

博士論文

日本的経営における内部不正行為抑止の研究

Haruhito KITANO

北野 晴人

情報セキュリティ大学院大学
情報セキュリティ研究科
情報セキュリティ専攻

2015年9月

目次

序章 企業組織における情報保護の新たなアプローチ	4
第1節 問題意識	4
第2節 本研究の目的と意義	7
第3節 本研究が提案するハイブリッド型マネジメント	8
1. 本研究の対象範囲	8
2. ハイブリッド型マネジメント	9
第4節 論文の構成	11
1. 第1部概要	12
2. 第2部概要	12
3. 第3部概要	13
4. 終章概要	14
参考文献（序章）	14
第1部 内部不正行為の意思決定	15
第1章 内部不正行為の定義と分類	15
第2章 内部不正行為の意思決定プロセス	17
第1節 内部不正が起きる条件	17
第2節 意思決定プロセスのモデル	20
1. 大淵のモデルと修正版モデル	20
2. 認知過程における認知プロセス	23
第3章 人と組織の心理的關係	27
第1節 実証的研究の趣旨	27
第2節 検討のためのアプローチ	28
1. 二要因理論の利用	29
2. 組織コミットメントについての検討	30
3. 日本的雇用慣習についての検討	30
第3節 調査1：アンケート調査による検証	31
1. 調査の概要	31
2. 各要素と不正行為実行可能性の分析	32
3. 分析結果	32
4. 考察	36
5. 日本的雇用環境の変化と今後の展望	38

第4章 組織的内部不正行為についての分析.....	38
第1節 組織的不正行為の意思決定.....	38
1. 組織的内部不正行為におけるリーダーの意思決定.....	39
2. 組織的内部不正行為におけるフォロワーの意思決定.....	40
3. 個人の受容領域.....	40
第2節 組織風土と内部不正行為の関係.....	41
1. 「属人風土」の組織風土.....	41
2. 調査2：IPAによるアンケート調査と分析.....	43
参考文献（第1部）.....	48
第2部 日本的経営と人的マネジメントの変遷.....	50
第5章 生活共同体としての日本的経営とその変遷.....	50
第1節 日本的経営と三種の神器.....	50
第2節 生活共同体としての企業.....	54
第3節 雇用・賃金の変化と共同体の変化.....	56
1. 雇用の流動化.....	56
2. 成果主義の功罪.....	58
3. 生活共同体から事業機能体への変化.....	62
第6章 職務の統制からみた共同体としての職場.....	62
第7章 心理的契約からみた日本的雇用.....	65
第8章 ハイブリッド型の雇用制度と不正行為の抑止.....	70
第1節 ハイブリッド型雇用制度の効果.....	70
第2節 公正な成果主義の運用.....	71
第3節 非正規雇用の安全性.....	75
第9章 企業における人間観をX理論とY理論で考える.....	77
第10章 安全を積み増すためのモチベーション仮説.....	79
補章 グローバル化とハイブリッド型雇用制度.....	81
参考文献（第2部）.....	88
第3部 組織アーキテクチャと情報システム.....	90
第11章 組織アーキテクチャ.....	90
第1節 日本的経営と組織モード.....	90
第2節 組織モード変革が日本企業に及ぼす影響.....	93
1. 人事管理への影響.....	93
2. 情報システムへの影響.....	94
第3節 ほどよいハイブリッドな組織モードの検討.....	95
第12章 情報システムの変革.....	96
第1節 ITシステムの変遷.....	96

第 2 節 CI への移行と GSI 導入の優位性	99
第 13 章 社外取締役による経営レベルの監視	100
第 1 節 情報保護のガバナンス	100
1. 事業リスクとしての情報開示	100
2. 企業内における CISO の設置	102
第 2 節 社外取締役による情報保護の適切な監視	103
1. 社外取締役の有効性	103
2. 情報保護の専門的独立社外取締役	104
3. 専門的独立社外取締役に必要とされる資質等	106
第 3 節 従来型日本的企業の課題と独立社外取締役の有効性	107
参考文献 (第 3 部)	109
終章 ハイブリッド型マネジメントによって期待される効果	110
第 1 節 ISMS の限界	110
第 2 節 ハイブリッド型マネジメントによって期待される効果	111
付録：調査 1 における質問と回答データ	116
謝辞	130

序章 企業組織における情報保護の新たなアプローチ

第1節 問題意識

過去 20 年ほどを振り返ってみるだけで国内・海外を問わず企業内部で起きる不正行為や違法行為は後を絶たない。日本国内では大規模な個人情報漏えいや、知的財産（技術情報など）の機密情報漏えいが継続して発生している。個人情報漏えいは賠償金やお詫び、問い合わせ対応や再発防止などで莫大な金銭的損失を生み、株価・業績を大きく引き下げたり、企業の評判を著しく傷付つけたりすることとなり¹、技術情報の漏えいについては、重要な基礎技術を競合他社に持ち出されることで、市場におけるシェアの大きな低下を招く事態も発生している²。

また大規模な粉飾決算や不正な会計処理、事故隠しといった組織ぐるみの不正行為が大きく報道され、特に日本国内の不正会計等については、当該企業の信頼や業績を大きく損なっただけでなく、日本の株式市場全体の国際的信頼をも傷つけることとなった。

これら一連の内部不正行為は、個人情報保護、知的財産保護、財務会計など、一見、それぞれ異なる分野の問題であるように見えるが、「情報」という視点で見た場合には、組織の持つ情報に対する侵害であるという共通の見方ができる。例えば、情報漏えいは機密性のへの侵害であり、粉飾決算は財務情報に対する改ざん(完全性に対する侵害)であるし、事故隠しの一部には検査データの改ざんがある。従って、これらの内部不正行為が発生するリスクを低減するためには「情報を守る」という視点から考えることが有用であり、広義には情報セキュリティの問題であると捉えて、対策を検討することができる³。

「情報」は「人・モノ・カネ」に続く「第四の見えない経営資源」と言われて久しい。「情報を使って事業を営んでいる」という視点で見ると、企業は「外部から情報を入力し、何らかの形で外部に情報（処理結果）を出力することで継続体(going concern)として存続している」のであって、企業はそれ自体が巨大な情報処理装置である(林・田川・浅井,2011 p.52-53)。

これを現実の世界に照らして見れば、多くの企業が情報を利活用して財やサービスなどを生産する活動を行っていると考えることができる。情報そのもの (Information) を「原材料」として新たな付加価値のある情報 (Intelligence) を生み出し、それを事業の革新 (Innovation) につなげていくという見方ができれば、ソフトウェア産業はもちろん、製

¹ 2014年7月10日、東京株式市場では、大規模な個人情報漏えいを引き起こしたベネッセホールディングスの株価が前日比 215 円 (4.93%) 安の 4145 円と急落した。ベネッセの顧客情報を流用したとされるジャストシステムも一時値幅制限いっぱい(ストップ安)の 150 円安まで売り込まれ、前日比 146 円 (14.82%) 安の 839 円で取引を終了した。

² 2012年に新日鉄(現・新日鉄住金)によって訴訟が提起された損害賠償等請求事件では、退職した元社員が競合である韓国 POSCO 社に技術情報や生産ノウハウを提供し、高品質の方向性電磁鋼板の量産を極めて短期間で成功させたことで新日鉄側の業界シェアが低下したといわれている。

³ ここでは ISO27000 に基づいて情報セキュリティの目的である「機密性・完全性・可用性」という観点から、侵害の種類を分類している。

造業やサービス産業であっても、それらは「巨大な情報処理装置」に見えてくる（図 0-1）。

2012 年頃からさかんに「ビッグデータ」というキーワードが使われるようになったが、これは大量の構造化データ、非構造化データを分析することで新たな価値を見いだそうとするものである。いわば企業とその事業全体が情報処理装置と化している、象徴的な例であろう。また、このとき「情報」には暗黙知と形式知の両方が含まれていることも忘れてはならない⁴。

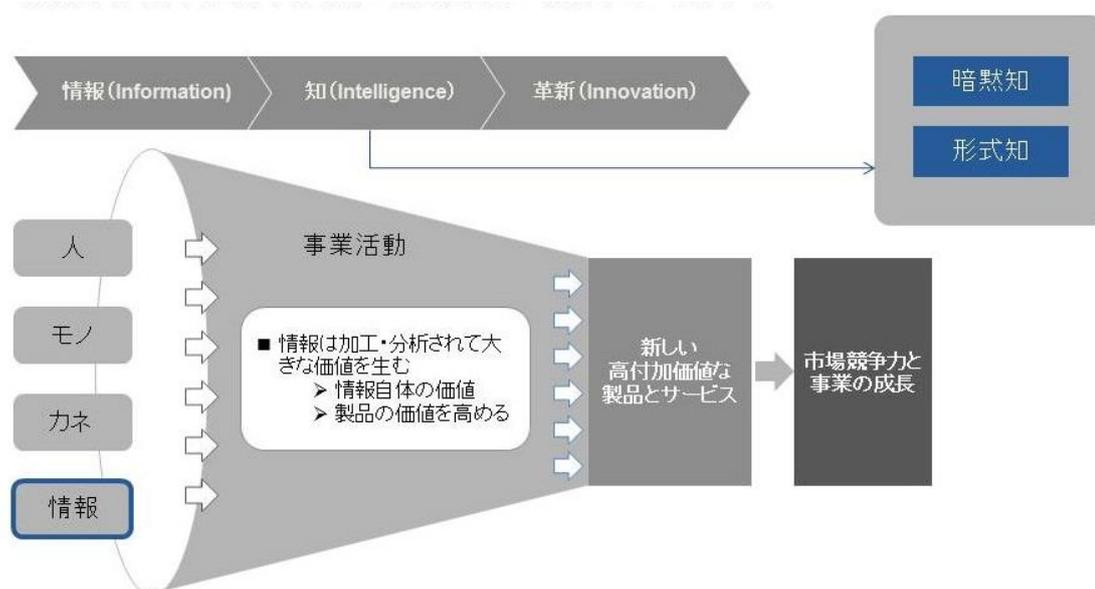


図 0-1 情報を「原材料・部品」にして新たな価値を持つ情報「知」が生まれる（筆者作成）

企業を巨大な情報処理装置であると考えれば、資源としての情報に対する侵害は、マルウェア（コンピュータ内の不正プログラム）による破壊活動であると見ることができる。そのため、コンピュータを守るためにアンチウイルスソフトウェアが必須であるように、この内部的破壊活動を予防し、防御し、検知し、修正・排除するという対策が企業組織にも必須であり、この対策に失敗すると事業に対して非常に大きな影響と損失を生むことは、多くの事件・事故の事例が示す通りである。

このように、経営資源である情報が適切に保護されていることは、事業に関わるリスクを適切に管理することに直接的につながっているはずであり、情報セキュリティ問題が経営的な課題であるとする理由である。

これは他の経営資源について考えてみても同様である。「人」については常に人材の流出、不足、余剰によるコスト増などのリスクがある。「モノ」については、原材料の輸入停止、災害による生産設備の破壊、物流インフラの障害などのリスクがある。「カネ」については為替、投資の失敗、資金調達などのリスクがある。当然、このような事業活動を

⁴ 製造業において、開発・製造ノウハウを持つ技術者が海外企業に引き抜かれることが問題視されているが、これを「暗黙知の流出」とみれば別な形の情報流出だと考えられる。

行う上で常に認識されてきたリスクについては、経営者の理解と判断のもとで相応に対策が講じられ、管理されてきたはずである⁵。このことから、同じ経営資源である「情報」についても同様に経営者の理解と判断によるリスク管理が行われるべきであるが、現実には必ずしもそうはなっていない。その理由は、「情報」や「情報セキュリティ」が比較的新しい分野であり、かつコンピュータやネットワークなどの技術的な知見が必要であることから「専門家に任せておけばよい」という発想に陥りがちであることなどである。しかし既に経営者が情報に関わるリスクを他人（部下や他の取締役、執行役など）に任せておける時代ではないことは林（2010）が以下のように示している通りである。

認識 1.（リスク・テーカーとしての企業）

企業はリスク・テーカーであり、リスクを低減したり、ヘッジしたり、移転したりすることは出来るが、それをゼロにすることはできない。

認識 2.（業務のシステム依存）

企業活動の大部分は、コンピュータとネットワーク・システムに支えられており、そのリスク対策が情報セキュリティであるから、これは経営の根幹に触れる問題である。

認識 3.（経営者自身に課せられた最適化問題）

情報セキュリティがリスク対策である以上、それは全社的に費用対効果を最適化すべきものであり、他の経営意思決定と何ら異なるものではない（専門家に任せておいて済むものではない）。

認識 4.（ガバナンス制度間の整合性）

情報セキュリティ対策は、経営全般のガバナンスと責任のあり方（内部統制、コンプライアンス、品質管理、環境適応、企業の社会的責任）などと整合的、かつ統制の取れたものでなければならない。

認識 5.（企業ごとの特色）

情報セキュリティ対策は、企業を取り巻く環境や、長年にわたって培われた企業文化と不可分のものであるから、他から移植して済むものではなく、自ら生み出さねばならない（わが国全体としてみれば、「日本的経営の特色」との整合性が必要である）。

（林,2010）

情報を守るために企業組織全体を見渡して構築する情報セキュリティ対策においては、情報セキュリティ・マネジメントシステム（ISMS : Information Security Management System）の標準である ISO27000 シリーズが国際的に最もよく使われているリスク管理のフレームワークである。標準化された手法でリスクアセスメントを行い、その結果をもとに技術的、組織的、人的な管理策を実施し、かつ PDCA サイクルを維持することで継続的

⁵ もっとも、それらは十分でない場合もある。例えば 2004 年、BSE 問題に関連して米国産牛肉の輸入禁止に伴う在庫切れのため、吉野家が牛丼の販売を停止した。これは材料の牛肉のほとんどを米国産に依存していたためといわれており事業リスクの管理に問題があったという意見がある。

な管理を実現する枠組みを構築することが可能である。この中で経営者は情報の保護に関する責任と方針を明確にした上でリスク管理の一貫として取り組むことができるようになっている⁶。

この枠組みに基づいた ISO27000 認証取得組織数を見る限り、日本は国際的には突出してその取得組織数（企業、行政機関、その他団体を含む）が多い⁷。また各種の技術的対策が行われていることは周知の事実である。さらに粉飾決算や財務会計上の内部不正を広義に情報セキュリティ問題と捉えてみれば、その対策としては日本の金融商品取引法における内部統制報告制度（米国のサーベンス・オクスリー法と類似した体系）などによる内部統制の強化が行われているし、そもそも上場企業に対する会計監査とその結果の公表を法的に義務づけているのは、財務会計の処理について内部不正が行われていないことを市場に対して保証するためのものである⁸。

こうした多くの対策が講じられているにもかかわらず、内部不正行為が発生し続ける原因を考えたとき、いくつかの問題を提起することができる。

- ① 不正行為を実行するのは「人」であるのだから、組織構造と人に対するマネジメントを改善すれば、状況の改善に貢献できる可能性が高い。ただし従来のように「モラル」という曖昧なキーワードで終始したり、一方的な「教育する」という方法では、現状よりも良い状態を作り出すことができない。
- ② 海外から「輸入」したリスク管理のしくみである ISMS は、日本企業の雇用制度や文化、組織的な特徴に適さない部分がある。ともすれば日本の歴史と文化を背景にした特徴や雇用制度などが批判されがちであるが、かといって全てを欧米と同じ方式で実施することには無理がある。そのため、効果に限界がある。
- ③ 経営者が、これらを経営資源に関する重要な課題として十分認識していないために、情報保護の対策が「部分最適」に留まり、それ自体が単独で存在する「利益を生まないコスト」とであると認識されている。そのため「無関心」「先送り」などの問題が発生する。

これらの問題意識を本研究の出発点とし、検討を進めていくものである。

第2節 本研究の目的と意義

本研究の大きな目的は、従来技術的な問題として語られることが多かった情報セキュリティ問題とその対策を、情報という欠くべからざる経営資源を保護するという意味におい

⁶ ISO27000 の詳細については ISO や JIPDEC の Web などを参照されたい。

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso27001.htm>

⁷ 2014 年 10 月 2 日現在 4547 組織である。(<http://www.isms.jipdec.or.jp/lst/ind/suii.html>)

⁸ ただし、会計監査における「保証」は「合理的な保証」であり完全無欠な保証ではない。

て、経営者の経営行動に、より密接に結びつけることにある。

本来 ISO27000 シリーズは情報セキュリティ・マネジメントに経営者の直接的な関与とコミットメントを求めているし⁹、内部統制報告制度も経営者の責任を明確にすることを求めている。しかし現状を見れば、情報セキュリティ・マネジメントや内部統制について正しくかつ詳細に理解している経営者は少数であろう。経営者が関心を持つのは、基本的には事業の成長と利潤の追求であり、それ自体は当然のことである。従って、その事業発展を目的とした経営行動の中に適切な情報保護の要素を（他の多くのリスク管理と同じように）組み込み、それをふまえた人事や組織、情報システムに関する施策を検討・実施していくことで、事業の成長と情報の安全を両立させる必要がある。そのための具体的なマネジメントのための理論を構築することが本研究の目的であり「経営者の経営行動に、より密接に結びつける」ということの意味である。

また、情報セキュリティ対策を入り口として、経営資源である情報を保護するという視点を経営行動に組み込むことは、従来の「サイバー攻撃や個人情報漏えいの対策」という領域に囚われることなく情報セキュリティ対策を拡張し、粉飾決算や不正な会計処理、事故隠し等、他の多くの内部不正行為を抑止する、広範な情報関連のリスク管理にも寄与できると考えられる。そこには「健全に発展できる企業は、同時に安全な企業たり得る」という、当たり前のようでいて、こと情報保護に関しては確立されていない経営行動についての考え方を理論的・体系的に構築するという意義がある。

さらに情報に関するリスク管理の不備は、21 世紀に入りグローバル化した市場で厳しい国際間の競争にさらされている日本企業の事業、ひいては日本の産業・経済全体の成長を阻害する要因になり得る。本研究ではそうした面でも貢献できる可能性がある。

第3節 本研究が提案するハイブリッド型マネジメント

1. 本研究の対象範囲

本研究では、以下を対象範囲として検討を進めている。

- ① 日本で事業を展開する企業。資本関係において純粋な日本企業と、海外資本の入った企業、及び外資系企業の日本支社などが含まれる。利益を目的としない公的機関は含まない。
- ② 内部の従業員によって引き起こされる、情報に関する不正行為。従業員個人による不正行為（個人情報漏えい等）及び、組織的な不正行為（不正会計や事故隠し等）を含む¹⁰。ただし経営者自らによる不正行為については、部分的に一定の効果が期待される

⁹ そのフレームワークには経営者レビューなどが含まれている。

¹⁰ 分析や検討はその不正の種類に分けて行う。岡本（2006）らの先行研究により、個人的な不正行為と組織的な不正行為では、影響を及ぼしている要素が異なっており、それぞれに異なる対策を講じる必要があることが明らかになっているからである。（岡本・今野,2006 pp.27-31.）

対策を模索するが、主な研究対象からは除外している。

- ③ 全ての従業者を対象とし、雇用形態（正規雇用・非正規雇用・派遣など）は問わない。ただし雇用形態の違いによって、何らの差があるか等の検討は行う場合がある。
- ④ 日本企業における組織構造、特に雇用制度と情報システム（情報処理・コミュニケーション・決定のシステム）、それを支える IT システムを対象とする。

2. ハイブリッド型マネジメント

第 1 節で述べた問題を解決し、目的を達成するための方法として、本研究では情報保護のための新たなアプローチとして「ハイブリッド型マネジメント」の実践を提案する。ハイブリッド型マネジメントとは、以下のような条件を兼ね備えた経営マネジメントを指す。

①ハイブリッド型雇用制度

人事管理として、宮本（2013）が提示している、終身雇用・年功序列型の長期雇用による人事制度と、米国企業に見られる成果主義的人事制度を組み合わせた、ハイブリッド型雇用制度を採用している。

②ハイブリッドな組織モード

青木（1989）が提唱した組織アーキテクチャである「組織モード」は、人事管理と情報システムによって構成されている。情報が分散管理され、人事管理は一元的に行われている J 型企業（DI-CP）および、情報が一元管理され、人事管理は専門的現場で行われている A 型企業（CI-DP）の 2 つのパターンが存在する。ハイブリッド型マネジメントは、組織の構造において J 型と A 型を混合した形を取る。

③一元的な情報システム

日本企業によく見られる、事業部門などによる縦割り型の情報システムではなく、グローバル企業にみられるような一元的な情報処理のプロセスと、それを支える GSI (Global Single Instance) 型の IT システムを持つ。

④社外取締役による情報保護の適切な監視

情報リスクと情報保護態勢についての監督を行う独立社外取締役を設置し、経営の執行を外部から監督するガバナンスのしくみを持つ。

情報セキュリティ・ポリシーや内部統制で策定される各種のルール、規程などは当然、従業者に遵守されなければならない。ルール違反をすれば責められ、ときには懲戒処分などを受けることがある。つまり従業者の側から見れば、ゼロかマイナスの評価しか存在しないのが、従来の情報セキュリティ・マネジメントや内部統制の現状であり、こうした経営者の権限に依拠した統制のもとでは、従業者がルールを遵守する動機は、懲戒などの「ペナルティがあるから」という後ろ向きなものにならざるを得ない。これはテイラーの科学的管理法以来、欧米型トップダウンのマネジメント手法の根底にある人間観が影響してい

る。マグレガー（1960）がこうした考え方を X 理論と呼び、「人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞと脅されたりしなければ、じゅうぶんな力を出さない。」という考え方であると表現している（McGregor, 1960）。

もともと欧米から輸入された情報セキュリティ・マネジメントや内部統制の枠組みは基本的にトップダウンによる統制であり、解雇も含めた経営者側の権限に依存する統制である。それは従業者個人が前向きにルールを遵守し、情報を保護しようという動機や倫理観を育てるという面では十分機能しているとはいえない。このことは、ISMS の管理策の中で実際に行われている教育のコンテンツを見れば、多くの場合それらが「ポリシーの説明と理解」「実行しなければならない対策と運用」「問題が起きた場合の企業に対する影響」「個人に対する懲戒・ペナルティ」といったもので占められ、「ポリシーを遵守して仕事をしよう」と従業者を積極的な行動に導くような内容はほとんど見受けられないことから見て取ることができる。この状態はルールの運用が厳格でなかったり、監視の目がなかったりする場合には、従業者の不正行為を抑止する働きを失う可能性が高いことを示している¹¹。この点に、従来の情報セキュリティ・マネジメントや内部統制の限界がある。

それに対して、雇用制度や人事評価、情報システムといった企業全体の経営行動の中で、職場、職務に対する誠実さや倫理観、帰属意識といったものを育てることによって内部不正行為が発生しにくい職場環境を醸成することができれば、業績向上という企業本来の目的にむけた活動をしながら、同時に従業者個人が前向きに情報保護を行うようになり、内部不正行為の発生抑止に貢献できる可能性がある。これがハイブリッド型雇用制度の期待される効果であり、本研究ではアンケート調査・分析によって検証を試みている。

一方、雇用制度や人事評価のしくみ、給与体系や雇用形態などの施策は、あくまで経営戦略上の人的マネジメントの一部でしかないし、技術的な情報セキュリティ対策は、企業の IT 戦略に基づいて構築される情報システムの 1 つの機能に過ぎない。その意味で情報保護は情報セキュリティ・マネジメントの範囲を超えて、企業組織の構造や戦略そのものまでを視野に入れ、その一部として検討しなければならない。つまり、利益を上げて事業を発展させていくという企業本来の目的を達成するための組織構造や人的マネジメント、情報システムとその管理のあり方が、同時に情報保護に有益な要素を包含しているべきであるという立場である。このとき望まれる組織構造がハイブリッドな組織モードである。このとき、保護の対象である情報は、可能な限り一元的に管理・処理される情報システムであることが必要である。これは組織モードにおいて定義される情報システムと情報処理を実際に支える IT システムも同様に一元的なアーキテクチャによるシステムであることを要求することにもなるのである。

さらにこれらの経営行動について外部から監視・監督するガバナンスのしくみが必要である。経営者が常に、完全に合理的な意思決定を行うことは不可能であるから（Simon, 1947）、

¹¹ 多くの心理学的実験で、監視の目がなくなったときに人間は不正行為を行う確率が上がることが実証されている。近年ではアリエリー（2012）が行った実験などがある。

これらの正当性を外部から監視・監督することで、企業の健全性を維持することは重要である。そこで近年重要視され始めている、独立社外取締役を活用し、専門的知識・経験を持つ人材を社外取締役とすることで、情報保護についてもその対策状況や、安全に対する投資状況などを監督することが可能になると考えられる。

言い換えれば、雇用や人事の面から見て従業員が幸せであれば、内部不正行為は起こりにくいと考えられるし、情報管理の方法が一元的かつ適切であれば、情報システムの合理化と同時に、情報に関する安全性にも貢献できるはずだということである¹²。これらが実現できると、技術的対策、組織的対策と経営行動による全体的な施策が相互に補完しあうことにより、内部不正が起こりにくい、より安全な企業経営につながっていくということを意味している。(図 0-2)

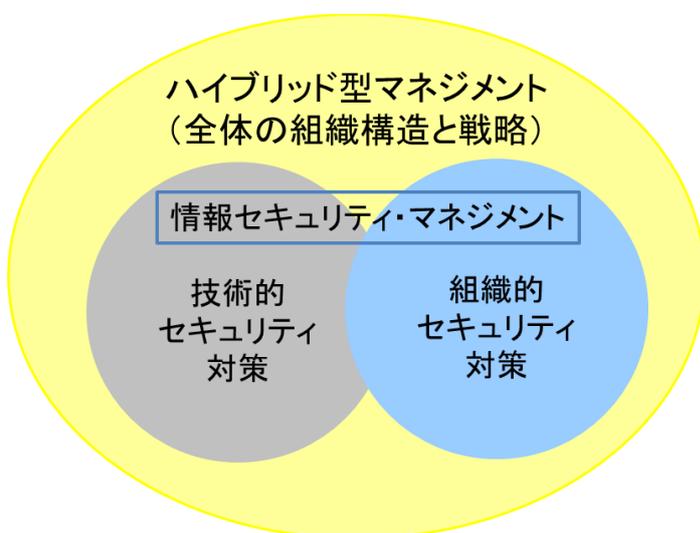


図 0-2 技術的対策と組織的対策に加えて、経営行動が全体を補う (筆者作成)

第 4 節 論文の構成

本研究では、ハイブリッド型マネジメントの具体的内容を検討するため、まず第 1 部で内部不正行為を行う従業員の意思決定プロセスを検討し、そこに影響を及ぼす企業内環境の要因を探る。第 2 部では、第 1 部で分析した結果を踏まえて、より良い雇用制度や人事評価のしくみを検討する。第 3 部ではこれらを実現するための組織アーキテクチャと、情報システム、及び企業統治のあり方を検討する。最後に終章では、いくつかの異なる面からその有効性を補強・検討する。

¹²本研究では、情報の一元管理について、第 3 部で GSI (Global Single Instanse) の例を用いて有効性を検討している。

1. 第1部概要

情報セキュリティや内部不正行為について考えを深めていくと、必ず突き当たるのが「人はなぜ悪事に手を染めるのか」という根源的な問いである。そこで、従業員が内部不正行為を実行してしまう際の内的意思決定プロセスはどのようなものか、について犯罪心理学、行動経済学などの知見を用いて、従業員が内部不正行為を行う場合の意思決定プロセスをモデル化する。これにより、その意思決定を妨げる（不正行為を思いとどまらせる）ためにはプロセス上のどの部分に働きかけるのが有効であるのかを検討する。

次に、雇用や職場など企業内の環境において、内部不正行為の意思決定プロセスに影響を及ぼす要素を、アンケート調査と分析によって実証的に明らかにする。もちろん、内部不正行為の直接的な動機については、企業側がコントロールできない当事者の個人的問題（借金や怨恨等）に起因する部分が多い。しかし企業側の努力である程度コントロールが可能であり、かつ内部不正行為の心理的抑止に有効な要素が何かを具体的に理解できれば、従業員にその行為を思いとどまらせるための対策には有用であると考えられるため、この点を明らかにする。

従業員と企業の心理的関係を測定するためには、ハーズバーグ（1977）の二要因理論をもとにした重要員満足度と、田尾（1997）の日本企業むけ組織コミットメント、および終身雇用・年功序列といった日本的雇用慣習等を分析の指標として用いている。二要因理論や組織コミットメントは従来経営学の分野で、従業員を動機付け、業務の効率や品質の向上、離職率の低減などによって事業の成長に寄与することを目的として研究されてきた。本研究ではこれらの先行研究による知見を、内部不正対策の抑止という異なった目的で再発見・活用するものである。

2. 第2部概要

90年代後半以降、日本企業はその経営スタイルを変化させ、欧米、とくに米国企業の経営手法を取り入れることに取り組んできた。その中にはアベグレン（1960）が主張した「日本的経営」の代表的な要素といわれている、終身雇用や年功序列¹³などの雇用慣習の見直しも含まれ、成果主義の導入やリストラ、非正規雇用の増加、転職率の上昇などによる雇用の流動化などの状況を生み出している¹⁴。

この大きな社会的変化の中にあって、人事制度や従来の日本的雇用制度などが、従業員と企業の心理的関係、及び内部不正行為の発生にどのような影響を及ぼしているかを、第1部で行った分析の結果を踏まえて考察する。まず日本的経営と言われてきた「三種の神器」を検証し、日本的といわれる経営の本質を検討する。その後、「失われた10年」以降の経営スタイルの変化、すなわち終身雇用と呼ばれる長期雇用の終焉、成果主義による人事評

¹³ アベグレンの著書では原文“Lifetime commitment”を「終身の関係」と訳しており、終身雇用よりも広範な企業と従業員との関係を指している。

¹⁴ 書籍「内側から見た富士通「成果主義」の崩壊」などにみられるように日本企業における成果主義の導入は必ずしも成功しているわけではない。

働の導入等によって、従業員と企業の心理的関係にどのような影響が及んだのかを検討する。この時、服部（2011）による「心理的契約」の考え方も追加的に導入している。

その後、具体的な雇用制度と統制のあり方を考える。ここでは宮本（2013）が提示している、終身雇用・年功序列型の長期雇用による人事制度と、米国企業に見られる成果主義的人事制度を組み合わせたハイブリッド型雇用制度の有効性を、内部不正行為の抑止という視点から検討する。

最後に企業としての、あるべき人間観を確認する。かつて、テイラー（1911）の科学的管理法以来の「人間は怠けるものである」という見方はマグレガー（1966）の X 理論・Y 理論において転機を迎えた。それは現在では「X か？ Y か？」というような単純な議論ではなく、もちろん東洋的な「性善説・性悪説」でもない。人間の自主的な意思決定と動機付け、それらを引き出すためのリーダーシップが企業の業績向上につながると同時に、その倫理観や情報保護に対する前向きな意識を生むということを示す。

3. 第3部概要

ハイブリッド型雇用制度を採用する場合、企業における情報の取り扱いと統制はどのようにすれば良いのか、企業における統制の形を組織の構造から考えるために、青木（1989）の概念である「組織モード」を援用して検討する。

青木（1989）が主張する、情報システム特性のセンター集中化（CI）／ライン分権化（DI）と、人事管理特性のセンター集中化（CP）／ライン分権化（DP）の補完的な組み合わせでとらえる「双対原理」では、組織における情報システムとインセンティブの制度において、いかに集権化と分権化原理が結合されなければならないと述べている¹⁵。

この 80 年代に構築された青木の概念に対しては、高度なコンピュータやネットワークを使った現在の情報システムの構造や、ハイブリッド型人事制度の考え方をあてはめて再検討する必要がある。また同時に青木の言う A 型、J 型の組織モードが、従業員と企業の心理的関係や、そこから想定される内部不正行為の発生可能性に、どのように関係しているかを検討する。これによって事業の発展と内部不正の抑止による事業活動の安全性について適切なバランスのとれた、21 世紀における新たな「A と J のハイブリッド型組織モード」とも言うべき日本企業むけの組織構造が視野に入ってくる。

その後、ハイブリッド型組織モードにおける組織構造を有効に機能させるための企業統治のあり方を、経営者の意思決定と経営行動に対する監視機能の面から検討する。本章の第 1 節で述べたように、企業は基本的にリスク・テーカーであるから、いつ、どの程度のリスクを受容（リスクテイク）し、利益を追求するかを意思決定を行うのも経営者の役割である。しかしサイモン（1947）が指摘したように、完全に合理的な意思決定を行うことは不可能であるから、そこに不正や過誤が入り込む可能性を否定できない。従ってこのことを前提とした企業統治の方法が求められる。それに応える手法として、日本において近

¹⁵ 青木（1989） pp.107.

年注目されている委員会設置会社や、情報保護に関して専門性のある独立社外取締役の導入・活用などを検討し、今後の情報セキュリティを含めた情報保護に関する経営を考える上で有効な「ハイブリッド型マネジメント」に帰着する。

4. 終章概要

本研究で提案する「ハイブリッド型マネジメント」について、その有効性を異なる視点から検討し、補強する。雇用制度のような根本的な経営行動について、情報セキュリティ・マネジメントというリスク管理の枠組みの中で管理することには無理があり、それが ISMS のしくみとしての限界であることを指摘し、ハイブリッド型マネジメントでそれを包含することによって、情報保護の観点からも、事業の成長の観点からも別の貢献が期待できることを示す。

参考文献（序章）

- [1] 青木昌彦,『日本企業の組織と情報』,東洋経済新報社,1989年
- [2] 田尾雅夫,「会社人間の研究」,京都大学学術出版会,1997年
- [3] 林 紘一郎,「情報セキュリティ総合科学 Vol2 係長セキュリティから社長セキュリティへ: 日本的経営と情報セキュリティ」,2010年
- [4] 林 紘一郎,田川義博,浅井達雄,『セキュリティ経営』,勁草書房,2011年
- [5] 宮本光晴,『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ』,ナカニシヤ出版,2014年
- [6] Dan Ariely,櫻井祐子訳,『ずる』,早川書房,2012年
- [7] Douglas McGregor、高橋達男訳,『企業の人間的側面』,産業能率大学出版部刊,1966年
- [8] Frederic Herzberg,北野利信訳,「どうすれば従業員を動機づけられるか」,ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、1977年4月
- [9] Herbert.A.Simon,二村敏子ほか訳,『経営行動: Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations』第四版邦訳,ダイヤモンド社,2009年
- [10] J.アベグレン,占部都美監訳,『日本の経営』,ダイヤモンド社,1960年

第1部 内部不正行為の意思決定

第1章 内部不正行為の定義と分類

内部不正行為に関する先行研究として有力なもの1つに、2003年にCERT/CCが始めた“THE INSIDER THREAT STUDY（以後ITS）”という活動がある。これはシークレットサービスとCERT/CCが2003年度、2004年度にアメリカ国土安全保障省（Department of Homeland Security）の支援を受けて行った人的脅威に関する調査研究と啓発活動の総称である。本研究では、このITSにおける定義を援用しながら、独自に修正を加えて、以下の3つの条件を全て満たした行為を、内部不正行為と定義した。

- ① 現在もしくは過去の社員、その他の従業者（被雇用者）もしくは、派遣、委託などの関係から、従業者同様の職務を行っている者が行う行為。
- ② 組織の情報、ITシステム（ネットワーク、システム、データ）への正規に認められたアクセス権を持っている、もしくは持っていた者が行う行為。
- ③ 意図的にそのアクセス権を用い、組織の情報の機密性、完全性、可用性に対して行う侵害行為。または、情報を侵害することで実現される、その他の違反・違法行為。

不正行為の具体的な手段についてCERT/CCによる研究では以下の3つに分類されている（Dawn M. Cappelli (CERT) 他,2005）。

1. Employee Fraud
2. Information Theft
3. Sabotage

これと同様の考え方で、さらに現在の日本の状況および本研究の趣旨に近いものとして辻井・渡邊ら(2010)の内部不正に関する先行研究における分類があり、本研究ではこれを援用している。

1. システム悪用
2. 情報流出・情報アクセス
3. 情報破壊・システム破壊

辻井・渡邊ら(2010)の説明によれば、システム悪用には、情報通信システムを悪用し、例えば自らの銀行口座に不正に入金させ組織の資金を横領するようなケースが含まれる。情報流出・情報アクセスは、電磁化された顧客の情報を電磁媒体に記憶させて持ち出し、これを他者に販売したりする行為や、退職後にかつての職場のシステムにアクセスし、情報

を盗み見るようなケースが含まれる。情報破壊・システム破壊は、退職後にかつての職場のシステムにアクセスし、保存されている営業用のデータを消去したり、自らが構築に関与したシステムのデータやプログラムの一部を消去したりしてシステムを破壊する行為が含まれる。

また、個人的内部不正行為について辻井・渡邊ら（2010）は、2007年から2009年6月までに検挙したサイバー犯罪（情報技術を悪用した犯罪）のうち内部犯行事案であるもの30件を多次元尺度構成法で分析した結果、主に経済的利益を目的とした「道具的な犯行」と、不満や鬱憤の発散などの心理的満足を目的とした「表出的な犯行」の2種類があるとしている。道具的な犯行では情報流出やシステム悪用が多く、表出的な犯行ではシステム破壊が多い。（図1-1）

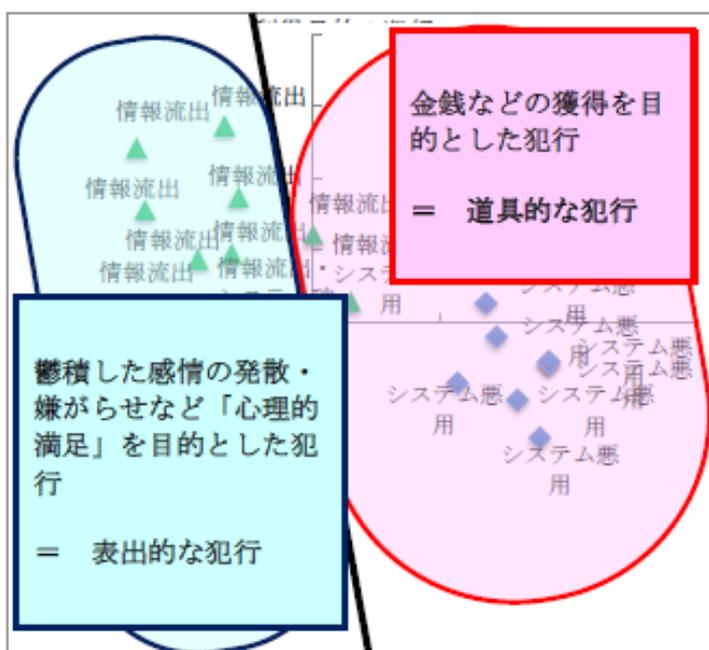


図1-1: 30事件の多次元尺度構成法の結果における犯行タイプの分布（辻井・渡部ら,2010）

さらに序章で述べたように、内部不正行為は、個人的内部不正行為と組織的な内部不正行為の2つに分類して考える。組織的な内部不正行為については平田（2006）による分類から整理・抽出を行い、反社会的行為であることを知りながら意図的に引き起こされたもの、およびこれらを事後的に隠蔽するものに分類した¹⁶。これらを整理すると表1-1となる¹⁷。

