や平穏さです。組織は、運命共同体として存在し、組織を構成する人間同士の関係が何よりも重要視されます。組織の内部の人間にとっては、組織の信頼感が感じられるだけでなく、運命共同体としての一体感を背景とした温もりがあるため、なかなかその組織を否定したり抜け出したりでき

ないという特徴があります。

人が集団を作り、組織を作ると、運営を円滑にするための手続きやルールができます。明確にルール化されているものもあれば、何となくそうなってしまうものもあります。それらが次第に複雑になっていくとともに、自分の属する組織が世界のすべてになってしまいます。その結果、組織内の論理がすべてに優先しても、それが当たり前になってしまいます。「組織の論理」とはまさこのようにして生まれると言われ、それが「組織の壁」となるのです。

### ③ムラ社会

「ムラ」の制度は、日本の中世以降、年貢の安定化を目的に農民の移動を厳しく制限するために、連帯責任の共同運命体として強制的に設けられたのが起源とされています。

「ムラ社会」という言葉も「組織の論理」と同じく良いイメージで語られることはありません。一般的に「ムラ社会」と呼んでいるのは、「ムラ長（おさ）による支配と厳しい上下関係がある」、「絶対的な掟やしきたりがある」、「仲間意識が強く閉鎖的で排他的な社会である」、「法より情が優先する」、「ムラによる庇護が受けられる」、「結果平等である」、「集団的意思決定が原則である」、「勝手な振る舞いや離脱が許されない」などの特徴を持つものとされています。すなわち、「ムラ社会」は、「組織の論理」を一步進め、社会の構成に至ったものと理解できます。

「ムラ社会」では、「組織の論理」と同じように、誰もが組織の温もりや一体感、信頼感を感じています。また、労力や資材、資金を提供し合う互助活動などにより、組織としてのムラが「集団を強くする要素」を備えています。

「ムラ社会」が問題なのは、変化の激しい環境下でも、世の中の常識に順応しようとしないうちに、1つの企業の中に複数の「ムラ社会」が存在して、全体としての統制が働かない、情が法より優先することによる違法行為が発生する、ムラの外に対する秘匿・秘密主義などがはびこるなど、高いリスクが存在し、誰もそれに気付かない場合です。

### (5) 「風土の壁」

「風土の壁」は、他の3つの壁（「心の壁」、「上下の壁」、「組織の壁」）が複合的に絡み合って醸成されるものです。その会社独自の思考パターンや行動パターンが見られ、それらと異なる考え方や行動は、「風土の壁」によって排除されてしまいます。

## ①企業風土

「企業風土」とは、「社風」や「企業文化」とも呼ばれ、個人に例えると「個性」ということができます。他と異なる価値観や思考方法、独自の雰囲気、意識、行動パターンなどで、その特徴が表れるようになります。これ自体は、100社あれば100様あります。良い企業風土もあれば、好ましくない企業風土もあります。しかし、それが特に問題だ、という訳ではありません。

企業風土が問題になるのは、それが社会の常識とかけ離れた場合です。「組織の壁」が会社全体に蔓延し、会社全体が1つの「ムラ社会」化し、企業内では常識になっていても社会の常識と乖離していることにだれも疑問に思わない場合です。

例えば、官僚体質、大企業病などと呼ばれる仕事の進め方であったり、やたら形式主義、手続き主義であったりと、誰も責任をとることなく、視野が狭く融通が利かないといった症状が常態化している場合がそれに当たります。その極端な場合が会社のルールとは別の「会社の掟」が厳然と存在する会社です。

## ②「会社の掟」

経営幹部や上司、先輩等によって繰り返し示される言動、態度によって形作られる暗黙の規範が「会社の掟」と呼ばれています。「会社の掟」は、その組織の存続、構成員の結束、体面を保つために存在します。その総体が、企業文化・社風と言われるものです。

「会社の掟」は、会社の構成員（役員・社員）が最も優先すべきルールです。社員は、法規制や伝統的規範から逸脱することがあっても意に介さなくなります。第三者の目からは不適切な行為であっても、従業員にとっては、「会社の掟」に従った至極正当な行動なのです。

