



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2013-1b

日本の組織構成員の特性と組織不正の関係
～関係性を主体とする規範がもたらす日本的組織の負の側面～

永川 智也

Current Management Issues



ワーキングペーパー

日本の組織構成員の特性と 組織不正の関係

～関係性を主体とする規範がもたらす日本的組織の負の側面～

2013年9月28日

神戸大学大学院経営学研究科

上林研究室

與三野研究室

現代経営学専攻

学籍番号 116B207B

氏名 永川 智也

要約

日本人は誰のために働いているのか。

本論では、日本の組織構成員はどの他人に対してまで自己が責任を負っていると自覚して仕事をしているのかという点に着目し、日本人がもつ「他者にとっての自己のあり方」を基調とする「関係性を主体とする規範」は、その規範を採用する組織構成員の認識における義務を負うべき責任の範囲、すなわち規範が機能する範囲を狭くさせやすいことが、日本の組織において組織不正が発生する問題の本質の一つであるというのが本論の結論である。

この組織構成員が自覚する責任の範囲に関する問題は組織不正に限らず、組織の将来を考える上で非常に重要な意味を持っていると考えられる。なぜならば、商品やサービスを開発する際に、誰をもっとも意識して仕事をしているのかということに直結するためである。世界の概念が広がっている中でその意識の範囲が狭い時、その範囲の外にいる人々に受け入れられるものを開発することはより困難になるであろう。

本論では、「関係性を主体とする規範」が組織不正を発生させるメカニズムを考察した。

日本人の社会的行為においてその正否を決める規範は、欧米のように個人の中にあるのではなく、「他者にとっての自己のあり方」、すなわち他者との関係性の中にある。

この規範の基本的な構造は、関係がある相手の思いや気持ちを理解し、それに応じるといふ義理としての義務を負うことである。これを本論では、「関係性を主体とする規範」と呼んだ。この規範の源は他者にとっての自己のあり方であるため、行為に対する規範を形成するには必然的に他者が必要になる。このことは、日本における社会的行為の最小単位が「一個人」ではなく、「一関係体」になることを意味する。すなわち、集団を組む必要があるということである。

その他にもこの規範の特徴として、環境によって同じ他者でもふるまい方を臨機応変に変える必要があるため規範を明文化することはできず、他者に対して当意即妙に応答するには、少数の人数と長期にわたる関係構築が必要になるため「小集団志向」が強くなる。規範が同じでないと適切な対応ができないため、前提として「関係相手との価値観の同一性」が求められる。見ず知らずの他者との間には規範は成立しえないため、「規範の範囲が有限」である。より「関係が深い人（身内）との規範を優先」させるため、相手によって規範の強弱が発生する。役割ではなく人に対する義務であるため、必然的に「役割は無限低」になる。「身内としての小集団に自己の存在意義を見出す」ことがあげられる。

これらに加え、社会的集団としての日本の組織は「系統的な生き方の同一性と永続性」をもつ者ほどその組織において正当とみなすため、自己の正当性を担保するために組織への同調や単一組織に所属し続けるという選択をしやすくする。また、同じ「系統的な生き方の同一性と永続性」をもつ者の間では、潜在的能力を含んだ「全人格的な能力が高い」ものが正当性をもつことがあげられる。

以上のような日本の組織構成員の規範の特徴が日本の組織に本質的な特性を付与しており、その特性が、単一集団所属と小集団志向による「外部規範の無理解」や「身内規範の優先」。人との関係に対する義務による「属人志向」と「役割認識の増大」。永続的關係を維持するための「安定志向」が不正の容認と変化の回避を生む。小集団の連鎖体としての組織がヨコの小集団間の情報交換を阻害し「派閥を生む」。人間的価値としての組織内の

地位の重視による「激しい組織内競争」と「内向き志向」。個人の位置によって組織内競争集団が異なることが命令の不徹底や「全体的見通しの低下」を招くといった、これまで観察された組織不正を発生させる要因に影響を与えることで、組織不正が生じていると考えられる。

この規範に起因する組織不正を防ぐためには、主に2つの方法が存在する。

組織構成員が「他者にとっての自己のあり方」の「他者」として最も義務を感じる相手は、「周囲の仲間」と「組織の中での正当な者」との2種類ある。「周囲の仲間」への義理を重視する構成員に対して組織不正を抑制するように働きかけるには、自己にとって関係があり、責任を負っていると思う人の範囲を広げる必要がある。「組織の中での正当な者」への義理を重視する構成員に対しては、正当性をもつリーダーが内向きになっている構成員のベクトルを、自社の利益だけではなく外部にもたらした利益による評価の重視に変更することなどによって、意識の方向性を外向きにすることがまずは必要であり、その上で、「周囲の仲間」への義理を重視する構成員と同様に、責任を感じる範囲を広げさせることが重要であると考えられる。端的に言えば「三方よし」を徹底させるということである。

組織不正についてはこれまで、非倫理的な組織文化や組織風土など組織の価値観や規範に関することが注目されがちであったが、その非倫理的な組織特性を生み出すのは組織というものが実体を持たない以上、その組織の構成員に他ならない。

日本の組織が人を主体としているのならば、このような組織構成員の規範の構造を知ることこそ、組織不正が発生する根源的な理由を探る上で、最も重要な事項の一つであると言える。