¹⁶ 平田（2006）は、戦後しばらくは企業活動の過程で事後的に発生し、結果的に反社会的行為になったものが多かったが、1973年の石油危機以降、最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものが増えたとしている。ただし公表された事件等を確認しているのみで、統計的に正しい数値ではない。

¹⁷組織的な表出的犯行は現実には考えにくいので検討から除外している。

	不正行為の種類	不正の目的	主な不正の手段	侵害された属性
個人的内部不正行為	「道具的な犯行」	経済的利益	情報流出・システム悪用	機密性 完全性
	「表出的な犯行」	不満や鬱憤の発散 などの心理的満足	システム破壊	可用性
組織的内部不正行為	反社会的行為であることを知りながら意図的に引き起こされる	経済的利益	システム悪用	完全性
	不正行為を事後的に隠蔽する	経済的利益	システム悪用	完全性

表 1-1：内部不正行為の分類（筆者作成）

本研究ではこのように内部不正行為を定義・分類し、検討を進めていく。

第 2 章 内部不正行為の意思決定プロセス

第 1 節 内部不正が起きる条件

主にホワイトカラーによる内部不正行為を取り扱う場合、不正行為を引き起こす従業員は、本質的に「悪人」とは考えにくい。多くの場合真面目に業務に取り組んでいる人、家庭でも普通の家族関係を維持している人、などいわゆる「普通の人」であることのほうがむしろ多いだろう。しかし何らかの条件が揃うと内部不正行為に手を染めてしまうことがある。そこで、はじめに内部不正行為が発生する条件について検討する。

従業員が内部不正行為を引き起こす条件を考えると、最も有力といわれる先行研究は、米国の組織犯罪研究者クレシー（1953）が「業務上横領」の発生要因から分析された不正の仕組みに関する論文「Other People's Money : A Study in the Social Psychology of Embezzlement」の中で説明した「不正のトライアングル」である。これは横領関連の罪で服役中の受刑者を対象に実証分析を行った結果から導き出した、次の3つの要素から成り立っている（Cressey,1953）。

- ① 「動機・プレッシャー」がある
- ② 「機会」が存在する
- ③ 不正を行うことが本人にとって「正当化」できる

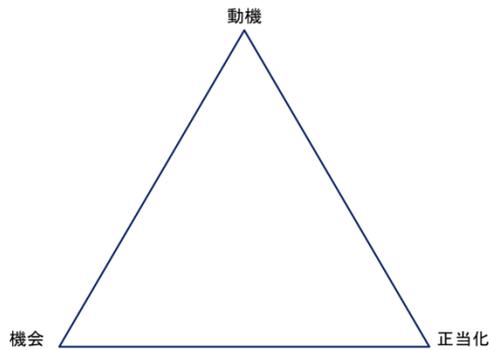


図 1-2：クレッシーによる不正のトライアングル（Cressey,1953）

この仮説は、米国公認会計士協会（AICPA）の監査基準書(Statements on Auditing Standards “SAS”)第 99 号「財務諸表監査に於ける不正の検証（Consideration of Fraud in a Financial Statements Audit）」で不正行為が発生する 3 要因として取り上げられ、多くの研究でも参照されている。（図 1-2）

しかし、この仮説の 3 番目の要素である「正当化」は他の二つの要素とトライアングルをなすほどに不可欠な要素だろうか。そもそも動機がなければ不正行為は起こり得ないし、機会がなければ実行できないので、これら二つは不可欠な要素と言える。しかし、自分の行為を正当化する理由を見出すと言うことは、不正行為を実行するための必要不可欠な要素とは考えられない。

事実、過去の事例を振り返れば、自己を正当化する理由が無かったとしても発生したであろう内部不正行為は数多く見られる。もちろん、細かく心理状態を分析して行けば、多少の影響は及ぼしたかもしれない。しかし当事者が不正行為実行の意思決定を行う不可欠な要素ではなかったと思われるケースも多い。例えば、多額の借金を抱えて個人情報を持ち出し・転売したケースで「この会社の給料が安いのが悪い」「上司の評価が正当でないから、これくらいは良いだろう」といった正当化の心理は、存在したかもしれないが、仮にそれがなかったとしても、おそらく事件は起きたと考えられる¹⁸。また、表出的な犯行の事件については、正当化の心理は働く余地がなかった可能性もあるだろう。したがって、この「正当化が可能である」という要素は、不正行為を実行する当事者の意思決定に一定の影響は及ぼすものの、不可欠ではないと言う点で、他の二つの要素と同じレベルで扱うべきではない。このことはクレッシーの不正のトライアングルが適用される不正の種類・範囲が比較的狭いということの意味する。もともとこのモデルは論文タイトルの「Other People’s Money」が示すように、金銭を目的とした横領関連の受刑者を対象にした研究であるため、様々な種類の内部不正行為に広範に適用すると無理が生じるのである。

¹⁸ 例えば三菱 UFJ 証券の元システム部長代理が顧客の個人情報を持ち出した事件では、犯人は多額の借金を抱え、換金する目的で、部長代理の権限を悪用して犯行に及んだ。このとき会社に対する不満やストレスがあったと報じられてはいるものの、それが「正当化の理由」として犯行に及ぶ意思決定の不可欠な要因であったとは考えにくい。

クレッシーによる不正のトライアングルの問題点を修正するために、本研究では情報セキュリティ・マネジメントの国際標準である ISO27000 シリーズで使われているリスク評価の考え方を応用することを検討した。ISO27000 では、リスクを算定するために脅威、脆弱性、資産価値を用いる。この時、そのいずれかが無ければ（値としてゼロであれば）、リスクはゼロであり、問題は起きないはずである。企業における内部不正行為について、この3要素とクレッシーのトライアングルを重ねてみると、「正当化」以外の2つの要素は以下のように解釈することが可能である。

- ① 動機：「脅威」は内部不正行為を考える上では動機があり、その手口を知っている、という解釈をすることができる。
- ② 機会：「脆弱性」は不正行為を行おうと思えば実行できてしまう弱点のことであるから、それは不正行為に手を染める機会があるということに等しい。

そして3つめの要素「正当化」を「価値」と置き換える。（「価値」については経済的な価値だけではなく、表出的な犯行における「恨みをはらす」といった心理的な価値も含んでいる。「インセンティブ」と表現しても良いであろう。）すると、動機や機会があっても、不正行為の対象（個人情報や機密情報、知的財産など）に、少なくとも不正の当事者にとっての価値がなければ、不正行為が実行されることはないはずであるから、3つが全て不可欠な要素となり「トライアングル関係」が成り立つことになる。（図 1-3）このように、内部不正行為が発生する条件は、ISO27000 の脅威、脆弱性、（資産）価値を用いて十分に説明可能である（北野,2004）。脅威、脆弱性、資産価値という考え方は情報セキュリティ・マネジメントの基本として長く使われてきたものであり、新しい概念ではない。従って本研究では、このトライアングル関係を「古くて新しい不正のトライアングル」と呼ぶこととしたい。

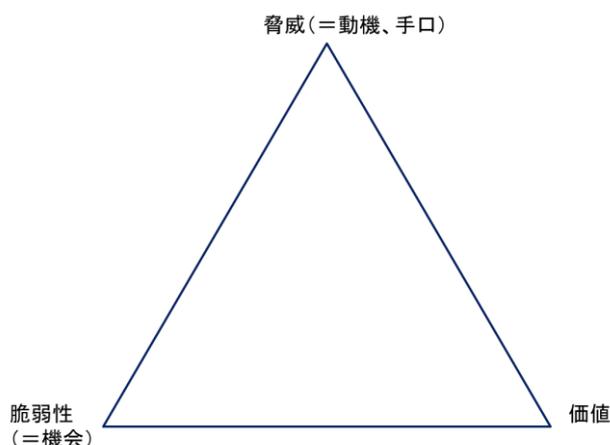


図 1-3 : 古くて新しい不正のトライアングル（筆者作成）

従って、この古くて新しい不正のトライアングルが成り立つ時、つまり脅威（動機・手口）、脆弱性（機会）、価値（経済的価値及び心理的価値）の3つの条件が揃った時には、内部不正行為が発生する可能性が高まるということである。

第2節 意思決定プロセスのモデル

1. 大淵のモデルと修正版モデル

不正のトライアングルは、内部不正行為が発生する外形的な条件を示しているが、だからといってこの条件下で必ず内部不正行為が起きるわけではない。なぜなら実際に当事者が不正行為を実行する場合、そこに至るまでには従業者に心理的な意思決定プロセス（過程）があり、それを経て実際に行為が実行される。そのため、不正のトライアングルが示すような外形的な条件が整っていたとしても、その行為を実行しないという意思決定があり得るからである。このことから、内部不正行為を抑止するためには、当事者である従業者の意思決定プロセスにおいて、「実行する」という意思決定を抑止すれば良いということになる。

この「意思決定を抑止する」方法を模索するためには、具体的にそのプロセスを知ることが必要である。そこで本研究では大淵（2006）による犯罪意思決定モデルを援用して検討を行った。犯罪の意思決定プロセスは、窃盗・暴力・性犯罪など罪種別に分析が試みられているが、この大淵のモデルは、犯罪全般に関して共通にみられるプロセスを記述している（大淵,2006）ため、汎用性がある。このモデルを援用した理由はここにある。これによって、いったん汎用的な意思決定モデルに立ち戻り、そこから本研究が対象とする、情報関連の内部不正行為に特化したモデルを導き出すことが可能となるからである。

大淵によれば、これはファーリントン（2005）が「統合的認知的反社会的傾向（ICAP）理論」に基づいて示した反社会性モデル（図1-4）の後半部分にほぼ相当する¹⁹。ファーリントンは主に青少年の反社会性の形成過程や反社会的行動を対象に研究し、この意思決定モデルを提示しているが、大淵はこの後半（図の下半分）を抽出して、汎用的なプロセスのモデルを構築したと言える（図1-5）。

¹⁹ ここで言う反社会性（AP）は犯罪心理学において人間の発達段階において形成される潜在的傾向であるが、企業にはコントロールする方法がないため、本研究では検討の対象から除外している。

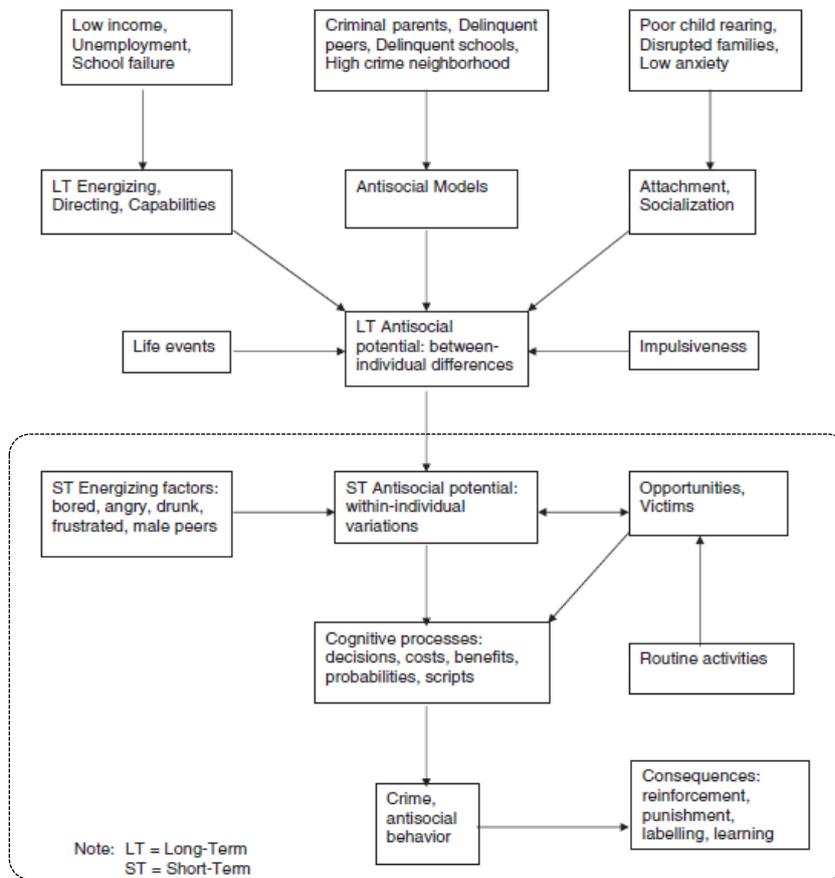


図 1-4 : 犯罪意思決定モデル (Farrington,2005) ※点線筆者

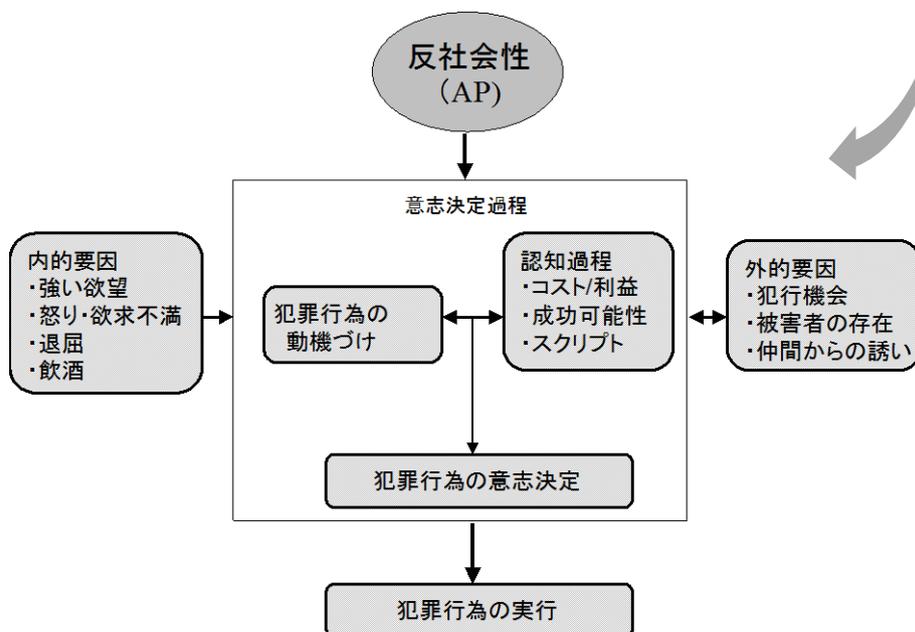


図 1-5 : 犯罪意思決定モデル (大淵,2006) : Farrington,2005 から大淵が作成

これを情報セキュリティ等の情報に関する侵害行為に適用すると、その動機づけにつながる内的要因には、例えば、借金苦による金銭的欲求や職場での不平不満、仕事が終わらないことへの焦り、上司からのプレッシャーや会社への恨みなどが考えられ、外的要因には例えば、情報にアクセスできる権限を持っている、システムの内情を熟知して不正操作が可能である、バックアップデータを管理している保管庫の鍵を持っている、などが考えられる。

このとき、内的要因・外的要因の形成や、認知過程におけるプロセスに影響を及ぼす要素（問題が起きる背景）として企業内の組織文化や、職場環境、雇用関係など、従業員を取り巻く環境要因を考慮に入れる必要がある。例えばコンプライアンス意識が低く、「少々危ない橋を渡ってでも売上目標を達成するほうが美德である」というような企業風土の中では不正に対する統制意識が弱まり、「売上目標の達成」等、組織としての成長圧力が強いほど不正を誘発する可能性は高くなると考えられる。また、周囲の従業員が不正について見て見ぬふりをするような職場環境であれば、不正行為は起こりやすくなると考えられるからである。

そこで従業員を取り巻く企業内の環境を「組織内環境要因」として独自に付け加え、内的要因について情報に対する侵害行為に合わせて修正したのが図 1-6 である²⁰(北野,2010)。

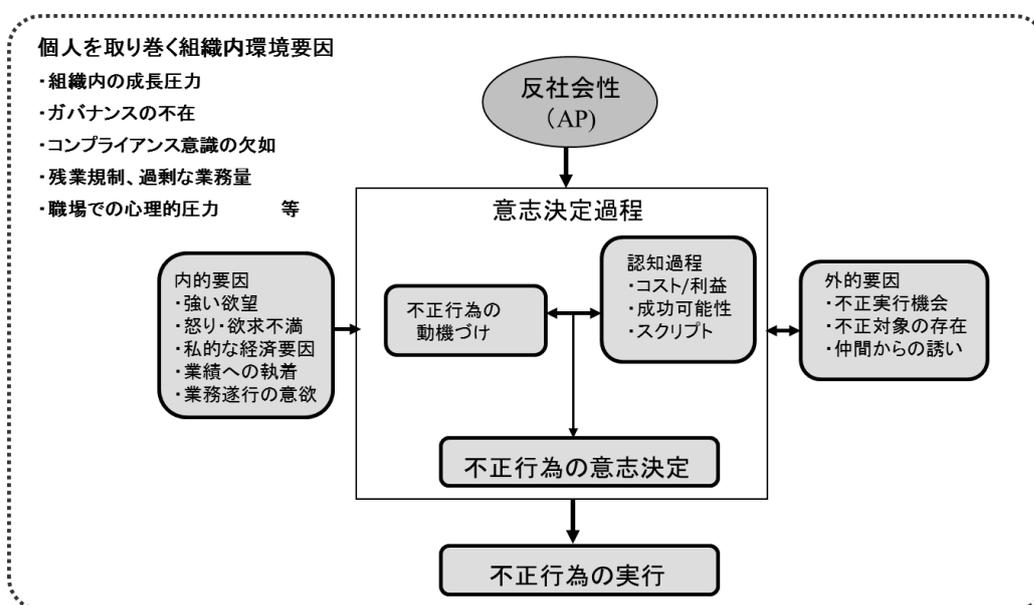


図 1-6：大淵のモデルを修正した情報関連内部不正行為意思決定モデル（北野,2010）²¹

²⁰ 犯罪学では社会学に基礎をおいた犯罪原因論と犯罪の機会を与えないことによる防犯を考える犯罪機会論があるが、このモデルを犯罪学の視点から見ると、内的要因に関わる対策が犯罪原因論的なアプローチであり、外的要因に関わる対策が犯罪機会論的なアプローチであると見ることもできる。

²¹ 2010年当時は「外部環境要因」としていたが、その後の研究により「組織内環境要因」としたほうがふさわしいと考え、名称を変更している。

大淵(2006)によれば、怒り、金銭欲、所有欲、怨恨などの内的要因は周囲の状況やそこから受ける刺激によって生じる。図 1-6 のモデルにおいて、周囲の状況や刺激には、借金や病気、恋愛などの純粋に個人に依存したものと、企業・職場環境、雇用関係など、組織内環境要因による、従業員と組織との関係から生まれるものがある。組織との関係から生まれるものには、例えば、上司との関係が悪い、ハラスメントがあるといった環境では怨恨などの内的要因が発生し、不正行為（特に表出的な犯行）の動機となることが予測される。また給与や人事評価に大きな不満がある場合も、妬みや怨恨となる可能性が高い。さらに個人に依存する状況と、組織との関係から生まれる状況は必ずしも別々のものではなく、場合によっては相互に関連していることもある²²。このように複数の要素が複雑に関係しながら内的要因を生み出していると考えられる。

認知過程は、成功可能性の見積もり、コストと便益の分析、リスク、スクリプトと呼ぶ行動レパートリーなどで構成され、様々な形で検討・決断のプロセスを経て、不正行為実行の意思決定がなされる（大淵,2006）。この時、成功可能性を甘く見積もるなどのバイアスが発生することがある。またクレッシーのトライアングルで言う正当化は、この認知過程において行われるプロセスの1つであると考えられる。

組織内環境要因は様々な形で認知過程および内的要因の形成にも影響を及ぼしている可能性が高い。例えば、企業などの組織に対して強い愛着を持っていると内部不正行為を思いとどまったり、逆に給与や上司との関係に問題があったりすると、躊躇せず実行してしまったりすることは直感的に予測できる。

これらのことから本研究では、このモデル上で企業がそのマネジメントにより一定のコントロールが可能な部分として組織内環境要因と、それによって形成される、従業員と企業組織との心理的關係に着目して検証し、これを適切にコントロールすることで内的要因を発生しにくくすること、および認知過程において不正行為実行の意思決定を抑止する方法を検討することとした。

2. 認知過程における認知プロセス

情報に関連する不正行為については、「かっとなって」衝動的に行われるタイプの不正行為は稀少なケースと考えられ、ほとんどの場合は意思決定に至るまでに必ず何らかの認知プロセスを経ているはずである。このとき、認知過程ではいくつかの認知プロセスが複合的に行われていると考えられる。

その主要なもの1つは「費用便益計算」であり、合理的経済学の立場からベッカーによって提唱された SMORC (Simple Model of Rational Crime)によるプロセスである。ベッカーによればそれは①犯罪から得られる費用便益、②つかまる確率、そして③つかまった

²² 三菱 UFJ 証券の顧客情報漏えい事件では、犯人は職務上のストレスからキャバクラに通うようになり、そこで多額の借金を作ったことが直接的な動機となった。借金は個人に依存するが、それが職務によって引き起こされているという関係にある。

場合に予想される処罰という 3 つの基本要素からなっている。そして合理的な人間は、最初の要素（費用便益）と残りの 2 つの要素（コスト）とを天秤にかけて、検討している不正行為（犯罪）が実行に値するか否かを判断するというものである。

ただし、現実には完全に合理的な意思決定は不可能である。サイモン（1947）が示した限定合理性によれば、そもそも完全に合理的な費用便益計算に基づいた意思決定はできないのである。その理由についてサイモンは、実際の行動は少なくとも以下 3 つの点において客観的合理性に及ばないと述べている²³（Simon, 1947, p.145）。

- ① 合理性は、各選択に続いて起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要とする。実際には結果の知識は常に断片的なものである。
- ② これらの諸結果は未来のことであるため、それらの諸結果と価値を結びつける際に想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならない。しかし、価値は不完全にしか予測できない。
- ③ 合理性は、起こりうる代替的行動の全てのなかから選択することを要求する。実際の行動では、これらの可能な代替的行動のうちほんの二、三の行動のみしか心に浮かばない。

つまり合理的と「考えられる」選択肢を選ぶ意思決定をするということは、ある限られた条件と範囲の中で最も合理的であるに過ぎないということになる。従って費用便益計算については完全に合理的な計算は成し得ないということを前提する必要がある。

さらに、ベッカーが主張するような経済的合理性だけで意思決定が行われるわけではない。カーネマン（1974）が主張しているように、必ず何らかの認知バイアスが影響を及ぼし、単純に合理的な意思決定をするわけではないからである。

仮に費用便益計算上は費用便益がコストを上回る行為と判断できる場合であっても、倫理観など、他の要素が影響を及ぼした結果、その不正行為を実行しない意思決定をすることもあり得る。従って、費用便益計算以外の認知プロセスも同時に働いていると考えなければならない。

費用便益計算以外の重要なプロセスは認知的不協和の調整である。実行しようとする不正行為は自らの倫理観（倫理的であろうとする気持ちや良心といったもの）との間に不整合が発生することが多いため、それを内的に調整するための動きが発生する。これは認知的不協和理論（theory of cognitive dissonance）と呼ばれ、「ある行動が間違ったと思ったときに、行動を修正するのではなく、認知を変えて納得する行動過程」の 1 つとされている（Festinger, 1957）。この不協和を低減するための心理的な動きの 1 つがクレシーのトライアングルで言う「正当化」である。現実的には認知的不協和を低減するための動きは正

²³ サイモンは主に経営者の意思決定について限定合理性を主張しているが、この考え方はあらゆる個人の意思決定に適用することが可能である。

当化だけではなく、不協和自体を無視してしまうということもあり得る。そこで本研究ではこれを「正当化」ではなく「不協和の低減」とした²⁴。

またこの不協和の低減は、犯罪心理学の視点からは「自己規範からの解放」であると表現されることがある。これは自らが持っている倫理観や規範などから、実行しようとする行為の（倫理観や規範からの）逸脱性を切り離し、解放することによって不正を実行するというものであり、不協和の低減と同じ意味あいだと言えよう。

次に費用便益計算と不協和の低減に対して影響を及ぼす要素を検討する。要素にはさまざまなものがあると考えられるが、そのうち大きな影響を及ぼすと予測される心理状態に着目して検討した。

(1) 認知バイアス

費用便益計算に影響を及ぼし、多くの場合、不正行為の成功率を実際より高く計算したり、不正が露見する確率を低く見積もったりする状況を生み出すのが認知バイアスである。認知バイアスとは、エイモス・トベルスキーとダニエル・カーネマンらによって明らかになった認知心理学や社会心理学の理論であり、ある対象を評価する際に、自分の利害や希望に沿った方向に考えが歪められたり、対象が目立ちやすい特徴に引きずられたりして、ほかの特徴についての評価が歪められる現象である。

認知バイアスには複数の下位概念があり、その中で費用便益計算の結果に影響を及ぼす可能性が高いものは確証バイアス、アンカー効果などである。また、認知的不協和の低減に影響を及ぼすものにはリスクシフト、バンドワゴン効果などがある。

(2) 乖離の戦略

認知的不協和を低減し、行為を自己規範から切り離すための方法として、バンデューラ（1978）が提唱した「乖離の戦略」があり、正当化あるいは分離的戦略群として、以下のように記述されている（Bandura,1978）。

- ① 中和に関する戦略。道徳的に正当化されたり、わかりにくい専門用語が使われることで、個人的・社会的に容認されたものとする方法。具体的には、不正行為について「社会のため、従業員のためである。」と考えることなど。
- ② 行動とその影響の関連性をあいまいにしたり歪曲すること。責任を回避し、行動の結果を無視または否定する方法。
- ③ 受け手側の行動によってもたらされた結果について述べる。いわゆる「他人のせいにする」という方法。

²⁴ 不協和を低減する方法として①認知を変える、②新たに都合の良い情報を集める、③重要度を変えるといた方法があると言われている。

この考え方はクレッシーは①について「修正のための語彙」と述べている等 (Cressey,1953)、それ以外の多くの心理学・行動経済学などの研究結果を包含できる。

その 1 例として、不正行為とそれがもたらす結果の間の心理的距離がある。この心理的距離を広げれば、倫理的抑止力が弱まって、不正行為を行いやすくなるという考え方である。行動経済学者であるアリエリー (2012) が MIT の寮において実施した実験によれば、冷蔵庫に入れておいた缶コーラと 1 ドル札 6 枚を乗せた紙皿では、缶コーラはすぐになくなった (学生達が持ち去った) のに対して、札は手つかずのまま残ったとされている。この差違を生んだ行為と結果の間にある心理的な距離をアリエリーは「つじつま合わせ係数」とした (Ariely,2012)。

例えば情報関連の内部不正行為について「システムのデータベースから機密情報をコピーし、メールに添付して外部に送って、不正な報酬 5 万円を得る」という行為を考えてみる。その行為自体は現金を盗むわけではなく、それがもたらす結果 (例えば、銀行口座に 5 万円が振り込まれる) との間に心理的距離があるために、倫理的な抑止力が弱まるということが考えられる。これを乖離の戦略にあてはめると、②によって行為を自己規範から切り離し、認知的不協和の低減が行われていると解釈することができる。

(3) 人と組織の心理的関係

認知過程に影響を及ぼす外的な要素としては、企業におけるさまざまな組織内環境要因から生まれる、従業員と企業・組織との心理的関係が、不協和の低減というプロセスに対して影響を及ぼすと考えられる。企業に対して帰属意識が非常に強く、愛着を持っていると、不協和の低減が十分行われずに内部不正行為を思いとどまることもあり得るし、逆に会社存続のためという理由で大きな低減が行われて、違法行為に手を染めてしまう場合もあり得る。また、不正を容認する職場環境であれば費用便益計算に影響を及ぼして「ばれないだろう」「ばれても許容されるだろう」と考えるかも知れない。

また人と組織の心理的関係は、単独で認知過程に影響を及ぼすだけでなく、複数の要素が相互に関連しあっているとも考えられる。

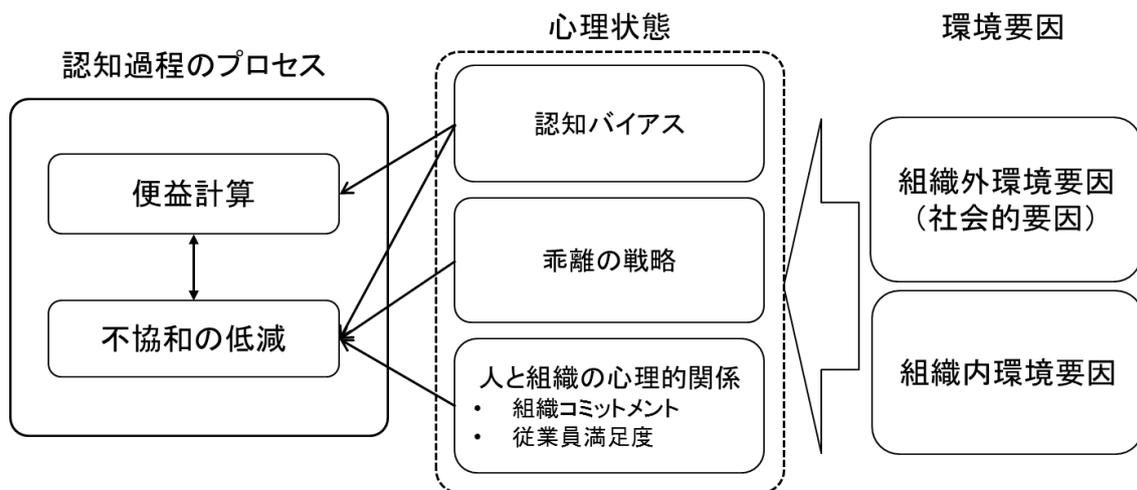


図 1-7 認知過程に影響を及ぼす主要な心理状態の関係 (筆者作成)

心理状態と認知過程の中で行われる費用便益計算、不協和の低減、認知バイアス、乖離の戦略、人と組織の心理的關係、組織内環境要因の關係を図 1-7 に示す。ここまでの検討結果から、不正行為実行の意思決定をしにくくするためには、認知過程において費用便益計算上でコストが費用便益を上回るようにする(正確にはそう判断される状況にすること、および認知的不協和の低減を妨げること、を対策として行えば良いことがわかった。

このことは、従来の情報セキュリティ対策が操作ログの取得や監視カメラによるモニタリング、ペナルティの強化などによって費用便益計算上のコスト(捕まる確率と予想される処罰)を引き上げる効果を提供しているものの、認知的不協和の低減を妨げるための対策をほとんど実施してこなかったものであり、今後の改善に向けて着目すべき部分であるということを示している。この各要素の中で、心理的關係だけは、企業がマネジメントによって影響を及ぼし、ある程度のコントロールが可能な要素である。そのため、この点に着目して実証的な研究へと進むこととした。

第 3 章 人と組織の心理的關係

第 1 節 実証的研究の趣旨

内部不正行為が行われるのは、IT システム上において従業者等の内部關係者が、職務遂行のために必要な情報にアクセスする権限を持っており、それを悪用した不正行為を防止することが技術的に難しいからである。そのため、技術的対策では、監視カメラ、システム上の操作履歴取得と監視・警告、組織的対策では違反者に対するペナルティ等によって、どちらかといえば不正行為の早期検出と心理的抑止効果を期待するということにならざるを得ない。これは第 2 章で説明した意思決定モデルにおいては、認知過程における便益計算プロセスに(例：不正行為がバレて懲戒処分となる可能性が高い、など)働きかけて不正行為実行の意思決定をさせないようにするという意味を意味する。

しかしこの対策は、意図的に不正を行う内部関係者に対しては（一定の効果はあるものの）必ずしも有効ではなく、認知過程に対する心理的抑止力は十分とは言えない。それは個人情報保護法の完全施行などを契機に、情報セキュリティ対策が盛んに強化された時期から約 10 年が経過してもなお、同様の事件が発生し続けるという事実が示している²⁵。

事件が発生し続ける理由を第 2 章で検討した意思決定モデルと認知過程のしくみを考慮して考えると、従来の対策は費用便益計算に対して影響を及ぼすことを目的としていることが多く、不協和の低減に対して働きかけるものは少なかったことが理由として想定できる。そこで本研究では、従業員が引き起こす内部不正行為、特に情報に対する侵害行為（システム悪用・情報流出・システム破壊）を対象として従来の情報セキュリティ対策における心理的抑止力の不足を補い、経営資源である情報の保護対策を向上させることを目的として、職場環境および企業と従業員との心理的關係が、その発生にどのような影響を及ぼすのかを検証する。

第 2 節 検討のためのアプローチ

大規模な個人情報漏えい事件等、内部不正行為による事件が発覚すると、IT 業界の多重下請け構造による低賃金の問題や、製造業のリストラによる高度な技術者への冷遇などが原因として指摘されるが、こうした議論は待遇改善や非正規雇用の増加、というような断片的のものが多く、体系的に分析・実証し、具体的な改善策の提示に至っていない。

また、あたかも派遣社員等のいわゆる非正規雇用による従業員が一般的に危険であるかのような報道や論調もしばしば目にするが、過去の事例を確認すれば、正規雇用の内部関係者であっても内部不正行為を行ってきたことが当然にわかる²⁶。

従って雇用形態は単に外形的な目に見える差であって、本来はそこに包含されている処遇、職場の人間関係、所属企業に対する帰属意識や倫理観などに、内部不正行為の発生についての本質的な要因を求めるべきである。

もちろん、こうした個人が引き起こす内部不正行為の動機については、企業側がコントロールできない当事者の個人的問題（借金や怨恨等）に起因する部分が多い。しかし企業側の努力である程度コントロールが可能であり、かつ内部不正行為の心理的抑止に有効な要素が何かを具体的に理解できれば、従業員にその行為を思いとどまらせるための対策には活用できると考えられる。

従来の情報セキュリティ対策は企業における内部統制システムの 1 つと考えられ、基本的にトップダウン型の統制である。ルールを決め、それらに従わなければペナルティがあるという権限統制型の組織運営であり、教育も組織から従業員へという一方向の働きかけ

²⁵ 現行の個人情報保護法は 2005 年 4 月 1 日に完全施行された。

²⁶ 情報セキュリティ問題に比較的近い、類似の先行研究には村上（2010）のように品質問題等の不祥事を検討し、就業形態が品質低下などの要因ではなく、管理の問題であるとするものもある。

で実施されてきた²⁷。

この方法における心理的抑止力が十分機能せず、実際に内部不正行為を抑止できていないのであるから、それを補うためには逆方向の働きかけ、すなわち自発的に、前向きにルールを守る、倫理的な行動をするように従業者を動機付ける必要がある。その場合、動機付けに必要となる欲求満足のための経済的及び社会的インセンティブもあわせて検討しなければならない。

そこで本研究では、職場環境および企業と、従業者との心理的関係を測定するための指標として、二要因理論を用いた従業員満足度と、組織コミットメントを利用することとした。また、これらに関連して日本的雇用慣習と組織一体感という概念を付け加えた。

そしてこれらの概念と内部不正行為の実行可能性との関係を検証することで、具体的にどのように従業者を動機付ければ心理的抑止力を強めることができるかを検討した。

1. 二要因理論の利用

給与や職場環境などに関して検討すべき点は、従業者個人がその待遇に満足しているか、という欲求満足の有無であるが、それは一般的には従業員満足度 (Employee Satisfaction) として測定され、業務効率の改善や業績向上のために利用されている。従業員満足度と不正行為やリスクとの関係については岩出 (2009) が従業員満足の内容を下記のように「生活満足」「職場満足」「職務満足」「企業満足」の4つに分類し、企業の HRM (HRM : Human Resource Management) 施策のあり方によって人的リスクをかなりの程度抑えることは可能であり、場合によっては企業業績にプラスの効果を及ぼすこともあると結論づけている (岩出,2009)。

岩出 (2009) による従業員満足度の指標 :

- ① 生活満足 (life satisfaction)
失業の不安のない雇用の安定感と適正な生活ができる収入の持続的な確保が期待でき、ゆとりのある生活時間をもてること。
- ② 職務満足 (job satisfaction)
仕事内容そのものやその直接的な結果に関わるもの。
- ③ 職場満足 (workplace satisfaction)
上司・同僚・部下との職場内人間関係が良好・円滑に保たれること。
- ④ 企業満足 (corporate satisfaction)
上記の生活・職務・職場満足の実現と自社に対する信頼感からの総合的な帰結を内容とするもの。

本研究では、現在も人事コンサルティングの分野で基礎理論として使われることがある、

²⁷ McGregor (1960) の言う「X理論」的な統制方法であると考えても良い。

フレデリック・ハーズバーグの二要因理論をもとにして従業員満足度を測定し、内部不正行為との関係を検証した。

二要因理論では満足を促すものを「動機付け要因」(motivator) 不満足を回避するものを「衛生要因」(hygiene factors) として定義し、動機付け要因の要素は「達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長」、衛生要因の要素は「企業の施策と管理、監督、対人関係、作業条件、給与、身分、福利厚生」が相当する (Herzberg, 1977)。

2. 組織コミットメントについての検討

次に所属組織である企業と従業者の心理的関係を測定するために組織コミットメントを利用し、内部不正行為との関係を検証した。

組織コミットメントは所属組織に対する考え方や帰属意識を表すために、ポーターらによって考案された (Porter, 1974)。その後アレン、メイヤーによって 15 の質問による調査方法である OCQ が考案されている (Allen, Myer, 1997)。アレンとメイヤーは、組織コミットメントの構成要素として感情的要素 (affective)、存続的要素 (continuance)、規範的要素 (normative) の 3 つを挙げている。また日本では田尾がアレン、メイヤーの質問表を翻訳し調査を行っており、日本企業に合わせて、組織コミットメントを次の 4 種類に分類している (田尾, 1997)。

愛着要素 : 組織に対する情緒的な愛着

内在化要素 : 組織のために尽力したいという意識

規範的要素 : 周囲の目が気になり、辞めるべきではないという意識

存続的要素 : 辞めることに伴うコストによる帰属意識

組織コミットメントの先行研究においては離職、遅刻などの逃避的行動との間に負の関係があることを示している研究は存在するが (Angle & Perry, 1981)、直接的に内部不正行為との関連に言及したものは少ない²⁸。

3. 日本的雇用慣習についての検討

従業員満足度及び組織コミットメントに関連のある指標として、終身雇用 (実際は長期雇用) や年功序列といった従来の日本的な雇用慣習と、組織の一体感という組織風土についても、従業者の志向と内部不正行為の関連を検討した²⁹。これは、組織コミットメントの

²⁸ Randall (1987) や田尾 (1997) のように過剰なコミットメントが不正行為に手を染める原因になる危険性を指摘しているものもあるが、どちらかという組織性の不正行為を意図しており、個人の不正行為に言及したものは見当たらない。

²⁹ 実際には「終身雇用」の語源とされる、Abegglen (1958) がヒアリング等を行ったのは一部の大企業だけであり、当時から日本企業が必ずしも終身雇用であったわけではなく、歴史的にもこのしくみが確立されたのは戦後のことである。それでも企業が生活基盤を提供するための共同体であったという社会的な位置づけは存在したと考えられる。彼の言う Lifetime Commitment は元々「終身の関係」と訳されている。