### 図5-6. 「会社の掟」が原因の企業不祥事の主な特徴

- 法律違反よりも、「見えない規範」に反する行動のほうが袋叩きに遭う。
- 法に合致していたとしても、「見えない規範」に反する行為があれば処罰される。
- 法を守っているだけでは安心できず、常に他社の動向や、人の目を気にしなければならない。
- 違法であっても「見えない規範」から逸脱せず、程度が度を越さない限り、「ヨソもやっている」「誰にも迷惑をかけていない」という言い逃れが成り立つ。
- 「見えない規範」に反していることに気づかず、「法に従った行動をとっているだけだ」と説明することは強烈な反発に遭う。

(稲垣重雄著「法律より怖い『会社の掟』」:講談社:2008年4月)

「見えない規範」や「法規制」に反するが「会社の掟」には合致している行動が、企業不祥事、企業スキャンダルとなって表れる、とされています。「会社の掟」を原因とする企業不祥事が発生した場合、それらに共通する主な特徴は次のとおりである（図3-12）。

### ③「組織の論理」

組織というものは、集団として安定し、大きな組織で、歴史を持つ組織であればあるほど、「人が前向きになることをあきらめさせてしまう力」が働いてしまうといわれています。組織がしっかりしていればいるほど、組織を存続させることが、組織に関わるすべての人にとっての至上命題となっていく、組織を「安定」させることが、唯一絶対の守るべき価値になってしまうのです。すなわち、個人のいかなる問題意識や思惑よりも、組織を「乱さない」ことがひたすら優先されてしまうのです。

組織を安定させようとするこのような力は、「組織への求心力」と言い換えられます。しっかりとした組織であればあるほど、安定を維持するために、「寝た子を起こすな」といった求心力が強く働いています。もし、これとは反対方向の力である「遠心力」が働けば、組織は崩壊の危機にさらされます。だから、組織が求心力を強めようとするのは、ごく自然なことなのです。そして、やっかいなことに、組織の求心力を強める価値感の前には、誰もが無抵抗になり、黙らざるを得なくなってしまうことです。

人が集団を作り、組織を作ると、運営を円滑にするための手続きやルールができます。明確にルール化されているものもあれば、何となくそうなってしまうものもあります。それらが次第に複雑になっていくとともに、自分の属する組織が世界のすべてになっていきます。視野が狭くなっているから、組織内の論理がすべてに優先しても、それが当たり前になってしまいます。「組織の論理」とはまさこのようにして生まれるのです。

こうなると、一人ひとりに悪意はなく、「このままではまずいな」と思っているも、結果として、組織全体はそのままの方向へと流されてしまいます。この問題の難しさは、まったく悪意のない加害者がいくらでも生まれてくることにあります。組織の中で、「与えられた役割を善意でこなしているだけの加害者」が、次々と生まれてくるのです。

「組織の論理」がまかり通るようになってしまった組織では、当たり前のこと

が当たり前にならなかつたり、決めるべきことが決まらなかつたりする状況が日常的に起きます。こうなると正義も資本の論理も吹っ飛んでしまいます。善悪の判断からも社会常識からも簡単に外れていってしまうのです。

この「組織の論理」は、社会心理学でいう「社会的ジレンマ」(Social Dilemmas)で説明することができます。「社会的ジレンマ」とは、お互いに協力し合えばみんなが利益を得られるのに、各自が自分の利益だけを考えて行動して、結局みんなが不利益を被ってしまう状況をいいます。

「社会的ジレンマ」の実験結果の中で注目すべきことは、他の人が協力してくれるという期待が持てないとき、ほとんどの人が協力的な行動をとらない、という点です。「協力する」ということは、通常、相手からも協力を受けられるという前提条件があるときにはじめて成り立つ行動です。もちろん、世の中には、見返りを期待せずに、他人に与えることをもって喜びとできる人もいます。ただ、こういう行動は、自分の意思でやればよいことであって、他人に命じたり強制したりするようなものではありません。

問題なのは、自分は協力したほうがいいと思うが、相手が協力してくれるかどうか分からないときに、自分だけ協力すると「損」になる、と考える人が多いという現実です。

協力し合うことは、チームで仕事をするにあたって、最も基本的で重要な要件です。それにもかかわらず、現実の問題として、協力し合うことが、なかなか実行に移されないのは、「協力することが必ずしも自分にプラスに働かない」「かえってマイナスに働くかもしれない」という厳しい現実を、誰もが感じているからです。周囲に対する信頼感、安心感の欠如という内発的な動機を阻害する要因が存在しているのです。

(柴田昌治著「なぜ社員はやる気をなくしているのか」：日本経済新聞社、2007/5/15より、著者一部加筆修正)