目次

序章 組織はなぜ不正を起こすのか.....	1
1.1 研究関心 ～日本の組織なぜ誠実になれないのか～	1
1.2 研究の狙い.....	3
1.3 本論文における組織不正の定義.....	3
1.4 本論文における章構成.....	3
第2章 日本における組織不正の要因.....	5
2.1 どのような組織が不正を起こしやすいのか.....	5
2.2 不正を起こす組織文化 ～組織の価値観・規範と不正の関係～	8
2.3 まとめ 日本の組織不正を考察する上での注意事項	11
第3章 関係性を主体とする日本人の規範の構造.....	13
3.1 関係性を主体とする日本人の規範.....	13
3.1.1 関係性を基に規範を教える日本とルールとして規範を教える米国	13
3.1.2 罪の判断基準が自己と他者の関係にある日本.....	14
3.2 関係性を主体とする規範の特徴	16
3.2.1 有限な日本人の規範の範囲が及ぼすパブリック意識の欠如.....	16
3.2.2 規範の優先順位 ～強い関係性をもつ身内の優先～	18
3.2.3 前提条件としての自己と他者との同一性.....	18
3.2.4 人との関係に対する責任が生む「責任の連帯性」.....	19
3.2.5 自己の存立基盤としての集団の必然性	19
3.3 まとめ 「一個人」ではなく「一関係」を基本単位とする日本の規範.....	20
第4章 組織構成員の正当性評価.....	22
4.1 日本人の“我々意識”の源 ～生き方の同一性の重視～	22
4.2 2つの集団形態 ～個人属性による「資格」と関係共有の「場」～.....	24
4.3 関係の永続性を理想とする組織編制原理.....	25
4.4 まとめ 日本の組織における関係の正当性	26
第5章 組織構成員の特性が組織に及ぼす影響と組織不正要因との関係.....	28
5.1 個人の認識によって変化する組織の範囲と小集団志向	28
5.2 小集団による組織と組織構成員のつながり.....	29
5.2.1 単一集団所属志向による個人ネットワークの狭さと外部認識の欠如	29
5.2.2 小集団が連鎖する組織の構造と派閥の形成.....	31
5.2.3 個人の位置によって異なる競合集団と全体観の低下	32
5.3 もう一つの正当性～人間的価値としての組織の序列と組織内地位～	33
5.4 永続的な関係性を維持するための安定志向と変化の回避.....	35
5.5 人に対する役割と義務がもたらす役割認識の強さ.....	36
5.6 まとめ 日本の組織構成員の特性と組織不正要因との関係	38

第 6 章	組織構成員の特性がもたらす組織不正の実証的解明	40
6.1	問題と調査の目的	40
6.2	仮説	40
6.3	調査手続き	41
6.4	結果	43
6.4.1	尺度構成	43
6.4.2	各因子間の重回帰分析結果	46
6.5	まとめと考察 ～責任範囲の拡大の必要性～	48
結章	日本の組織構成員の特性がもたらす組織不正	51
6.6	本論の要約 ～組織不正が発生する基本的メカニズム～	51
6.7	本論の含意	54
6.7.1	理論的含意	54
6.7.2	実践的含意	54
6.8	これからの組織に関する懸念 ～本論の限界と今後の課題も含め～	55
	参考文献一覧	59

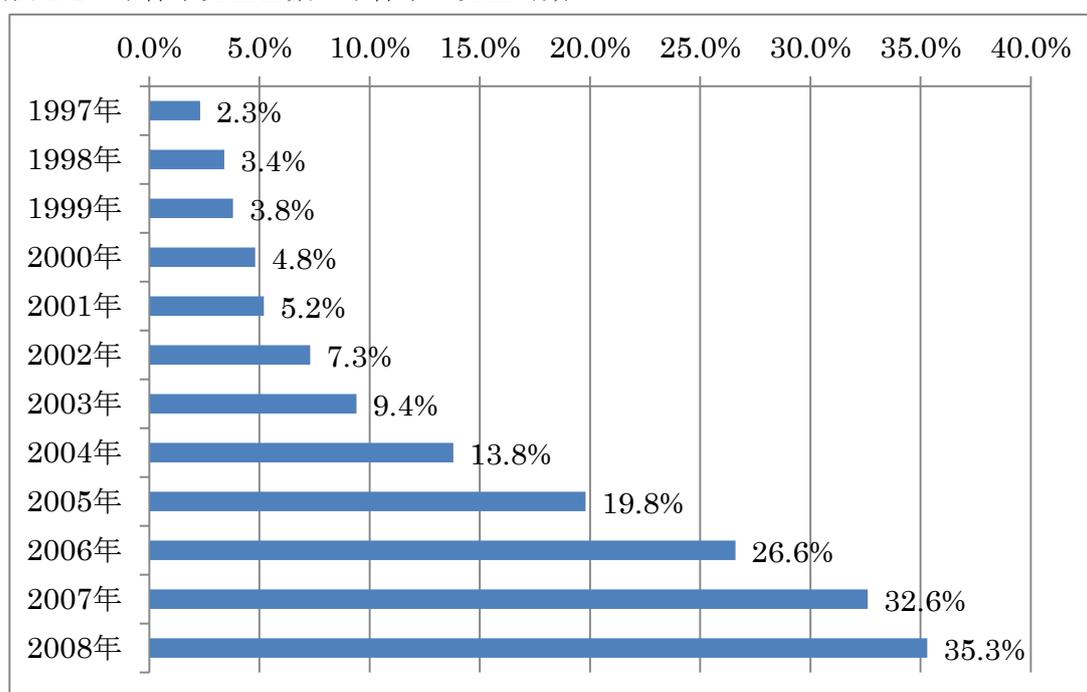
序章 組織はなぜ不正を起こすのか

1.1 研究関心 ～日本の組織なぜ誠実になれないのか～

日本企業の理念と行動の矛盾

日本監査役協会（2009）の企業監査役へのアンケート調査によると、1997年以降に不祥事が発生したことがあるという会社が全体の約53%と高い発生率を示し、重大でないものを除いた場合でも発生率は約36%にのぼるとの報告がされている。必ずしも不祥事そのものが大幅に増加しているとは言えない点に注意は必要だが、少なくとも一部の特異な企業のみが不祥事を起こしているわけではないことが分かる。

図表 1-1 不祥事発生企業の不祥事の発生時期



出所 企業不祥事の防止と監査役 月刊監査役 No.562 臨時増刊

一方で、久保,広田,宮島（2005）による調査結果では、「社会、人類の幸福、文化の創造、世界の繁栄に貢献する」などの周囲との共生を理念として掲げている日本企業が全体の70%以上と非常に多い一方で、アメリカでは「株主の利益追求」や「自社の利益」を企業理念として掲げている企業が多いことが指摘されている。もちろん、企業理念だけで企業不祥事が防止できるわけではないが、社会に対する配慮を日本の企業がアメリカ企業よりも重視していることは明らかである。実際、2回の大きな不祥事を起こした雪印グループの2社も社会への貢献を社是としていた。

このような社会との摩擦が起りにくいであろう倫理的な考え方を持っているはずである日本の組織と、多少なりともその影響を受けていたと考えられる組織構成員が、組織不正に対する社会の注目が高まっている状況下にも関わらず、なぜまた不正を起こしてしまうのか。