研究自体が、高度成長期の日本企業の成功要因が、従業員の会社に対する強い帰属意識と一体感のようなものであると考えられたことに関係していることから、かつての国内大手企業のように長期雇用が事実上保証されているような環境では、従業者による内部不正行為が起りにくいのではないかと考えたためである。

第3節 調査1：アンケート調査による検証

従業員満足度、組織コミットメント、日本的雇用慣習の、個人による内部不正行為に対する影響度を調査した。(本調査は任意団体であるデータベース・セキュリティ・コンソーシアムによる調査「DBA1000人に聞きました」で実施したものである。)

この調査では、企業等のITシステムにおいて個人情報や高度な機密情報を格納しているデータベースの管理者(DBA: Database Administrator)に対して、そのシステム上の管理者権限を悪用して、不正行為を行う可能性があるかどうかについて質問している³⁰。同時に従業員満足度、組織コミットメント、日本的雇用慣習に関する質問も行い、それらが不正行為を実行する可能性に及ぼす影響を分析した。

1. 調査の概要

実施日：2013年3月23(土)～24日(日)

調査方法：Webによるアンケート

割付：事前割付(独立行政法人労働政策研究・研修機構の「データブック国際労働比較2012」による性別・年齢階級別人口・就業人口・就業率(2010年)を使用して割付)

調査対象：全国対象・最終サンプル数1000人(経営者・自営業者など対象外の人を除外するスクリーニングを実施)

測定した概念：

- (1) 従業員満足度
 - ・衛生要因
 - ・動機付け要因
- (2) 組織コミットメント
 - ・愛着要素
 - ・内在的要素
 - ・規範的要素
 - ・存続的要素
- (3) 日本的雇用(雇用・賃金等)
- (4) 組織一体感

³⁰ ここでいうデータベースとはITシステムの要素技術である「リレーショナル・データベース(RDBMS)」ソフトウェアを意味している。

(5) 内部不正行為を実行する可能性の有無

質問項目の作成：

- ・従業員満足度については、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が 2012 年に実施した「従業員の組織帰属意識等に関する調査」で用いられたものに一部独自の修正を加えて利用した。
- ・組織コミットメントについては、対象が日本人であることから田尾（1997）の 4 つの要素を用いることとし、田尾の質問表を利用した。
- ・日本的雇用、組織一体感については独立行政法人労働政策研究・研修機構「第 6 回勤労生活に関する調査」（2012 年）における質問項目の一部を利用した。
- ・データベース内部に格納された情報に対する内部不正行為可能性について質問した。

- ① 情報を売却する可能性
- ② 情報を破壊する可能性
- ③ 情報を改ざんする可能性
- ④ パスワードを漏えいする可能性

- ・各質問はリッカート・スケールで、5 件法を用いて得点を付与・測定した。

2. 各要素と不正行為実行可能性の分析

内部不正行為を行う可能性と、測定対象の概念との間の関係を以下の手順で分析した。

- (1) 確証的な因子分析を行い、従業員満足度（衛生要因・動機付け要因）、組織コミットメント（愛着要素・内在的要素・規範的要素・存続的要素）、日本的雇用慣習に対する支持・不支持、の各概念について数値化を行った。抽出方法としては主因子法を採用し、2 因子以上のモデルの場合、プロマックス回転を行っている。
- (2) 因子分析で数値化された各概念について因子得点を算出した。
- (3) 算出した各概念を表す因子得点を独立変数とし、内部不正行為の実行可能性を従属変数として重回帰分析を実施した。

3. 分析結果

- (1) 衛生要因・動機付け要因、組織コミットメントの各概念については、ほぼ理論通りの因子が得られた。また日本的雇用、組織一体感について想定通りの因子が得られた。いずれも Cronbach の α 係数を用いて信頼性分析を行い、.86 から .92 の間の値となっている。組織コミットメントの要素については、田尾の質問表にある「この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの会社を辞めることはない」は内在化要素への負荷量が最も大きくなっており、概念と質問の関係が田尾（1997）の分析結果と異なった。また

「この会社で働くことを決めたのは明らかに失敗であった。」については、今回の分析では複数の因子（愛着要素と規範的要素）に対してほぼ同じ負荷量となり、最も負荷量の大きかった規範的要素に対して α 係数を大きく引き下げている（0.193の差が出ている）ため分析からはずしている。この2点について差違がみられたが、全体的には概ね合致したと評価できる（表1-3、表1-4、表1-5を参照）。

質問項目	因子			
	1 内在的要素	2 愛着要素	3 規範的要素	4 存続的要素
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う。	.050	.833	-.041	.029
もう一度就職することがあれば、同じ会社に入る。	-.042	.820	.106	-.077
この会社にいることが楽しい。	.152	.730	-.051	.005
友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える。	-.009	.893	.017	-.070
この会社が気に入っている。	.138	.822	-.115	.008
この会社に自分を捧げている。	.479	.328	.088	-.020
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ。	.752	.168	.007	-.106
この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である。	.771	.118	-.076	.030
会社のために力を尽くしていると実感したい。	.737	.031	-.031	.064
いつもこの会社の人間であることを意識している。	.838	-.025	-.065	.063
この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる。	.950	-.127	.025	-.040
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる。	.883	-.060	.050	-.065
この会社のためだけに苦労したくない。	.349	.046	-.027	-.279
この会社の悪口を聞くと、心中穏やかではいられない。	.431	.172	.085	.139
この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの会社を辞めることはない。	.280	.198	.178	.249
この会社を辞めると、人に何を言われるかわからない。	-.017	-.025	.854	-.084
会社を辞めることは、世間体が悪いと思う。	-.097	-.004	.851	-.027
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう。	.171	.022	.651	.016
この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない。	.007	-.036	.804	.047
この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うから（損が大きいから）である。	-.032	.148	.029	.628
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ。	-.059	-.152	-.048	.682
この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない。	.095	-.084	-.114	.766
この会社を離れたら、どうなるか不安である。	-.085	.051	.112	.749
α 係数	.916	.929	.864	.781

表1-3 組織コミットメントに関する因子分析結果

質問項目	因子	
	1 (衛生要因)	2 (動機付け要因)
福利厚生や施設は充実している。	.621	-.018
有給休暇は満足いくレベルで取得できている。	.609	-.049
あなたの職場内では、上司・同僚のサポート・支援がある。	.504	.213
あなたには業務以外の相談などに乗ってくれる上司・同僚の人がいる。	.600	.098
あなたの給与は同僚や同業他社と比べて納得できる水準にある。	.935	-.172
あなたの給与は適切にあなた自身の業績評価を反映している。	.835	-.034
人事評価の基準と体系が明確だ。	.560	.229
あなたは会社から仕事に必要な機器（パソコン、携帯等）が十分与えられている。	-.052	.534
職場では、規律やマナーが守られている。	-.021	.623
会社にいることで自分が成長できる。	.258	.538
自分の将来像がイメージできる。	.375	.413
仕事は結果だけでなくプロセスや姿勢も重視している。	.073	.516
自分の現在の業務はやりがいがある。	.057	.722
自分の責任を果たすのに、十分な権限が与えられている。	-.142	.796
会社の経営方針に共感できる。	-.026	.809
会社に将来性を感じている。	.322	.470
α 係数	.866	.883

表 1-4 衛生要因・動機付け要因についての因子分析結果

質問項目	因子	
	1 (組織一体感)	2 (日本的雇用)
1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用が望ましい。	-.030	.811
勤続年数とともに給与が増えていく日本的な年功賃金が望ましい。	.000	.816
「社宅や保養所などの福利厚生施設を充実させるより、その分社員の給与として支払うべきだ」という意見に賛成である。	-.418	-.038
「組織や企業にたよらず、自分で能力を磨いて自分で道を切り開いていくべきだ」という意見に賛成である。	-.623	.250
会社は経営者・社員を含めたみんなのものだ。	.725	.047
会社や職場への一体感を持つことは良いことだ。	.700	.068
社長や取締役が内部昇進（外部の人が雇われるのではなく、社内の人が昇進して役員になること）で選ばれるのは当然である。	.398	.256
α 係数	.711	.791

表 1-5 日本的雇用、組織一体感の因子分析結果

(2) 各概念を表す因子得点を独立変数とし、内部不正行為の実行可能性を従属変数として行った重回帰分析では、日本的雇用、衛生要因、規範的要素は内部不正行為可能性に対して1%有意、標準化係数は負となった。また、組織一体感、存続的要素は内部不正行為可能性に対して1%有意で正の値となった。t値を見ると、比較的大きな影響を及ぼすのは、衛生要因、組織一体感、規範的要素である(表1-6参照)。なお、VIF値により多重共線性についての確認を行い、VIF<10である。

	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
(定数)	1.729	.030		57.373	0.000		
組織一体感	.279	.043	.212	6.510	.000 *	.646	1.548
日本的雇用	-.148	.039	-.115	-3.777	.000 *	.739	1.353
衛生要因	-.346	.060	-.285	-5.756	.000 *	.279	3.584
動機付け要因	.115	.082	.094	1.398	.162	.150	6.656
内在的要素	.076	.063	.064	1.195	.232	.241	4.156
愛着要素	.088	.069	.074	1.277	.202	.204	4.910
規範的要素	-.613	.048	-.501	-12.746	.000 *	.443	2.256
存続的要素	.174	.044	.138	3.960	.000 *	.568	1.760

a. 従属変数：将来、データベースに格納されている情報をこっそり売却するかも知れない。*:p<0.01

R	R2 乗 (決定係数)	調整済 R2 乗 (調整済決定係数)	推定値の標準誤差
.566a	.320	.338	.95299

表 1-6 内部不正行為の可能性を従属変数とした重回帰分析の結果

(3) 表 1-6 では従属変数「将来、データベースに格納されている情報をこっそり売却するかも知れない。」についてのみ結果を記載しているが、他の3つの質問による内部不正実行可能性についても、各概念との関係について同様の結果が得られた。

この結果から、従業者が従来の年功序列や長期雇用といった日本的雇用形態を支持する場合や規範的な組織コミットメントが強い場合は情報に対する内部不正行為が起こりにくく、衛生要因が悪い場合(従業員満足度が低い場合)、組織一体感や存続的な組織コミットメントが強い場合は、情報に対する内部不正行為が起こりやすい傾向があるということが示唆された。一方、直感的には強い影響を及ぼしそうなイメージのある愛着要素については有意な結果が得られなかった。

4. 考察

分析の結果、有意な影響が見いだされた衛生要因、規範的要素、存続的要素、日本的雇用慣習、組織一体感への支持・不支持和不正行為実行可能性との関係について考察した。

4.1 衛生要因の影響

給与や評価、待遇、対人関係といった職務と職場に関する不満が内部不正行為の発生を助長することは、直感的に納得できることではあるが、本研究によってこれを客観的に確認できた。また衛生要因に関する質問項目で因子負荷が高いのは給与（.935）と業績評価（.835）であり、給与や評価の影響が最も大きいことも確認された。

一方動機付け要因については有意な結果が得られなかったが、これは動機付け要因に対するインセンティブ（欲求の満足）が、達成、承認、成長など社会的インセンティブであることから、衛生要因において不満を持つ従業者には影響を及ぼしにくいからだと考えられる。このことはマズローの 5 段階欲求説で低次欲求を満足させた後に高次欲求が高まると主張されてきたのと同様に（Maslow, A.H., 1954）、衛生要因が満足できなければ動機付け要因は改善されにくいために、内部不正行為の実行可能性に対して直接的に有意な影響が見いだされなかったと考えられる。

4.2 規範的要素の影響

組織コミットメントの要素の中でも、今回採用した田尾による規範的要素は、田尾によって質問項目が追加されており、日本的と定義されている（田尾, 1997）。「周囲の目が気になり、辞めるべきではないという意識」という定義から想起されるのは職場や企業における監視体制であり、また不正を容認しないという雰囲気、組織風土である。またホーソン実験で見いだされたように、職場には人間関係としての「非公式組織」が存在することが多く、そこには一種の社会統制機能が存在するとされている。不正行為を行えば、様々な形で社会的制裁を受けるということも、「周囲の目」として心理的抑止力になっているのであろう（Mayo, 1933）。

4.3 存続的要素の影響

存続的要素は、功利的コミットメントの1つであり、「辞めたら他に働くところがないから」といったような、組織を辞める際のコストの知覚に基づくものであり（田尾, 1997）、本質的には所属組織に対して愛着を持たない。従って存続的要素が強い従業者は、辞めるコストよりも不正行為による利得が大きいと判断した場合は、これを実行する可能性が高いと考えられる。（ただしその判断には心理的バイアスが発生することに注意が必要である。）

4.4 日本的雇用慣習の影響

従来の日本的雇用慣習に見られた、長期雇用・年功序列を支持するという事は、同一の企業で、若い時代には企業に対する貢献度に比べて低い給与で働き、その差額分が将来補填されていく、という前提を支持しているということである。この前提では、所属企業が長期的な安定を失ったり、自身が不正行為で懲戒等を受けたりすれば、将来受け取る予定であった費用便益が大きく損なわれる。(今回の調査対象では63%が転職経験を有しているが、転職経験者であっても安定した長期雇用を希望する人が多い、という解釈をすべきであろう。)

従って従業者は、内部不正行為によって所属企業に大きな損害が発生することや、不正が発覚して懲戒処分を受けることは、リスクが大き過ぎると感じるために、抑止効果が働くと考えられる。

4.5 組織一体感の影響

組織一体感は通常、企業の業績等、組織としてのパフォーマンスを向上するための肯定的要素として捉えられることが多い。しかし一方で、これを支持する人によって構成される組織・職場には集団主義的な傾向が強く、違反行為を黙認したり、違反行為に迎合したりしやすい雰囲気がある。これが内部不正行為の実行可能性に対して正の影響を及ぼした理由であると考えられる。この点についてはいくつかの先行研究を参照することが可能である。

(1) 浜屋と山本(2011)は3,000人を対象に行った調査結果を分析し、個人が主張せず集団に従属してしまう集団主義が職場での違反行為黙認につながるとしている。これは「周りに合わせた行動をとっている人が多い」「意思決定や行動の際にはなるべく全員一致」といった項目への回答を分析した結果である。また王(2008)によれば、集団主義尺度の得点が高ければ、不正行為の不公表を問題視する程度が低下するとしている。

(2) 岡本(2006)は不祥事と組織風土に関する調査結果の分析から「属人風土」という概念を主張し、個人についても「属人思考」があるとしている。ここで岡本の言う属人思考とは「反対意見を言うと、相手を傷つけるのではないかと思う」「世話になった人には反論できない」等の項目から因子分析で抽出され、さらに違反黙認傾向および違反迎合傾向と有意な相関があるとしている。これらは組織一体感の否定的側面を表しているとも考えられる。

岡本の分析によれば、この属人風土は存続的コミットメントと正の相関があるとしており、今回の調査・分析では内部不正の実行可能性と存続的要素は正の関係を有意に示したことから、組織一体感は属人風土に影響を及ぼしていると考えられる。

どちらの先行研究も組織内部で他人の不正行為を黙認しやすい傾向が、実際に不正行為の発生を助長することを示している。

5. 日本の雇用環境の変化と今後の展望

今回の調査・分析の結果から従来の日本的雇用形態や給与の引き上げ、人事評価の公平な運用等が、内部不正行為の抑止にも一定の効果が期待できると確認できた。しかし、いずれの施策も、それぞれ断片的に行えるものではなく、企業全体の経営方針と活動の中で検討すべきものである。むしろ2000年以降の経済状況や企業経営の変化は、どちらかといえばこれらと相反する方向に進んでいる。その中で適切にリスクをコントロールしながら事業の発展と安全性の向上を両立させていく方法を検討しなければならない。

第4章 組織的内部不正行為についての分析

第1節 組織的不正行為の意思決定

次に組織的な内部不正行為について検討する。組織的に行う内部不正は、その名の通り、複数の人間が共謀して実行する不正であり、不正行為自体には、関わった人間に共通の表面的な目的が存在する。例えば会計不正であれば売り上げや利益を良く見せることであったり、事故隠しであれば事実が表面化しないようにする、といったことである。

これらの表面的な目的の背後には、企業の決算を良く見せて株価の下落を回避したい、行政処分を免れたい、業務効率を上げて利益を出したい、といった組織の本質的な目的がある。同時に、個人にとっては「会社が潰れると皆が困るから」というような組織のため、という集団主義的な目的の側面と、「自分の責任になるから、自分の給料が上がるから」「上司に言われて仕方ないから」といった個人のための目的による道具的な犯行という側面が混在している（図1-7）。

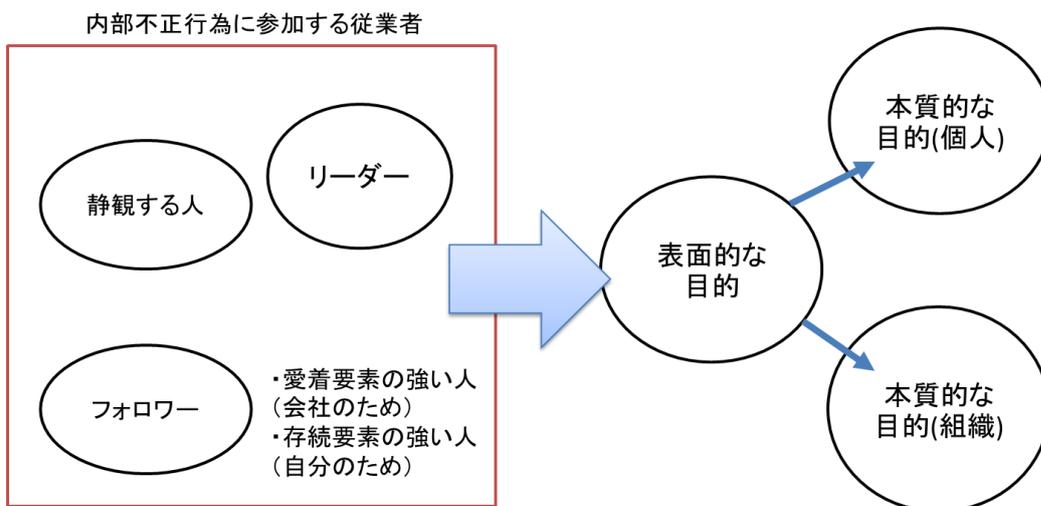


図1-7：組織的内部不正行為の目的と構造（筆者作成）

組織的不正を構成する従業者には、多くの場合リーダーとフォロワーが存在する。リーダーは役職者など比較的地位が高い者が多く、不正行為を考案・計画し、他の従業者に指示を出す者である。フォロワーは現場の実務者レベルの人が多く、リーダーの指示に従って不正行為を実行すると考えられる。それ以外に、不正行為を知っていて反対する人が存在するが、こうした人達は最終的にリーダーに押し切られ、不正を容認せざるを得なくなる等の状況が想定される。

例えば大規模な粉飾決算や不正経理などの場合、その不正行為を計画するのは経営層や部門長などの役職者である場合が多いが、実際には役職者だけでその行為が完遂されることは少ない。何らかの形で役職者の指示を受けて実行する実務者が存在するケースが多いと考えられる。(取締役や部門長が自ら裏帳簿を作成したり、システム内に記録されている情報を改ざんしたりすることは考えにくく、実務者の誰かが実際に「手を動かして」いるはずである。) また、その不正を知っていて反対してはいるが、「上司には逆らえない」「次の異動で飛ばされたくない」等様々な理由で押し切られてしまう人が存在する。こうした人達は直接不正行為に加担するわけではないが、「静観する人」となり、結果として不正行為を容認している。なお最初から反対せず容認し、静観している人はフォロワーと同じと考えられる。

このとき従業者は、主体的に不正行為を計画・指示する側と、指示を受けて実行する側という、その立場の違いによって異なる意思決定プロセスを経ると考えられる。

1. 組織的内部不正行為におけるリーダーの意思決定

不正行為のリーダーが意思決定プロセスは個人的不正行為の道具的な犯行の場合に近い場合と、企業の存続のためといった集団主義的な目的が大きい場合の両方が存在し、個別のケースに依存して状況が異なると想定出来る。(ただしどちらか片方の単一目的で不正が行われるケースはむしろ少数であろう。)

個人的な道具的な犯行に近い場合は、概ね個人的内部不正行為の意思決定プロセスと同じと考えられる。なぜなら、不正のリーダーとなる従業者は、業績悪化にせよ、行政処分にもせよ、企業に起こるネガティブな事象についての責任を問われる立場であることが多く、自らの保身が主たる目的であることが多いからである。ただし、部下などの他人を巻き込んだ組織的不正行為になる場合、他人を巻き込むという行為自体に別の認知的不協和が発生するため、それを低減するために組織的な目的が利用されている、という場合は想定できるであろう。

次に組織的な目的であるが、既に述べたベイザーマンとテンブランセル(2013)の主張する「倫理ギャップ」における組織レベルの倫理ギャップは、こうした認知バイアスの影響を受けた結果として生じていると解釈できる。またサイモン(1947)の言う、内在化と組織パーソナリティの獲得によって生じる社会の価値と組織の価値との間のコンフリクトも同様である。(Simon,1947 p.432-434) サイモンによれば、企業に対する強い忠誠心があ

るとき、実務者は非個人的に行動しており「正しさ」の基準として組織の価値尺度が、個人の価値尺度に代わっている (Simon,1947 p.438)。つまり個人の価値尺度では不正なこと、とわかっている会社という組織の価値尺度では正しい (少なくともその時点ではそう見える) と考えて実行してしまうということがありえるということになる。これはまさに、認知的不協和を低減し、自らの行為を自己の規範から切り離すための心理的な動きであると考えられる。

2. 組織的内部不正行為におけるフォロワーの意思決定

それに対して、フォロワーの意思決定は、もともと内的要因が弱いため、認知過程における認知的不協和が比較的大きいと考えられる。そこでは個人の不正行為と同じように便益計算と認知的不協和の低減が行われるはずであるが、この時の認知的不協和の低減に影響を及ぼす、認知バイアスがリーダーの場合や、個人的内部不正行為の場合とは異なっていると考えられる。フォロワーの認知過程に影響を及ぼすことが想定される、代表的な認知バイアスは次のようなものである。

- (1) バンドワゴン効果：ある選択が多数に受け入れられているなど、その選択への支持が一層強くなることを指す。上司や周囲の同僚などが行っていることについて反対しにくい状況になる。
- (2) リスキーシフト：大勢の集団の中では、その成員が極端な言動を行なっても、それを特に気に掛けもせず同調したり、一緒になってそれを主張したりするようになっていくこと。いわゆる「赤信号をみんなで渡れば怖くない」という状態である。
- (3) ハロー効果：肩書きや高い学歴などの顕著な特徴に影響されて、その人のほかの部分や全体の評価にゆがみがでること。

なお、それ以外の「不正を知っていて反対はしているが、何もできずに静観する人」の意思決定は、フォロワーに準じていると考えられる。なぜなら、その不正行為を容認することが、自らの自己規範や倫理観に反しているため、なんらかの形でその認知的不整合を低減・調整する必要があるからである。また内的要因が弱いという点も同様である。

3. 個人の受容領域

リーダーであれフォロワーであれ、認知的不協和の低減と調整の結果、個人が行う「組織としての」非個人的な意思決定が行われ、実務者は不正行為を実行してしまう。しかし個人には、一体化によって、企業の発展や存続といった組織の目的を受け入れ、組織的に行動するための領域的な限界がある。いったん認知的不協和を調整できたとしても、不正行為が繰り返される等、継続的に意思決定を強制されると、次第に低減・調整ができなく

なり、認知過程が変化して、個人の行動が変化する可能性がある。これについてサイモン（1947）は企業の要求（経営者の指示）が個人の受容可能な領域を超えると、個人的な動機や意思決定が再び動き出し、自主的な判断と意思決定を行うことがあるとしている（Simon,1947 p.438）。

この受容領域という考え方は、反社会的な不正行為を行うことによる良心の呵責に、どれくらい耐えられるかといったイメージで捉えるとわかりやすい。この領域を超えたとき、実務者は経営者の指示に従わなくなったり、退職したり、または内部告発を行うなどの行動に出る可能性がある。つまり、組織との一体化による非個人的な意思決定と、それによる不正行為の実行は、この受容領域の範囲内（認知過程で認知的不協和が調整できる範囲）でのみ現実になるということである。

そしてサイモンは言及していないが、この領域の大きさには、かなりの個人差があるはずである。フォロワーではもともと内的要因が弱く、受動的に意思決定を行っているため受容領域が小さいことが想定される。また、フォロワーよりも「静観する人」のほうが、より受容領域は小さく、退職や内部告発へと向かう可能性が高い。

第2節 組織風土と内部不正行為の関係

前節では組織的內部不正行為について、そこに参加する従業員がどのような意思決定プロセスを経て、それを実行するかという視点について検討した。このとき認知過程に影響する重要な組織内環境要因として「組織風土」を検討する必要がある。従来、内部不正行為や、その他の不祥事など組織的な逸脱行為と呼ばれる事象については、そうした事象を生み出しやすい組織風土があると論じられてきた。従って組織風土が、不正行為の実行に至る意思決定に対してどのように影響を及ぼすのかを考えることは、最終的に認知的不協和の低減・調整を妨げ、不正行為の実行を抑止するために重要な点である。

1. 「属人風土」の組織風土

岡本（2006）は1999年に発生したJCO臨界事故をきっかけに企業内部で組織ぐるみの不正行為が行われる原因・背景について社会心理学の立場から研究を行った。研究は5年間におよび複数回のアンケート調査結果をもとに詳細な分析を行っている。その結果に基づき「属人思考」という風土（属人風土）を定義し、組織的な逸脱行動の原因であるとした。この属人思考は「仕事に関わる判断や意思決定の過程で、「その提案は自社にとってプラスとなるか否か」といった「ことがら」の是非よりも、「誰が提案者か」「支持者は誰か」などと「人」の要素を重く扱う思考であるとされている（岡本,2006）。

この研究の中で岡本は組織としての内部ルールなどの命令系統の整備（社内的なルール・規定の整備やその実行に関わるモニタリングなど）、個人の違反の容認、属人風土、組織的な違反の容認の関係について、共分散構造分析を行い図1-8のような結果を得ている。

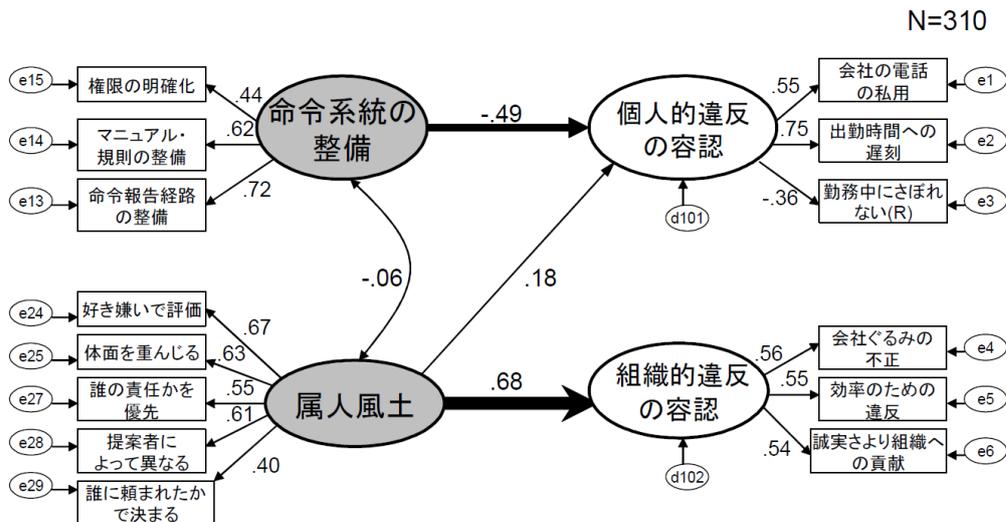


図 1-8：属人風土と組織的違反の相関（岡本,2003）

この結果から、以下のようなことが示されている。

- (1) 命令系統の整備は個人的な違反を防ぐためには効果がある。
- (2) 命令系統の整備は組織的違反（組織ぐるみの不正行為）を防ぐ効果はほとんど期待できず、属人風土のような組織風土改革が必要である。

従って、情報に関わる不正行為についても、業務プロセスを可視化し、そこに見いだされたリスクを適切にコントロールし、その状況をモニタリングする、といった内部統制的な手法や情報セキュリティ対策は、個人が行う内部不正行為を抑止する効果はあるものの、組織的不正行為を防止する効果はあまり期待できないということになる。

このことは、内部不正行為に至る意思決定プロセスの認知過程において、認知的不協和の低減・調整に影響を及ぼす認知バイアスが異なるという考え方と整合している。岡本（2003）が属人風土を検証した際の属人的判断傾向因子分析では表 1-7 のような質問項目を使用している。この質問項目の内容を見ると、これらが強く影響しているのが属人風土であるとするなら、バンドワゴン効果やリスクシフト、ハロー効果といった認知バイアスが生まれやすい環境であるということが見てとれる。

項目	賛否と好意の混同傾向	発言者の重視傾向	h ²
反対意見を言うと、相手を傷つけるのではないかと思う	0.67	0.13	0.46
反対意見を言われると、相手に嫌われているのではないかと思う	0.66	0.18	0.46
世話になった人には反論できない	0.56	0.12	0.33
話し合いの場で反対意見を言うのは、相手に悪いと思う	0.55	0.09	0.31
気の合う友達の見解であれば、とりあえず従う	0.47	0.14	0.24
好きな人の意見は、たとえ納得できなくてもなるべく受け入れる	0.47	0.06	0.22
自分の意見に賛同してくれた人には、一言お礼を言いたくなる	0.40	0.24	0.22
誰が言っているのか分からない意見には、内容にかかわらず賛成したくない	0.01	0.57	0.33
誰の意見か分からないと、同意すべきかどうか判断がつかない	0.15	0.54	0.31
意見を求める際に、相手が社会的に認められた人なのかどうか気になる	0.20	0.50	0.29
人の意見の内容よりも言った人がどんな人なのか気になる	0.09	0.45	0.21
誰が言っているかによって、その意見に賛成するか反対するかを決める	0.17	0.42	0.21
説明分散(%)	22.50	7.47	30.0
Cronbach's α	0.76	0.63	

表 1-7：属人的判断傾向因子分析（岡本,2003）

また属人風土と組織コミットメントの関係については岡本（2006）は2度にわたる調査と分析を行っており、その結果、表 1-8 のような相関関係が見いだされている。この結果は、組織風土の属人度が高くなるほど、組織コミットメントにおける愛着要素、内在化要素は小さくなり、存続的要素がやや高くなる傾向があることを示している（岡本,2006）。

属人風土との相関係数	愛着要素	内在化要素	規範的要素	存続的要素
研究I	-0.40**	-0.29**	-0.02	0.22**
研究II	-0.36**	-0.23**	-0.02	0.18**

**：1%水準で有意な相関係数

表 1-8：属人風土と組織コミットメントの関係（岡本,2006）

岡本（2006）の先行研究は属人風土という組織風土が組織的な不正行為を生み出す土壌になることを示しているが、それを実行する個人がどのような意思決定を行うかについては踏み込んでいない。

2. 調査2：IPAによるアンケート調査と分析

この組織的な不正行為に関して独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が行った調査と分析の結果を参照することができる。この調査では、以下の概念を調査項目として実施している³¹。

³¹ 実際の時系列としては、第3章に記載した調査は、このIPAによる調査結果を踏まえて内容を調整し、個人的内部不正行為に対象を限定して実施したものである。

(1) 属人風土と内部不正を容認する雰囲気

(2) 組織コミットメントと内部不正

(3) 二要因理論による従業員満足度

(4) 形式主義

(5) 終身の関係

(6) その他

・違反行為の経験

個人的違反行為、組織的違反行為のそれぞれ 5 つの行為

・組織ルールの有無

情報セキュリティに関連したルールについての状況

・違反の意図と他者からの評価

著作権法違反をポリシー違反として調査した既存研究で用いられていた調査項目

・リスク回避度

経済学で用いられることが多い、宝くじによるリスク回避度の算出

・個人の属性

属する組織の業種、部門、職位、企業規模、勤続年数、年間所得（その他の雑収入を含む）、最終学歴、性別、年齢、居住地域、婚姻状態、子供の有無、職業

この調査では第 3 章の調査と同様に、組織コミットメント、二要因理論による従業員満足度、日本的雇用形態に対する意識について因子分析を行っている。また組織的違反（不正行為）と個人的違反（不正行為）について、その経験及び意識、職場の雰囲気などについても調査している。

ここでははじめに探索的分析により、個人的違反および組織的違反の有無と関連がありそうな要因を明らかにした。個人的違反経験と組織的違反経験をそれぞれ因子分析して数値化を行い、その数値化された得点（潜在的な違反意識と解釈し、その値が高いほど違反意識が高いとした）に影響を与える要因を調べるために重回帰分析を行っている。個人的違反、組織的違反の 2 つの潜在的違反意識を従属変数とし、探索的分析から候補として得られた要因を独立変数として用いて分析を行っている。独立変数については表 1-9 に示す通りである。

概念	説明変数
終身の関係	日本型経営の雇用形態
従業員満足度	組織一体感 衛生要因
組織コミットメント	動機付け要因 愛着要素 内在化要素 規範的要素 存続的要素
属人風土	属人風土
違反容認雰囲気	個人違反容認雰囲気 組織違反容認雰囲気
形式主義	形式主義
属性	転職回数 企業規模 年収 製造業ダミー(製造業か否かのデータ) サービス業ダミー(サービス業か否かのデータ) 管理職ダミー(管理職か否かのデータ) 大卒ダミー(大卒以上かそれ以外かのデータ) 正規雇用ダミー(正規雇用か否かのデータ)

表 1-9 : IPA 調査の独立変数一覧 (IPA「従業員の組織帰属意識等に関する調査」,2012)

重回帰分析の結果を表 1-10 に示す。

モデル		標準化されていない係数		標準化係数		有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ	t 値		許容度	VIF
1	(定数)	-.271	.155		-1.754	.080		
	日本型経営の雇用形態	-.087	.048	-.080	-1.791	.074	.598	1.672
	組織一体感	.117	.054	.101	2.160	.031	.544	1.838
	衛生要因	-.099	.060	-.096	-1.663	.097	.355	2.821
	動機付け要因	-.042	.057	-.041	-.742	.458	.395	2.532
	愛着要素	.127	.062	.133	2.051	.041	.283	3.529
	内在化要素	-.114	.067	-.114	-1.703	.089	.268	3.734
	規範的要素	-.026	.049	-.025	-.529	.597	.516	1.940
	存続的要素	.145	.042	.137	3.474	.001	.768	1.301
	属人風土	.152	.043	.142	3.566	.000	.747	1.339
	個人違反容認	.077	.052	.072	1.466	.143	.489	2.045
	組織違反容認	.184	.051	.185	3.583	.000	.445	2.247
	形式主義	.012	.043	.011	.284	.777	.731	1.368
	転職経験	.019	.030	.026	.638	.523	.736	1.359
	企業規模	-.013	.015	-.034	-.857	.392	.771	1.297
	年収(個人)	.051	.025	.090	2.002	.046	.585	1.710
	製造業	.053	.079	.026	.661	.509	.776	1.289
	サービス業	-.004	.081	-.002	-.045	.964	.793	1.261
	管理職	.179	.081	.089	2.216	.027	.745	1.343
	大卒ダミー	-.035	.073	-.019	-.482	.630	.774	1.291
	正規雇用	.010	.094	.005	.107	.914	.598	1.671

モデル要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.414 ^a	.171	.147	.86034983

表 1-10 : 潜在的組織的違反意識に関する重回帰分析 (IPA「従業員の組織帰属意識等に関する調査」,2012)

この結果では、潜在的組織違反意識において、「日本的経営の雇用形態」、「衛生要因」、「内在化要素」の推計された係数は10%水準で有意となり、その値は負となっている。従って日本的経営の雇用形態を強く感じる人ほど、潜在的組織違反意識が低い。また衛生要因による従業員満足度が高い人、組織に対する内在化要素のコミットメントが強い人ほど潜在的組織違反意識が低い、つまり組織的内部不正行為を実行しにくい、ということを示している。

一方で、「組織一体感」、「愛着要素」、「存続的要素」、「属人風土」、「組織違反容認雰囲気」、「年収」、「管理職ダミー」の推計された係数は1%もしくは5%水準で有意となり、その値は正となっている。従って、これらの要因は潜在的組織違反意識を高める要因であるといえる。

3. IPAによる調査と分析からわかること

IPAの調査と分析の結果を、ここまでの検討結果と照合すると以下のような解釈が成り立つと考えられる。

- (1) 日本の雇用形態や衛生要因については個人的内部不正行為と同様に、組織的内部不正行為に対しても負の傾向がある。従って職場環境を整備して満足度を上げることや、長期雇用を行うことは組織的内部不正行為を抑止するためにも効果が期待できる。
- (2) 組織一体感、存続的要素については個人的内部不正行為と同様に、正の傾向がある。従って、組織一体感が職場に違反黙認傾向および違反迎合傾向を生み出している場合や、功利的に組織に留まっている人が多い環境では、組織的内部不正行為が起りやすくなる。これは属人風土、および組織違反容認雰囲気が正の傾向を持つものと同じ理由であると考えられる。また岡本の分析による表1-8によれば属人風土が強まると存続的要素も強まるとされているので、論理的には整合性がある。
- (3) 愛着要素と内在化要素については、表1-8では属人風土が高まると、逆に弱まるとされているが、IPAの調査では愛着要素は潜在的組織違反意識を高める要因とされ、内在化要素は逆に低くする要因とされた。一見矛盾する結果とも思えるが、Randall (1987) や田尾 (1997) のように過剰なコミットメントが不正行為に手を染める原因になる危険性を指摘しているものもあることから、組織的内部不正行為との関係では矛盾しないとも言える。(この点については今後のさらなる詳細な調査・分析が必要とされる課題である。)
- (4) 年収と管理職ダミーが潜在的組織違反意識を高める要因であるという結果が出たことは、組織的内部不正行為に関するリーダー役を行う従業者が、年収が高く管理職である可能性が高いことを裏付けていると解釈ができる。

愛着要素や内在化要素のような情緒的コミットメントについては、調査 2 の分析結果が調査 1 の分析結果と正反対に分かれたように、条件によって、組織的内部不正行為に対して異なる影響を及ぼすと考えられる。田尾（1997）が述べているように、適度にある場合は肯定的な効果をもたらすが、過剰になると不正行為に加担するリスクが発生するため、「ほどよい組織コミットメント」が重要であるということを示唆していると言えよう。

さらにこの分析結果における組織コミットメント、属人風土は、組織的内部不正行為に参加する従業員の意思決定プロセスにおいて、認知的不協和の低減・調整に影響を及ぼす、複数の認知バイアス、バンドワゴン効果やリスクシフト、ハロー効果などを引き起こしやすいことを示唆している。

第 1 部では、個人的、及び組織的な内部不正行為について、従業員の意思決定プロセスを検討し、どのような要素が影響を及ぼしているかを確認した。さらに企業が組織として関与し、コントロールできる可能性がある要素として、従業員と企業組織の心理的關係に着目し、組織コミットメントと従業員満足度を指標として実証的な検討を行った。その結果、長期雇用や年功序列などの従来型雇用形態や、職場における満足度の向上は内部不正行為の発生に対して負の影響を及ぼし、属人的な組織風土（属人風土）は正の影響を及ぼすことが明らかになった。この結果を活用し、企業をより安全に成長させていくためにはどのような雇用制度及び人的マネジメントを行うべきであるかについて、続く第 2 部で論じることとする。