組織構成員に非倫理行動を促す組織特性は、組織構成員が形成している

田中(2003)は、企業不祥事の多くは部門管理者または現場管理者のもとで組織的に行われていることから、企業存続の基礎は多くの利害関係者との間の信頼関係にあることを経営者が意識することが重要であると同時に、このような認識をより具体的にした企業倫理または企業憲章を確立し、管理者だけでなく一般従業員にも周知徹底させることが必要である。企業倫理が確立していれば、全ての社員は仕事上の自己行動基準が明確になり、誤謬は不正を未然に防ぐことができるとし、企業倫理確立の重要性と必要性を指摘している。

これに対して岡田(2010)は企業倫理の企業内への浸透を考えると、企業憲章を確立するだけでは意味がなく、管理者や一般従業員に周知徹底させることそのものが極めて困難であるとし、これまでの研究などから企業倫理の確立の難しさの要因として、高い倫理観を持つ個人であっても実際に行なう倫理行動は、個人の倫理意識と必ずしも一致するとはいえず、この「倫理意識と倫理行動とのギャップ」こそが不祥事を起こす要因であり、組織の価値観や規範も含めた企業風土がこのギャップに大きく影響していると指摘している。

中野(1995)は、日本の企業管理者の倫理的意思決定には、「会社の方針・社風」が最も重要な影響を及ぼしており、米国は「自分の良心」であるということを指摘している。後述するように、これまでの企業などの組織不正に関する研究は、組織風土や文化も含め、どのような組織特性が組織不正を発生させるのかということに焦点をあてて行われているものが多いのも、組織構成員が組織の影響で組織不正を発生させていることに着目しているからであろう。

しかし、ここにこそ大きな矛盾がある。組織構成員である個人に非倫理的行動を促す組織風土や組織文化などの、組織の価値観と規範としての組織特性は、いったい誰が生み出したのかということである。組織というものが実体を持たない以上、組織の価値観と規範を生み出すのは、その組織の構成員に他ならないであろう。

結局のところ、組織構成員が社会的行為に及ぶ際に、たとえ組織の価値観や規範と個人のもの異なっていたとしても、組織のものを優先することが“正しい”と自ら判断した結果として、組織不正が発生していると考えるのが自然である。

ここで最も問題になってくるのが、“組織構成員が何をもって正しいと判断する傾向にあるのか”ということである。木村(1972,p55-57)はドイツ人との比較において、ドイツ人が純粋自責的に罪の意識を感じるのに対し、日本人の特徴として、日本人は誰かある他人に悪いことをしたという、他者志向的に罪の意識を感じることを指摘している。

この「他者にとっての自己のあり方」というものが、日本の組織構成員の規範であると仮定すると、日本の企業が「社会にとっての自社のあり方」として企業理念を掲示すると同様に、組織構成員が「組織にとっての自己のあり方」として、岡田(2010)が指摘した個人よりも組織を意識した結果として「倫理意識と倫理行動とのギャップ」が発生する

ものと考えられる。

では、「他者にとっての自己のあり方」の他者とはいったい誰であり、その中の誰を日本の組織構成員は最も重視しているのだろうか。

日本の組織が人を主体としているのならば、このような組織構成員の規範の構造を知ることこそ、組織不正が発生する根源的な理由を探る上で、最も重要な事項の一つであると思われる。

1.2 研究の狙い

本論では、日本の組織構成員の規範の特性と日本における組織不正との関係を明らかにすることを目的とする。

中根（1967,p188）は、学問の水準でさかのぼれる限り日本列島は圧倒的多数の同一民族によって占められ、基本的な文化を共有してきたことが明白であり、この「単一性」こそ、人と人、人と集団、集団と集団の関係設定のあり方を決定する場合に、重要な基盤となっているものであると指摘している。

日本人の「単一性」が非常に高いのであれば、日本の組織構成員の規範の特性には高い共通性があると考えられる。この規範の特性を理解することで、日本の組織構成員に共通の行動特性を知ることができるだけでなく、その行動特性がどのような組織行動を生み、その結果としてどのように不正が発生するのかという、組織不正の発生メカニズムを予測することができると考えられる。そのため、日本の組織不正に対する今後の施策を考える上で、この規範の構造を知るとは非常に有用であると思われる。

1.3 本論文における組織不正の定義

本論における組織不正の定義については、社会的規範やルールを逸脱したことによる企業不祥事に対して市場の反応が最も厳しいという北見（2010,p100）の指摘もあるように、法律違反だけでなく、社会通念上からの逸脱行為も組織に大きく影響を与えると考えられる。そのため、本間（2007,p11）の組織性逸脱行為の定義を採用し、「集合的効果（集団利益）を目的として、集団内メンバーにより感知され、違反の実行者を含む複数の直接的・間接的関与者によって生じる一般社会に照らして逸脱した行為であり、それは当該集団の外の人々に何らかの悪影響をもたらす集団行為」とした。

1.4 本論文における章構成

本論では、日本の組織構成員の規範の特性と組織不正との関係を調べるために、第2章から第5章においては、先行研究を基にその規範の構造と不正の要因との関連を考察し、第6章でアンケート調査によってその関係性を実証する。以下は本論の章構成である。

第2章では、これまでの組織不正に関する先行研究から、組織構成員の行動に直接影響すると考えられる組織の規範や価値観としての組織風土と組織文化の研究を中心に振り返り、どのような組織特性が組織不正を発生させるのかということ明らかにする。

第3章では、「他者にとっての自己のあり方」という規範がどのように構築され、その

規範はどのような特性をもつのかということ、木村（1972）と土居（1971）の研究を中心に明らかにする。

第4章では、「他者にとっての自己のあり方」という日本人の規範が、組織の構成員という立場になると、どのような“他者”を優先するのかについて、木村（1972）、中根（1967）、岩田（1977）の研究を中心に考察する。

第5章では、第3章と第4章で明らかになった日本の組織構成員の特性が、組織にどのような影響を与えているのかについて、中根（1967）と岩田（1977）の研究を中心に考察し、その影響と第2章で明らかになった組織不正を発生させる要因との関係を推察する。

第6章では、第5章で推察したことを中心に、日本の組織構成員の特性と組織不正要因についての関係を、アンケート調査によって明らかにする。

結章では、本論文で明らかになったことを要約し、本論文の理論的含意と実践的含意を述べ、最後に本論文の限界点と筆者が考える現在の組織の懸念点について指摘する。

第2章 日本における組織不正の要因

どのような組織や組織構成員が不正を起こしやすいのか。本章ではこれまでの日本企業の不正に関する先行研究の中から、岡田（2010）が指摘するように、組織構成員の行動判断に大きな影響を与えると考えられる組織風土や組織文化に関するものを中心に参照し、今後の組織不正への対策についての4つの示唆を得るとともに、組織不正に関する10種の組織不正因子を抽出した。

2.1 どのような組織が不正を起こしやすいのか

組織の不正に対して、企業はさまざまな対策を行っているが、その対策について岡本・鎌田（2006,p98-99）は以下のような興味深いことを指摘している。

日本の組織において、権限の明確化、マニュアル・規則の整備、命令報告経路の整備などの命令系統の整備は、組織内において個人の利益を追求する個人的違反の容認に対しては有効であるが、組織的違反の容認には全くといっていいほど影響を及ぼさないことを調査研究によって示し、過去に発覚した組織不正を教訓に、企業の間ではコンプライアンス確立の中心的な課題として、命令系統の整備、業務上の前例の整備、マニュアルや規則の徹底化などの見直しが行われているが、そうした一連の取り組みは、残念ながら組織的違反の防止には有効性をもたないことを指摘している。郷原（2009）は、米国は自由競争、自己責任の国であり、あえて違法行為を行うとすれば何らかの個人的利益のために個人的動機で行うのに対し、日本での違法行為は個人の利益のために行うのではなく組織の利益のために行うと指摘しており、組織のコンプライアンス確立のためには組織利益を得るための組織不正に対する対策が必要であることを示唆している。

星野ら（2008）も、トップダウン的に行われる形式的な「コンプライアンスシステムの整備」は、「職場での不正・違反放置の風土」に対して限定的な影響力しかなく、経営者による道徳的リーダーシップや、職場における信頼関係の方が重要であることを調査研究によって示し、不祥事や組織事故を未然に防止することで組織の社会的な信用を維持し、経営環境を悪化させないためには、単にトップダウン的な内部統制システムを構築するにとどまらず、経営者レベルあるいは職場レベルでのリーダーシップを発揮することで、組織ないしは職場の風土の改善を行っていく必要があると述べている。

組織不正を防止するためには、制度だけではなく組織のより根源的な風土や価値観などに対して働きかける必要性を上記の研究は示しており、組織不正の要因を各組織が深く理解することが重要であると思われる。

本間（2007,p11-34）は、組織性逸脱行為（以後逸脱行為と呼ぶ）というものを規定し、過去の研究や自身の研究から逸脱行為を発生させる組織性要因として、下記の5つの点を指摘している。

組織性逸脱行為の定義は前章で示したのでここでは触れないが、端的に言えば、組織の

利益を優先し、あるいはそれを免罪符とした結果として、外部の一般社会の公共の利益を損なうことである。

組織性逸脱行為を発生させる組織性要因

① 役割認識の強さ

組織内での地位・役割に基づいた職務への責任認識の強さであり、組織から割り当てられた職務役割を忠実に実行する認識の強さである。

② 外集団認識の不足

外集団である社会一般への関心や理解、共感の低下や外集団の過小評価のほか、内集団の結果が外の世界に及ぼす影響の認識が低下している状態。

③ 組織全体の見通しの悪さ（情報交換のなさ）

業務・職務が細分化され、組織全体の中で自分の仕事の位置づけがあいまいであるか、その見通しができない。他の部署の仕事も不明確であり、部署間の交流も少なく、排他的である状態。

④ 公正観の低下（社会的ルール、不正認識の低下）

企業文化の中に不正を容認する規範、法順守に対してルーズな姿勢がある。組織行動としてそれらが機能しており、一般社会の規範と一致しない社内のみに通じる規範の常習化によって、違反行動に気付かない、もしくは気づいていても社内の規範を優先する状態。

⑤ 内集団志向の強さ

極端な利益優先など組織内の目標に目を奪われている状態。

これらに加え、組織構成員の個人の要因として「集団同一化」をあげている。「集団同一化」とは、組織の価値や意向を自己の中に取り入れ、自己の一部としている状態であるが、この要因は単独で逸脱行為を誘発するというよりも、組織と一体化していることにより、逸脱行為に対する疑問をはさむ余地がなくなり、結果として上記の5つの要因を助長するものであると考えられる。

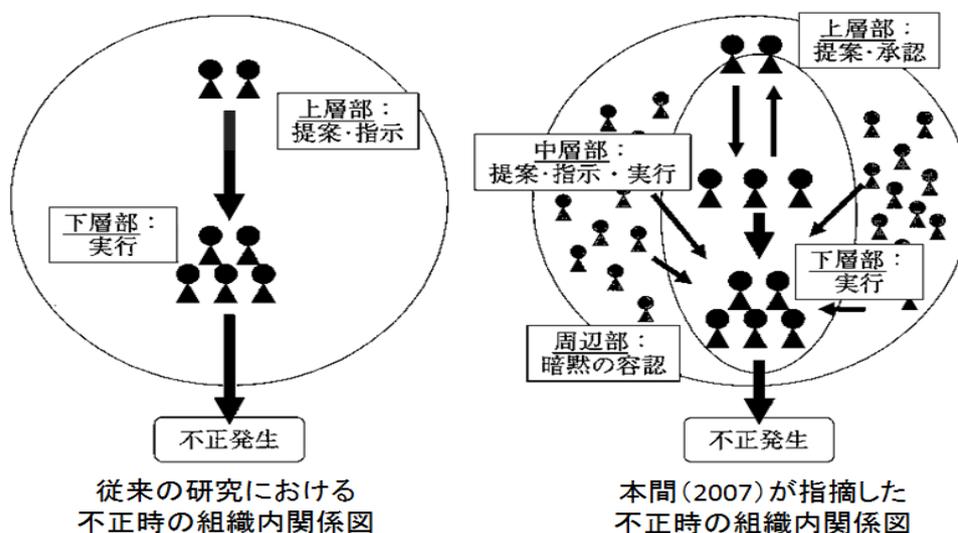
これらの要因の中でも、「外集団認識の不足」、「公正観の低下」、現場の専門性・排他性によるコミュニケーションギャップから生まれる「全体的見通しの低下(情報交換のなさ)」が、より逸脱行為と関連していると指摘している（本間,2007, p161-163）。