参考文献（第1部）

- [1] Maslow,A.H.,(1954), Motivation and Personality, Harper & Row., (小口忠彦訳、「人間性の心理学」、産業能率大学出版部刊、1987年3月)
- [2] Bandura, A. (1978), The Self System in Reciprocal Determinism, *American Psychorogist*, 33, pp.344-358
- [3] Angle, H.L. & Perry, J.L (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Scien,ce Qual'tel'ly*. 26, pp.1-14.
- [4] ダン・アリエリー, 櫻井祐子訳,「ずる」,早川書房, 2012年
- [5] ダニエル・カーネマン,村井章子訳,「ファスト&スロー」,早川書房, 2012年
- [6] データベース・セキュリティ・コンソーシアム,「DBA1000人に聞きました」,2014年
- [7] マックス・H・ベイザーマン,アン・E・テンブランセル,池村千晶訳,「倫理の死角」,NTT出版,2013年
- [8] David P. Farrington, (2005), Childhood Origins of Antisocial Behavior, *Clinical Psychology and Psychotherapy Clin. Psychol. Psychother.* 12, pp.177-190
- [9] フレデリック・ハーズバーグ,「どうすれば従業員を動機づけられるか」,ダイヤモンド社,1977年4月
- [10] 情報処理推進機構 (IPA) ,「従業員の組織帰属意識等に関する調査」,2012年
- [11] 北野晴人,「情報セキュリティマネジメントとモチベーション」,情報セキュリティ大学院大学修士論文,2010年
- [12] 北野晴人,「ひとつとではないデータベース情報の漏洩防止—事件簿から学ぶセキュリティ対策」,技術評論社,2004年
- [13] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), Commitment in the workplace. California: Sage Publications.
- [14] 大淵憲一,「犯罪心理学」,培風館、2006年、pp.224、56-60
- [15] 大橋昭一、竹林浩志,「ホーソン実験の研究」,同文館出版、2008年、pp.85-92
- [16] 岡本浩一・今野裕之,「組織健全化のための社会心理学」,新曜社、2006年
- [17] 岡本浩一・鎌田晶子,「属人思考の心理学」,新曜社、2006年
- [18] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal - 261 - of Applied Psychology*, pp.59, 603-609
- [19] Randall. D_M. (1987) ,Commitment and the organization: The Organization Man revisited. *Academy of Management Review*. 12, 460-471.
- [20] ハーバート・A・サイモン、二村敏子ほか訳,「経営行動：Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations」 第四版邦訳、

ダイヤモンド社、2009年7月

[21] 財団法人 社会安全研究財団 情報セキュリティにおける人的脅威 対策に関する調査
研究委員会(辻井重男,江口有隣,他)「情報セキュリティにおける人的脅威対策に関する
調査研究報告書」

[22] 田尾雅夫、「会社人間の研究」、京都大学学術出版会、1997年

第2部 日本の経営と人的マネジメントの変遷

内部不正行為を抑止するためには、第1部で明らかになった内部不正行為の意思決定プロセス、及び従業者と企業の心理的関係を踏まえて、あるべき人的マネジメントを考える必要がある。なぜなら、企業による人的マネジメントが従業者の意思決定プロセスに一定の影響を及ぼすことができれば、内部不正行為の抑止に効果が期待できるということが分析結果から示唆されているからである。第2部では、日本企業における雇用の流動化と人事評価のしくみの変化が、従業者と企業の心理的関係にどのような影響を及ぼしているかを検討し、より安全な企業の環境を作るための雇用制度を検討していく。

第5章 生活共同体としての日本的経営とその変遷

第1節 日本の経営と三種の神器

かつて高度成長期に日本企業が驚異的な成長を成し遂げた理由として「日本的経営」が挙げられてきた。その特徴はアベグレンが著書「日本の経営」において指摘した「終身雇用、年功序列賃金、企業別労働組合」という、いわゆる「三種の神器」とされることが多い（Abegglen,1958）³²。これはあたかも日本企業の全てが、ずっと昔からこうした慣行を持っていて、かつそれが日本独特のものであるかのような印象を与えてきたが、実際にはそうではない。これらは一部の大企業を中心として維持されてきた制度であるし、終身雇用と年功序列賃金については、国際的にみてもさほど特別なものとはいえない。また、終身雇用が始まったのは第二次大戦準備期であるとする説もある（岡崎・奥野,2004）。

第一に日本企業に定年制度がある以上、終身雇用などではあり得ないし、歴史的に見れば高度成長期以前の1949年ドッジ不況の際には既に多くの日本企業が人員整理を行っている。さらにバブル崩壊後の90年代にも相当の人員整理が行われている。

元々、アベグレンが実際にヒアリング等を行ったのは一部の大企業だけであり、当時から日本企業が必ずしも終身雇用であったわけではない。アベグレンは単純に長期雇用について言及したわけではなく、その従業者と企業の総合的な関係を表していたはずであって、その「Lifetime Commitment」（終身の関係）が「終身雇用」と訳されて普及した結果、本来の意味を失って使われるようになったに過ぎない³³。

国際的な比較を見ても、日本が特に終身雇用・長期雇用であるかといえば、米国、英国のようにやや平均勤続年数が短い国もあるが、少なくとも主要な欧米先進国と比較した場合には、必ずしもそうとは言えない（図2-1）。

³² 歴史的には、戦前、日本的雇用慣行の原型となる制度や仕組みが、財閥系企業などで導入され始めたといわれている。企業が熟練労働者の育成と定着を図るため、終身雇用制度が導入されたほか、福利厚生の実施や退職金制度の創設が行われた。（日本銀行調査統計局「正社員の企業間移動と賃金カーブに関する事実と考察」,2010）

³³ アベグレンは晩年、著書「新・日本の経営」の中で「よくあるように、当初の言葉は無視され、そこから作られた用語が一人歩きして、間違っただけの印象をもたれるようになったのだ。」と述懐している。（Abegglen,2004）

また、日本の年功序列という考え方は、年齢を重ねると結婚や子供の養育などで必然的に生活費が増えるので、住宅手当、家族手当等、いわゆる「手当」制度でそれを保障する意味合いで行われてきた面がある。そのため一定の年齢までは誰もが同じように昇進し、給与も上がる。しかし実際は、どこかの段階で差が生まれるのが普通であって、定年までの期間、ずっと年功序列で、勤続年数が同じ従業員が同じ給与を受け取るわけではない。実際に製造業などの日本企業では、40代あたりまでは課長・担当課長などの職位まで、ほとんど全員が一律に昇進・昇給するが、それを過ぎると限られた人だけが部長、さらにその上の役職に就くようになり、定年までの間には大きな差が生まれていることが多い。（近年では年齢的な逆転現象も普通に起きている。）そして上位の役職者ほど、その後も子会社役員などのキャリアが得られることが多い。その意味では単純な年功序列、というステレオタイプなとらえ方は必ずしも正しくない。

さらに、これらの「日本的」と言われてきた特徴は必ずしも日本独自のものではなく、オオウチ（1981）が主張するように、米国企業にも似た経営スタイルを持ち、成功している企業があることも事実である³⁴。

三種の神器を含めた日本的な雇用制度の特殊性については過去も多くの研究と議論が成されているが、その大まかな経緯を知るためには谷内（1999）による整理と検討の成果が有用である。谷内が体系化した流れに沿って確認していくと、それらが欧米とは異なる日本独特のものであるという立場では、例えば岩田（1977）のように、集団への定着志向の存在を前提とした心理特性に基づき終身雇用制が導入され、日本国内に広く普及したとされているものがある。岩田の主張は、集団主義が日本人の根源的な基本的行動様式であるとした上で、所属集団のなかに安定性を求める意識があるとしている。こうした心理特性ないし意識は、一定の与えられた制度条件のもとで、現実に行動特性として現れるものであるから、終身雇用制度は日本人の心理特性を踏まえて、集団への定着志向を強化したのだとしている。

また、間（1963,1964）のように戦前の日本的経営の特質を家の擬制としての「経営家族主義」に、戦後の日本的経営の特質を経営家族主義が再編された「経営福祉主義」におき、戦前の経営家族主義との連続性が明らかに認められるとして、日本の特殊な制度であるという立場の主張を行っているものもある。間は、伝統的な家の論理と経営労務との類比を行い、経営家族主義の特徴を、①身分制あるいは年功制、②終身雇用、③年功型の賃金、④企業内福利厚生、⑤労使関係における家族主義イデオロギー、の5つであるとした。そしてこうした特徴を持つ日本企業の組織は、事業体としての機能的合理性では欧米とは違うものの、別な意味での実質合理性を持っていたとしている。

しかし岩田、間のような主張には多くの批判があり、占部（1978）は岩田に対して「年

³⁴ オオウチはその例としてヒューレット・パッカード社やインテル社を挙げ「Z型企業」と呼んでいる。（Ouchi,1981）

功賃金制が家族主義的な経営理念の所産であるというのは、あまりに一つの固定観念にとらわれすぎた観念論である」(占部,1978 p.108.)と反論している。また占部は間に対して、戦後の日本的経営(終身雇用制度)は、経営者の家父長的な権威による支配を否定し、労使対等の関係の下で形成されたものであって、戦前の経営者の家父長的な権威による支配を中心とする経営家族主義とは異なるとした。(占部,1978)同時に占部は集団主義についても「日本的経営制度は、集団主義志向を基盤として形成されたとみることができる」(占部,1978 p.164)と一定の理解を示しながらも、集団主義志向を持つのは日本人だけではないという立場で、その集団主義的な特徴は、日本人のゲマインシャフト的な行動の特色をさすものであるとしている。ただし占部は三種の神器と呼ばれる制度自体が国際的に特異なものかどうかについては、明言しているわけではない。

これらの議論に対して、小池(1991)は様々な賃金に関する統計数値の国際比較を用いて、三種の神器と呼ばれるものは必ずしも日本独自のものではなく普遍性があり、日本の特色として指摘できるのは大企業生産労働者、すなわちブルーカラーの賃金や勤続年数が、欧米におけるホワイトカラー化している点と結論づけている³⁵。

このように日本的雇用制度と呼ばれる雇用形態の特殊性についての先行研究と議論を踏まえて考えると、岩田、間らの文化論的アプローチは、直感的には日本人の感覚になじみやすい側面があるため受け入れやすい。しかし、客観的な数値をもとに比較検討すれば、こうした直感的なイメージは否定せざるを得ない。また、岩田の主張は、統計学などを基盤とした現代の経営学的な視点でみると、実証的な根拠に乏しい。さらに岩田がその論拠としている「集団主義」についても、近年は高橋(2008)や山岸(2010)のように、そもそも日本人は国際比較の中で、特に集団主義志向が強いということ自体を否定する理論が多くある。

間の主張については、経営家族主義が果たした役割として、①終身雇用制などによる生活安定の欲求の満足、②身分制的昇進制度、年功序列などによる認知欲求への満足、③日常の忠勤行為に対する経済的なインセンティブによる経済的欲求の満足、④愛国心のような情緒的満足、の4点を上げているが(間,1964)、これらの欲求は日本人に限らず普遍的に持っているものであって、経営的な従業員に対する動機づけとしてみれば、国際的に特別なことではない。そのことはマズロー(1954)が5段階欲求説として唱えた各欲求をみれば、内容的に同じであることからわかる(Maslow,A.H., 1954)。

本研究は、数値による客観的事実から見れば、いわゆる三種の神器は必ずしも国際的に見て必ずしも特殊ではないという立場をとりつつ、その議論に決着をつけようとするものではない。むしろ日本の雇用制度が特殊なものであるか、普遍的なものであるかという点は本質的な論点ではなく、事実として日本の企業が運用してきた雇用と人事の制度を確認し、それらが従業員と企業の間における心理的関係をどのように変化させたか、それが内

³⁵ 米国などではブルーカラーの給与は主に職務給であり、年功的に大きく上昇していかないのに対して、日本ではホワイトカラー同様に職能給として右肩上がりの賃金カーブを描く。

部不正行為を抑止するための心理的なはたらきとどのように関連しているか、という面から検討を進めていくこととする。

第2節 生活共同体としての企業

これらの事実と先行研究における各種議論を理解しても、なお我々は「日本的な企業」というイメージを払拭することができない。ならば我々がイメージする「日本的経営」「日本的企業」とは具体的にどんなものを意味しているのであろうか。また、それが内部不正行為に対して抑止力を持っている（または「持っていた」）とすれば、それはどのようなものであるのかを検討してみたい。

日本の企業を欧米と比較する場合、三種の神器に表れない点があるとするれば「人に対する全面的な関わり」であろう（Ouchi,1981）。特に製造業を中心とした伝統的な日本の大企業では福利厚生が充実し、いわば生活の基盤として、現金給与以外に相当多くの間接的な給与を受け取っていると考えられてきた。少なくとも90年代初頭までは社宅・寮、売店などによる安価な生活用品の販売、病院や健康診断などの医療サービス、保養所などの娯楽施設など、その生活基盤の多くを企業が提供してきたし、今でもその傾向は根強く残っている。実際に会社の寮や社宅に住み、家族ぐるみでつきあいがあり、定期的に社員旅行で親睦を深めるといった具合で、多くの従業者が企業が提供する生活基盤の上で暮らしていたのである³⁶。

これは終戦後の混乱や貧困から脱出し、生活を保証することを大きな目標としていた高度成長期までの時代には、単なる職場としてだけでなく、本来国家が果たすべき庶民の生活基盤や社会福祉の提供を日本の企業が肩代わりしてきたことにも由来している。終戦後の復興期には、ほとんどの人々の間には格差が無く、皆同じように貧しかった。そのため、団結して豊かさを求めて行こうという大きな社会の流れの中で、この生活基盤としての働きは重要な役割を果たしたのであろうし、江戸時代以前の昔から「ムラ」など地域的共同体の中で協働しながら農業を営んできた、日本人の民族的特性に対して親和性が高かったのかも知れない。

企業にとっては、戦後の高度成長期にあつて若い労働力を囲い込むための手段として有効に機能していたという面もあった。これは必然的に長期雇用を前提としており、加えて、明治時代など戦前から続く「社員は家族である」というような、日本の経営者のメンタリティとも無縁ではなかったであろう³⁷。このような歴史的背景も手伝って、従業者と企業の間には社会的とも言うべき大きな信頼関係が構築されていったと考えられる³⁸。

こうした事情が、多くの従業者と企業の間、及び従業者同士の間心理的な結びつきを

³⁶ 例えば経団連による「2012年度 福利厚生費調査結果(第57回)」によれば法定外の福利厚生費には住宅関連・医療・健康・ライフサポート・慶弔関係・文化・体育・レクリエーション・共済会などがあり、非常に広範囲な福利厚生が提供されていることがわかる。

³⁷ 家族的経営を主張した経営者としては出光佐三、松下幸之助、豊田喜一郎などが有名であるが、近年はいわゆるブラック企業経営者の発言にもこの種の表現が含まれ、別な意味で批判の対象ともなっている。

³⁸ こうした点では岩田や間の主張を全面的に否定するものではないが、そこには科学的な視点で見た場合、実証の不足や偏りがあると言わざるを得ない。

強め、緊密な関係を生むことになった。入社年次による先輩・後輩や上司と部下の関係、同期入社の「横のつながり」、社内結婚の増加など、多くの内部的な関係が強まり、仕事だけでなく私的な生活面も相当の部分を共有するようになったのである。多くの人が長期間同じ場所で働き、かつ一定以上の割合で生活基盤を共有する状況下では、そこに社会的な共同体（コミュニティ）が生まれるのは自然なことであろう。

共同体という考え方については津田（1977）が日本の経営の編成原理として「共同生活体」の考え方を提唱しており、日本においては働く人々にとって企業が共同生活体になるとしている³⁹。津田によれば、一般的には地域や街、社会基盤の上に来上がる、家庭と、それを取り巻く身近な社会を一組にした生活圏が共同生活体であって、人間はその中で精神的な充足を得ながら生きていく。通常は多くの人が共同生活体の外に職業機会を求めなければならない。従って、雇用される一般の人々は、共同生活体から出て企業で雇用労働を提供し、収入を得て共同生活体に帰っていくのである（津田,1977）。

ところが終戦直後から高度成長期の日本では、社会基盤の再構築はまだ途上であり、特に都市部では十分ではなかった。そのため人々の家庭は、周辺にその居住地域を基盤とした共同生活体がなかった。そして、居住地域の人的つながりではなく、企業内の人間関係が重要となった。しかも未整備だった社会基盤の一部を福利厚生で企業が肩代わりしたことによって、企業が人々にとっての共同生活体となったのである（図 2-3）。

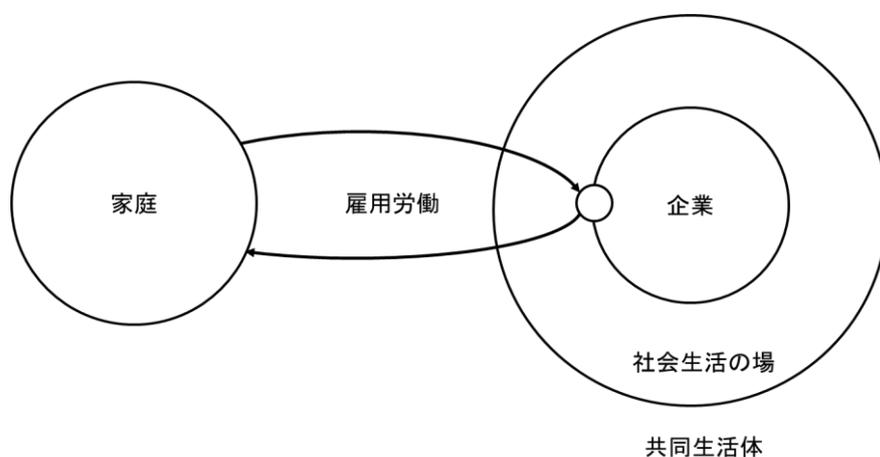


図 2-3：日本における共同生活体と企業の関係（津田,1977）

さらに津田は企業の目的は経済性発揮のために共同生活体をつくることにあり、共同生活体の存続、充実のために経済性を発揮するとし、その作用の源泉として「協働する集団」という概念をあげている（津田,1981）。

共同体としての働きを持つようになった企業や職場は、共同体それ自体の存続と利益を

³⁹ 本研究では津田からの引用部分を「共同生活体」とし、それ以外の一般的な共同体を意味する部分については、「生活共同体」に統一して用いる。

守るために、「他のメンバーに迷惑をかけない」「お互いにカバーし合う」「和を尊ぶ」といった自律的かつ互助的な規範が生まれ、それに従って仕事が行われるようになった。それは職場組織の単位ではパフォーマンスの向上をもたらし、職場組織の集合体である企業の高度成長を成し遂げたとも考えられる。

この状況は強い組織コミットメント、特に情緒的コミットメント（愛着要素、内在化要素）を生み出し、高い勤労意欲や生産性が高度成長を成し遂げる要因の一つになった。また企業が長期雇用と生活基盤を提供していたこと、80年代までは労働市場がさほど流動せず、内部労働市場に依存していたこと等によって規範的コミットメントも強まり、その結果、内部不正行為に対しては抑止効果が強く働いていたと考えられる。

一方でこの共同体としての企業や職場には、かつて農村に存在したような「村八分」的な暗黙のルールや、一種の閉鎖性も生まれたと考えられる。これは岡本（2006）が「属人風土」と呼んだ組織風土の特性とも重なる部分が大きく、従業者同士の心理的結びつきが強いが故に、不正行為の容認傾向や黙認傾向が助長された可能性がある。このことは、個人が私欲のために行う不正は抑止されるが、上位役職者の不正が黙認されたり、共同体である職場や企業、組織の利益に関わる組織的な不正行為（上位役職者が主導することが多い）に対しては容認・黙認の傾向が強まる可能性があるということの意味している。第一部で実施した調査 2 の中で、日本的長期雇用や年功序列賃金が内部不正を抑制する一方で組織の一体感が内部不正を助長するという分析結果であったことも、これを裏付けている。

第3節 雇用・賃金の変化と共同体の変化

1. 雇用の流動化

1990年代初頭、バブル崩壊後の「失われた10年」の間に、日本的経営における意思決定スピードの遅さや、雇用・賃金制度の硬直化などが批判され、欧米、特に米国型の経営スタイルを取り入れる大企業が増加した。従来よりも短期的な利益と成長を求められるようになり、リストラや非正規雇用の増加などによって雇用形態が変化・流動化し、以前のような長期雇用を維持・継続することが難しくなった。厚生労働省の平成22年「就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」によれば、既に労働者の38.7%が正規雇用ではない⁴⁰（図2-4）。また、同じ厚生労働省の平成19年「就業構造基本調査」によると男性で15.5%、女性で16.8%の正規就業者が転職を希望している。在職年数は短くなる傾向にあり、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をみると60歳未満の、主要な働く世代においては10年ごとに下がる傾向が確認できる（図2-5、2-6）。

⁴⁰ ただしホワイトカラーに限るとその割合はかなり減少するので注意が必要である。

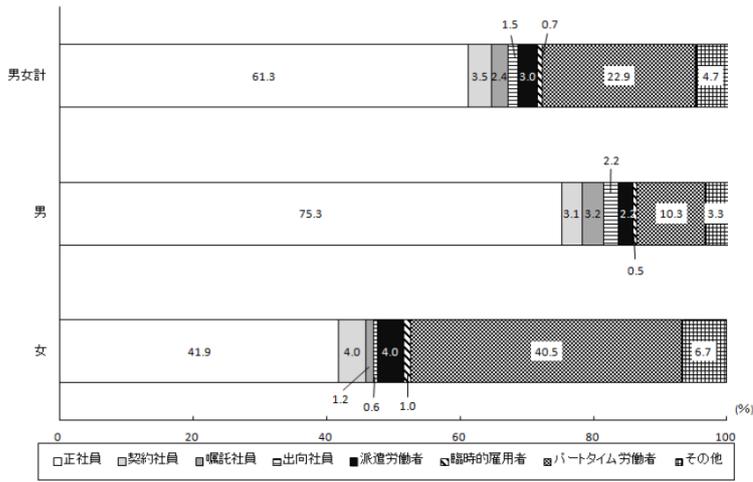


図 2-4：厚生労働省・平成 22 年「就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」による雇用形態別比率

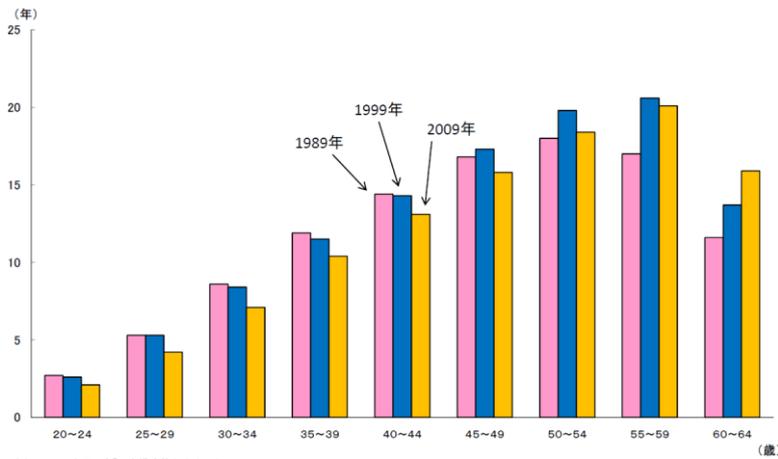


図 2-5：年齢階級別勤続年数の推移（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」）

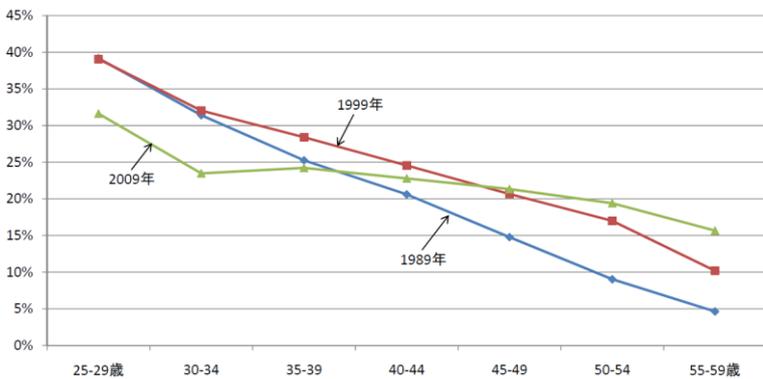


図 2-6：学卒後同一企業に継続勤務する労働者の割合（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」）

このように 90 年代前半まで主流であった長期雇用のシステム（いわゆる終身雇用）は既に失われつつあると言って良く、これにともない帰属意識も変化している。平成 19 年版国民生活白書による作成データでは、1995 年から 2000 年の 5 年間で企業に対する帰属意識が低下したことがみてとれる（図 2-7）

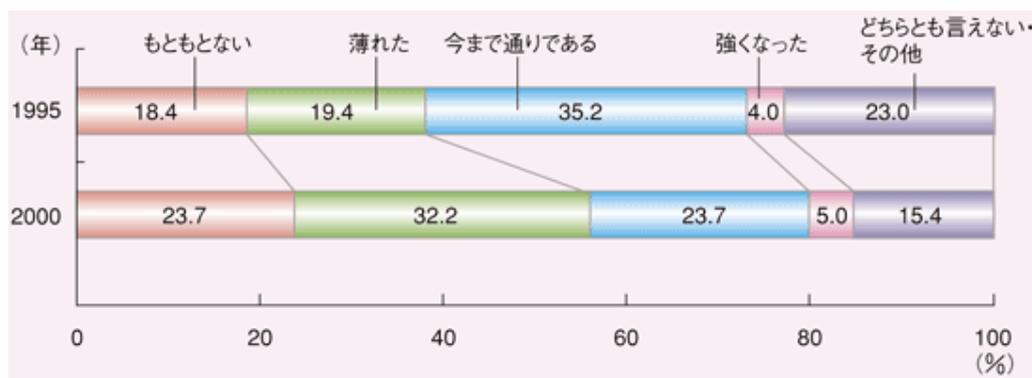


図 2-7：平成 19 年版国民生活白書による帰属意識の変化

雇用と組織コミットメントの関係については、既に 90 年代から多くの先行研究によって雇用、雇用の流動性（mobility）、訓練（training）にかかわる雇用慣行の認知が、組織コミットメントに強く影響し、実際の雇用経験についても、雇用の安定、つまり勤続雇用年数に基づく先任権と昇進がコミットメントと有意に関係していたとされている。（田尾,1997）

これらのことから、雇用の流動化と、それに伴う企業に対する帰属意識や組織コミットメントの変化が起こっていることがわかる。また、それが内部不正行為の発生を助長する傾向があることは、第 1 部の調査 1 で述べたように、データベース・セキュリティ・コンソーシアムによる調査「DBA1000 人に聞きました」の分析結果で、終身雇用は個人的な内部不正行為に対して抑止効果があるという結果が出ていること、および独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が 2012 年に実施した「従業員の組織帰属意識等に関する調査」の分析結果で、長期雇用など「日本的経営の雇用形態」が潜在的組織違反意識を低くしていることから示されている。

2. 成果主義の功罪

もう一つの日本的経営の特徴といわれてきた年功序列賃金も変化し、平均的な賃金カーブは次第にフラット化する傾向を強めている。これは厚生労働省による「賃金構造基本統計調査」（図 2-8）、「平成 17 年版労働経済白書」による賃金の年齢格差推移の調査結果（図 2-9）などによって示されている。つまり歳を取っても給料が上がらない、という状態になったのである。

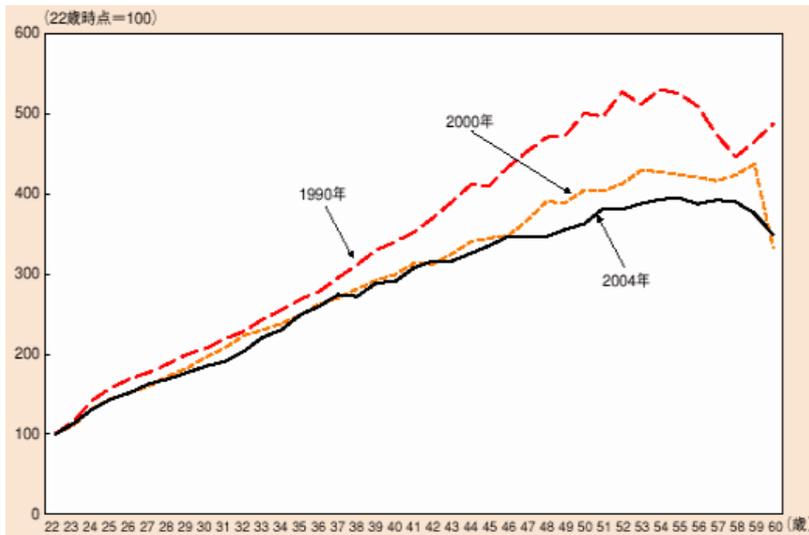


図 2-8:男性標準労働者(大卒)の賃金カーブの推移(厚生労働省「賃金構造基本統計調査」)
男性標準労働者(大卒)の賃金の年齢格差推移(20~24歳=100)

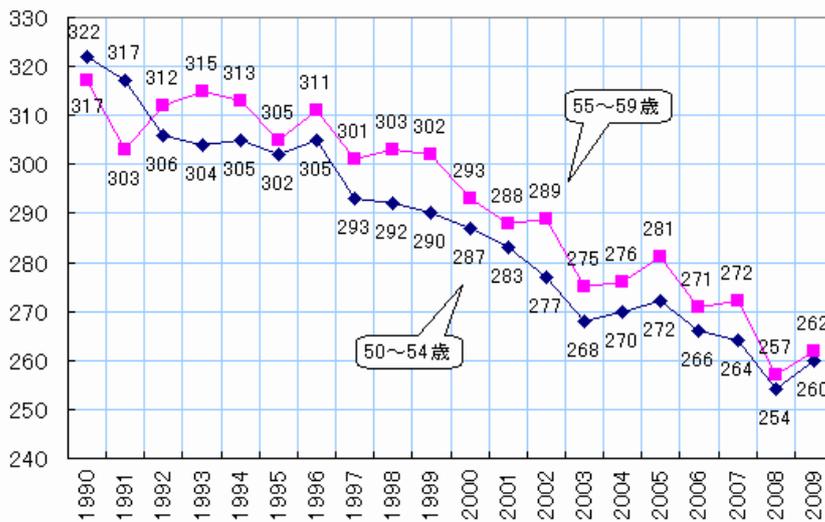


図 2-9:賃金の年齢格差推移(厚生労働省 平成 17 年版労働経済白書)

従来日本企業の人事制度は職能資格制度に基づく職能給によって運用されてきたところが大きい。もともとの職能給は従業者個人が持つ職務遂行能力を基準に給与を決めるという「能力主義」としての意味であり、単なる年功序列賃金ではない。それは仕事を通じた長期の能力形成がその本質である(宮本,2014)が、能力の定義が一般的・抽象的になりがちであるため、特にホワイトカラー職種の能力評価が難しく、結果として勤続年数が長ければそれだけ能力も高まるという前提で、実質的には年功給として運用されがちになったのである。年功序列と呼ばれる理由はこの部分が大きい。また現実の制度と運用の中では、解雇や降格人事が難しい、という状況も存在する。

この制度の中では、従業者が若い時代は、実際の事業に対する貢献度よりも低い賃金で働き、その分年齢が高くなった時には貢献度よりも高い賃金となることが多い。いわば若い時代に投資・貯蓄しているようなものである。その結果、投資・貯蓄した財産は退職すると失われることから離職率が下がり、勤続年数の増加や組織に対する帰属意識と共に、組織コミットメントを増大させてきた。また内部不正行為の意思決定プロセスにおいては、認知過程における便益計算上、発覚時の損失が利得に見合わない、という点で抑止効果を持つことができた。

一方、これと比較されるのが、欧米で主流といわれる職務給と成果主義である。職務給は勤続年数や個人の能力とは無関係に、その職務の困難さや重要性に基づいて給与を決める方式である。従って年数を重ねても、同じ職務内容である限り給与が上がることはない⁴¹。欧米において、管理職以下の現場に近い職務についてはこの形であることが多い。

1946年7月、GHQが招聘した米国労働諮問委員会が日本の労働状態を視察し、賃金制度をそれまでのような性別や年齢などの属人的要素ではなく、職務に必要な義務や責任に基づくものにするよう勧告した。その結果一時的に日本企業にも職務給の導入の動きが見られたが、結局それが定着することはなく、様々な経緯を経て現在の職能資格制度が定着していった。高度成長期の日本企業にとっては長期雇用との組み合わせにおいて、この実質年功給として運用されている、職能給のほうが都合がよかったのだと考えられる。

しかしバブル崩壊後、長期雇用の維持が難しくなってきたのと同時に、毎年全員の給与を上げなければならないこの制度は維持が難しくなっている。そのため、90年代以降段階的な職務給への移行や、従来の年功序列的給与を減少させ、成果主義の導入による従業者の活性化と全社的人件費削減を目指す企業が増加している。既に2004年の厚生労働省「就労条件総合調査」における「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合は全体で53%、従業員数1000人以上では83%となっており、大企業を中心に成果主義人事制度は普及が進んでいるといえる。

しかし、日本企業における成果主義の導入は必ずしもうまくいっていない。成果主義導入の失敗例は数多く知られているが、主に以下のようなものとされる。

- ① 長期の視点での仕事の取り組みが無視されがちになる（短期主義の弊害）
- ② 達成困難な仕事の取り組みは無視されがちになる（結果主義の弊害）
- ③ 職場の協力関係が無視されがちになる（個人主義の弊害）

特に③の職場の協力関係については、衛生要因と心理的契約に職場の人間関係に関連する項目があることを考えると、内部不正行為抑止の面からみてもネガティブな影響を与え

⁴¹ 最もわかりやすい例が、年齢・経験を問わず時給はほとんど同じであるコンビニのアルバイトなどであろう。

ると予想できる。行き過ぎた成果主義については多くの問題が指摘されており⁴²、現在は職能給と職務給に近い成果主義部分を組み合わせる形の人事制度を運用している企業が増えている。

成果主義がうまくいかない最大の理由は従業者が抱く不公平感である。幸田（2012）によれば成果主義的賃金・人事処遇制度が有効に機能しない、あるいは機能不全を起こしている原因が、賃金・人事処遇制度自体にあるにしろ、従業員のモチベーションやモラルの低下にあるにしろ、成果主義に対する従業員の不平・不満がその根底にあることは推測でき、すなわち成果主義自体あるいはその運用が公正・公平ではないと多くの従業員が考えているということである（幸田,2012）。日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者就業に関する調査」によると成果主義の導入に反対する最大の理由は「上司や管理者が正しく評価するかわからない」（79.0%）であり、成果主義に対する不信感がはっきりと表れている。これが実際に顕在化した結果が不公平感になっていると考えられる。

内部不正行為を考える上で、この不公平感は重要な要素である。第1部で検証したように職務満足を構成する衛生要因のうち給与・待遇や人事評価は、内部不正行為の発生可能性に対して、最も大きな影響を及ぼしている。また、給与や評価に関する不公平感は「給与の金額」ではなく「周囲との比較」において生まれるものだからである。

この点で注目した先行研究の1つは、ストウファー達が職務満足感に関する研究において提案した（Stouffer,1949）相対的剥奪理論（relative deprivation theory）である。これは身近な人々との比較（社会的比較：social comparison）に基づく不平等感であり、客観的に見れば決して恵まれない環境ではなくても、当事者にとっては不平等だと感じる現象である⁴³。また、相対的剥奪のしくみはアノミー理論と密接に関係しているとされる（大淵,2006）。マートン（Merton,1957）は富や資産という文化的目標を達成するための社会的な制度が制限されている状態をアノミーと呼んだ。アノミー理論では、原則的にチャンスは公平にありながら、様々な要因によってそれを利用できない人がいる状態が起きる。これを企業の現場に適用して考えると、例えば、昇進のチャンスは公平にあるという原則の下で、能力や人脈など様々な要因によって個人差が生まれることがある⁴⁴。すると、先に昇進した身近な同僚などを見ながら「自分もあんなれるはずだ」と思うことによって相対的剥奪感が生まれ、不満を抱く人が出てくる。このことは、内部不正行為の意思決定プロセス上では、内的要因を生む原因にもなりえるし、認知過程においては認知的不協和の低減につながる可能性が高いということである。

⁴² 成果主義の見直し事例として知られているのは2001年に問題が表面化した富士通のケースであろう。目標管理による成果主義を進めた結果、「社員がチャレンジングな目標に取り組まなくなった」「短期的な目標ばかりが重視され、長期的な目標が軽んじられている」などの弊害が明らかになり、結果だけでなく「プロセス」も評価の対象に加える見直しがなされた。

⁴³ ストウファーは著書「アメリカ兵」においてエリートである士官のほうが、下級の憲兵官より昇進に対して不満を持っているとした。理由としては速く昇進した仲間と自分との比較をするからであるとされる。

⁴⁴ 例えば大学の入学試験は誰でも受けることができるが、学力によって事実上、その利用が制限されている。機会均等は原則であって、様々な理由でそれを利用できない人がいる。

かつての長期雇用と年功序列的賃金が維持されていた時代は、年齢や入社年次によって賃金や処遇が均質化されていたため、こうした状態が起これにくかったと考えられる。しかし成果主義の導入などにより、昇進や年収に格差が生まれ、また雇用が流動化したことにより同業他社とも容易に比較できるようになったことが、こうしたアノミーと相対的剥奪感を増大させている。

3. 生活共同体から事業機能体への変化

長期雇用が維持できなくなり、年功序列賃金による将来の賃金保障がなくなったことで、かつては生活共同体として存在した企業や職場の役割は変化している。雇用が流動し始めたことで、同僚は「定年まで共に働く仲間や先輩」ではなくなり、リストラの不安などが生まれたことで、従業者と企業の間にあった信頼関係や、従業者同士の心理的な結びつきは弱まった。また、企業による利益確保のためのコストカットは、かつて生活基盤として提供されていた手当や福利厚生などを削減の方向に向かわせている。

その結果、日本の企業は生活共同体としての色合いを弱め、利益を上げ、これを分配するという本来の目的に沿った合理的な役割を果たす「機能体」としての色合いを強めている。企業は従来よりも株主重視、配当重視の姿勢を打ち出し、外部取締役の増加などによる取締役会の改革なども進められている状況も、これを別な面から表している。

こうして雇用の不安が増し、賃金上昇の保障も失われた状態の中で、企業に対する帰属意識が弱まっていることは既に述べた。これを組織コミットメントの視点で見れば、愛着要素や内在的要素は弱くなり、周囲の目を気にする、という意味では規範的要素も弱くなっていると思われる。逆に存続的要素などの功利的コミットメントは強まる方向に変化が起きていると考えられる。その結果、内部不正行為に対する抑止力は総合的に弱まっていると考えられる。