さらに本間（2007,p63-64）は、逸脱行為を発生させる構造が従来の見解よりも複雑であることを明らかにしている（図表 2-1 を参照）。逸脱行為に関与する構成員は、従来考えられてきた上司が不正の指示を出して部下がそれに従うという上層と下層との関係だけではなく、上層、中層、下層、さらに不正を暗黙に容認する周囲の社員といったように、大勢の構成員が様々な形で関与していることを指摘している。

この不正を容認するという組織内の雰囲気と個人特性との関連について、上瀬（2003）らは、転職・転勤・配置転換の経験者は組織的違反容認の雰囲気を低く認知し、組織的違反に対する抵抗感が高いことを明らかにしている。その理由は不明としながらも、ひとつの職場に長く勤めるよりも、複数の職場を経験することが違反抑制の要因になると考えら

れ、特定の企業内であっても、ひとつの部署や支店に長期的に勤務するより、一定の間隔をおいて転勤や配置換えをすることが違反抑制に有効であると指摘している。

図表 2-1 組織性逸脱行為への多様な関与



出所 本間 (2007,p65)

堀ら (2003) も同様に、職場における違反と個人特性との関連について、ものごとに対する関心が狭くない人や、職場における周囲の人々への配慮が行き届いている人ほど、組織的違反に対して抵抗を感じていることを示している。これらのことは、外部への意識が高い構成員や、組織の全体を見通せている構成員は不正への抵抗感が強いということの意味していると考えられ、本間 (2007,p26-29) が指摘した「外部認識の欠如」と「全体的見通しの悪さ」と同様のことを意味すると考えられる。

さらに堀ら (2003) は、自尊感情の高い人は違反に対して抵抗を感じ、違反を非難したり回避した経験が多いのに対し、権威主義的であったり、周囲から見られた自分について敏感な人ほど、組織の不正を見てもそれを容認してしまう可能性があることを指摘している。このことは、組織の雰囲気や風土だけでなく、組織構成員と周囲の人との関係性が直接不正につながることを示唆している。

この周囲の人との関係性と不正との関係に関する研究を、岡本・鎌田 (2006, pi,10,87-104) が行っている。彼らは、「属人的組織風土」(以後属人風土と呼ぶ) という概念を提唱し、組織内で発生する不祥事を組織風土のレベルで説明することを試みている。

属人風土とは「問題を把握し解決するにあたって、『事柄』についての認知処理の比重が軽く、『人』についての認知処理の比重が重い風土」であり、提案や発言の正邪・当否の判断が、その内容(事柄)ではなく発言者が誰かということによって大きく変わる風土のことである。この属人風土が、組織利益を目的とする組織的違反の容認に対して十分な説明力を有していることを示したほか、法律違反の放置や不祥事隠蔽の指示などの、組織的違反の有無と属人風土尺度の関連が有意であることを示した。

これに対して星野ら (2008) は、岡本・鎌田(2006)の研究は、日本の不祥事を計量的に

分析している点で注目に値するとしながらも、「属人風土」に原因があるとみなす岡本・鎌田（2006）の研究を実際の経営に活かそうとすると、「属人風土」の形成要因に関する分析がなされておらず、「違反の風土」を「属人風土」で説明するという彼らのモデルは、実際の経営に活用することが困難であると指摘している。

そこで、星野ら（2008）は、経営によって操作可能な組織要因を用いて、業種を問わず一般的な職場における意図的な「不正・違反放置の風土」の醸成メカニズムを探ることができれば、具体的にどのような経営行為によって「不祥事」の予防が可能かを解明することができるとし、「職場での不正・違反放置の風土」を尺度化した上で、「属人風土」だけでなく、リーダーシップやコンプライアンスへの取り組み状態、職務分掌の強さや成果主義の度合いなどの、経営による操作が可能な変数に加え、組織風土（あるいは職場風土）としての「派閥的行動」と「職場の同僚・上司への信頼感」などがどのように影響しているのかを検証している。

その結果、「職場での不正・違反放置の風土」の説明変数として最も影響力があるのは、「派閥的行動」「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼」であり、「派閥的行動」が強い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が高まる一方、経営陣による「道徳的リーダーシップ」が発揮され、「職場における信頼」が高い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が減少する。また、「属人風土」「就業規則」も一定の影響を与えているが、上記の変数に比べるとその影響力は小さく、「職場における信頼」「派閥的行動」「属人風土」は共通して「職場レベルでのリーダーシップ」によって大きな影響を受けることを指摘している。

これに対し岡田（2010）は、この研究の「派閥的行動」の質問項目には「属人風土」と類似の質問項目もあり、「派閥的行動」と「属人風土」の区別が明確でなく、これらを区別した変数で評価することの厳密性に問題があると指摘している。

いずれにせよ、「職場での不正・違反放置の風土」に大きく影響しているのは、「リーダーシップ」はもとより「派閥的行動」「職場の信頼」などの組織風土も含め、組織を構成する人に関する要因であると言える。

以上の研究は、組織や組織構成員の観察可能な特性と組織の不正に関する要因について述べたものであるが、前章でも述べたとおり、組織構成員は何かに基づいて行動の善悪を判断していると考えられ、この点の考察については欠如していると言える。

2.2 不正を起こす組織文化 ～組織の価値観・規範と不正の関係～

組織構成員の行動の基準について、樋口（2010）は組織文化に注目し、これまでの組織文化と組織不祥事の研究は未だに初期的な段階で留まっていると指摘した上で、「行動及び意思決定の基礎として、組織の構成員が共有する価値観、行動規範及び仮定」としての組織文化と組織不祥事との関係について、海上自衛隊のイージス防衛秘密流出事件、加ト吉の循環取引事件、赤福の食品衛生法等の違反事件の3件の事例を元に検証し、下記の5つの共通事項を明らかにしている。

- ① 社会倫理的に特段の問題が認められない組織文化であっても、組織不祥事を誘発す

る可能性がある。

- ② 組織文化が組織にマイナスに働く組織文化の逆機能は、組織の環境適応を妨げることで以外の原因でも発生すること。すなわち組織が環境適応していても発生すること。
- ③ 組織文化が過剰である場合、コンプライアンスが相対的に軽視されて組織不祥事を誘発する可能性がある。
- ④ 過剰な組織文化の影響を受けることで、組織不祥事に対するリスク管理体制という組織構造や制度までもが、弱体化あるいは無力化されてしまう。
- ⑤ 組織文化の過剰による組織不祥事を防止する上で、組織文化の斬新的改革が有用である。

その上で、①から④までの要因は相互の関連性が非常に深いことから、「組織文化の過剰性のリスク」と名付け、「社会的に特段の問題がなく、環境にも適合した組織文化であるにもかかわらず、それが過剰であるためにコンプライアンスが相対的に軽視され、さらに組織文化の影響によりリスク管理体制の機能も低下するために組織不祥事が誘発されるリスク」と定義した。また、⑤の要因については、組織文化に関する経営の役割が、組織文化の構築・改革時だけにとどまらず、組織文化に対する日常的な管理が必要であることを示しているとし、この経営活動を「組織文化のメンテナンス」と名付け、「組織文化の逆機能（組織へのマイナスの働きかけ）に対するリスク管理として、組織文化の点検や整備・改良を継続的に実施する経営活動」と定義した。

この2つの定義はいずれも組織文化の影響が強すぎることに根差しており、組織の価値観や行動規範、仮定としてのこれまでの成功体験などが組織構成員を拘束しすぎるときに、組織不正が起こりやすいということを意味している。

松本（2006）も、過去の学習内容に忠実であり、これまでの経験と保持内容を信頼する程度が高い剛構造の組織は、既成の価値に過度に執着する異常組織に陥る危険性と常に隣り合わせであるため、成功体験への埋没によって“現在の適応が将来の適応可能性を排除することにならないように注意すべきであると指摘している。

このような強すぎる組織文化が組織不正に及ぶまでのプロセスについて、築達（1999,2002;築達 2004）は「集合近眼」という概念で説明している。「集合近眼」とは、「ある特定のコミュニティ・組織に属しているメンバーが、それぞれの生活を営んでいる文脈において意味をなし、意味形成できるが、彼らが自ら作り上げてしまった（問題・困難が持ち上がりつつある）制度を、全体としてモニタリングすることが不可能となる病理的な状態」である。

「集合近眼」にある組織、すなわちその組織や業界などにのみ通用する“ローカルな規範”によるコントロールがあまりに徹底された組織においては、規範から逸脱した行動が確認されると、懲戒的なパワーによる教育や指導という形でその行動が更生される。そして、この“ローカルな規範”はその組織の構成員にとっては“普通”であるため、逸脱行動が起きた時にしかその存在を実感することができない。たとえその規範に対して疑問をもったとしても、懲戒的なパワーへの恐怖心から抵抗できず、結果として見過ごされ続け、発覚した時には手遅れになっているという。

しかし、松本（2006）は組織の環境に対する不適応を論文の前提としており、築達

(1999,2002;築達 2004) は組織の規範の非倫理性を前提としている点で、社会倫理的に特段の問題が認められない組織文化や、組織の環境適応ができていても組織による不正が発生するという樋口 (2010) の指摘を満たしておらず、組織文化の過剰性という一面でしか組織の不正を説明できていない。

間嶋 (2008) も、外部に耳を貸さず、まったくあるいはほぼ組織文化のみを参照するようなアイデンティティの構築から生まれる機能不全であり、自分本位でひとりよがりな状態のことを「組織ナルシズム」な状態であると述べ、これに陥ることで社会のニーズや価値 (道徳や倫理) をうまく捉えられず、内部とのギャップが生じ不全が起こるが、その一方で、外部を気にしすぎるがあまり組織文化を蔑ろにしてしまい、ステークホルダーなどへの外面ばかりを取り繕うことでのみ形成された組織アイデンティティによって生じる組織不全があることを指摘し、そのような状態を「組織の過剰適応」な状態であると述べている。このような機能不全に陥ることで、自分を見失い、社会の流れに身を任せるばかりのその場しのぎの組織が出来上がってしまう恐れがある。たとえば、株主価値の最大化ばかりに気を取られ、その結果として意図せずして社会に不利益を与える可能性があることを指摘している。

この指摘は、外部の組織の価値観に自組織を依存させている場合、そもそも見直すべき自組織の組織文化が外部に合わせる以外に、その外部の組織の価値観が変われば自組織の価値観が変わることに加え、その外部の価値観を不正と認識する個人や集団が存在した場合、結果的に自組織も意図せず不正に加担していることになるということであると考えられる。

このことは、組織文化が弱すぎても不正が起こる可能性があることを意味している。樋口 (2010) と間嶋 (2008) の以上のような指摘は、自組織の価値観や規範、仮定としての組織文化に非倫理性がなく、環境に適応できていたとしても組織不正が起こる可能性があり、組織不正を防止するために自組織の組織文化の見直しだけでは限界があることを示していると言える。

企業における問題認識において小山 (2007,p35-36) は、ある問題を認識するかしないか、あるいはある要請を受容するかしないかということは、パラダイム (価値観、行動規範) ※1の問題である。したがって、企業内部と企業外部でパラダイムが異なる場合、企業は問題を認識することができない。あるいは、特定のパラダイムに立ってしまうと、その他のパラダイムから提出される問題を認識することはできなくなる。それに加え、多様なパラダイムをもったステークホルダーが多数存在することが、企業における問題の認識をより困難にし、ステークホルダーからの要請に対する企業の応答を難しくしていると指摘している。

つまり、多数のステークホルダーの要望そのものの存在に気づくことが難しいばかりでなく、気づいたとしてもその要望の事情を理解し、それに対する責任を果たそうと試みな

¹ 加護野 (1988,p114) は「組織文化を観念主義の立場から定義したときには、組織文化の概念と、日常の理論ならびにパラダイムの概念とはきわめて近似したものといえるかもしれない。むしろ、組織文化とは組織に関係するパラダイムと日常の理論の双方を含むものというべきかもしれない」と述べ、価値観・行動規範としてのパラダイムと仮定としての日常の理論と組織文化の類似性を説明している。