第6章 職務の統制からみた共同体としての職場

生活共同体であるという企業の性質は、職場における組織や仕事のやり方にも影響を及ぼしていた。共同体としての企業では、人・モノ・カネ・情報といった資源の多くを共有しながら仕事を行っている。部や課、グループなど業務単位となる職場組織の中では、各従業者には一応その役割が与えられているが、状況に応じてその範囲を超えて仕事をする場合があり、その中で相互にカバーし合うことで職場単位での高いパフォーマンスを維持してきた。この仕事のやり方は、職場組織の単位で自律的な問題解決やパフォーマンスの最適化が可能になる反面、従業者個人の責任は曖昧になるという特徴がある。また、この互助的な仕事のやり方を可能にするためには、あらかじめ業務に必要な情報を共有しておく必要がある。

こうした違いは、従来コンテキストの違いという面から議論されてきた。文化人類学者のエドワード・ホールは、コミュニケーションの様式が「高コンテキスト」(high context)

から「低コンテキスト」(low context) までの次元のどこに位置するかによって世界の人々のコンテキスト度の高低を明らかにした。ホール (1976) によれば、「高コンテキスト」のコミュニケーションでは、ほとんどの情報が物理的環境に組み込まれているか人々に内面化されているので、言語や文字で表す必要がほとんどなく、このタイプのコミュニケーションは集団主義的文化によく見られるとしている。具体的には単一民族、単一国家等、きわめて同質性の高い社会である場合等、イエス、ノーをはっきり言わず曖昧な表現でも互いの真意がどこにあるか分かる社会である。一方で、「低コンテキスト」のコミュニケーションでは、明文化された記号の形で大量の情報が提供されるとして、個人主義的文化に典型的にみられるコミュニケーションだとしている。言語、人種、教育レベルが全く異なる人々が共存する社会 (例えば米国) においてイエス、ノーをはっきり伝えなければ真意が伝わらないような社会を意味している。

この研究ではコミュニケーションからみたアメリカの文化はスイス (ドイツ系)、ドイツ、スカンジナビア諸国に次いで低コンテキストであり、日本のそれは中国やアラブ諸国以上に高コンテキストであるとしている (Hall,1976)。

これは日本の従業者と企業の間を、欧米と比較した場合の差として取り上げられることが多い「職務記述書 (Job Description) がない」という点にも関連している。特に米国は低コンテキスト社会であるため、それに対応して組織の構造では職務分掌を明確に規定した機械的組織が能率的に機能する。それに対して日本は高コンテキスト社会であり、それに対応して組織の構造では職務分掌が曖昧な有機体的組織が能率的に機能するとされてきた。前者では、出来るだけ形式知やマニュアル化して知を体系化する傾向が強く、人間関係も含め契約という形をとる必要がある。後者では、暗黙知や体験知の占める割合が高く、人間関係においても暗黙的部分が多くを占める傾向がある。

米国型の組織(職務分掌が明確)

日本型の組織(職務分掌が曖昧)

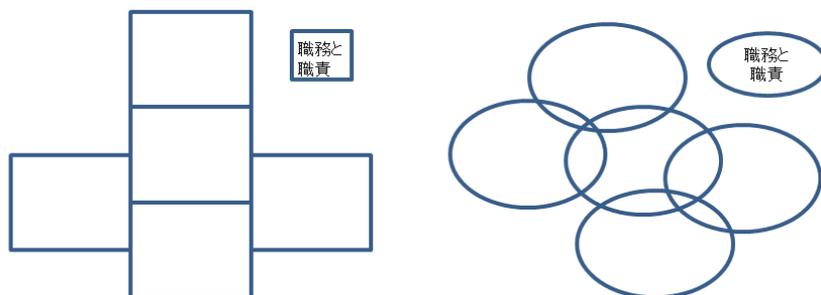


図 2-10 : 高コンテキストと低コンテキストの組織的な違い (筆者作成)

日本企業において 80 年代にコンピュータの導入が盛んになった当初は、高価な機器が職場単位で共有されており、「誰かが休んだ時にカバー出来るように、パスワードはみんな共通にしておいた方が良い」というような、現在では考えられないような運用が行われてい

た。これは元来低コンテキストなコミュニケーションを前提とした米国企業組織で運用されることを前提として作られた米国産コンピュータシステムを、そのまま高コンテキストな日本企業組織に導入したために起きた、一種のひずみであったと考えられる。

米国で進歩・発展したコンピュータシステムでは、当時のホストコンピュータの時代から個人に対して、それぞれ ID が付与されており、職務分掌に基づいて権限が分離されていた。低コンテキストのコミュニケーションによって運営される企業組織では、不正行為だけではなく、相互理解の欠如や誤解による人為的なミスも、技術的に防ぐ必要もあり、こうした技術的実装が行われていたのである。それに対して 80 年代の日本企業では、まだ共同体としての意識が強く、従業員同士の相互信頼も大きく存在したため、こうした厳密な職務分掌と権限分離に基づいた運用を行う必然性を感じていなかったのである⁴⁵。

多くの日本企業で、現在でもこうした属人的な人間関係や職責の不明確さが残り、職務分掌と職責による技術的なアクセスコントロールの実装を不得手とすることが多いのは、こうした経緯があるからであろう。

一例を挙げれば、技術開発部門において正社員である「開発技術者」と、非正規雇用による従業者である「トレーサー」が共同で作業を行っている国内製造業 A 社がある。トレーサーは文字通り図面のトレースを行うのが業務であるため、本来設計開発用の高度な技術情報には触れる必要がない。本来の職務分掌と一般的な情報セキュリティ対策の原則論からいえば、雇用形態だけではなく、設計開発作業を行う開発技術者と、できあがった図面に対してトレース作業を行うトレーサーは業務の内容が明確に分離されているため、社内のコンピュータシステムに格納されている情報（デジタルデータ）に対するアクセス権限も明確に分離されるべきである。しかしこの職場では、非正規雇用といえども勤続年数が長く、多くの現場ノウハウを持っているトレーサーに対しては、事実上設計業務の一部を行わせている。つまり「非正規雇用で、公式な立場はトレーサーであるが、実態は非公式に開発技術者の業務を部分的に行っている」という状態である。現時点では、職場における実際の人間関係が良好であるため、「高コンテキスト」的に効率的な業務が行われている。しかし、生活共同体から事業機能体への変化に伴う内部不正行為への抑止力低下を視野に入れると、現在の良好な状態は変化する可能性がある。そのためリスク管理としてのアクセスコントロールをシステムに実装しようとする、この「一部非公式に設計開発業務を行うトレーサー」に対して、コンピュータシステム上で、どのような権限を付与すればいいのか、その付与責任は誰にあるのか、といった問題が発生するのである。

この例が示すように、高コンテキストなコミュニケーションを前提とした企業運営は、その情報に関わる安全性という面でも、従業者の高い相互信頼とコミットメントに支えられていたと考えられる。しかし長期雇用や年功序列的な雇用制度が失われつつある現在、日本企業の職場も従来の高コンテキストから、米国型の低コンテキストのコミュニケーションを前提とする組織に変化しつつあると考えるべきであろう。そのため、あらためて職務

⁴⁵ 88 年から企業でパソコンを使い始めた筆者自身もそうであった。

分掌を明確化し、コンピュータシステムにおいても厳密な権限分離やアクセスコントロールを行う必要性が増しているのである。

第7章 心理的契約からみた日本的雇用

このような日本的経営の変化に伴って、従業者の企業に対する組織コミットメントは変化する、内部不正行為を抑止しにくくなってきていると考えられる。本研究では、この傾向を測るもう一つの追加的な指標として、企業と従業者との間にある「心理的契約」の概念からも検討する。

心理的契約とはデニス・ルソーが「当該個人と他者との間の互恵的な交換において合意された項目や状態に関する個人の信念」と定義したもので、一般的な雇用契約書のように文章化され、法的に履行を担保されたものだけでなく、文章化されていない、いわば目に見えない約束を含んでいるという考え方である (Rousseau, 1989)。

日本の、特に大手企業で働く従業者は、その新卒入社時の状況と現状が大きく異なっていることから、「こんなはずではなかった」という感覚が、意識する・しないに関わらず存在するであろうと予測される。少なくとも90年代前半以前に入社した世代（概ね1970年生まれよりも上の年齢層）は、入社当時はまだかつての日本的雇用慣習が主流であったため、現在の状況とはかなりの隔たりがあるはずである。しかも世代・年次からすると各企業では相応の権限や責任を持つ、役職や立場であることも多いと考えられ、そのことが大きな潜在的风险となっている可能性がある。このとき、欧米の企業に比べて法的拘束力を持つ雇用契約だけでなく、従業者と企業との「紳士協定」「信義則」といった、曖昧な概念が大きな影響を及ぼしていることも予測できる。

こうした状況の中で心理的契約については近年、服部（2010）の研究のように、具体的に日本企業に焦点を当て、実証的な調査・分析を行った研究成果が蓄積されてきた。これにより心理的契約の考え方が新たに従業者と企業組織の心理的關係を考えるための指標として有用になってきていることが、本研究で着目した最大の理由である。

もちろん歴史的には、心理的契約も組織コミットメントなどと同様に組織行動論や産業・組織心理学などの研究の流れの中にあることから、（後述するように）心理的契約の不履行が組織コミットメントや離職意識などに影響を与えることを示しているものの、具体的な内部不正行為の意思決定についてまで言及しているわけではない。そこで本研究では、心理的契約におけるこれまでの検証結果と、第一部で示した独自の検証結果を組み合わせで検討することで、さらに踏み込んだ内部不正行為に対する影響を導き出すこととした。

服部（2010）によれば心理的契約は2つの点で日本企業の雇用関係と密接に関わっている。

- ①日本企業の雇用関係が心理的契約によって支えられてきたこと。
- ②正社員のリストラや成果主義の導入といった今日の雇用制度の変更が、従業員にとって心理的契約の不履行を意味する可能性があること。

かつての「終身雇用」と呼ばれる（実際には終身ではない）長期雇用が事実上約束された日本企業では、転職率は低かった。これは従業員から見ると長期雇用を期待している、ということであり、企業側からみると長期にわたって働いてくれることを期待している、ということが文書に記述されない、目に見えない約束として日本企業の雇用を長い間支えてきたという状況を意味している。そして実際に2012年の独立行政法人労働政策研究・研修機構の「第6回勤労生活に関する調査」結果によれば、「終身雇用」を支持する従業員の割合は過去最高の87.5%を記録していることから、多くの従業員の意識は大きく変わっていない（または不況を反映して安定志向が復活している）と考えられる⁴⁶。

ところが既に第1節、第2節で述べたように、近年の経営手法の変化に伴い、長期雇用の維持は難しくなり、雇用の流動性が増している。また成果主義の導入により賃金カーブの傾きが鈍化したことで、従来のように会社に入って辞めなければそれなりに待遇が保証されるという状況ではなくなってきた。

この状況は企業に入った時点で得られた、目に見えない約束としての心理的契約に対して、不履行が発生していると考えられることができる。

この心理的契約の状況について服部（2011）は実際に企業で働く人へのインタビューなどによる調査・分析を行っており、その結果と欧米の先行研究の結果をふまえて心理的契約内容のリストを提示している。このリストにある項目について、企業側が従業員の期待に答えていなければ（期待に答えていない、と従業員が知覚していれば）、それが心理的契約の不履行になる。

この項目を見ると、給与や待遇、仕事内容など、実際は従業員満足度の指標と類似していることがわかる。そこで、第1部の調査で利用した、二要因理論に基づく質問項目との対比を行った。まずハーズバーグが二要因理論の中で定義した衛生要因、動機付け要因のそれぞれに対する下位概念は表2-1のようなものである。次に服部（2011）による心理的契約内容一覧の各項目と、これら衛生要因、動機付け要因のそれぞれに対する下位概念及び、第1部で説明したアンケート調査における二要因理論（従業員満足度の測定尺度として利用）の質問項目を照合した（表2-2）。

⁴⁶ この種の調査は数多くあり、結果についてはかなりのばらつきがあるものの、成果主義が10年以上試行錯誤を繰り返しながら導入されつつあることを考えた場合、その動きにふさわしい割合で働く人々の意識が変わっているわけではない、という点では共通している。

衛生要因	動機付け要因
会社の政策と管理	達成
監督	承認
監督者との関係	仕事そのもの
作業条件	責任
給与	昇進
同僚との関係	成長
個人生活	
部下との関係	
身分	
保障	

表 2-1 二要因理論の下位概念 (Herzberg,1968 を元に筆者作成)

カテゴリー	契約内容		調査における質問項目のマッチング	二要因理論における要素	二要因理論における項目
	(従業員が知覚する) 組織への期待	(従業員が知覚する) 組織への期待			
賃金	他社に比べて公平な賃金	賃金に見合う労働	あなたの給与は同僚や同業他社と比べて納得できる水準にある	衛生要因	給与
	他部門と比べて公平な賃金			衛生要因	給与
	勤続年数に応じた賃金			衛生要因	給与
	業績に応じた賃金		あなたの給与は適切にあなた自身の業績評価を反映している	衛生要因	給与
	責任に見合う賃金 高い賃金			衛生要因 衛生要因	給与 給与
雇用	雇用の安定性	長期勤続		衛生要因	保障
	解雇手続きの公平性	短期間の離職禁止		衛生要因	保障
	終身雇用	競合他社への転職禁止		衛生要因	保障
仕事内容	興味深い仕事	質の高い仕事		動機付け要因	仕事そのもの
	挑戦的な仕事機会	挑戦的目標の受容		動機付け要因	成長
	自分にとって意義ある仕事	職務記述書に記載されない仕事	自分の現在の業務はやりがいがある	動機付け要因	仕事そのもの
	組織にとって意義ある仕事			動機付け要因	仕事そのもの
	社会的に意味ある仕事			動機付け要因	達成
	仕事の定式化・形式化			衛生要因	会社の政策と管理
	これまでの経験の活用			動機付け要因	承認
	適切な難易度の仕事			動機付け要因	成長
	業務上の意思決定への参加			動機付け要因	責任
	職場環境	業務遂行上適切な責任	同僚への適切な振る舞い		衛生要因
業務遂行上適切な権限		仕事時間外のクライアントとの交流	自分の責任を果たすのに、十分な権限が与えられている	衛生要因	作業条件
業務遂行上適切な地位		仕事時間外の同僚との交流		衛生要因	作業条件
職場環境の物理的快適性		仕事時間外の上司との交流	あなたは会社から仕事に必要な機器(パソコン、携帯等)が十分与えられている	衛生要因	作業条件
人間関係の快適性		行事への参加	職場では、規律やマナーが守られている	衛生要因	同僚との関係 部下との関係
適切な配置		会社の習慣、慣習の受容		衛生要因	監督
配置・転属の公平性				衛生要因	監督
配置・転属の説明				衛生要因	監督者との関係
適切な仕事への支援			あなたの職場内では、上司・同僚のサポート・支援がある	衛生要因	監督者との関係
仕事での地位と名誉 仕事のやり方の自己裁量				動機付け要因 動機付け要因	達成 承認 責任
昇進・キャリア	キャリアについての相談	異動の受容	会社にいることで自分が成長できる	動機付け要因	昇進
	昇進の公平性	職種変更の受容		衛生要因	会社の政策と管理
	降格の公平性	転勤の受容		衛生要因	会社の政策と管理
	業績基準での昇進	キャリア上の希望の伝達		衛生要因	会社の政策と管理
	業績基準での降格			衛生要因	会社の政策と管理
	年功基準での昇進			衛生要因	会社の政策と管理
	速い昇進			動機付け要因	昇進
	キャリアパスの明確性		自分の将来像がイメージできる	動機付け要因	成長
	キャリアに影響する重要な決定への参加			動機付け要因	責任
	教育訓練	適切な研修	業務遂行に必要な知識スキル習得		衛生要因
資格試験へ支援		指導力		動機付け要因	成長
外部市場で通用するスキル開発支援				動機付け要因	成長
OJT(仕事を通じた教育)				衛生要因	監督者との関係
職務外	適切な福利厚生	業務に関係ない組織のための行動	福利厚生の制度や施設は充実している	衛生要因	会社の政策と管理
	休暇	評価されない組織のための行動	有給休暇は満足いくレベルで取得できている あなたには業務以外の相談などに乗ってくれる上司・同僚の人がいる	衛生要因 衛生要因	個人生活 同僚との関係 部下との関係
	個人的な事項の相談			衛生要因	
就業時間	サービス残業禁止	就業時間内労働		衛生要因	作業条件
	柔軟な勤務時間	超過時間労働		衛生要因	作業条件
	就業時間の遵守	就業時間外の学習		衛生要因	作業条件
				衛生要因	作業条件
評価	成績・業績のフィードバック	会社の問題点の指摘	仕事は結果だけでなくプロセスや姿勢も重視している	動機付け要因	承認
	頻繁な成績・業績のフィードバック			動機付け要因	承認
	評価基準の納得性		人事評価の基準と体系が明確だ	衛生要因	監督者との関係
	長期勤続への評価			衛生要因	監督者との関係
	特別な貢献の評価			衛生要因	監督者との関係
誠実な態度	従業員に影響を与える事柄の相談	雇用主への誠実な態度		動機付け要因	承認
	従業員に対する人間的で、責任を持った支持的な扱い	クライアントへの誠実な態度		衛生要因	監督者との関係
	会社の方向性の提示	会社の評判・利益を優先	会社の経営方針に共感できる 会社に将来性を感じている	動機付け要因	達成
	仕事と家庭生活のバランス	会社の資産の保全		衛生要因	個人生活
	情報の公開	忠誠心		衛生要因	会社の政策と管理
		占有情報の機密保持			
		会社への迷惑			
	会社の指示・命令の遵守				
	会社の価値や目標の受容				
	競合他社への支援の拒否				

表 2-2 心理的契約内容と衛生要因・動機付け要因の対比 (服部,2011 を元に筆者作成)

この対比から分かることは、衛生要因に満足していない従業員は多くの場合、心理的契約の不履行としても知覚している可能性が高いということである。

第1部で実施した調査は、調査時点での現状を示しているものであるから、過去と比較して生まれた不満であるとは言い切れない。しかしこの種の不満足は、もともと一定の期待する水準があって、それが満たされないことから生まれるという事情を考えれば、心理的契約の不履行と、ほぼ同義に扱っても良いと考えられる。そうであれば、重回帰分析の結果、衛生要因は内部不正行為の実行意識に有意な影響が見出されたことから、心理的契約の不履行が内部不正行為の発生を助長すると考えることが可能である。

さらに、この心理的契約の不履行が組織コミットメントにどのように影響するかという点について、服部や他の多くの先行研究によれば心理的契約の不履行の結果、組織コミットメント、職務満足、組織市民行動⁴⁷などが低下すると報告している。(服部,2010) これも間接的ではあるが、心理的契約の不履行が衛生要因(職務満足が間接的に表している)を通じて内部不正行為の発生を助長する可能性があることを示唆している。(表2-3)

ただし、この分析では主に情緒的コミットメントを測定していると考えられ、下位概念である愛着要素、内在化要素、規範的要素、存続的要素等については考慮されていない。従って、心理的契約の不履行が情緒的コミットメント、功利的コミットメントなど、さらに細かいレベルでの組織コミットメントに与える影響を調べていくことが必要であり、今後の課題となる。

成果変数	k	n	r	x^2
職務満足	28	14,252	-0.45	246.54**
組織コミットメント	20	12,523	-0.32	172.20**
離職意図	22	6,268	0.34	109.82**
離職	5	730	0.05	20.17**
組織市民行動	21	12,662	-0.11	69.74**
業績	16	3,504	-0.20	32.11**

注：1) k=分析に用いられた研究の数, n=メタ分析に含まれるサンプルの数, r=相関係数の平均値, x^2 =カイ2乗検定。

2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

表2-3：心理的契約の不履行の成果(服部,2010) ※Zhao et al. (2007) を参考に服部が作成

心理的契約の不履行が起きた際、従業者はどのように行動するのであろうか。服部(2011)はこれを①書き換え、②バランスの調整、③退出、の3つのパターンがあるとした。[]内は実践的にわかりやすいよう筆者が具体例を付加した部分である。

⁴⁷ 自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動と定義される。(Organ, Podsakoff, & MacKenzie,2006)

- ① 書き換え: 従業員がその期待する水準を変更すること。[この会社はこんなもんだろう、これ以上は期待しないようにしよう]
- ② バランスの調整: 従業員が自分自身の履行水準を調整すること。[会社が期待に応えないのだから、自分もそれに見合った分だけの仕事しかしないようにしよう]
- ③ 退出: もはや相手（企業）との関係を重要だと考えなくなる。[この会社にはもう期待しない]

服部の調査では、従業員の多くは心理的契約の不履行を知覚しているが、主に上記①の期待水準の低下という比較的穏やかな方法で対応し、「折り合いをつけて」仕事を続けているということが示されている。このことは企業側から見ると、離職や明示的な不満の表明という状況が起きることで問題の所在や深刻さを認識出来る場合に比べて、問題が顕在化しにくいということを意味している。従って、少しずつ蓄積された不満が表面化した時点ではすでに深刻な状況になっていたり、表面的には問題が見えないが中長期的には組織コミットメントの低下や離職意図の増加という形で、従業員と企業との関係を悪化させていたりする可能性がある（服部,2011）。同時にこの状態は、内部不正行為の発生リスクを増大させる職場環境を、水面下で醸成している危険があり、表出的な犯行を突発的に発生させる危険も増大すると考えられる。

第8章 ハイブリッド型の雇用制度と不正行為の抑止

第1節 ハイブリッド型雇用制度の効果

これまでの調査・分析と検討の結果から、従来の日本的雇用制度を構成する長期雇用や給与の引き上げ、人事評価の公平な運用等は内部不正行為の抑止にも一定の効果が期待できると確認できた。しかし、いずれの施策も断片的に行えるものではなく、企業全体の経営方針と施策の中で検討すべきものである。そこで従来の日本的雇用制度とその変化を、組織コミットメント、二要因理論、心理的契約という視点で検討した。その結果、衛生要因について不満足な従業員は心理的契約の不履行を知覚していると考えられ、それは内部不正行為の意識を助長するということが理解できた。では、それをふまえて、どのような雇用制度と人事評価のしくみにすれば良いのであろうか。

ここまでの検討結果をふまえて内部不正行為の抑止という面から見た、成果主義の問題点は以下のようなものである。

- ① 評価方法など、その運用面で被評価者である従業員が不公平感を抱きやすい。
- ② 成長圧力や目標達成圧力が強まり、職場での人間関係、協力関係を損なう可能性がある。
- ③ 仮に適正な評価が行われていたとしても、確実に従業員間での給与格差が生まれ、相対的剥奪感が生まれる。

成果主義はもともと長期雇用を否定し、外部労働市場から専門的な能力を持った人材を動的に調達するという考え方である。しかし、長く長期雇用を維持してきた多くの日本企業では、長期雇用を維持しながら、同時に成果主義を導入するという方向で変化してきている。宮本（2014）は長期雇用と成果主義の導入の組み合わせを、以下の4つのタイプに分類した。この中で成果主義と長期雇用を同時に取り入れるタイプを「ハイブリッド型」とした。（宮本,2014）

- ① 長期雇用を維持して成果主義を導入するハイブリッド型（新日本型）
- ② 長期雇用を維持して成果主義は未導入のタイプ（既存日本型）
- ③ 長期雇用を否定し成果主義を導入するタイプ（アメリカ型）
- ④ 長期雇用も成果主義も否定するタイプ（衰退型）

宮本は、独立行政法人労働政策研究・研修機構による2005年、2009年の従業員調査データを分析し、成果主義と長期雇用のハイブリッドの効果を検証した。その結果、成果主義の作用は個人業績の達成意欲、会社業績への貢献意欲、新しい課題への挑戦意欲に対してそれぞれ異なるものとなり、成果主義の想定は個人業績の達成意欲だけに想定が妥当する、と主張している。一方、成果主義と長期雇用のハイブリッドにおいては、その効果は個人業績の達成意欲でもっとも低く、会社業績への貢献意欲、新しい課題への挑戦意欲の順で大きくなることが確認された。このことから宮本は長期雇用を維持したうえで成果主義を導入する新日本型の方向が、日本企業にとってもっとも有望であると結論付けている（宮本,2014）。

企業の雇用制度は元来、業績向上のための施策を検討するのが本来の目的であるから、不正防止のためだけに雇用制度のあり方そのものを否定することはできず、現時点で80年代以前の雇用制度に戻せば良いという短絡的な考え方もできない。むしろ業績向上への改革と連携する形で、内部不正行為の抑止が行える方法を検討すべきであるし、従って上記新日本型が最も有望であるならば、長期雇用によって一定の内部不正行為に対する抑止力を維持したうえで、成果主義の導入によるリスクを最適化する方法を検討する必要があることになろう。

第2節 公正な成果主義の運用

ハイブリッド型の雇用制度を安全に運用して企業の成長に寄与しようとするならば、成果主義を公正な形で運用する必要がある。成果主義の失敗事例から、それが意図した通りに機能するためには、それぞれの作用を補完する制度やしくみが必要ということになる。例えば評価の納得性のためには考課者訓練が、目標設定の納得性のためには上司とのコミュニケーションが、困難な仕事に対しては成果につながるプロセスの評価などが重要である。また個人ごとの成果の達成という部分最適ではなく、経営目標を明示した全体最適の

視点が重要となる（宮本,2014）。これらに配慮して成果主義の導入が行われるならば、内部不正行為の発生リスクは低減することが可能であろう。

日本においては多くの場合、管理職に到達するまでは能力形成の段階にあるとして能力評価による職能賃金を基本とし、管理職の段階では職責の大小に応じた役割等級を適用するという変更が行われてきた（楠田編 2002；都留・阿部・久保,2005）。これは米国などにおける成果主義が主に管理職以上に適用され、管理職以下の現場に近い職位においては、職務給の方式となっているのと似ている。その場合非管理職は、その業務の内容、困難さ、受容性などによって給与が決められており、成果主義が入り込むことはない。内部不正行為抑止の観点では、これも一定のレベルでリスクを低減する方法の一つだと言えよう。

また成果主義における人事評価制度そのものについても多くの研究と議論が行われてきた。評価制度では、加点主義・チャレンジ考課制度、360度（多面）評価制度、目標管理（Management By Objectives; MBO）制度、自己申告（self-return）制度、コンピテンシー（competency）制度など、様々な手法が導入されている。これらの評価制度の公正性について幸田（2012）は組織的公正理論（organizational justice theory）を適用して検討を試みている。成果主義に対して生まれる不満や不公平感、大別すると、賃金格差などによる「結果に対する不満」と、評価の理由や方法が納得できないという「評価の過程に対する不満」がある。これらに対して、それぞれ代表的な組織的公正理論である分配的公正理論と手続き的分配理論が適用できるとしている。分配的公正理論では、報酬が大きくなるにつれてコストも大きくなるという衡平分配（equity allocation）、あらゆる従業員に同額の報酬を一律に分配する平等分配（equality allocation）、年功主義的賃金にみられるような個人のライフステージ上の必要性に応じて分配を決定する必要性分配（needs allocation）という3つの分配原理を持つとされている。これらは成果主義に適用する場合、平等分配や必要性分配はその主旨に合わないことから、衡平分配をうまく運用できる形にする必要がある。結果として発生した賃金格差に対して、どのような感覚で従業員に受け入れられるかを検討しなければならない。

手続き的公正理論は、意思決定の手続きに関して感じられる手段の公正性であり、分配が決定される過程（process）に対して知覚される公正感（perceptions of justice）を意味する。これを成果主義における人事評価の過程における不公平感をなくすための考え方として適用することができるとした（幸田,2012）。

手続き的公正についてレーヴェンタール（1980）は、人は分配の手続き判断する際、まず7つの手続き的公正の構成要素（structural elements）を確認し、次にこの構成要素の公正性それぞれに対して6つの判断ルール（procedural justice rule）を用いてその公正性を判断するという（Leventhal, 1980）。そのルールは以下の通りである。

- ① 一貫性 (consistency)
- ② 偏見の抑制 (bias-suppression)
- ③ 正確性 (accuracy)
- ④ 修正可能性 (correctability)
- ⑤ 代表性 (representativeness)
- ⑥ 倫理性 (ethicality)

実際の人事評価のしくみが、こうした公正性を維持するための原則論に基づいて運用されているかという点は、成果主義のメリットを享受しながら、内部不正行為の発生リスクを適切にコントロールするためには重要である。

2014年に新たに発表された人事制度変更の中で、日立製作所とパナソニックの大手製造2社が話題となった。ここでは、その概要を表2-4に示し、事例として検討してみたい。両社とも、長期雇用の方針についての変更はなく、あくまで長期雇用を前提としながら、年功序列に代わって、職務給と成果主義による業績連動の給与割合を増やすことで、業績の向上や国際的な人材の流動に対応することを目的としている。従って、宮本の分類による新日本型のハイブリッド型制度である。

	概要	対象
製造業 I (日立)	「責任の重さ」「求められる革新性」「必要とされる知識のレベル」などの要素をもとに、7グループに区分。この区分の中に担当職務(役割)が割り振られる。賃金の額は区分ごとに、あらかじめ決めておく。実際の支払額は、これに各人に期待する「成果」を加味して決める。	管理職対象だが、一般社員にも適用を検討
製造業 II (パナソニック)	担当する役割の大きさに応じて賃金を決める「役割等級制度」を導入する。役割等級は事業部長など役職に応じ「P1」「P2」などとして設定。事業部長に就いているかいないかで大きく賃金が変わる。事業部ごとに賞与を業績に応じ上下最大15%幅を持たせる。	管理職・一般社員全て

表2-4：大手製造2社が2014年に発表した給与制度の変更（報道をもとに筆者作成）

報道では「成果主義の導入」と表現されているものもあるが、内容を見ると、楠田ら(2002)が説明した職責の大小に応じた役割等級を適用する方式を取っている。これは年齢や勤続

年数に関係しないという点で年功制の廃止であるが、役割等級によって給与が一定のレベルに決められているので、どちらかと言えば職務給的であり、米国企業に一般的な職務等級制度に近い。(もっとも実際にはこの変更に加えて業績による成果給を大きく増減させ、成果主義部分を大きくする運用が行われる可能性はある。)「役割等級制度」(mission grade system)は、従業員に割当てする仕事の大きさを限定せず、能力ある者にはより大きな、より高度な仕事を柔軟に割当てるといった労働編成の柔軟性を確保しつつ、同時に成果に応じた処遇を実現する、両方の長所を併せ持つ人事制度として考案されたものである。両制度とも担っている職務、ないし役割という「仕事」を基準にして処遇されるという意味では共通しており、従業員各人の保有能力を基準にして処遇される「人」基準の職能資格等級制度とは正反対の性格をもつ。しかし職務等級制度の場合、担われる職務の内容が明確に固定化されるのに対し、役割等級制度の場合、担われる役割の内容が柔軟に変化するという大きな違いがある。あくまで役割評価は期待されている役割に対して業績評価が行われるので、その意味では成果主義である。

これは別な見方をすれば、年功的に運用され、結果として年功序列と呼ばれてきた職能資格制度を本来の能力主義の人事制度に戻すということを意味しているとも言える(宮本,2014)。ここで2社が利用している役割等級制度と、米国型の職務等級の比較を表2-5に示す。

	職務等級制度	役割等級制度
定義	・各職務の価値の大きさを評価し、格づける等級制度	・各職務における“役割”の価値の大きさを評価し、格づける等級制度
設定方法	・対象となる“職務”を明確に定義することが大前提。職務分析を行い、各職務の内容や求められる成果について職務記述書を作成した上で、職務評価を行い格づける	・職務等級制度と類似の方法を採用するケースもあるが、一般的には職務記述書より簡便、あるいは汎用性のある“役割”の形で定義する ・役割の表現は、職務定義に近いものから「仕事の進め方・任せ方」で定義するものまで、設定の方法はさまざま
等級のアップダウン	・等級のアップ・ダウンがあるのは、価値の高い職務・価値の低い職務に異なった場合 ・同じ職務に就く限りは、アップ・ダウンはない	・等級のアップ・ダウンは、役割が大きく・小さくなった場合。代表的なのは、異動により役割が大きく・小さくなった場合だが、異動せず同じ職務のままでも、役割が拡大したり高度化した場合はアップがありえる(その逆もありえる) ・同じ職務で、同じ役割のままであれば、アップ・ダウンはない

表 2-5 : 職務等級制度と役割等級制度の比較 (岩出,2010)

このように内容を理解した上で、2社の事例について内部不正行為の発生リスクを検討する。長期雇用の前提は崩れていないので、一定のリスク低減は行われているが、一方で管理職を対象として事実上の職務給と成果主義を導入することは、管理職の従業者に対して相当の業績・目標達成に関する圧力を加えることになる。組織的内部不正行為の多くが管理職によって主導されることを考えれば、この点には留意すべきである。またコンピュータシステムにおいては管理職のほうが、非管理職の従業者よりも大きな権限を付与されていることが多いという点にも留意が必要である。

また、従来管理職または管理職扱いの職能給を得ていた従業者が、この制度変更によって年収を下げる、または上がらなくなるという状況が発生し得る。実際の運用はこれからだが、本来の役割等級制度で運用するならば、異動した場合には役割の大きさが変化すると等級がダウンする可能性があり、それは給与が下がることを意味する。その場合は大きな相対的剥奪感が生まれ、心理的契約の不履行を強く認知する結果となるだろう。その場合組織コミットメントは、愛着要素などの情緒的コミットメントが弱まり、存続的要素などの功利的コミットメントが強まることが予想される。

管理職による内部不正行為の可能性については、第1部における表1-10で示した潜在的組織的違反意識に関する重回帰分析の結果の中で、「年収」と「管理職ダミー」の2つの説明変数が5%水準で有意、存続的要素は10%水準で有意となり、これらの要因は潜在的組織違反意識を高める要因となることが示されている。そのため、管理職に対する成果主義の導入によって、内部不正行為の発生を助長するリスクを増大する可能性があるということを前提に、不公正感が生まれぬよう慎重に行わなければならない⁴⁸。レーヴェンタールの6つの判断ルールを用いて検討するのも1つの手法であろう。

第3節 非正規雇用の安全性

これまで検討してきた成果主義やハイブリッド型雇用制度などは、基本的に全てがいわゆる正規雇用、正社員を対象とした制度である。一方、大規模な個人情報漏えい事件等では、非正規雇用の従業者が犯行に及んでいるケースがあり、あたかもIT業界の多重下請け構造や、それに伴う派遣社員等のいわゆる非正規雇用の従業者が一般的に危険であるかのような報道や論調もしばしば目にする。

しかし、一部の企業では非正規雇用を現場の中心としながら高いモチベーションが発揮されている⁴⁹ことや、逆に正規雇用の社員であっても、内部不正行為に手を染めた例は数多

⁴⁸ 実際に三井物産は1999年に年功制を廃止し、成果主義を取り入れたが、結果として2002年、2004年の二度にわたる法令違反事件を引き起こした。その後、2006年から逆に「脱成果主義」へ方針を変更している。

⁴⁹ スターバックス、日本マクドナルドといった外食産業の一部やオリエンタルランドが運営するディズニーリゾートなどが、良く知られた例であろう。東日本大震災が発生した日、ほとんど非正規雇用のスタッフばかりのディズニーリゾートで、多くの客に対して献身的な対応が行われたことは有名である。ただしオリエンタルランドについては一部の従業者（キャスト）から待遇についての訴訟が提起されていることから、衛生要因が満たされなくても例外的に動機付け要因が満たされる場合があることに注意が必要である。

いことから、本質は雇用形態ではないことは明らかである。

つまり、非正規雇用に問題があるのではなく、非正規雇用であることによって、賃金や待遇、雇用の安定性などについて大きな不満が蓄積されているのが問題なのである。また、日本的経営の三種の神器の一つである企業別労働組合は正社員のみを対象として組織され、通常非正規雇用の従業者を救済することがない。こうしたことも含めて社会的な相対的剥奪感が増しているのである。もはや自明のことであるが、一例として RIETI（独立行政法人経済産業研究所）の調査によれば、2010年に派遣社員の61.3%が賃金が安いことを不満としている（図2-11）。これは、近年議論されている同一労働同一賃金で解決できるというような単純な問題ではなく、二要因理論の衛生要因で見たような多角的な視点で対応を考えなければならない。このことは、もちろん実例を通して外形的な理解もできるが、本研究で見いだしたような従業者と企業の心理的關係や従業員満足度等と内部不正行為の關係からも裏付けられている。

企業側に見れば、非正規雇用の従業者が増えている理由は人件費の削減圧力であるから、コスト増につながる賃金アップや待遇改善などには消極的になるだろう。しかし、現実には契約社員など非正規雇用の一部の従業者には、長期にわたって正規雇用の社員と同様の職務を行っている人もある。それが仮に重要なコンピュータシステムの運用等、相応のリスクを伴うものであるなら、（一律に全ての非正規雇用者に対してそれを適用することは困難であろうが）その職務の重要性や難易度、リスクの大きさに合わせた賃金と待遇、一定期間の雇用保証など、衛生要因全体の改善を検討すべきであろう。また、人間関係なども含めた職場のマネジメントについては管理職が相応の意識で取り組む必要があり、こうした取り組みは結局、安全性を向上するだけでなく、本来の動機付けによる効果である、業務の効率化や業績向上にもつながるはずである⁵⁰。

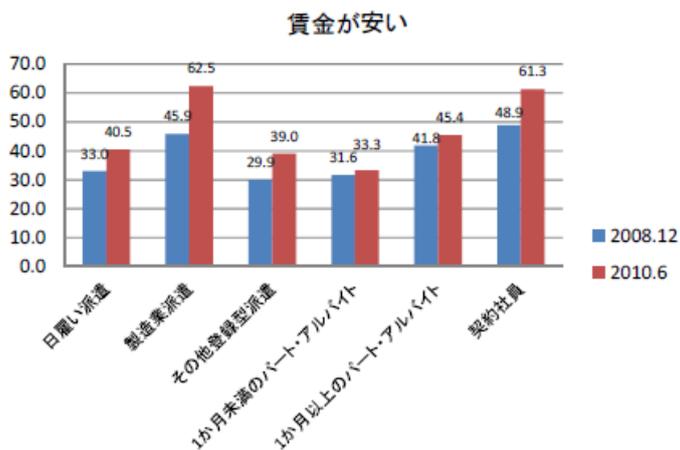


図2-11：先月1ヶ月の主な勤務先で不満に思っていること（RIETI,2011）

⁵⁰ ベネッセの個人情報漏えい事件以降、「外注先の管理の強化」も話題になるが、こうした現場で働く従業者の人間としての心理的關係を考えることなく、業務委託契約や派遣契約などの契約行為をどう変更しても効果は期待できない。

第9章 企業における人間観をX理論とY理論で考える

第2部で見てきたように、従来の日本的経営の特徴が、結果として内部不正行為を抑止していたとするならば、その特徴が変化しつつある現在から未来にむけて企業が従業員をどのような人間と考え、前提とするか、という「人間観」について検討したい。

従業員に対する経営的なマネジメントの考え方としてマグレガー（1960）によるX理論とY理論がある。これは従業員を心理的に動機づけることによって業績を上げようという目的で作られた古典的な理論であるが、あえて企業統治の考え方という視点から、再び取り上げてみたい。

マグレガーは従来の命令型の統制をX理論、個人の自己実現欲求を満たすことで人間の可能性を引き出す新たな統制をY理論とし、企業経営はY理論に基づいて行うべきだと提唱した。

その中でX理論の前提は次のようなものであり、命令統制に関する伝統的な見解であると述べている。（McGregor, 1960）

- ① 人間は生来仕事がきらいで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- ② 人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞとおどされたりしなければ、じゅうぶんな力を出さない。
- ③ 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいる。

権限に基づいた命令統制という見方をすると、内部統制における統制活動などの一般的なリスクマネジメントの取り組みは、このX理論を前提に運営されている経営的なはたらきかけが多いと考えることができる。また多くの企業がルールに違反をした際の懲戒処分を定めていることから、段階欲求説で言うところの従業員の生理的欲求、安全欲求に働きかけて権限で（おどかしで）統制しようとする意図が含まれていることがわかる。この状態では「決められたことは一応守るが、それ以上の努力はしない。時には利便性など他の要素を優先してルール違反を行う。」という消極的なコンプライアンス活動につながる可能性があり、この点をマグレガーは次のように述べている。

「従業員が重要な欲求を職場において満たす機会が与えられないと、まさしく、私が予測したような行動をするのである。怠けたり、命ぜられたことしかやらなくなり、責任を回避し、現状を改めることをきらい、扇動者に付和雷同し、不当な賃上げを要求するようになるのである。」（McGregor, 1960 p.49）

これは組織コミットメントにおける存続的要素に該当し、この状態で内部不正行為の抑止力が弱まる場合があることは、第1部の調査・分析で示した通りである。

次にY理論の前提は次のようなもので個人の目標と企業の目標の統合であるとしている。

- ① 仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない

い。

- ②人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- ③献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。
- ④普通の間人は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。
- ⑤企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっている。
- ⑥現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部だけしか生かされていない。

Y 理論に基づく経営では X 理論における権限と命令統制のかわりに、経営者は部下である従業者に企業目標に関する説明・説得を行って納得させる必要がある。またその過程において従業者個人が持つ目標と企業目標が、どちらも達成できるように調整を行うことが重要である。(これが「企業目標と個人の目標の統合」である。) もしその企業目標を完全に理解し納得し、個人目標との統合ができたならば、従業者は自発的に自己統制を行い目標の達成に努力することができる。

従業者が自発的に自己統制を行えるということは、すなわち自律的にルールを遵守した倫理的な行動を取り得るということであり、内部不正行為の抑止にも貢献できると考えられるのである。

このような視点で従来の日本的経営を見ると、命令系統は X 理論的であるものの、現場からのボトムアップによる改善活動を重んじる、関係する多くの人々の合意を形成しながら集団で意思決定するなど、多くの特徴は Y 理論的であるとも言える。その意味では、Y 理論の人間観は、従来の日本型経営の従業者に対する人間観に近く、従来の日本型経営は X 理論と Y 理論を混合した形であったと考えられる。(オオウチは、これを「Z 理論」とした。)

日本企業が経営スタイルを変え始めた 90 年代半ば以降、この Y 理論的人間観に基づく、価値観の共有と合意形成を重んじた統制とガバナンスの形が変化しつつあり、特に情報保護、情報セキュリティ、内部統制などのリスク管理に関連する経営行動については、X 理論的なトップダウン型の統制の割合が増えてきているという見方ができる。今後企業が事業の成長を目指して、第 2 部で論じたハイブリッド型雇用制度を用いる場合、長期雇用を維持して動機付けや倫理観を維持する部分は Y 理論的である。そして成果主義によって競争を促していく部分については、一部を X 理論的な統制で補っていく必要があると考えられる。

第10章 安全を積み増すためのモチベーション仮説

従来の日本的経営による長期雇用と年功序列的賃金のしくみが、成果主義を併用したハイブリッド型の雇用制度に移行するという条件下では、特に管理職を中心として成果主義の運用を慎重に行い、かつ組織コミットメントや衛生要因に配慮したマネジメントを行うことが内部不正行為抑止のために重要であることを述べた。しかし、年功序列賃金にせよ成果主義にせよ、いずれも賃金をどう支払うか、という面から検討しているだけである。

もともと成果主義の導入目的が、個人業績の達成意欲、会社業績への貢献意欲、新しい課題への挑戦意欲などを引き出し、企業全体の業績向上に寄与する「動機付け」であるなら、賃金という経済的インセンティブだけでそれを実現しようとするのはバランスを欠いているのであって、それに加えて社会的インセンティブを同時に検討するべきであろう。

既に二要因理論で述べたように、従業員の満足は衛生要因で表現される、賃金や業績評価といった生活に直結した部分と、動機付け要因で表現される、仕事そのものの「やりがい」のような部分が存在する。それぞれの欲求が本質的に異なるために、それを満足させて従業員を動機付けるためには異なるインセンティブを提供する必要がある。

社会的インセンティブを提供し、動機付け要因で表現される従業員の欲求を満足させるために必要なのは「やりがいのある仕事を与える」「仕事の成果が多くの人に認められる」といったことを具体的実現することである。企業によってその方法はさまざまであるが、企業内でアワード（表彰）などを行うのはこうした施策の一環であろうし、成果を出した従業員に対して、さらに「やりがいのある重要な仕事を与える」「責任のある役職に就ける」というのも、大きな意味では社会的インセンティブを提供すると言える。事業の成長のための動機付けを目的とするのであれば、成果主義の導入だけではなく、こうした動機付け要因まで視野に入れた社会的インセンティブの設計と提供を行う必要がある。

そこで検討したいのは、この動機付け要因の満足による抑止効果である。企業に働く従業員個人は必ずなんらかの欲求を持ち、これを満たしていくことがモチベーションにつながっている。この動機付け理論で最もよく知られているものの1つが、米国の心理学者マズロー（1954）の段階欲求説である。マズローはこれらを重要度別に階層化し、5段階説を展開した（Maslow, A.H., 1954）。これによると欲求は、順番に下位の欲求が満たされたうえで次の欲求が高まると考えられており、上位になるにしたがって社会的な欲求となっていくとした（図 2-12）。

- ①生理的欲求（生きていくために必要なものへの欲求）
- ②安全欲求（物理的安全や雇用の安全などへの欲求）
- ③愛情欲求（人間関係や組織への帰属に関する欲求）
- ④尊厳欲求（自尊心や自信、および地位や名誉などへの欲求）
- ⑤自己実現欲求（創造的であり自己表現することへの欲求）

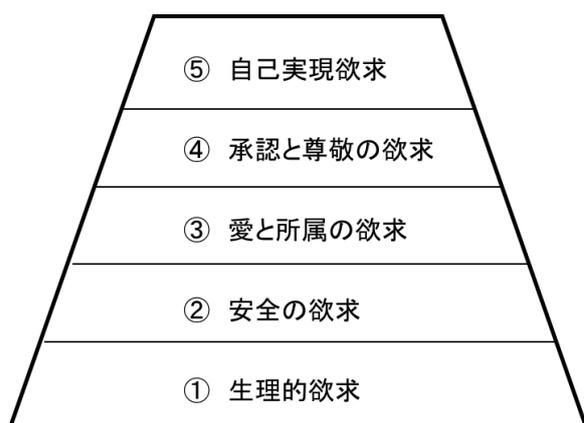


図 2-12：マズローの段階欲求説（マズローの著書より筆者作成）

このうち①～④は欠乏欲求と呼ばれ、満たされないと不満になるが、満たされると次第により高次の欲求が生まれるようになる。このとき既に満たされた低次の欠乏欲求は、相対的に小さくなり、必要以上の満足を強く求めなくなるとされる。⑤は成長欲求と呼ばれ、満たされてもそこで止まることがなく、より高いレベルを目指す方向へむかうとされている。これらの各段階欲求は、それが 100%完全に満たされないと次の段階の欲求を持たないわけではなく、ある程度満たされた時点で次の段階へと向かう。これは通常各段階欲求が 100%満たされていることは現実的にあまりないからである。マズローは「生理的欲求は 85%、安全の欲求は 70%、愛の欲求は 50%、承認と尊敬の欲求は 40%、自己実現の欲求は 10%程度充足されているのが普通の間人ではないか」と私見を述べている。(Maslow,A.H., 1954) この構造を二要因理論と比較すると、低次欲求側は衛生要因、高次欲求側は動機付け要因とみることもできるであろう。

一貫して成果主義に反対する高橋 (2005) は、ある程度の歴史を持った (つまり、生き延びてきた) 日本企業のシステムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムだったとしている。仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能してきたのであり、それは内発的動機づけの理論からすると最も自然なモデルでもあったのだと主張する (高橋, 2005)。

高橋の主張をマズローの段階欲求説に重ねると、従来の日本的雇用制度は、長期雇用と年功的な給与によって安全欲求などの低次欲求を安定的に満足させてきたと考えることができる。その上で成果を認め、賃金ではなく、地位や責任、やりがいのある仕事などによって高次欲求を満足させることができていた。その意味では合理的な仕組みであったということになる。また、雇用の流動や成果主義の導入は、この低次欲求側の満足を不安定なものにしているという見方も可能であるし、それは内部不正行為の抑止力を弱める働きを持つということにもなる。

このように考えてくると、社会的インセンティブによって高次欲求を満足させると、従業者はより倫理的に、内部不正行為を抑止する (認知過程において、認知的不協和の低減

を行わない) のではないかと考えるのが自然であろう。それが可能であれば、事業を成長させるための動機付けの人事制度が、同時に事業の安全性を向上させるという合理的な方策となり得ることになる。

本研究の調査・分析では、動機付け要因や組織コミットメントの愛着要素と内部不正行為の実行意識との間には、統計的に有意な関係は見出されなかった。しかし、「高次欲求を満たせば（動機付け要因を満足すれば）、より大きな内部不正行為抑止力が生まれる」という仮説は、今後、何らかの形で実証的な研究を進め、さらにその是非について探究したいと考えている。

補章 グローバル化とハイブリッド型雇用制度

第 2 部で成果主義の導入とそれに伴うリスクについて検討し、リスク管理のために一定の留意をしながら、長期雇用と組み合わせるハイブリッド型の雇用制度を採用することが現実解であるとした。ハイブリッド型の雇用制度は、2014 年に製造業大手が海外展開を視野に入れて新たに発表しているが、日本企業のグローバル化にとってはどのような関係にあるのだろうか。今後あらゆる日本企業が、何らかの形でグローバル化の影響を受けると予測されることから、補章として、この点を検討することとした。

自動車産業を中心とした日本の製造業は、今世紀に入ってから急速にグローバル化を推進するようになった。人口減少にともない縮小していく国内市場だけに依存しては生き残れないという状況は近い将来現実になるであろうし（ないし一部は既に現実になっている）、M&A を含めたグローバルな成長戦略を実行していくことは避けられないであろう。図 A-1 では、この動向を示す指標の 1 つとして、海外現地生産比率の変化を示している。

90 年代までの製造業における海外進出は、主に人件費の安い途上国で生産し、日本や欧米などの市場で販売するという形が多かった。この頃、製品の設計・開発はほとんど日本国内で行われ、「開発する国(日本)」、「生産する国」、「販売する国(市場)」はそれぞれ違う国や地域であることが多かった。しかしアジアを中心とした各国の経済発展によって、生産を受け持ってきた国々が市場としての価値も合わせ持つようになり、一方でオフショアなどの普及により設計・開発作業は国境を越えて行われるようになりつつある。こうして 2000 年代半ばからは、開発する国、生産する国、販売する国の区別がなくなりつつある。

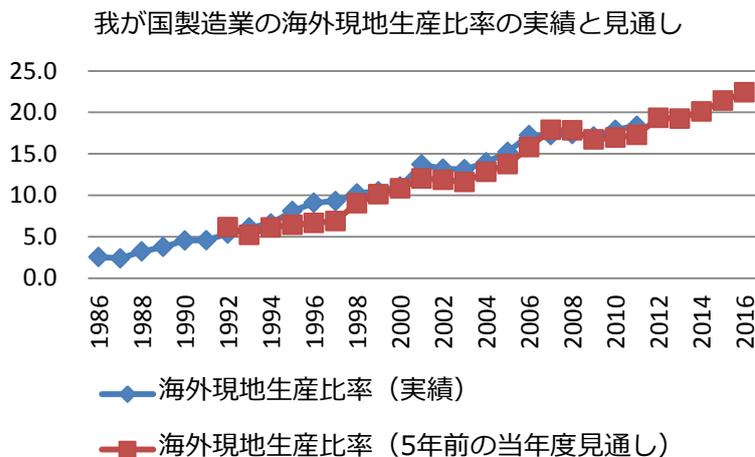


図 A-1：製造業の海外現地生産比率の実績と見通し（経済産業省「通商白書 2012 年版」）

また、グローバル化は流通業にも大きな影響を及ぼしている。流通・販売業は、かつて百貨店の海外進出（主にアジア）が行われたように、現地に店舗を作り従業員を雇用して対面販売するというものであった⁵¹。しかし、インターネットとパソコン・スマートフォンなどの進化により、Amazon に代表されるようなオンラインによる販売が飛躍的に増加しており、既存の流通業各社もオンライン販売の売り上げ比率は年々増加している。当然、そこに国境はないため、海外の大手企業が容易に国内市場に参入することが可能であり、国内の流通大手各社は厳しい競争状態に突入している。例えば、商品の実物は店頭で確かめて、実際には Amazon で購入する、といった消費者の購買行動パターンが現れている。また、米側 Amazon で購入すると消費税が不要になるなどの現行税法上の問題から、消費者が海外側 Amazon に流れるなどの現象も起きている。一方では、楽天のようにグローバル化を視野に入れて様々な取り組みを行っている企業もある。

こうした状況は経済学で言うところの要素価格均等化定理によって、製品の価格や人件費などの要素価格について、徐々に均等化を招く。要素価格均等化定理は「生産関数が同一であれば、2つの国の間で、資本や労働の移動がなくとも、自由な貿易が行われれば、この2つの国の資本や労働の要素価格は均等化する」（西村,2006）とされている。この定理は、関税や輸送費などの障壁が無いことなど、多くの前提条件のもとに成り立つとされているため、かつては現実的ではないという議論もあった。しかし現在、部分的にはこの現象が現実に起こり始めていると考えられる。松岡（2014）はバブル時代の80年代と、バブル崩壊後の株価水準を比較するなどの手法で検討し、この現象が「徐々に現実のものになりつつある」としている（松岡,2014 p.167-168）。

従って、要素価格の一つである人件費は徐々に均等化圧力にさらされていくはずであり、

⁵¹現在でもユニクロやセブンイレブンなど一部の流通業では、こうした店舗と対面販売による海外進出が行われているが、かつての大手百貨店のような形態ではない。

既に多くの企業が人的マネジメントの変更を迫られている。例えば海外に事業所や現地法人などを置き、事業を行う場合、日本側から派遣できる人員の数は限られているから、いかにして現地で優秀な人材を雇用し、かつ離職を防ぐかが重要な課題となる。しかし現実には日本側の年功型賃金体系に縛られる形で、現地採用の管理職従業員の給与が低く抑えられた結果、欧米企業やアジア系企業に優秀な人材を奪われている。この状況の一例として、図 A-2 ではヘイコンサルティンググループ調べによる、各国大手企業の年収（基本給、一時金、手当）水準比較（日本の課長級を 1 として指数化）を示している。

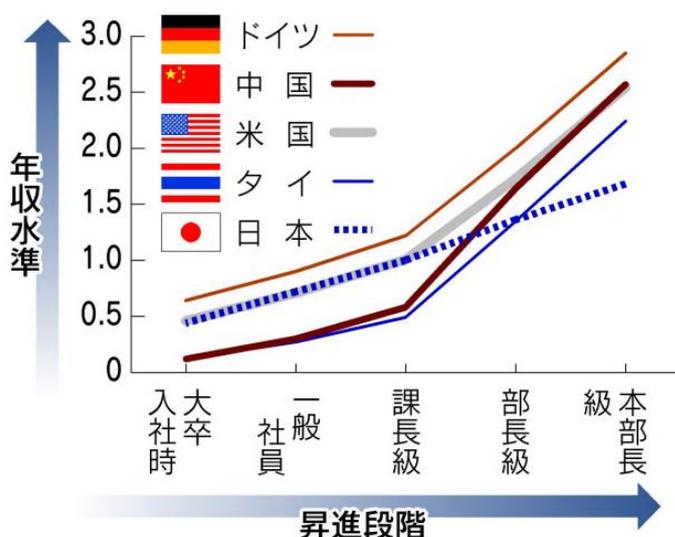


図 A-2：日本企業と海外企業における管理職の給与伸び率の比較（ヘイコンサルティンググループ,2014 日経電子版記事⁵²⁾

そのため、給与水準だけでなく、その評価方法や賃金体系も含めて雇用制度全体をグローバル化し、世界のどこでも従業員が理解し、納得できる（公平感のある）形にしていく必要に迫られる。このことから従来の職能資格制度から職務給や役割等級制度への転換が必然となっていくが、その一方で、既に述べたように成果主義の導入に伴う内部不正リスクを適切に管理する必要がある。そこで、第 1 部における分析結果から長期雇用が内部不正の抑止に効果があることが確認されていることから、基本的には長期雇用の制度を維持しつつ、同時に公正な成果主義の運用を実現することで従業員の不公平感をなくしていく（これにより意思決定プロセスにおける内的要因の発生と認知的不整合の低減を防ぐ）というハイブリッド型の雇用制度が最も現実的な着地点となるのである。

グローバル化による国際的な競争状態は、日本企業に対してホワイトカラーの生産性向上も同時に要求するであろう。2014 年の国際比較によれば日本人の生産性は OECD 加盟国中 22 位であり、先進 7 ヶ国中では最下位である。（図 A-3）特に日本の場合、製造業にお

⁵² 2014/2/28 日経電子版記事 http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD2503G_X20C14A2EA2000/

ける生産性はさほど低くないため、いわゆる非製造分野のホワイトカラーと呼ばれる従業
者の生産性が低いという見方が一般的である。

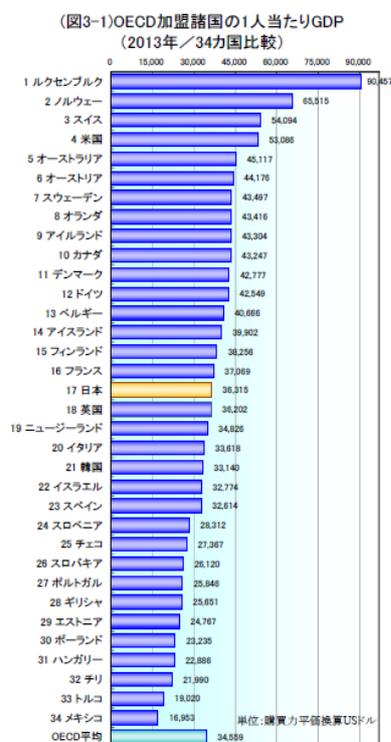


図 A-3: 労働生産性の国際比較 (公益財団法人 日本生産性本部「日本の生産性の動向 2014」)

この考え方には門倉 (2007) のような反論もある。しかし、筆者は自らの実体験上、日本企業のホワイトカラー、特にバックオフィスといわれるような管理・事務系の業務については、効率の悪さを認めざるを得ない。筆者は 17 年にわたり米国、カナダに本社を置く外資系企業で勤務し、その前後約 8 年、日本企業で勤務している。その比較においては、業務プロセスにおける無駄の多さ、属人的で不明確なルールが多さ、そして IT を活用すればシステムで処理可能な業務を紙の書類とハンコで動かしている場面の多さなどについて、その大きな落差を感じざるを得ない。ここで言う生産性の向上とは、従来製造業で考えてきた単位時間・人あたりの生産「量」の向上を意味するのではなく、金額に換算した価値をどれだけ「生産」するか、ということの意味している⁵³。

90 年代以前は事務処理量が膨大で、かつその処理プロセスは企業が内部で独自に作り上げてきたものであった。そのためジョブローテーションと経験値によって社内の業務と処理方法のノウハウを身につけた従業員が高い価値を持っていると評価され、長期雇用と年功型賃金によって高い給与が支払われてきた。しかし 21 世紀の現代では相当数の業務プロセスが標準化され、IT によってシステム化されている。それにより特別なノウハウがなく

⁵³ 図 4-3 に示した生産性の指標が、購買力平価 (PPP) 換算で金額による表現となっているのも、これに近い考え方と言えよう。

でも業務を行うことが可能になり、相対的に従来型事務処理業務系スキルの価値は低下しているはずである。そして相対的に価値が低下した業務は、人件費の安い国にアウトソースされていく。この時、アウトソース先の国で需要に対して人員が足りなくなれば人件費が上がり、逆に国内で同じコストに抑えたければ日本人従業員の賃金を海外アウトソース先と同じにしなければならない。こうして要素価格均等化定理が現実味を帯びてくるのである。

一例として、実際に筆者が以前勤務していた米国企業の日本法人では、グローバル・シングル・インスタンス (GSI) 型の業務システム (Enterprise Resource Planning :ERP) によって経費処理や購買・支払い、人事管理などの業務プロセスは全世界的に統一されていた。その上で、高度な処理ではない事務処理は、数ヶ国が共同で利用する「シェアードサービスセンター」が人件費の安い国に設置され、そこで一括処理されていた。例えば、出張費の精算は、領収書をスキャンした電子データがインドにあるシェアードサービスセンターに回線を経由して送られ、その後の確認作業や振込処理は全てインド側で実行されていた。当然、そういった業務のための要員は日本にはいなかったのである。

こうした業務スキルの価値変化と要素価格均等化定理の現実化を松岡 (2014) は「時間資本主義」として、個人の働き方と労働時間が持つ価値によって説明している。製造業などの分野では労働量 (=労働時間) と生み出される価値は一次関数的な直線的右肩上がりの関係にある。従って、労働量を増やせば生産量 (=価値) も増える(図 4-4)。つまり、技術の進歩などによって生産性を上げる、というのは図 A-4 において①の時代から②の時代へ移行するというように、この直線の傾きを大きくするということを意味していた。この従来型のモデルでは、生産性を上げるための大きな要因は技術革新や企業全体の生産効率改善などであり、個人の技量による部分は少なかった。なぜなら生産のために用いられる設備や生産技術、業務のプロセスは高い精度で標準化され、個人による差は生まれにくいからである⁵⁴。

⁵⁴ この標準化された生産工程のイメージで、ソフトウェアのプログラミングを同じように捉えて、人件費を抑制してしまうことが IT 業界の問題の一つだと言われている。実際には、優れたプログラマーは多くの創造的な仕事をするのである。

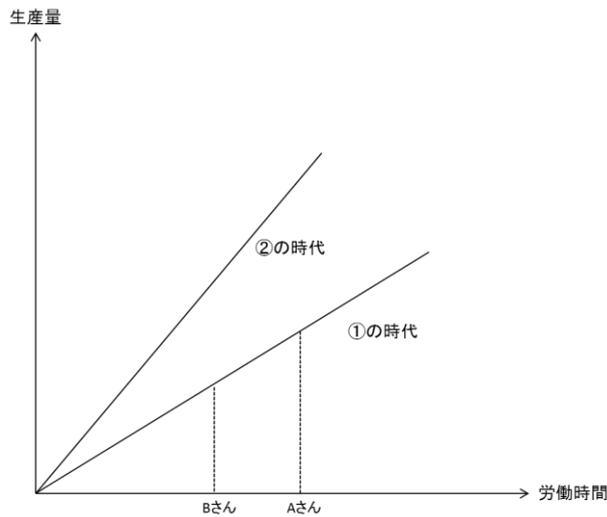


図 A-4：従来型産業の従来型労働生産性のイメージ（松岡,2014）

しかし、生産効率や製造技術の進歩が一段落し、同時に生産性の向上も一段落して、急激かつ飛躍的な進歩は難しくなった。また、近年に急速な進歩を続ける IT 技術についても技術革新の恩恵は競合他社含めた社会全体にもたらされるので、自社の差別化要因にはなりにくい。そしてこの状況は、コンビニエンスストアやファーストフードなどの業務が高度にマニュアル化されていることやファミレスチェーン店同士で設備の共通化が行われていることなどを考えれば、製造業に限ったことではない⁵⁵。

それに対して、創造性に富んだ、高付加価値を生み出す従業者の場合は、投入した労働量とは無関係に、事業の収益に対する大きな価値を短時間で生み出すことができる。松岡はこれを「創造生産性」としており、労働量と生み出される価値の関係は一次関数的なものではなく、二次関数的な曲線を描いて急速に生産量が上昇していくとしている。この創造生産性の向上が実現すると、従来型の一次関数的な労働生産性の向上に努力しても、価値の生産量は追いつかない。理論上は、より多くの労働量を投入すれば、同じ価値を生産することができるが、それはただでさえ長時間労働が問題視されているホワイトカラー従業者に対して、さらに長い労働時間を強いることになり、現実的ではない（図 A-5）。

⁵⁵ 日本でも将来、移民の受け入れを行うようなことがあれば、こうしたマニュアル化された仕事は急速に要素価格均等化定理の影響を受けるであろう。

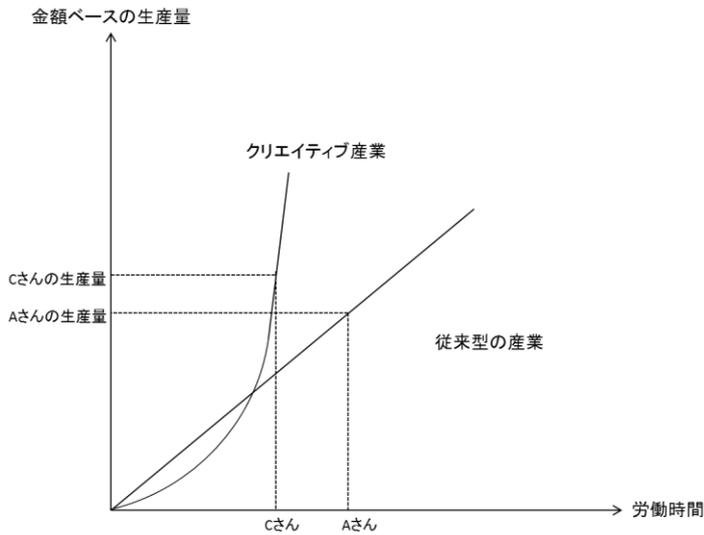


図 A-5：従来型産業とクリエイティブ産業の生産性のイメージ（松岡,2014）

松岡はこの違いを図 A-6 のような 4 象限を使って説明し、従来「伝統的エリート」であったホワイトカラー従業者は、専門的プロフェッショナルとしての色合いを強めてクリエイティブ・クラスを目指す必要があるとしている（松岡, 2014）。

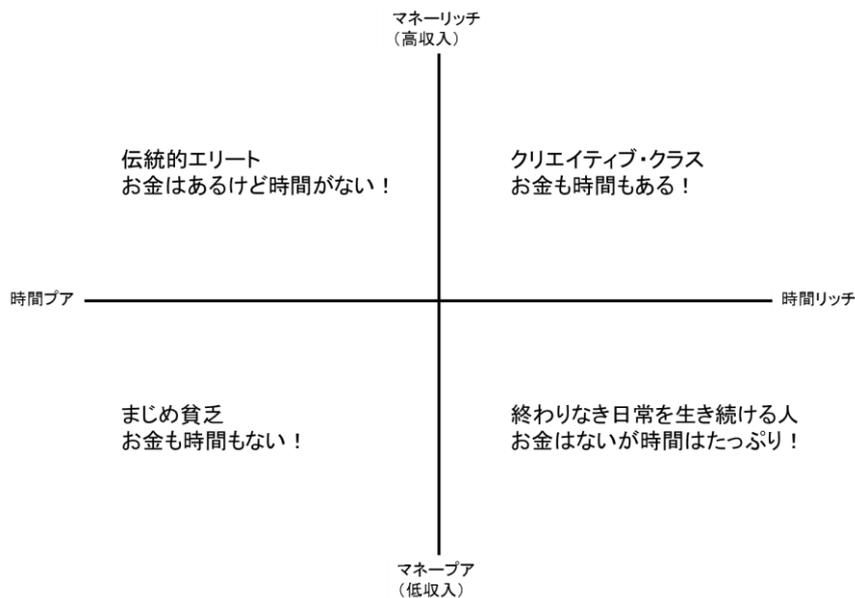


図 A-6：時間とお金の人材のマトリクス（松岡,2014）

このように、日本企業が国際競争力を高めていくためには、グローバル化に対応できる人事制度や、従業者の生産性向上が必要である。そして労働量、労働時間とは無関係に生み出される高い価値を従業者に求めるのであるから、それに対するインセンティブは成果主義による柔軟な報酬になるであろう。また、そうした創造生産性が高い従業者に対して

不公平感を生まないように、公正な人事評価制度、及び長期的な離職率低減のための対策などが必要である。従って、これからの生産性向上を下支えしていく人事・雇用制度は、やはり長期雇用、職務給と成果主義を組み合わせたハイブリッド型となるべきであると言えよう。

参考文献（第2部）

- [1] J.アベグレン,占部都美監訳,『日本の経営』,ダイヤモンド社, 1960年
- [2] J.アベグレン,山岡洋一訳,『新・日本の経営』,日本経済新聞出版社, 2004年
- [3] 青木昌彦,『日本企業の組織と情報』,東洋経済新報社,1989年
- [4] データベース・セキュリティ・コンソーシアム,「DBA1000人に聞きました」,2014年
- [5] 岡崎 哲二,奥野 正寛,『現代日本経済システムの源流』,日本経済新聞社, 1993年
- [6] W.G.オオウチ,『セオリーZ』,CBS ソニー出版, 1981年
- [7] 間宏, 『日本労務管理史研究』,ダイヤモンド社, 1964年
- [8] 間宏, 『日本的経営の系譜』,日本能率協会, 1963年
- [9] 服部泰宏,「日本企業のリストラと心理的契約」,日本労働研究雑誌, 2010年4月号 (No.597), pp.70-73, 2010年
- [10] 服部泰宏,『日本企業の心理的契約』,白桃書房, 2011年
- [11] エドワード・T.ホール,岩田慶治・谷泰訳,『文化を超えて』,TBSブリタニカ,1976年
- [12] 岩出 博,「成果主義人事化で日本人の働き方は変わったか」,産業経営研究 32号 pp.73-92, 2010年
- [13] 岩田龍子,『日本的経営の編成原理』,文眞堂, 1977年
- [14] 情報処理推進機構 (IPA),「従業員の組織帰属意識等に関する調査」,2012年
- [15] 門倉貴史,『ホワイトカラーは給料ドロボーか?』,光文社,2007年
- [16] 経済産業省「労働に関する参考資料・分析結果」,2006年
- [17] 経済産業省,「通商白書 2012年版」,2012年

- [18] 小池和男,『仕事の経済学』,東洋経済新報社, 1991年
- [19] 幸田浩文,「日本企業の成果主義的賃金・人事処遇制度における公正性」,経営力創成研究 8号 pp.83-95, 2012年
- [20] 厚生労働省 平成 22年「就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」
- [21] 厚生労働省 平成 19年「就業構造基本調査」
- [22] 厚生労働省 平成 25年「賃金構造基本統計調査」
- [23] 厚生労働省 「就労条件総合調査」, 2004年
- [24] 厚生労働省 平成 17年「労働経済白書」
- [25] 松岡真宏,『時間資本主義の到来』,草思社,2014年
- [26] Maslow,A.H.,1954, Motivation and Personality, Harper & Row., (小口忠彦訳,「人間性の心

- 理学)、産業能率大学出版部刊、1987年3月)
- [27] 宮本光晴,「日本の企業統治と雇用制度のゆくえ」,ナカニシヤ出版,2014年
- [28] 内閣府 平成19年「国民生活白書」
- [29] 日本銀行調査統計局「正社員の企業間移動と賃金カーブに関する事実と考察」,2010
- [30] 日経電子版2014年2月28日記事,「日本の管理職、年収「割安」中国・タイを下回る」
http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD2503G_X20C14A2EA2000/
- [31] 公益財団法人 日本生産性本部,「日本の生産性の動向2014」,2014年
- [32] 西村陽造,「要素価格均等化のメカニズムとグローバル・インバランスの解消策」,財団法人国際通貨研究所 国際金融トピックス No.118,2006年
- [33] 岡本浩一・鎌田晶子,「属人思考の心理学」,新曜社,2006年
- [34] 大淵憲一,「犯罪心理学」,培風館,2006年
- [35] RIETI(独立行政法人経済産業研究所),「派遣労働者の生活と就業」,2011年
- [36] 独立行政法人労働政策研究・研修機構,「第6回勤労生活に関する調査」,2012年
- [37] Stouffer S. A., E. A. Suchman, L. C. Devinney, S. A. Star, and R. M. Williams.,1949.
The American Soldier. Volume I: Adjustment During Army Life. Princeton University Press.
- [38] 高橋陽太郎,『「集団主義」という錯覚』,新曜社,2008年
- [39] 高橋伸夫,「成果主義の警告」,2005 予防時報 222 pp.8-13
- [40] 谷内篤博,「日本的雇用システムの特殊性と普遍性」,文京女子大学経営論集 第9巻 第1号 pp.71-87,1999年
- [41] 津田真澄,『日本的経営の論理』,中央経済社,1977年
- [42] 津田真澄,『現代経営と共同生活体』,同文館,1981年
- [43] 田尾雅夫,「会社人間の研究」,京都大学学術出版会,1997年
- [44] 占部都美,『日本的経営を考える』,中央経済社,1978年
- [45] 山岸俊夫,『心でっかちな日本人』,ちくま文庫,2010年

第3部 組織アーキテクチャと情報システム

第1部、第2部では内部不正行為に関わる意思決定プロセスと、それに対して日本的経営の変化が、どのように影響を及ぼしたか、それを受けてどのような人的マネジメントが必要かについて検討した。その結果、近年進んでいる、長期雇用を前提としながら成果主義を導入するハイブリッド型の人事制度については、一定の注意を払って実施することで内部不正行為に関するリスクをコントロールしながら、企業の成長に寄与できるということが確認できた。しかし、それは同時に雇用制度そのものに関わる問題として、ISMSがマネジメントする範囲を大きく逸脱した内容となった。このことは、内部不正行為の抑止と成長を両立させる施策は、必ずしも情報セキュリティを含むリスク管理の枠組みの中には留まらず、基本的な企業の組織構造や戦略そのものの一部として機能すべき性質を持っているということを示唆している。

情報に関する内部不正行為には、その不正行為を行う「人」と、その行為の対象である「情報」の2つの経営資源が主に関連している。従って、次には「情報」についてのマネジメントを、企業の組織構造や戦略の中で、どのように内部不正行為の抑止と事業の成長を両立させるかという視点で検討する必要がある。また、保護対象である情報のほとんどがデジタルデータとして取り扱われる現状を踏まえて、デジタル化された情報のマネジメントとしてのITシステムのあり方も同時に考えなければならない。

序章で述べたように、企業が巨大な情報処理装置であると見るならば、人が情報処理を行うための構造と戦略の中に、内部不正行為を抑止するしくみを組み込んでおけば良いということになる。そこで第3部では企業が行う情報処理を安全に行うために必要な、組織アーキテクチャと、情報処理のあり方について検討する。

第11章 組織アーキテクチャ

第1節 日本的経営と組織モード

企業における人と情報処理の形を組織の構造から考えるために、本研究では青木(1989)の概念である「組織モード」を援用して検討する。その理由は、この青木が序章で述べた林・田川・浅井(2011)と同様に、企業を巨大な情報処理装置であるとしており、かつ人事管理のしくみと情報システム(情報処理・コミュニケーション・決定のシステム)を組み合わせて組織の構造を表現しているからである。

青木は「組織が、有効でかつ誘因両立的であるためには、認知的側面(情報システム)における分権化/集中化が動機的側面(人事管理)における分権化/集中化と結びつけられることが、必要かつ十分である。」(青木,1989 p.116)とし、これらが結合されている状態を「組織モード」とした。

情報システムとは、企業が事業を行ううえで、さまざまな情報を処理し、組織がコミュニケーションし、意思決定を行うという一連の仕組みを意味している。それには分権的

報システム (DI : decentralization information structure) と集中的情報システム (CI : centralization information structure) があるとされる。(近年にみるコンピュータやネットワークを用いた「IT」と呼ぶ、技術的な情報システムだけを意味するわけではない。しかし結果として、これらを支援する手段が IT としての情報システムである⁵⁶。)

DI では情報処理が分散され、作業単位においてアドホックな基準で活動することが許されている状態である。ここではセンターは作業単位に対して、活動のフレームワークを決めるにすぎない。この場合、組織全体では独立して活動するため、作業単位間のコーディネーションが必要となり、非ヒエラルキー的な横断的、水平方向的なコーディネーションと流動的、伸縮的な職分の仕分けが特徴となる。

それに対して CI においては「センター」と呼ぶ中央組織 (通常は経営者や経営的中枢部門とイメージされる) が、組織目的の達成に関連する全ての情報を一元的に集約し、「作業単位」(職場、部門、組織などとイメージすると良いだろう) の活動を集中的に計画し、実行させる権限を持つ状態である。その特徴はヒエラルキー的な集中的コーディネーションと仕事の専門化である。

組織モードを構成するもう一つの要素である人事管理は、集約された人事管理 (CP : system of centralization personnel administration) と分権化された人事管理 (DP : system of decentralization personnel administration) があるとされる。

CP においては補充・配転・解任などの権限を人事部門などに集約させた集中的・組織志向的な人事管理である。ここでは従業者はランクに基づく内的な昇進の機会を与えられているが、それぞれのランクは必ずしも特定の仕事には結びついていない。

それに対して DP においては、それぞれの仕事の機能ごとに組織化された内部的ないし外部的労働市場から、その直接の部下を補充したり解雇したりする、分権化された市場志向的な人事管理である。

青木によれば、CI と DP は互いに補強しあうことができ、DI と CP も補強しあうことができる (組織モードの双対原理)。いっぽう DI-DP はおそらく可能ではなく、CI-CP も事業組織や官僚組織にとっては梗塞的であるとし、CI-DP と DI-CP のコンビネーションのみが生き続ける可能性があるとしている。

この組織モードを欧米型、特に米国型の企業と日本型の企業に当てはめると、米国型は CI-DP に傾斜しており、日本型は DI-CP の色合いが強いと考えられている。ここで CI-DP である場合を A 型組織モードの企業、DI-CP である場合を J 型組織モードの企業、と呼んでいる。組織モードの概念を用いて考えると、90 年代半ばから「失われた 10 年」以降の日本企業の変革は、従来は成功要因であった J 型組織モードから、米国型企業の特徴である A 型組織モードに変革を行うことを志向したのだと理解できる (図 3-1)。

⁵⁶ 本研究では青木の組織モードにおける「情報システム」と区別するために、ソフトウェア/ネットワーク等の IT 技術を使ったシステムを「IT システム」と表記している。