い限りにおいて、他と自組織との価値観や規範が異なれば、どのような組織でも問題への対応が困難であり、不正が起こる可能性があることをこの小山（2007）の指摘は示唆している。組織不正とは、正常な組織の価値観や規範の間で起こると想定しておくべきであるということであろう。

この組織不正の源となる組織の価値観や規範を形成するのは、その組織の構成員である。中根（1967,188）は、その社会の長い歴史をとおして、政治的、経済的、そしてもろもろの文化的諸要素の発展、統合によってつくられてきた社会的条件が、日本の社会は「単一的」であり、学問の水準でさかのぼれる限り、日本列島は圧倒的多数の同一民族によって占められ、基本的な文化を共有してきたことが明白である。この「単一性」こそ、人と人、人と集団、集団と集団の関係設定のあり方を決定する場合に、重要な基盤となっているものであると指摘している。つまり、日本文化そのものが単一的であり、その単一性を備えた日本人がそれぞれの組織文化を形作っているということである。

そうであるならば、日本の組織の価値観や規範は、日本人がそれを形成している場合において同様な性質をもつはずであり、日本人そのものの価値観や規範の構造と、その規範が組織に及ぼす影響を知ることで、日本の組織が不正を起こす要因の根源を探ることができると考えられる。

2.3 まとめ 日本の組織不正を考察する上での注意事項

本章では、どのような要因が日本の組織不正と関連しているのかについて、組織風土と組織文化に関するものを中心にこれまでの先行研究を振り返った。その中で、日本の組織不正をこれから考察していく上で重要だと思われる4つの示唆が得られた。

1 点目は、コンプライアンスシステムの整備は、組織内の個人の利益を目的とした不正に対しては有効であるが、組織の利益を目的とする組織不正を防止する上では限定的な効果しかもたないことが示唆されている。個人的利益のために不正が行われる米国に対し、組織の利益のために不正を行う日本（郷原,2007）においては、コンプライアンスシステムの整備以外の面での組織不正を発生させる要因の探索が必要であるということである。

2 点目は、組織や組織構成員の観察できる特性における組織不正要因については研究がなされているが、その背景に関する組織の価値観や規範と組織不正との関係に関する研究は、価値観や規範そのものが非倫理的である場合や硬直的である場合には不正が起こりやすいという指摘はあるものの、樋口（2010）も指摘するように十分とは言えないことである。組織構成員は組織の価値観や規範を形成するだけでなく、それに基づいて行動を決定することで不正に関与すると考えられるため、組織不正と組織の価値観や規範との関係についての研究が必要である。

3 点目は、組織不正は正常な価値観や規範をもつ組織同士の間でも起こることを想定する必要があるということである。組織の価値観や規範がたとえ非倫理的でなくても、それらが異なれば相手に対しては不正になる可能性があるということである。

4 点目は、中根（1967,188）が指摘するとおり、日本の社会が「単一的」な文化の上に成立しているのであれば、日本人から形成される組織や組織構成員の価値観や規範は、その基礎部分が単一であるため共通性が高いと考えられる。すなわち、日本人の価値観や規

範の構造と日本の組織へのその影響を知ることは、組織の価値観や規範の形成過程を知る上で重要であり、そこからこれまで観察された組織不正要因のさらに奥底にある要因を知り得る可能性があることである。

以上のようなことから、本論では次章以後において、より根源的な個人の価値観や規範の構造から組織不正の要因を推察する。

<先行研究によって確認された組織不正に関与する組織的要因>

- ・役割認識の強さ
組織内で地位・役割に基づいた職務への責任認識の強さ。
- ・外集団認識の欠如
外集団である社会およびその成員に対する関心や理解、共感の程度。
- ・組織全体の見通しの悪さ（情報交換のなさ）
目下の課せられた業務・職務が細分化され、組織の全体のなかで自分の仕事の位置づけがあいまいであるか、その見通しができない状態。
- ・公正観の低下（社会的ルール、不正認識の低下）
一般社会の規範と一致しない社内だけに通じる規範や様式の常習化・規範化により、組織内での違反行動に気づかない、あるいは気づいたとしても社内ルールを優先することで、結果的に違反行動に導かれやすいという状態。
- ・内集団志向の強さ
組織内の目標に目を奪われ、それが外の社会に与える影響の洞察に欠けている状況。組織の利益を重視する志向である。
- ・属人的組織風土
問題を把握し解決するにあたって、『事柄』についての認知処理の比重が軽く、『人』についての認知処理の比重が重い風土。
- ・派閥的行動
組織の一部の人間が強固な結託を形成している状態（星野ら（2008）は特に定義をしていないため、質問事項に基づく筆者による解釈）。
- ・道徳的リーダーシップ
経営者・管理者が倫理的な模範態度を示していたり、強い使命感を持って職務を行っている状態（上記と同様に、筆者による解釈）。
- ・職場における信頼
同僚や上司が信頼でき、分け隔てなく協力してくれる状態（上記と同様に、筆者による解釈）。
- ・組織文化の硬直化（組織文化の過剰性）
社会的に特段の問題がなく、環境にも適合した組織文化であるにもかかわらず、それが過剰であるためにコンプライアンスが相対的に軽視され、さらに組織文化の影響によりリスク管理体制の機能も低下するために組織不正が誘発されるリスク。

第3章 関係性を主体とする日本人の規範の構造

本章では、中根（1967,p188）が指摘するとおり、日本人から形成される組織や組織構成員の価値観や規範は、その基礎部分が単一であるため共通性が高いという考えを前提とし、「他者にとっての自己のあり方」という日本人の規範の構造を、その形成過程から検証した。その結果、この規範は6つの特性を持つことが示唆された。

3.1 関係性を主体とする日本人の規範

3.1.1 関係性を基に規範を教える日本とルールとして規範を教える米国

日本人の規範の形成過程と道徳的価値の特徴について、東ら（1981;東ら,1997,p94-96）は、日米の母親に対して、日常的な場面において自分の子どもが何か望ましくないことをしている情景を明確にイメージしてもらい、その際に何と言って制止するかをできるだけそのままに発言してもらうことで、日本と米国の日常的社会化の姿を、どの程度命令的かということと、どのような理由でやめるべきだということを説明するかということの、2つの点に注目して分析している。