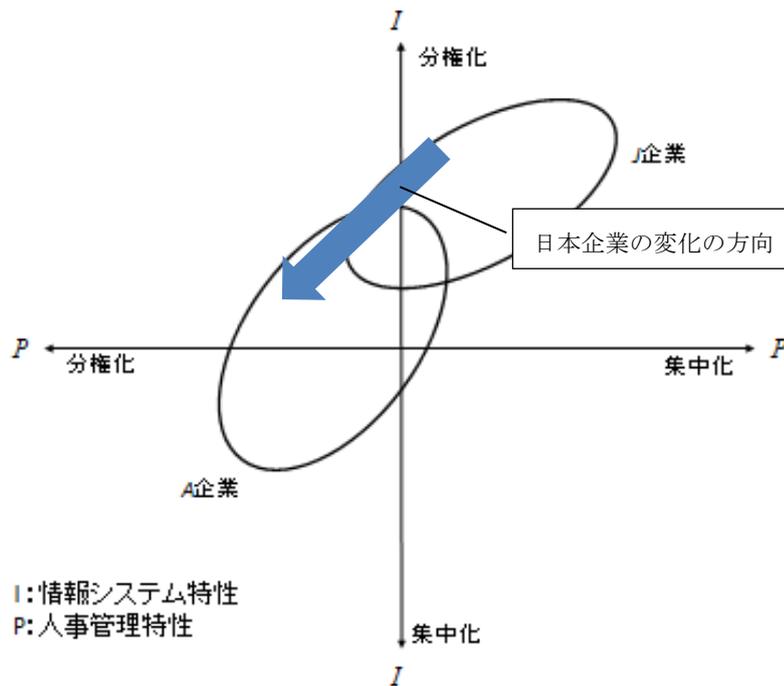


図 3-1：組織モードの二つのパターン（（青木,1989）に矢印を筆者加筆）

しかし、多くの日本企業が欧米型の経営スタイルを取り入れる変革を試みたものの、成果主義の導入の失敗例が示すように、必ずしもうまくいっていない。その理由は、企業組織を構成するのはあくまで人であり、人が持つ文化的・歴史的な背景は、短期間には変わらないからである。また A 型組織モードの環境（CI の情報システム特性）にある米国企業で発展してきた IT システムを、そのまま直接的に日本企業（DI の情報システム特性）に導入したことは、いくつかの面でひずみを生んできたと言えよう⁵⁷。

従って日本企業は、日本人が持つ文化的・歴史的な背景を十分踏まえたうえで、欧米型経営の良い点をうまく取り入れ、融合させて、独自の経営スタイルを確立する必要がある。この点について青木は「競争に勝ち残るためにそれぞれの組織は、他の国の組織からすぐれた側面を学ばなければならない。しかし、もし学ばれたものが、歴史的に形成された組織に注意深く取り入れられ、設計されたモードが文化的な価値や支配的な行動のパターンと両立的でないと、その組織の効率性や有効性はかならずしも保証されないであろう。」と述べている（青木,1989 p.107）。

そこで次節では、日本企業が A 型組織モードの方向に変革を行う場合の、人事管理及び情報システムに対する影響について検討する。

⁵⁷ 第 2 部で述べた、日本企業がアクセスコントロールを苦手としているという問題は、このように CI を前提に作った IT システムを DI の環境で使おうとしたことによるひずみ、と見ることもできる。

第2節 組織モード変革が日本企業に及ぼす影響

1. 人事管理への影響

ここでは組織モードを構成する要素である人事管理の観点で、CP から DP への移行とそれが情報保護にどのように影響するかを検討する。従来の日本企業が用いてきた CP 型の人事管理システムは多くの場合、職能資格制度を基盤にした長期雇用・内部育成型のしくみであった。そして本社人事部門が一元的に採用から評価、昇進の決定などの権限を管理・行使していた。一方 DP 型の多くは人材の専門性が高くなると考えられており、具体的には職務給制度と成果主義を用いたしくみになることが多いであろう。A 型組織モードと J 型組織モードの人事管理面での違いは、平野によって以表 3-1 のように整理されている。(平野,2006) 従って、CP の特徴が強い人事管理は、従来の終身雇用や年功序列といった雇用形態との適合性が高く、第 1 部の調査 1 でみたように個人の内部不正行為の抑止につながる傾向があるが、日本企業が今後 DP への移行を進めるならば、その抑止力も弱めていく可能性があることを示している。

特に 2000 年前後から日本企業が導入を進めてきた、A 型を表す特徴に成果主義（実際には職務給と役割等級制度）の導入がある。既に第 2 部で述べたように、日本企業では、長期雇用を維持しながら、同時に成果主義を導入するという成果主義と長期雇用のハイブリッド型の方向に変化しつつある。

	A 型組織モード	J 型組織モード
仕事の調整様式	垂直的コーディネーション	水平的コーディネーション
人材の技能タイプ	エキスパート技能	企業特殊総合技能
キャリア開発	ファンクショナル・キャリア	クロス・ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム	職務主義	能力主義
人材の調達	外部労働市場から	内部労働市場から
人事権	ライン分権	人事部集中

表 3-1 : A 型組織モードと J 型組織モード (平野,2006)

このことから単なる A 型組織モードへの移行、成果主義の導入は会社業績への貢献意欲を改善できない、つまり組織コミットメントや従業員満足度を高めることにはつながらないと考えられる一方、ハイブリッド型の企業については、組織の成長はやや鈍化するかも知れないが、組織コミットメントや従業員満足度が向上できると期待される。

この CP から DP への移行という考え方をしたとき、実際には人事権を一元的に管理・行使してきた人事部門が、その「特権」を簡単に手放すのかという疑問もある。しかし情報システムが CI の方向へ変化すると、その特徴はヒエラルキー的な集中的コーディネーションと仕事の専門化であるから、現場における採用の判断や人事評価についても高度な専門性が必要になる。すると人事部門は（判断するための専門的知見がないため）大まかな枠

組みや業務プロセスの提供は行うものの、実際の採用可否や人事評価などの判断は現場に任されることになり、実質的に人事権の一部が現場に委譲されるので、これを DP 方向へ移行していく状況と見なすことが可能である⁵⁸。

2. 情報システムへの影響

組織モードにおける情報システムについて、DI と CI の違いは、それを支えている IT (コンピュータの情報システム) の構造を見るとわかりやすい。なぜなら、組織モードの考え方が構築された 80 年代に比べて、現在は圧倒的に IT システムが進化したからである。現在では、80 年代当時よりはるかに多くの情報がデジタル化されてその中で処理され、コミュニケーションが行われ、処理された情報を利用して意思決定が行われている。つまり現実の世界では、組織モードにおける情報システムの働きを IT システムが支えているということである。

DI は日本企業によく見られる分散型の IT システムで、事業部、事業所、支社などの組織別・事業別といった形で企業内の組織と同じように縦割りのサイロ型になっていることが多い。一般的には「個別最適型」と呼ばれる IT システムの構造である。一方 CI の最も先進的な姿は、欧米大企業にみられるような、全体最適をめざした一元管理型の IT システムであり、グローバル・シングル・インスタンス (Global Single Instance : GSI) と呼ばれることもある。世界中の支社・事業所などを単一の IT システムで支えることにより、その情報と業務プロセスの可視化と一元化を行っている例が多い⁵⁹ (図 3-2)。ただし、システムと業務プロセスは一元化しているが、それを「使う」人事権は分散・委譲されていることに注意が必要である。(CP ではなく DP である)

この GSI によって一元化された IT システムは、多くの人が単一のシステムを共有するため、一度構築に成功してしまうと、企業の規模が大きい場合は IT システムの運用コストは圧倒的に下がる。また全体の資金の出入りや利益などがリアルタイムで可視化できるため、経営戦略を検討するためには有用である。さらに、情報そのものが 1 カ所に集積されているため、これらを分析することで、より高度なマーケティングに活用するなどの効果も期待できる。そして情報が 1 カ所に集積されているということは、そこに情報保護のためのセキュリティ対策を集中的に実装すれば良いため、リスク管理のコスト効率という面でも有利となる。

ただし、長期間にわたって個別最適型の IT システムを構築・利用してきた (DI 型の情報処理を行ってきた) 日本企業にとって、GSI の導入は、かなり困難であるというのが現実である。

⁵⁸ 実際に筆者が現在所属する企業では、採用プロセスは人事部門が提供しているが、書類審査から最終面接まで、ほとんどの採用業務は現場側職員によって行われている。これは既に事実上の DP であろう。

⁵⁹ IT 業界ではオラクル社、SAP などの企業がこの方式を取っている。またデロイトやアクセンチュアなどグローバルなコンサルティングファームでもこの傾向がある。

ITシステムからみたDIとCI

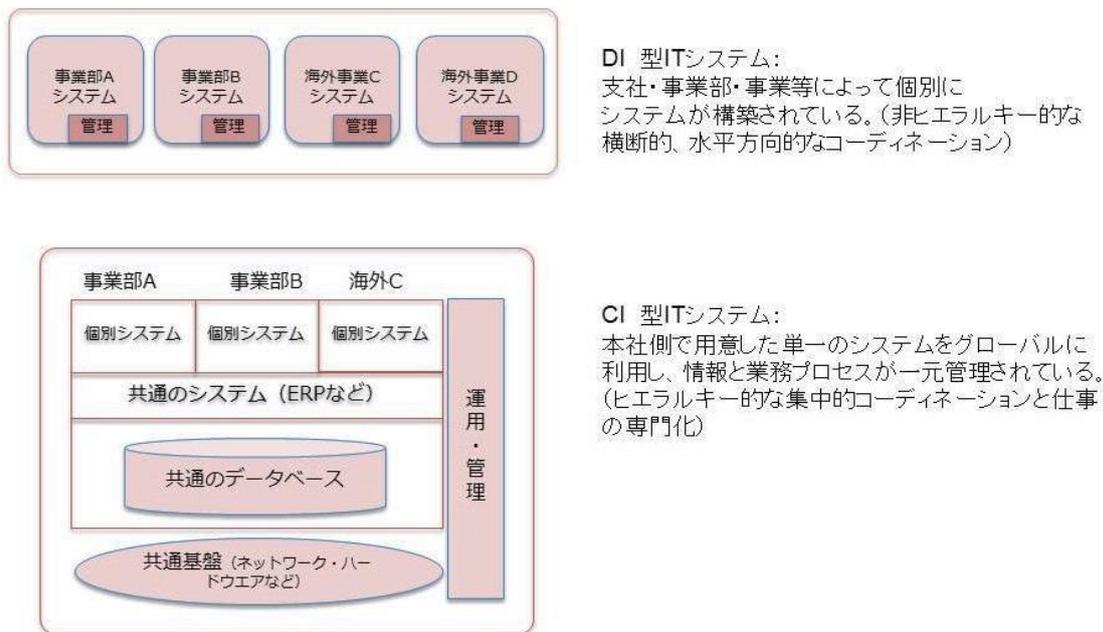


図 3-2 : DI と CI を支える IT システムの構造の違い (筆者作成)

第 3 節 ほどよいハイブリッドな組織モードの検討

青木は、今後 J 型企業、A 型企業の 2 つの組織モードの相互学習が進み、両者が融合していく可能性もあると指摘している (青木,1989)。また平野 (2008) は「日本企業の再生の過程では、米国型の管理手法が導入された。ただし、それは単純な米国型の移行ではなく、管理手法は学習・模倣するが、過去からのものや日本の国に固有なものの影響を受けつつ、組織内で選択・淘汰を行い、また市場競争による淘汰も受ける。その結果として、J 型にあったものを一部残しながら A 型との折衷・混合型に移行する、つまり進化するという仮説」とし、その仮説をケーススタディを用いて実証している (平野,2008)。また、宮本が A 型の特徴である成果主義と、J 型の特徴である長期雇用のハイブリッドが日本企業にとって有望であると結論付けたように、この 2 つの組織モードをバランスよく融合していくことは可能ということである。

従って、DI-CP (J 型企業) と CI-DP (A 型企業) の特徴をうまく組み合わせることで、日本企業がより効率的に運営されると同時に安全で倫理的であるための、リスク管理や内部統制を視野に入れた組織アーキテクチャは実現可能だということになる。それは日本の文化や歴史に合わせた、かつ従来よりも迅速な意思決定を可能とする企業組織を構築し、同時に安全や倫理性を向上させることが可能であるということである。

これは図 3-1 の 4 象限の中で、右上の象限から左下の象限にむけて変化している日本企業の組織アーキテクチャが、どのあたりをゴールにすれば良いか、ということになる。し

かし、単一の正解があるわけではなく、それぞれの企業が、その事業内容、歴史、規模、出資関係など多くの条件をもとにして総合的な検討を行わなければならない。この J:A の最適なハイブリッド混合比を導き出すためには、以下のことを検討する必要がある。

①J型の比率が大きい場合、従業者の組織に対する貢献意欲は高くなり、高い組織コミットメントが得られる。その場合個人による内部不正行為は心理的に抑止され、情報セキュリティ対策などの技術的対策コストは低めにできる。一方で組織ぐるみの内部不正行為を助長しないような、内部統制のしくみを整備・運用することが重要である。また、意思決定のスピードが遅くなる、責任の所在が曖昧になるなどの従来型の問題が起きる可能性に配慮する必要がある。従って、市場の変化のスピードが非常に速い業種・業界には適さず、中長期的な視野で人材育成や技術開発を行うことが必要な業界には適している可能性が高い。

②A型の比率が大きい場合、個人の業績達成意欲は高まるが、企業に対する貢献意欲は高まるとは限らないので、高い組織コミットメントは期待できない可能性が高い。従って一元化された IT システムや、そこに実装される技術的対策などを用いて個人による内部不正行為を防止・抑止する必要がある、そのコストは①に比べると高めになる。①とは反対に、比較的市場の変化のスピードに対応することには向いているが、離職率が高く中長期的な視野での経営に課題が残る可能性がある。また①に比べて X 理論的な人間観に支配されがちになるため、従業者の心理面に対して Y 理論的人間観を取り入れることが望まれ、従業者同士の共同体（コミュニティ）作りにも配慮する必要がある。

もちろん組織モードは企業の経営全体を考えるものであるから、リスク管理のためだけにこれを構築・修正するのは難しい。しかし、組織の構造を検討する際に、こうしたリスク管理の側面を考慮しつつ、組織アーキテクチャを設計していくことは極めて重要である。

第 12 章 情報システムの変革

日本企業にとって、前述のように J:A のハイブリッドな組織モードへ移行することが必要であるならば、その情報システムは一定の割合で DI から CI へと移行することが必然となる。そこで情報システムを実際に支える IT システムのあり方を考えることで、「DI から CI への移行」を、より具体的に理解・検討する。

第 1 節 IT システムの変遷

従来の日本企業では、業務がそれぞれ現場主導の「ボトムアップ」で行われていることが多く、それぞれの現場に必要な情報を収集・処理していたため、いわば「現場最適型」とも言うべき個別最適の IT システムのほうが受け入れられやすかった。コンピュータの導

入・発展の歴史を 80 年代から振り返れば、当初ホストコンピュータによって提供された IT システムは 1 つのホストを中心とした CI 型であったのに対して、90 年代初頭から始まったパソコンの普及とダウンサイジングによるエンドユーザ・コンピューティングが主流となった経緯は「中央に縛られず、現場で自由に情報が処理できる」柔軟性が、日本企業の現場には大きく受け入れられたのだと解釈することが可能である。それは CI 型から DI 型への転換であったとも言える。

しかし 21 世紀に入って状況は変化した。高度に発達した IT システムでは、コンピュータやネットワークを使ったシステムの規模が際限なく膨張し、構築・運用のコストが膨れ上がった。また情報（データ）の量は爆発的に増大し、しかもあちこちに分散したことで、組織横断的な分析や活用が難しくなるという問題が起きた。さらに、情報漏えいなどの情報セキュリティ問題や、それに付随するプライバシー問題などが発生するようになった。

これらの問題を解決するためには、再び全体最適をめざして IT システムの構造を変える必要がある。既に米国を中心としたグローバル企業では、90 年代終わり頃から今世紀初頭にかけて GSI 型の IT システム構築と、それに伴う業務プロセスの統合が行われているが、日本企業ではまだこうした動きは難しいのが実情であろう。業務プロセスの標準化と一元化を伴う GSI 型の IT システム構築は、現場のボトムアップで業務プロセスを改善してきた日本企業にとっては難易度が高いからである。

しかし、GSI のような IT システムの再統合は、DI 型から CI 型への再移行を意味しているため、日本企業が J 型から A 型に近づこうとするのであれば、避けることはできない。もちろん現実的には一足飛びに CI への移行ができるわけではないが、段階的な情報システムの CI への移行は必要となるであろう。その移行の中で、情報セキュリティ対策についても、はじめから設計・実装していく必要がある。

さらに組織モードにおける情報システムの DI から CI への移行を、組織コミットメントなどの、組織と従業員の心理的關係にあてはめて考えてみたい。なぜなら従来の日本的経営である J 型企業が、欧米型の A 型企業に移行することで、心理的契約の不履行が発生した結果、心理的關係が変化し、内部不正行為に対する抑止力に負の影響を及ぼすとすれば、その関係を体系的に説明できるからである。

日本企業の特徴であった J 型組織モードの企業では、作業単位である職場や部門は、ヒエラルキー的なトップダウンの統制から一定の距離を持って自律的に発展してきたといわれている。（例えば製造業における「カイゼン」としての TQC などのボトムアップ的な活動が挙げられる）このことは、従業員にとっては自律的に仕事ができる、という面では動機付け要因となることが多く、結果としてその作業単位に対するコミットメントが強くなると考えられる。また、水平方向的なコーディネーションが必要なこの組織形態では、隣の部門、関連のある部門、といったいわば「仲間内」との緊密なコミュニケーションが重要となることから、複数の作業単位を包括した企業内の部分集団に対する組織コミットメ

ントが生まれると考えられる。また、長期雇用と職能資格制度による定期的な異動、ジョブローテーションによって、企業内に特化したスキルを育成してきた従来型の人事制度は、自社内の人間関係や組織、他部門の業務を良く知る、といった部分では効果があり、水平方向的コーディネーションを助けていたとも考えられる。

こうした状態になると、本来事業のための機能的作業単位であった「職場」や「部門」は、企業内の部門といった公式な組織ではなく、精神的な共同体としての色合いを帯びてくる。これはホーソン実験でいうところの「非公式組織」であり、そこでは一種の社会的統制機能が働き始めると考えられている⁶⁰。

こうした非公式組織の存在とその心理的圧力は、J型組織モードの企業内部においては、個人による内部不正行為に対しては目に見えない抑止力になってきたと考えられる。このことは、第1部の調査1における「規範的な組織コミットメントが強い場合は、個人による内部不正行為が起こりにくい」という分析結果とも符合し、(数値的には弱い影響であるが)周囲の人間からどう思われるか、何を言われるかわからない、といった心理的圧力が不正行為を抑止していたことを示唆している。

しかし一方でこの非公式組織による社会統制機能は、それがさらに進むと、その所属部門に対する内在化が起こり、過剰な組織パーソナリティや組織コミットメントを生むことになる。それが部門単位での組織的な不正行為を助長する可能性がある。これはJ型組織モードの企業について、その作業単位での自律性が高いことが、作業単位ごとに自己防衛意識を持つことにつながるということであり、実際に起きた日本企業の不祥事を見ても、これに適合するものが見受けられる⁶¹。

従って、日本企業がDIの情報システム特性からCIの情報システム特性に移行するということは、その非公式組織としての社会統制機能を弱めており、結果として個人の内部不正行為を助長する要因となり得る、ということになる。そのためITシステムに対してはより高度な技術的セキュリティ対策の実装が求められるのである。

同時に、A型組織モードに移行するとトップダウンによる統制が強まるため、部門などの部分集団による組織ぐるみの内部不正行為に対しては抑止力が強まると考えられるが、現時点での日本企業においては、その効果が十分に機能しているかは不明である。後で述べるように、日本企業が実際はA型とJ型のハイブリッドな形態を取っているため、J型の課題が引き続き残っていると推測される。

⁶⁰ ハーバード大学経営大学院チーム(レスリスパーガー、メイヨーら)によって1927年からシカゴにあるウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場で行われた、いわゆるホーソン実験では職場に「非公式組織」と呼ばれる小集団が存在し、一定の社会統制機能や対外的防衛機能を果たしていることが示されている。こうした職場における非公式組織が持つ社会統制機能は、同時に個人に対する圧力ともなり得る。例えば仕事の業績が低い個人が存在すると、人事評価のような企業としての正式な評価だけでなく職場の非公式組織からも様々な圧力を受ける可能性が高い。

⁶¹ 三井物産で発生した「DPF問題」などが挙げられる。同社が販売していたディーゼル車向けのススの浄化装置(DPF、ディーゼルエンジンの排気ガスに含まれる粒子状物質を減少・除去する装置)の指定申請時に、虚偽のデータを作成・提出したという事件。

第2節 CIへの移行とGSI導入の優位性

青木（1989）が組織モードを唱えた80年代から90年代から約20年を経て、各種のソフトウェアやインターネットをはじめとするネットワーク技術、携帯電話・スマートフォンなどによるモバイル環境の進化などが、青木の主張した「情報システム」の現実世界でのありようを大きく変えた。当時に比べれば、情報は、そのほとんどがデジタル化され、ITシステム上で収集・保管・処理されている。そしてそれが多くの人々を時間や距離、物理的な事務所といった制約から解放し、より創造的な仕事を行いやすい環境を作り出した。従って、組織モードを実践的に捉えるためには、IT技術を使うことを想定したシステム思考で業務プロセスを考える必要がある。かつてコンピュータの利用が始まった当時、それは手作業で行っている処理を機械化して効率を上げるための道具として普及した。もともと実行している業務のやり方があって、それに合わせてITシステムを作っていくという考え方は、この時から始まっている。しかし現在では、最初からITシステムを使うことが前提となっているため、その中でどう処理するかを総合的に考えて業務プロセスも同時に合理化する必要がある。そこでビジネスプロセス・リエンジニアリング（**Business Process Reengineering: BPR**）が重要になり、多くの「形式知化されたノウハウをもとにした雛形」のようなものが利用されるようになった⁶²。人事・会計・購買・支払といった、どの企業にも存在する管理業務については、その共通部分のプロセスやノウハウを抽象化して、その処理を受け持つソフトウェアをあらかじめパッケージとして用意することでコスト削減と効率化を目指したのが、いわゆるERPパッケージ（**Enterprise Resource Planning : ERP**）である。既に説明したグローバル・シングル・インスタンス（GSI）型のITシステムを持つグローバル企業は、そのほとんどがオラクル、SAPといった、事実上グローバル標準になっているERPパッケージを利用している。

しかし、藤野（2014）が「知識の形式知化、組織知化は遅れていると言わざるをえない。このことは、日本の製造業のグローバル展開のスピードを遅らせている（後略）」と指摘するように、現在の日本企業はまだ多くの課題を抱えていると考えられる。（藤野,2014 p.346）また藤野は「日本企業はこうしたグローバル標準のERPを活用することが先進国で唯一というほど、得意とは言えない状況にある。」とも指摘している⁶³。

かつての生活共同体的な日本企業の発展は、その多くを「現場の力」によって成し遂げた面が大きい。その環境下では、情報とその取り扱いが「現場最適化」されていれば良かった。これはJ型の企業がDI-CPという組織モードであることに付合している。そして今後の日本企業が情報の処理方法においてCIの方向を目指すならば、業務プロセスの変更・一元化を伴うシステム思考で、業務プロセス全体を再設計せざるを得なくなるであろう。それに成功し、情報システム特性をCI化することができれば、企業を情報処理装置として

⁶² ITの分野では、「テンプレート」「フレームワーク」といった言葉で表現されていることが多い。

⁶³ 日本企業がERPパッケージを購入すると、既存の業務に合わせて多くのカスタマイズを行うため、構築コストが高価になる一方で、バージョンアップが出来ない、さほど業務効率は改善されない等の問題が起りがちである。筆者自身、業務上の現場でこれを目の当たりにしている。

見た時の全体最適が可能となり、そこにある情報セキュリティ関連のリスクについても効率良く、最適化が可能になるのである。

第13章 社外取締役による経営レベルの監視

第1節 情報保護のガバナンス

1. 事業リスクとしての情報開示

コンピュータ、ネットワークなどの技術的な発展と共に、企業にとってさまざまな情報活用の戦略的な重要性が増していると同時に情報に、情報に関するリスクもまた重要な事業リスクとなっている。序章で述べたように、企業は基本的にリスク・テーカーであるから、いつ、どの程度のリスクを受容（リスクテイク）し、利益を追求するか意思決定を行うのも経営者の役割である。しかしサイモン（1947）が指摘したように、完全に合理的な意思決定を行うことは不可能であるから、そこに不正や過誤が入り込む可能性を否定できない。

そのため、人・モノ・カネに関わる重大なリスクと同じように、株主や他のステークホルダーに対して情報に関するリスクを適切に開示していく必要性が増している。このことから、情報に関するリスクを開示する方法の1つとして、上場企業における、有価証券報告書への記載を行う企業が増えている。例えば、ヤマトホールディングス株式会社（第149期有価証券報告書）⁶⁴やANAホールディングス株式会社（第64期有価証券報告書）⁶⁵では顧客情報の流出、コンピュータ・ウイルスや不正アクセスなどに関わるIT関連リスクを事業リスクの一部として以下のように記述・開示を行っている。

ヤマトホールディングス株式会社の開示例：

(6) 顧客情報の流出

ヤマトグループは、多くの顧客情報を取り扱っております。宅急便、引越等の伝票には利用顧客の個人情報が掲載されています。また、EDI計上等お客様からの出荷情報データに基づき売上計上を実施する場合があります。e-ビジネス事業においては、各種の顧客情報の処理を受託し、顧客情報を管理しております。その他、各事業において多様な顧客情報を取り扱っております。ヤマトグループには顧客情報に対する守秘義務があり、それに努めておりますが、管理の不徹底等により情報が外部に漏洩した場合、ヤマトグループの社会的信用の低下を招くだけでなく、損害賠償請求等が発生します。これらの事象が発生した場合、ヤマトグループの業績に影響を与える可能性があります。

(10) コンピュータ・ウイルスやクラッカー行為の影響

ヤマトグループは、情報管理につきましては、地域災害対策としてのコンピュータ本体の東京・大阪の二重運用、コンピュータ・ウイルスやクラッカー行為対策としての最新ネッ

⁶⁴ <http://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/securities/index.html>

⁶⁵ <http://www.anahd.co.jp/investors/irdata/report/>

トワーク技術と有人 24 時間監視体制を整えております。しかし、想定した以上の地域災害の発生、コンピュータ・ウイルスへの感染、クラッカー行為等を受けた場合に、コンピュータシステムや営業活動を部分的に停止することを余儀なくされ、ヤマトグループの業績に影響を与える可能性があります。

ANAホールディングス株式会社の開示例：

(15) 顧客情報漏洩リスク

当社グループは、ANAマイレージクラブの会員数約 2,639 万人(平成 26 年 3 月末日現在)に関わる会員情報をはじめ、膨大な顧客に関する情報を保持している。個人情報保護法により、これらの個人情報を適切に管理することが求められている。当社グループにおいては、プライバシーポリシーを定め、個人情報の取り扱いに関する当社グループの姿勢・考え方を広くお客様に告知するとともに、システム対策を含め情報セキュリティについては想定しうる対策を講じている。また、セキュリティーホールをなくすべく、業務手順の改定やシステム改修を継続的に実施しているが、不正アクセスや業務上の過失等、何らかの原因により大規模な個人情報漏洩事故が発生した場合、多額の損害賠償費用が発生し、また、信用失墜により、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性がある。

(18) IT (システム) リスク

当社グループは、お客様へのサービス及び運航に必要な業務等、システム依存度が高い業種といえる。自然災害、事故、コンピュータ・ウイルス、不正アクセス、電力供給の制約や大規模停電等によりかかるシステムあるいは通信ネットワークに重大な障害が発生した場合、お客様へのサービス及び運航の維持が困難になるとともに、信用失墜により当社グループの経営に影響を及ぼす可能性がある。また、当社グループのシステムは他提携航空会社においても使用されており、その影響範囲は自社グループ内にとどまらなくなる可能性がある。

また経済産業省が主導で策定した「情報セキュリティ報告書モデル」に従って情報セキュリティ報告書を年次で公開する企業も、少数ではあるが存在する。特に IT 企業等、情報や IT システムへの依存度が大きい企業についてはこうした対応も増加することが望まれる。通常、モデルに従って記載される項目は以下のようなものである⁶⁶。

情報セキュリティ報告書モデルの基本構成：

①基礎情報

報告書の発行目的、利用上の注意、対象期間、責任部署等

②経営者の情報セキュリティに関する考え方

情報セキュリティに関する取組方針、対象範囲、報告書におけるステークホルダーの位置

⁶⁶ http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/docs/secgov/2007_JohoSecurityReportModelRevised.pdf

付け、ステークホルダーに対するメッセージ等

③情報セキュリティガバナンス

情報セキュリティマネジメント体制（責任の所在、組織体制、コンプライアンス等）、情報セキュリティに関わるリスク、情報セキュリティ戦略等

④情報セキュリティ対策の計画、目標

アクションプラン、数値目標等

⑤情報セキュリティ対策の実績、評価

実績、評価、情報セキュリティの品質改善活動、海外拠点の統制、外部委託、情報セキュリティに関する社会貢献活動、事故報告等

⑥情報セキュリティに係る主要注力テーマ

内部統制や個人情報保護、事業継続計画など特に強調したい取組、テーマの紹介、工夫した点等

⑦（取得している場合の）第三者評価・認証等

ISMS 適合性評価制度、情報セキュリティ監査、プライバシーマーク制度、情報セキュリティ関連資格者数、格付け／ランキング等

既に情報セキュリティ報告書を作成・公開している企業の例を示す。各社の項目は、詳細には差違があるが、基本的には経済産業省のモデルに沿っている。

①株式会社エヌ・ティ・ティ・データ：

②キヤノンマーケティングジャパングループ

③富士通株式会社

④富士ゼロックス株式会社

⑤日本電気株式会社

⑥日立グループ

2. 企業内における CISO の設置

近年、企業内における情報保護を推進し、その責任を明確化するために情報セキュリティ関連責任者として CISO（Chief Information Security Officer）及び、その指揮下において企業内の情報保護を担当する部門組織を設置する企業が増加している。しかしその枠組みについては、未だスタンダードな手法が確立されているとは言い難い。これは情報に関する問題には常に IT 技術の問題がつきまとうために一定以上の技術的知識や専門性が必要となる一方で、技術のみならず経営やリスクマネジメント、法制度などの幅広い知見が必要とされるためである。CISO および情報保護関連部門の設置パターンとその特徴には以下のようなものがある。

所属部門	長所	短所
情報システム部門	技術的な問題点の理解や、ITシステムに対する対策実装などについては知見が豊富。システム投資の予算は確保しやすい。	CIOの配下にあるため、ITシステム関連の問題については独立性に欠ける場合がある。(優先度を下げられる等)
監査部門	他の部門に対しては独立性が高く、助言・指導が行いやすい。	技術的な問題については深い関与が難しい。システム関連予算を獲得・管理/執行するが難しい。
法務部門	法律・コンプライアンス関連の知見は豊富で、他の部門に対しては独立性が高い。	技術的な問題については深い関与が難しい。システム関連予算を獲得・管理/執行するが難しい。
内部で独立設置	どの部門に対しても独立性があり、技術的、法的、監査関連など複数の知見を持つ人材を集めることが可能	他の部門に対する影響力が弱まる可能性があり、大きな権限と人材・予算を持ちにくい。

表 3-2 : CISO と情報保護担当部門の位置づけ (筆者作成)

通常、技術的な知識が必要という理由から、情報システム部門の中に情報セキュリティ担当グループ等を設置していることが多いが、その場合は CISO といっても CIO の管理下にあるため、IT 予算について、必ずしも情報セキュリティや情報保護のために優先的に投資できるとは限らない。場合によっては他のシステム構築や改修などを優先されてしまうことかあり得る。一方、法務部門や監査部門のような、いわゆる管理部門内に情報セキュリティ本部などを設置しているケースもあるが、この場合は担当グループが技術的な知識及び情報システム関連予算を持っていないことが多い。そのため、ルール作りや内部監査などは行うことができるが、技術的な対策との連携が必ずしも円滑に動かない。こうした場合は、情報システム部門から技術的な知見のある人材を異動させ、かつ技術的な対策を情報システムに組み込むことができるような、権限と予算を保持する必要がある。また社長室や経営企画室といった、役員直結の部門として独立的に配置することも考えられるが、そういったケースでは、少人数で構成することになりがちなため、人的リソース不足が起きて、結果的にうまく機能しない場合がある。

CISO とその組織は、各企業が自らの事業の特性や組織構造などを踏まえて、最適の配置方法を見いだす必要がある。またこのとき、いずれの配置方法を選択した場合であっても、人（人材と関連スタッフの人事権）、モノ（設備など）、カネ（十分な予算）がなければ十分に機能しない可能性が大きい。

第 2 節 社外取締役による情報保護の適切な監視

1. 社外取締役の有効性

今世紀に入ってから国内外で粉飾決算等の不祥事が相次ぎ、市場における日本企業全体の信頼や日本国内株式市場そのものの信頼性を損ねる結果となったことから、コーポレートガバナンスの強化が議論されるようになった。こうした動きの中で、2014 年 2 月に『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》が策定・公表され、実施されている。また、社外取締役を選任しない場合における説明義務に関する規定など

を盛り込んだ会社法改正案が2014年6月に可決・成立している。

この会社法改正及び2014年6月に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014」において、「東京証券取引所と金融庁を共同事務局とする有識者会議において、秋頃までを目途に基本的な考え方を取りまとめ、東京証券取引所が、来年の株主総会のシーズンに間に合うよう新たに「コーポレートガバナンス・コード」を策定することを支援する」との施策が盛り込まれた。これを受けて、2014年8月、金融庁・東京証券取引所を共同事務局とする「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」が設置され、8回の議論の後、企業統治指針の原案が公開された。その中では会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが目的だと記述し、その具体策として、社外取締役の選任では「少なくとも2名以上選任すべき」としている。

上場企業における社外取締役の任意の選任は毎年増加傾向を示しており、日本取締役協会が毎年8月に実施している上場企業を対象とした調査では、東証1部上場企業における社外取締役の選任企業の比率は、右上がりの増加傾向を示していたが、2013年は62.3%に対して2014年は74.3%となり、大幅な増加を示した。

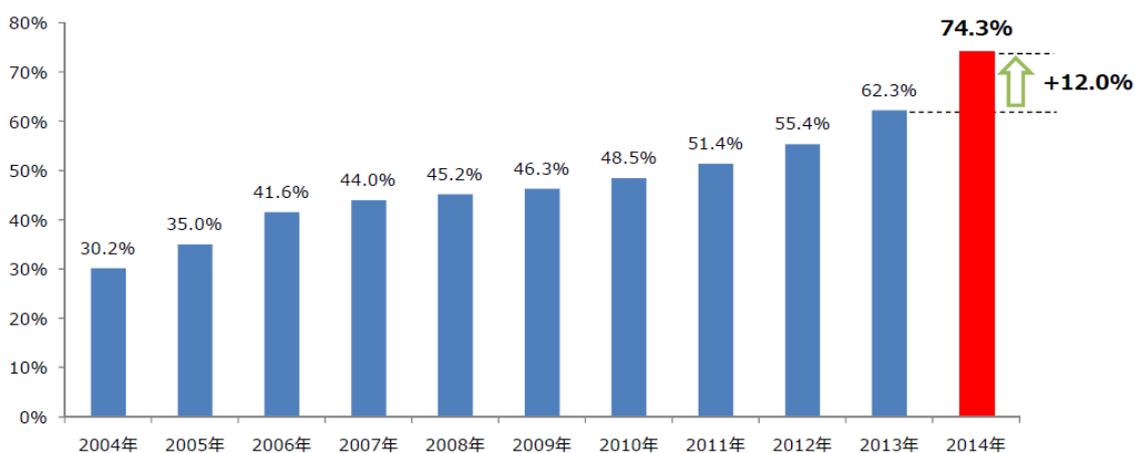


図 3-3：社外取締役選任上場会社（市場第一部）の比率推移（東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況<確報>」2014年）

2. 情報保護の専門的独立社外取締役

情報に関連するリスクが有価証券報告書において開示されるほどに重要な事業リスクとして認識されるのであれば、その適切な管理はコーポレートガバナンス（企業統治）においても重要な位置づけと考えなければならない。近年の会社法改正とコーポレートガバナンスの進展を踏まえれば、情報保護関連リスクについても適切に取締役会で監視されるべきであろう。その場合、情報保護に関するリスク管理とその態勢や施策についての監視役として、その分野の専門性を持った独立社外取締役の果たす役割が大きくなると考えられる。従って当該独立社外取締役は、情報関連リスクの適切な評価・管理や内部統制システムの評価、技術的情報セキュリティ対策等について相応の高度な専門性を必要とする。

既に多くの先進国に拡大している「モニタリング・モデル」で示されているように本来、取締役会の役割は業務執行の監督である⁶⁷。日本取締役協会が2014年に「社外取締役・取締役会に期待される役割について」で説明しているところでは、会社法上、取締役会の職務は、取締役会設置会社の業務執行の決定、取締役の職務の執行の監督、代表取締役の選定及び解職と規定されており、主に業務執行の「決定」と「監督」の二つの機能があると考えられている。その中で社外取締役の職務の中心は、業務執行の「決定」ではなく「監督」であるとの整理は、現在では広範に支持されているとしている。

従って、情報リスクと情報保護態勢についての監督を行う独立社外取締役についても、その職務はあくまで「監督」であり、企業内部においてCISOを中心として実施されている情報保護の対策や、CISOを含めた情報保護のための組織と態勢などについて、その有効性を検討し、監督しなければならない。その意味では取締役会におけるCISOのカウンターパートとなるべき役割を担う。(図3-4)

企業における情報保護や関連リスクの管理については、様々な困難が付きまとう。表3-2で示したような、いずれの形でCISOやその下部組織が位置づけられようと、従来情報関連リスクは軽視されがちであり、そのための対策投資は滞りがちなことが多い。例えば、情報セキュリティ関連リスクについて言えば、大規模な個人情報漏えい事件やサイバー攻撃などの世間を騒がすような大きな事件・事故が起きた時には、経営者がある程度の危機感を持って対策のための投資をする。しかし実際は継続的な対策の維持と運用、メンテナンスが必要であるにも関わらず、「喉元過ぎれば」と言わんばかりに翌年以降はまた投資が下火になるという状況が頻繁に見受けられる。また場合によっては企業内で情報セキュリティ関連の対策や、計画・運用などについて「どの部門も嫌がって引き受けない」などという状況が現実にも起きることもある。

⁶⁷ 「モニタリング・モデル」は、社外取締役を含む取締役会に期待できる基本的な役割が、業務執行の決定ではなく、役員を選解任を中心とした業務執行の監督とする取締役会の仕組みである。1970年代に米国で誕生して以降、米国の上場企業の多くで採用され、米国以外にも広く浸透しつつある。

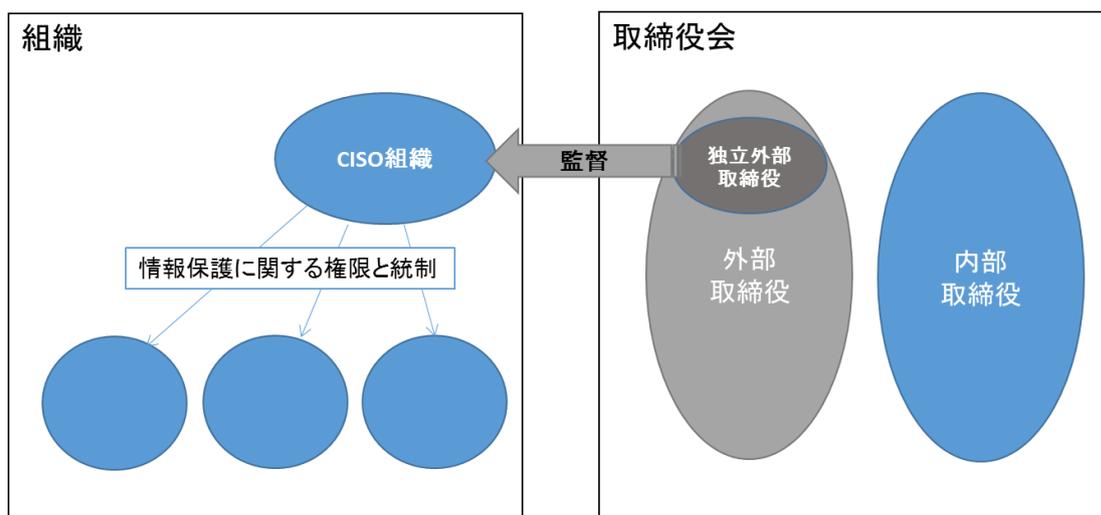


図 3-4 : CISO と独立社外取締役との関係 (筆者作成)

こうした状況は、経営者の理解が不足している場合や、そのための人材が経営者の中にいない、といったような場合が多く、企業組織の内部側からは、なかなか自律的な改善を期待するのが難しい。しかし、ひとたび情報関連リスクが顕在化すれば、株主を含めた多くのステークホルダーに対して深刻な影響を及ぼすのであるから⁶⁸、経営者は適切に説明責任を果たさなければならない。

またリスクに関する対応状況という意味では外部監査人である監査法人の役割にも期待される面はある。しかし、監査法人本来の独立性を考慮した場合、リスク管理状況を評価し、問題点を指摘することは出来ても、十分に踏み込んで具体的な対策を助言できるわけではない⁶⁹。一方、独立社外取締役の場合は、監査法人と同様の独立性を保持しながら、場合によっては具体的な改善策を提言することが（業務執行やモニタリングに関与しない範囲で）柔軟に可能になるという意味でメリットが見いだされるであろう。

このように、経営から独立した立場で、独立社外取締役が情報セキュリティを含めた情報関連リスクの管理について監督を行うことは極めて有効であると考えられる。

3. 専門的独立社外取締役に必要とされる資質等

日本弁護士連合会（日弁連）が 2013 年 2 月に公開した「社外取締役ガイドライン」では、社外取締役の役割や資質について「社外取締役は、それぞれの経歴や専門性を背景に、社会における一般常識、会社経営に関する一般的常識、及び取締役及び取締役会のあり方についての基本的理解に基づき、取締役の業務執行について、ブランド価値・レピュテーション

⁶⁸ 例えば、2014 年に発生したベネッセの個人情報漏えい事件では、対策費用として 200 億円が計上されている。また株価も下落しており、総合的に株主に対しては大きな影響を与えている。

⁶⁹ 監査法人では被監査企業むけにも非監査非保証業務としてコンサルティング系サービスを提供している場合が多いが、公認会計士法における同時提供禁止業務などにより制限がある。またエンロンなど一連の不祥事では、大手監査法人と被監査企業の癒着が問題となったことから、サービス提供時に一定の配慮が必要とされている。

ョン等の社会的評価を含めた企業価値を最大化し、かつ企業不祥事等による企業価値の毀損を避けるため、内部統制を含めたガバナンスや法令遵守等経営全般のモニタリングを行い、また業務執行に関与しない範囲でアドバイスをを行うことが期待されている。」とし、「様々な事業への理解力、資料や報告から事実を認定する力、問題及びリスク発見能力、応用力、説明・説得能力や取締役会等の会議において、経営者や多数の業務執行取締役等の中で、率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性」が資質として必要であると述べている。

情報関連のリスクを監督する独立社外取締役に求められる専門性については、技術的な情報セキュリティ関連の知見だけでなく、内部統制や ISMS などのマネジメント関連、法制度などの幅広い知見がある。また専門性だけでなく、日弁連が提示したような資質も合わせて持つことが必要となる。

逆に、そもそも、外部者である社外取締役は、経営者と比較すると、業務執行に関する専門的知識や情報が不足しているのが普通であり、個別の業務執行の決定への社外取締役の関与は限定的であるとされているため、実際の業務やその業界等に関連する専門的知識や経験は必ずしも必要とされるわけではない。

またこうした専門性の高い独立社外取締役には、その分野について、より高い期待がかけられる可能性がある。この場合の社外取締役として負うべき責任については日弁連のガイドラインでは「専門性のある社外取締役も、業務執行に関与しない社外取締役としての義務や責任を持つ者であることは他の社外取締役と変わらないが、取締役の注意義務の水準について「とくに専門的能力を買われて取締役に選任された者については、期待される水準は高くなる」とする考え方もあるので、専門性に関連する事柄について、その者の専門的能力に応じて専門性のない社外取締役よりも期待される水準が高くなることにより、責任が重くなる可能性があることに留意する。」としている。この点については社外取締役としての採用時に一定の基準に基づいて条件を確認しておく必要があるだろう。

第3節 従来型日本の企業の課題と独立社外取締役の有効性

独立社外取締役活用の提案に至った背景には、典型的 J 型である、従来型日本の企業が持つ構造的な問題が障壁となって、情報セキュリティ対策関連の必要な投資が十分に行われてこなかった現状がある。

例えば情報セキュリティ対策としては最も重要な要素の 1 つである、職務分掌とアクセスコントロールについては、西本（2014）が、サイバー攻撃や内部不正による情報漏えい事件などの現場を数多く対処した経験から、その重要性を述べているし、林・田川・浅井（2011）は法と経済学の視点から「Need to Know の原則」として説明している。しかしすでに第 6 章で述べたように、日本の企業においては、その生活共同体としての歴史的経緯からこれを苦手としていることが多いのが現実である。

アクセスコントロールの問題に限らず、情報関連のリスク管理が経営レベルで重要なリ

スク管理であるにもかかわらず、実際には「丸投げ」「先延ばし」「無関心」によって十分な検討と投資が行われない事が多い（西本, 2014）。

以前から、IT については技術的な専門知識がないという理由で「任せた」という、やや聞こえの良い言葉によって丸投げされていることがある。しかも企業によっては、経営から現場に丸投げされるだけでなく、そこからさらに IT ベンダーに丸投げされている場合もある。そうした環境の中で、さらに情報セキュリティというリスク管理の要素を組み込む事は困難である。丸投げ型のシステム構築では、実際のユーザであり、ビジネスや情報そのもののオーナーでもある現場部門から業務に基づいた要求を吸い上げ、システムの要件定義を精緻に行うことができない。そして現場の業務や要求がわからないのだから、そこに潜むリスクを考慮したシステム設計が出来ようはずがない。

また、長期雇用と年功序列賃金を基盤にした職能資格制度による雇用制度のもとでは、定期的なジョブローテーションが行われる事があり⁷⁰、そうした場合には「自分の在任中に問題が起きなければいい」という姿勢になりがちである。そのため「先延ばし」が起きる。これは社長をはじめとした経営陣から現場責任者のレベルまで一様にみられる傾向であり、一般的にリスク管理に関する問題には同じような状況が発生しやすい⁷¹。

そして積極的に関わろうとしない「無関心」も大きな問題である。事業部門などによる縦割り型の組織であることが多い日本企業では、他の事業部門で起きた問題や事情は、自分たちには関係ないという無関心に陥りがちである。また第 1 部で説明した「属人風土」のような組織風土である場合は、特定の個人に反論することや意見することが難しい雰囲気になることもある。仮に特定の従業員個人がその問題意識のもとに、何らかの組織横断的な改善活動を行おうとしても、「出る杭が打たれる」という横並びの文化が強い企業では、それが阻害される事さえ起こり得る。長期雇用と年功序列賃金の環境では「失敗しない」ことが重要であり、リスクを取って新たな改善に取り組むことにあまり大きなインセンティブがなかったのである。

特に情報セキュリティ対策を含むリスク管理の問題については、直接利益を産まないという観点から、「事故が起きないのが当たり前で評価されず、起きたら責任を問われる」と認識されがちである。それ故、「丸投げ」「先延ばし」「無関心」はトップから現場まで一様に起こりえる問題だといえる。

こうした問題は、その企業の歴史的な経緯や組織文化に依存するため、短期間で修正することは難しい。しかしビジネスのスピードが年々早くなっていくと同時に、経営資源たる情報を取り巻くリスクも日々変化しているのであるから、企業自身の内部的な修正能力、いわば自然治癒力というようなものだけでは、とうてい追いつかない。だからこそ、企業が情報関連のリスク管理をどのような組織・態勢・IT システムで実現し、かつ維持してい

⁷⁰ オオウチ（1981）や谷内（2003）のようにジョブ・ローテーションが日本の人材マネジメントの特徴であるとする説が多数あるが、一方でそれを否定する説もある。

⁷¹ オリジナルの不正会計事件では、社長が交代しても、損失を次々に先送りしてきたことが問題を大きくしたと言われている。

るかといった業務の執行状況を、一定の独立性と専門性を持った社外取締役によって監視を行う必要がある。外部から一定のプレッシャーをかけて改善を促し、その結果を適切に開示していくことが重要な役割を果たすのである。

参考文献（第3部）

- [1] 青木昌彦,『日本企業の組織と情報』,東洋経済新報社,1989年
- [2] ダグラス・マグレガー,高橋達男訳,『企業的人間的側面』,産業能率大学出版部刊,1966年
- [3] フランクリン・アレン,グレン・ヤーゴ,藤野直明監訳,空閑裕美子訳,『金融は人類に何をもたらしたか』,東洋経済新報社, 2014年 (藤野による監訳者解説から引用)
- [4] 平野光俊,「日本型人事管理の進化型:上場製造業の人事部長に対する質問紙調査から」,国民経済雑誌,193(4), pp.53-73, 2006年
- [5] 日本取締役協会,「社外取締役・取締役会に期待される役割について」,2014年
- [6] 日本弁護士連合会(日弁連),「社外取締役ガイドライン」,2013年
- [7] 大橋昭一・竹林浩志,『ホーソン実験の研究』, pp.85-92, 同文館出版, 2008年
- [8] 谷内篤博,「雇用形態の多様化と変化する人材マネジメント」,文京女子大学経営論集第13巻第1号, pp.17-35, 2003年
- [9] 土屋大洋,西本逸郎,新誠一ほか,『仮想戦争の終わり』,角川学芸出版,2014年

終章 ハイブリッド型マネジメントによって期待される効果

本研究ではハイブリッド型の雇用制度で業績向上と情報保護・関連リスクの最適化を同時に実現することが望ましいという結論に達した。また情報自体の取り扱いについては、情報システム（情報処理・コミュニケーション・決定のシステム）の特性としてCI化を志向し、A型（CI-DP）とJ型（DI-CP）をほどよく組み合わせた、ハイブリッド型の組織モードが現実的な着地点であることを第3部で示した。その後、実際に情報セキュリティ対策を含む情報関連のリスク管理が適切に行われているかを監視し、ハイブリッド型組織モードの運用を補うために、専門的スキル持つ社外取締役の活用を提案した。そして、これらをまとめた提案を「ハイブリッド型マネジメント」と呼ぶこととした。終章ではその有効性について幾つかの角度から検討し、裏付けとする。

第1節 ISMSの限界

第1部で確認された、内部不正行為の意思決定プロセスに影響を及ぼす要素としての衛生要因や組織コミットメント、日本的雇用形態などは、給与や人事評価制度、職場の人間関係といった、従来の情報セキュリティ・マネジメントの対象として包括的に取り扱うのは難しい。第2部で検討した雇用制度そのものに関わるハイブリッド型雇用制度についても同様である。また、第3部で検討したように、組織モードにおけるCIを検討するときには、保護対象の情報の取り扱いや、業務を支えるITシステムを俯瞰的に検討することが必要となるが、ITシステム全体を分散型にするか集約型にするか、といった検討も通常の情報セキュリティ・マネジメントの枠組みには適合しにくい。

雇用制度について、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）の国際標準であるISO27000シリーズでは人的資源のセキュリティの管理策として「附属書A.7 人的資源のセキュリティ」が規定されているが⁷²、その内容は雇用関係の発生から終わりまでにおける管理方法や手続き、懲戒手続きなどを求めているのみである。雇用期間内の管理策として、「A.7.2.2 情報セキュリティの自覚、教育及び訓練」が存在するものの、通常、入社時及び定期的な研修を行うなど、企業側から従業員に向けた一方通行の教育しか行われていないのが現実である。従って第1部で確認したような基本的な組織内環境要因を整備し、不正行為の意思決定プロセス（特に認知的不協和の低減プロセス）に影響を及ぼして内部不正行為を抑止するための対策は組み込まれていない。

例えば、衛生要因を改善するためには、給与や人事評価の公平性、職場の人間関係などを改善する必要があるが、これらは雇用制度の中で包括的に検討されるべきものであり、ISMSの管理策として計画・実行できるとは考えにくい。また長期雇用や年功序列賃金は、内部不正行為に対して抑止効果があると確認されたものの、現在の雇用制度の変化と潮流に対しては逆行する可能性さえある。こうした施策は雇用制度の一部として給与や人事評

⁷² ことわりのない限り、管理策はISO/IEC 27001:2013 附属書Aに基づいている。

価制度が見直され、それが情報セキュリティの面でも貢献できれば、結果として ISMS の管理策とみなすことは可能かもしれないが、逆は現実的でないということである⁷³。

また、情報を取り扱う IT システムに対しては、「A9 アクセス制御」「A10 暗号」「A14 システムの取得、開発及び保守」といった個別の技術的対策や、システムの構築、運用に関する各種の管理策は規定されているが、コストや業務効率、ビジネス上のイノベーションを支える仕組みなどと、情報保護のバランスのとれたシステム全体の構造やアーキテクチャなどを検討する部分までは含まれていない。例えば「A14.1.1 セキュリティ要求事項の分析と仕様化」では、新しい IT システムの仕様や既存の情報システムの改善要求事項に情報セキュリティに関する要求事項を含めるよう求めているが、システム全体の設計には言及していない。このような面は、IT システムの機能要素である情報セキュリティに着目してリスク管理を行うことが目的の ISMS ではやむを得ない点であろう。

さらに、ISMS では保護対象として「情報資産」を洗い出し、棚卸しして、保護することが基本となっているが、これはコンピュータのハードディスクや、各種記憶媒体、紙媒体によって情報が蓄積・保管されていることが前提となっている。しかし、電子メールや SNS、インターネット電話（Skype などのアプリケーションを含む）がビジネスのインフラになっている現在、そうしたコミュニケーションインフラ上を流れていく、一過性の情報を ISMS のために棚卸しすることは困難である。その中でも機密性の高い情報がダイナミックに含まれる可能性があるため、適切なリスクのコントロールを検討することが課題となる。

こうした課題は、いわば従来の ISMS の仕組みとしての限界である。もちろん、ISMS のフレームワークには柔軟性があり、脅威やリスクを幅広く定義し、管理策を独自に追加・拡張することで、多様なリスク管理のために使うことは可能である。しかしそれでも雇用制度のように、情報セキュリティやリスク管理の範囲を大きく逸脱している分野の施策についてまで取り込むことには無理があると言わざるを得ない。

このことから、雇用制度や情報の取り扱い、IT システムの全体的な設計といった、企業組織の基本構造と戦略に立ち戻り、事業の成長と情報保護を両立させるためにはどのような組織構造・戦略とするべきか、を検討する必要がある。ハイブリッド型マネジメントを実践することは、ISMS を使った従来の情報セキュリティ・マネジメントが対応できていなかった課題を包括的に取り込み、管理することが可能になるのである。

第2節 ハイブリッド型マネジメントによって期待される効果

序章で述べたように、企業を巨大な情報処理装置とみるならば、情報に関する侵害行為は、マルウェア（コンピュータ内の不正プログラム）による破壊活動であると見ることができる。そこで、1つの具体的な例として、マルウェアによる被害に対して行う対策の構

⁷³ 例えば極端な例として、内部不正行為を抑止するために、業績や利益を無視して大幅な賃上げを行うことができるか、と考えるればそれは本末転倒であることは自明であろう。

造に、情報に関する内部不正行為への対策を当てはめると表 E-1 のようになる⁷⁴。

	対策の種類			
	予防	検知	隔離	削除
マルウェア対策	OS・アプリケーションなどのパッチを適用する	ソフトウェアの挙動などを監視して検出する	不正なプログラムが他の部分に影響を及ぼさないよう、内部的に隔離する	不正なプログラムを削除する
内部不正行為への対策	情報セキュリティ教育により、ルールの徹底を図る。ハイブリッド型雇用制度等により、衛生要因を改善する	業務における行動を管理・監視することや、内部監査を行うことにより、不正な行為を発見する	該当従業員を異動・転勤・自宅待機などにより保護対象情報にアクセスできないようにする	該当従業員を解雇し、全ての情報に対するアクセスを即座に廃止する

表 E-1：マルウェア対策と内部不正行為対策の対比（筆者作成）

こうして検討すると、従来の情報セキュリティ対策に加えて、ハイブリッド型マネジメントによって、次のような効果が期待できる。

①侵害を予防するという面では、従来の一方通行な教育だけではなく、ハイブリッド型雇用制度によって従業員満足度の向上を行うことで、従業員が内部不正を引き起こす内的要因を低減すること、及び内部不正行為を実行しようとしたところで、意思決定プロセスに影響を及ぼし、行為を未然に防ぐ効果を加えることができる。

②侵害を検知するという面では、組織全体で不正行為を容認・黙認しないという職場の文化・雰囲気醸成することで、従業員の不正行為を、他の従業員が早期に発見・報告を行うことが促進されるという効果が期待できる。（公益通報者保護法に基づく内部的な公益通報につながることもあり得る）また、GSI型のITシステムを構築できれば、技術的な不正行為の監視、検知といった機能も低コストで漏れの無い、効率的な実装が可能となる。

③従業員を保護対象情報から遠ざけ、アクセスさせないようにしたい（隔離したい）場合、GSI型の一元的に情報が管理されているITシステムであれば、簡単に隔離を実現できる。また、最終的に内部不正行為を行った従業員を解雇する場合等については、GSI型のITシステムあれば、操作するためのID、パスワード、権限といった「アイデンティティ情報」も一元的に管理しているため、必要に応じて特定の個人のアクセス権を即座に廃止・剥奪できる。ITシステムと、システムが保有する情報の格納場所（データベースなどの情報リポジトリ）が分散している環境では、全てのアクセスが遮断しきれず、不正行為が継続したり⁷⁵、不正の証拠となる電子的な履歴（ログ）が改ざん・消去されたりする可能性があるが、GSI型のITシステムであれば、この可能性を低減できる。

⁷⁴ マルウェアは主に外部から侵入するものであるが、侵入した後は企業内部で破壊活動を行うので、その後については内部不正行為と同様に扱うこともできる。また近年標的型攻撃、遠隔操作ウイルスなどのように外部の攻撃者が内部を遠隔操作で攻撃する手法があるが、これらは従業員に対する誘惑や脅迫などによる産業スパイを想定すれば、同じ構造で情報処理装置としての企業に対する侵害であると考えられることができる。

⁷⁵ アクセス権の廃止を迅速に行わないと、解雇に起因する怨恨による破壊行為が行われる場合もある。

このように、従来 ISMS を中心に実施してきた、技術的対策を含む多くの情報セキュリティ対策に対して、ハイブリッド型マネジメントを実践することで、新しい効果を追加することが期待できる。しかも、情報セキュリティ対策としての「利益を生まない追加コスト」は基本的に必要ない。なぜならハイブリッド型マネジメントは企業の組織構造と戦略全体として最適化を図り、リスク管理のコストは既に組み込まれているはずだからである。

情報セキュリティ対策を含む情報関連のリスク管理は、技術的な IT システムだけの問題ではなく、かといって人的な管理だけで十分機能するものでもないことは、既に自明のことであろう。また、利益を生まない「余分な」コストであるという捉え方をされている限り、企業にとってはなるべく「手を出したくない」領域であり、業績が悪化した際には真っ先にコスト削減の対象となる。

しかし、グローバル化の時代を見据えた日本企業の国際競争力拡大と成長を目指して、新しい雇用制度や情報システムのあり方を考えていく時、そこでは従来とは異なるリスクが発生・拡大するのであるから、そこに情報保護のためのリスク管理を組み込んでいくことは確実に必要なことである。そのリスク管理の仕組みを可能な限り合理的かつ低コストに実現するためには、「情報セキュリティのためだけ」に実施する対策よりも、「事業を成長させるための投資」の中に組み込んでいくことが有効である。本来、経営者による経営行動は（それが株主のためであれ、従業員のためであれ）事業を成長させるためのものであるのだから、あらかじめその中に組み込んでおけば良いのであり、これがハイブリッド型マネジメントが目指すところである。

例えば、CI 化を実現するための IT システムである GSI は業務プロセスの統合と可視化を伴うため、内部不正行為が入り込む可能性を低減できる。従業員による操作状況は一元的に記録・監視され、業務プロセスのどこかにリスクが発見された場合には、該当箇所を 1 度修正すれば済む。また、情報そのものを 1 箇所で保管・保護し、無用な複製を作らない（作らせない）ことで、知らないうちに新たなリスクが発生・分散して管理不能になる事態を避けられる。そして、これらのしくみはシステムの構築時にあらかじめ設計・実装しておけば、毎年のように情報セキュリティ対策として追加投資を強いられるケースは相当に減らせるはずである。また、企業が A 型の組織モードに近づき、ハイブリッド型雇用制度によって成果主義が導入される際に生まれる内部不正行為のリスクもこの手法で、かなりの部分が低減できる。

そして GSI は同時に IT システム全体の投資効果を考えたとき、IT 投資の効率化と相対的な IT コスト削減、グローバルなレベルでの業務コスト（会計上の営業費用：Operating Expense）削減をもたらし、かつ売上・利益・原価といった経営に関する情報を、よりリアルタイムに経営者に提供することができる。経営者はそれらをビッグデータとして分析し、経営戦略に反映させていくことが可能になるため、単なるリスク管理のための施策ではなく、事業を成長させるための重要な基盤として、IT 戦略を位置づけることにつながるのである。

青木（1989）が 80 年代において既に「DI 要素は日本の社会システムに非常に根深く根をおろした傾向であり、したがって CI 志向的なシステムを日本に導入することは、むずかしいのかもしれない」と述べているように（青木,1989 p.125）、日本企業における GSI 導入は難しい。また、近年米国企業との競争力における比較で話題になることが多い「イノベーション」についても青木は「新しい生産物の概念化に市場ないし科学の潜在性を翻訳する概念的イノベーションは、相対的に西洋においてより顕著であり、一方日本は、すでに存在する生産物や技術における設計や技術プロセスの改良によりすぐれているように思われる。」（青木,1989 p.129）としており、DI-CP の J 型企業が持つ特性から、80 年代に既に現在の課題を予見していたようにも受け取れる⁷⁶。

J 型から A 型への組織モードの転換による大きな構造的変革は相応の長い時間と労力が必要であり、同時に変化に伴う痛みも伴う⁷⁷。しかし、グローバル化した市場の中で日本企業が生き残っていくためには、DI-CP で構成される J 型から CI-DP で構成される A 型への一定割合での転換と、両者の融合による 21 世紀の新たな日本的経営戦略が必要であり、GSI も含めた CI 志向の情報システムへの転換にも挑戦していかなければならないであろう。

成果主義導入などの雇用制度に関する議論や、組織モードのような戦略的組織論、戦略的人的資源管理論、組織行動論などの先行研究が、事業の成長に寄与することを目的としてきたことは当然のことであるが、その反面、それに伴うリスクをどう管理・最適化するかという点についての検討は、あまり注力されてこなかったと言えよう。一方で、大規模な企業不祥事が発生して社会問題になると、組織行動論や産業・組織心理学などの分野では一定の研究が行われてきた。しかし、「ではその心理学的な研究成果を受けて、経営者は具体的にどうすれば良いのか」という問いに対しては、これらの研究分野が十分な実践的回答を示しているようには思われない。

もちろん、情報セキュリティや内部統制など、リスク管理を専門とする分野からは様々な対策や統制の方法論、各種のガイドラインなどが提供されており、一定の成果を上げていることは確かである。しかし、その実行段階ではコストと利益の相反や経営者の意識、人事・組織といった事業全体に関わる事情などが障壁となることが多いのもまた現実である。この問題を根本的に解決するためには、経営者が事業そのものと、それを実行するための組織構造を設計する段階から合理的に組み込んでおくことが望ましく、本研究の提案であるハイブリッド型マネジメントは、そのために経営行動が向かうべき方向性を示している。

⁷⁶ かつて世界的に席卷したウォークマンや携帯電話などの小型化技術や排ガス規制をクリアする自動車のエンジンなどが良い例であろう。一方近年ではスマートフォンの分野で大きく遅れをとっているし、アップルや amazonn、Google などのようなビジネスモデルそのものの変革に追随できていないこと等が議論されている。本研究ではこの部分については深く探求していない。

⁷⁷ オラクル社は GSI の導入に 5 年以上の歳月をかけた。日本でも業務プロセスの変更に対しては現場から激しい抵抗が起きたが、運用が軌道に乗った後は、経営的に大きなメリットを享受するようになったと言われている。

無論、本研究は現段階で完成したものではなく、多くのさらなる研究と改善の余地があることは間違いない。今後も多くの課題を解決すべく、研究を継続し、日本企業の成長と産業競争力の向上、同時に不正行為の抑止という安全性の向上に寄与したいと考えている。

付録：調査 1 における質問と回答データ

データベース管理者の仕事、職場、会社と内部不正行為に関する意識

Q: 1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用が望ましい。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	128	12.8
2	ややそう思う	316	31.6
3	どちらともいえない	354	35.4
4	あまりそう思わない	141	14.1
5	そう思わない	61	6.1

Q: 勤続年数とともに給与が増えていく日本的な年功賃金が望ましい。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	105	10.5
2	ややそう思う	343	34.3
3	どちらともいえない	337	33.7
4	あまりそう思わない	152	15.2
5	そう思わない	63	6.3

Q: 「社宅や保養所などの福利厚生施設を充実させるより、その分社員の給与として支払うべきだ」という意見に賛成である。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	196	19.6
2	ややそう思う	352	35.2
3	どちらともいえない	352	35.2
4	あまりそう思わない	82	8.2
5	そう思わない	18	1.8

Q: 「組織や企業にたよらず、自分で能力を磨いて自分で道を切り開いていくべきだ」という意見に賛成である。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	171	17.1
2	ややそう思う	413	41.3
3	どちらともいえない	360	36.0
4	あまりそう思わない	37	3.7
5	そう思わない	19	1.9

Q:会社は経営者・社員を含めたみんなのものだ。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	265	26.5
2	ややそう思う	397	39.7
3	どちらともいえない	266	26.6
4	あまりそう思わない	48	4.8
5	そう思わない	24	2.4

Q:会社や職場への一体感を持つことは良いことだ。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	270	27.0
2	ややそう思う	449	44.9
3	どちらともいえない	236	23.6
4	あまりそう思わない	31	3.1
5	そう思わない	14	1.4

Q:社長や取締役が内部昇進（外部の人が雇われるのではなく、社内の方が昇進して役員になること）で選ばれるのは当然である。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	131	13.1
2	ややそう思う	325	32.5
3	どちらともいえない	443	44.3
4	あまりそう思わない	77	7.7
5	そう思わない	24	2.4

Q:あなたは会社から仕事に必要な機器（パソコン、携帯等）が十分与えられている。

		回答数（人）	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	245	24.5
2	ややそう思う	386	38.6
3	どちらともいえない	265	26.5
4	あまりそう思わない	75	7.5
5	そう思わない	29	2.9

Q:職場では、規律やマナーが守られている。

		回答数（人）	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	163	16.3
2	ややそう思う	438	43.8
3	どちらともいえない	303	30.3
4	あまりそう思わない	72	7.2
5	そう思わない	24	2.4

Q:福利厚生や制度や施設は充実している。

		回答数（人）	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	88	8.8
2	ややそう思う	239	23.9
3	どちらともいえない	349	34.9
4	あまりそう思わない	196	19.6
5	そう思わない	128	12.8

Q:有給休暇は満足いくレベルで取得できている。

		回答数（人）	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	130	13.0
2	ややそう思う	278	27.8
3	どちらともいえない	260	26.0
4	あまりそう思わない	180	18.0
5	そう思わない	152	15.2

Q:あなたの職場内では、上司・同僚のサポート・支援がある。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	109	10.9
2	ややそう思う	331	33.1
3	どちらともいえない	340	34.0
4	あまりそう思わない	131	13.1
5	そう思わない	89	8.9

Q:あなたには業務以外の相談などに乗ってくれる上司・同僚の人がいる。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	102	10.2
2	ややそう思う	275	27.5
3	どちらともいえない	343	34.3
4	あまりそう思わない	160	16.0
5	そう思わない	120	12.0

Q:あなたの給与は同僚や同業他社と比べて納得できる水準にある。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	73	7.3
2	ややそう思う	206	20.6
3	どちらともいえない	387	38.7
4	あまりそう思わない	189	18.9
5	そう思わない	145	14.5

Q:あなたの給与は適切にあなた自身の業績評価を反映している。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	75	7.5
2	ややそう思う	213	21.3

3	どちらともいえない	414	41.4
4	あまりそう思わない	170	17.0
5	そう思わない	128	12.8

Q:会社にいることで自分が成長できる。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	103	10.3
2	ややそう思う	336	33.6
3	どちらともいえない	356	35.6
4	あまりそう思わない	136	13.6
5	そう思わない	69	6.9

Q:自分の将来像がイメージできる。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	73	7.3
2	ややそう思う	275	27.5
3	どちらともいえない	398	39.8
4	あまりそう思わない	171	17.1
5	そう思わない	83	8.3

Q:仕事は結果だけでなくプロセスや姿勢も重視している。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	135	13.5
2	ややそう思う	396	39.6
3	どちらともいえない	354	35.4
4	あまりそう思わない	80	8.0
5	そう思わない	35	3.5

Q:人事評価の基準と体系が明確だ。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	72	7.2

2	ややそう思う	237	23.7
3	どちらともいえない	393	39.3
4	あまりそう思わない	173	17.3
5	そう思わない	125	12.5

Q:自分の現在の業務はやりがいがある。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	136	13.6
2	ややそう思う	369	36.9
3	どちらともいえない	347	34.7
4	あまりそう思わない	95	9.5
5	そう思わない	53	5.3

Q:自分の責任を果たすのに、十分な権限が与えられている。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	205	20.5
2	ややそう思う	390	39.0
3	どちらともいえない	274	27.4
4	あまりそう思わない	89	8.9
5	そう思わない	42	4.2

Q:会社の経営方針に共感できる。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	146	14.6
2	ややそう思う	317	31.7
3	どちらともいえない	362	36.2
4	あまりそう思わない	121	12.1
5	そう思わない	54	5.4

Q:会社に将来性を感じている。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	79	7.9
2	ややそう思う	233	23.3
3	どちらともいえない	409	40.9
4	あまりそう思わない	189	18.9
5	そう思わない	90	9.0

Q:他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	119	11.9
2	ややそう思う	275	27.5
3	どちらともいえない	419	41.9
4	あまりそう思わない	114	11.4
5	そう思わない	73	7.3

Q:もう一度就職することがあれば、同じ会社に入る。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	100	10.0
2	ややそう思う	199	19.9
3	どちらともいえない	392	39.2
4	あまりそう思わない	181	18.1
5	そう思わない	128	12.8

Q:この会社で働くことを決めたのは明らかに失敗であった。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	72	7.2
2	ややそう思う	144	14.4
3	どちらともいえない	394	39.4
4	あまりそう思わない	221	22.1
5	そう思わない	169	16.9

Q:この会社にいることが楽しい。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	102	10.2
2	ややそう思う	304	30.4
3	どちらともいえない	445	44.5
4	あまりそう思わない	102	10.2
5	そう思わない	47	4.7

Q:友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	107	10.7
2	ややそう思う	230	23.0
3	どちらともいえない	419	41.9
4	あまりそう思わない	154	15.4
5	そう思わない	90	9.0

Q:この会社が気に入っている。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	134	13.4
2	ややそう思う	311	31.1
3	どちらともいえない	381	38.1
4	あまりそう思わない	108	10.8
5	そう思わない	66	6.6

Q:この会社に自分を捧げている。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	130	13.0
2	ややそう思う	211	21.1
3	どちらともいえない	375	37.5
4	あまりそう思わない	172	17.2
5	そう思わない	112	11.2

Q:この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	138	13.8
2	ややそう思う	303	30.3
3	どちらともいえない	355	35.5
4	あまりそう思わない	134	13.4
5	そう思わない	70	7.0

Q:この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	167	16.7
2	ややそう思う	305	30.5
3	どちらともいえない	361	36.1
4	あまりそう思わない	104	10.4
5	そう思わない	63	6.3

Q:会社のために力を尽くしていると実感したい。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	143	14.3
2	ややそう思う	352	35.2
3	どちらともいえない	360	36.0
4	あまりそう思わない	101	10.1
5	そう思わない	44	4.4

Q:いつもこの会社の人間であることを意識している。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	143	14.3
2	ややそう思う	354	35.4
3	どちらともいえない	338	33.8
4	あまりそう思わない	110	11.0
5	そう思わない	55	5.5

Q:この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	149	14.9
2	ややそう思う	270	27.0
3	どちらともいえない	371	37.1
4	あまりそう思わない	142	14.2
5	そう思わない	68	6.8

Q:私は自分自身をこの会社の一部であると感じる。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	136	13.6
2	ややそう思う	295	29.5
3	どちらともいえない	348	34.8
4	あまりそう思わない	146	14.6
5	そう思わない	75	7.5

Q:この会社のためだけに苦勞したくない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	118	11.8
2	ややそう思う	299	29.9
3	どちらともいえない	412	41.2
4	あまりそう思わない	107	10.7
5	そう思わない	64	6.4

Q:この会社の悪口を聞くと、心中穏やかではいられない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	138	13.8
2	ややそう思う	324	32.4
3	どちらともいえない	373	37.3
4	あまりそう思わない	100	10.0
5	そう思わない	65	6.5

Q:この会社を辞めると、人に何を言われるかわからない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	64	6.4
2	ややそう思う	141	14.1
3	どちらともいえない	387	38.7
4	あまりそう思わない	225	22.5
5	そう思わない	183	18.3

Q:会社を辞めることは、世間体が悪いと思う。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	60	6.0
2	ややそう思う	180	18.0
3	どちらともいえない	371	37.1
4	あまりそう思わない	201	20.1
5	そう思わない	188	18.8

Q:今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	102	10.2
2	ややそう思う	194	19.4
3	どちらともいえない	290	29.0
4	あまりそう思わない	246	24.6
5	そう思わない	168	16.8

Q:この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	76	7.6
2	ややそう思う	162	16.2
3	どちらともいえない	300	30.0
4	あまりそう思わない	226	22.6
5	そう思わない	236	23.6

Q:この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの会社を辞めることはない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	116	11.6
2	ややそう思う	267	26.7
3	どちらともいえない	381	38.1
4	あまりそう思わない	135	13.5
5	そう思わない	101	10.1

Q:この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うから（損が大きいから）である。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	146	14.6
2	ややそう思う	300	30.0
3	どちらともいえない	372	37.2
4	あまりそう思わない	106	10.6
5	そう思わない	76	7.6

Q:この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	137	13.7
2	ややそう思う	326	32.6
3	どちらともいえない	358	35.8
4	あまりそう思わない	110	11.0
5	そう思わない	69	6.9

Q:この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	204	20.4
2	ややそう思う	383	38.3
3	どちらともいえない	289	28.9
4	あまりそう思わない	85	8.5
5	そう思わない	39	3.9

Q:この会社を離れたら、どうなるか不安である。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	162	16.2
2	ややそう思う	325	32.5
3	どちらともいえない	339	33.9
4	あまりそう思わない	91	9.1
5	そう思わない	83	8.3

Q:将来、データベースに格納されている情報をこっそり売却するかも知れない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	36	3.6
2	ややそう思う	71	7.1
3	どちらともいえない	134	13.4
4	あまりそう思わない	104	10.4
5	そう思わない	655	65.5

Q:将来、データベースを壊して業務を妨害することがあるかも知れない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	29	2.9
2	ややそう思う	65	6.5
3	どちらともいえない	155	15.5
4	あまりそう思わない	96	9.6
5	そう思わない	655	65.5

Q:将来、データベースに格納されている情報をこっそり改ざんするかも知れない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	24	2.4
2	ややそう思う	74	7.4
3	どちらともいえない	144	14.4
4	あまりそう思わない	107	10.7
5	そう思わない	651	65.1

Q:将来、データベースのユーザ名やパスワードを他人に教えるかも知れない。

		回答数 (人)	%
全体		1000	100.0
1	そう思う	23	2.3
2	ややそう思う	81	8.1
3	どちらともいえない	134	13.4
4	あまりそう思わない	111	11.1
5	そう思わない	651	65.1

謝辞

本研究は、情報セキュリティ大学院大学博士前期課程時代から、2年間の客員研究員の期間も含めて、約6年にわたって進めてきたものです。途中、停滞やスランプも何度かあり、研究と実業務との両立が体力的に厳しい場面も多々あったものの、様々な紆余曲折を経て、どうにか論文の形にすることができました。

ここに至るまでの道のりでは、何よりも、修士時代からずっと根気よくご指導頂いてきた林絃一郎教授のお力添えあつてのことです。不出来な弟子に長期間根気よくご指導頂いたことは御礼の言葉に到底、表し難い程であります。また客員にて、林研究室の先輩でもある浅井達雄先生には、工学系の先生ならではの論理的な鋭いご教示を数多く頂き、ともすると論理的な精緻さが弱くなりがちなの身にとっては大変貴重なご指導でありました。同じく副査として原田要之助教授には経営と監査の視点から、土井洋教授からは深遠な工学者としての視点から、多くのご教示を頂きました。また、この博士後期課程に入学後には、湯浅壘道教授にも多くのアドバイスを頂き、深く感謝致しております。

加えて、本研究では独立行政法人情報処理推進機構（IPA）、及びデータベース・セキュリティ・コンソーシアム（DBSC）の両団体において実証的な調査・分析を実施させて頂きました。IPAの調査実施時に、不慣れなアンケート作成や統計分析について、様々なご指導を頂いたIPAの小松文子博士ならびに竹村敏彦准教授（佐賀大学）、貴重な調査データを独自に論文に使用させて頂いた、西本逸郎事務局長をはじめとするDBSCの皆様にも深く感謝するものであります。

本研究もまだ未完の部分が多くあり、常に変化してゆく情報セキュリティの分野でもあることを心に刻み、引き続き精進していく所存です。

2014年12月22日
情報セキュリティ大学院大学
博士後期課程
北野晴人