その結果、日本でもアメリカでも親は子どもに「こういうことをしてはいけない」ということを教える道徳的社会化の作用を及ぼす際に、どのような話の筋でそれを教えるかには、かなり顕著な日米差が見られると結論付けている。

この研究によると、制止する際にどの程度命令的かということについて、「やめなさい」や「そんなことはするものではない」といった、直接的な制止命令を言うのは、日米ともに多いのは課題の性質上当然であるが、その割合が日本は52%であるのに対し米国では67%と多いことを指摘している。その他にも、「やめたら本を読んであげる」などの代償を提案するのは米国では15%見られるのに比べ、日本ではほとんど見られないこと。日本では特別に制止の言葉は言わない代わりに「食べないと病気になって外で遊べないよ」などの望ましくない結果があることを暗示する割合が22%に達するのに対し、米国ではほとんど見られないことを明らかにしている。

次に、どのような理由でやめるべきだということ子どもに説明するのかということについては、米国では特別に理由を説明せず、親やその他の権威にかけて制止するのが62%と圧倒的に多いのに対し、日本ではそのような制止は米国の半分の31%に留まり、たとえば「野菜を食べないとビタミンが足りなくなって病気になるよ」というように一応の因果関係を話しての説得や、「食べないと農家の人に悪いよ」といった、人の気持ちを傷つけたり苦痛を与えたりすることを避けなければならないということを前提とした説得が52%と過半数を占めることを明らかにしている。

これらのことから、全般的な傾向として米国では、なぜ善いか、なぜ悪いかは問題でなく、もともと人が従うべききまりの問題であるため、説明で納得させる必要があまりない。

それに対し日本では、個人的または社会的に何かの意味で望ましくない結果が生じるから、やっつけてはいけないと分からせようとするという両国の違いを示し、日本では人の気持ちを傷つけないこと、人や社会と馴染み合うことに道徳的価値の軸を置く傾向が強いことを指摘している。

これらの違いが生まれる要因として、東ら（1981）は、宗教的な伝統と社会のあり方の違いに着目し、絶対神を強調するプロテスタント・キリスト教やユダヤ教の影響が強い米国に対し、神も仏も人間と連続的なものにみる傾向の強い神道や大乘仏教の影響が日本では強いことに加え、米国では各個人の自由な機会追求に対して開かれているがゆえに一般的な法と公正が要求される社会を前提としているのに対し、日本では伝統的に閉じた社会関係の中での相互関係の安定に依存するため、役割への忠実や対人配慮が要求される社会を前提としているという違いが影響していることを示唆している。

3.1.2 罪の判断基準が自己と他者の関係にある日本

日本人の規範はどのような構造であるのかということについて、木村（1972,p21,35-73）は、日本人とドイツ人に対するメランコリー患者の罪責感と自責感における調査から、ドイツ人の規範のありかが個人の中にある道徳律への義務にあるのに対し、日本人の規範は人との関係性における人情や信頼に対する呼応としての義理の中にあると指摘している。メランコリーとは憂鬱を主な特徴とする精神病理的な状態のことである。

木村（1972）によれば、罪責感と自責感の出現頻度は日本とドイツとの間に差はないにもかかわらず、その出現様式あるいは体験内容の上では非常な違いが見出されるという。

罪責体験にはその体験のきっかけとして、患者が自ら犯したとする罪によって毀損されている「価値の担い手」が必要である。この「価値の担い手」はその価値にそぐわないことを患者が犯した場合、罪を犯したとして患者を責める「審判者」の役割をも果たすという。要するに、患者がどこどのような価値に基づいて功罪の判断を行い、その価値にそぐわないと思った結果として罪を感じているのかということである。

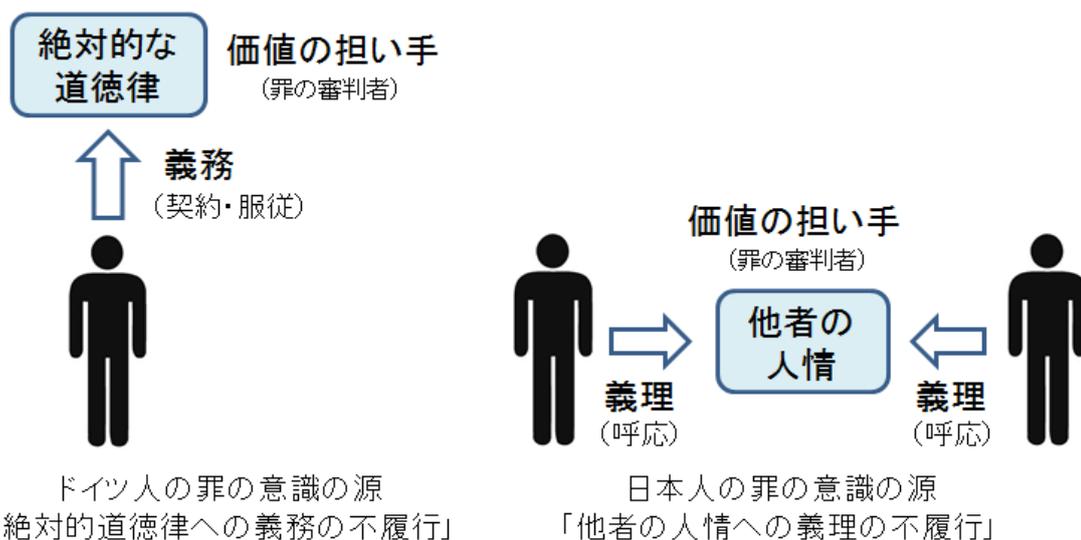
図表の 3-1 にドイツと日本の規範の構造を図示した。ドイツ人の場合は、他者の関与の有無に関わらず、究極的な価値観としての本来あるべき自己²に達しえないことについての罪の意識であり、「価値の担い手」は自己の内部または究極的には神の裁きのような道徳律のようなものであるという。それに対して日本人の場合は、「他者にとっての自己のあり方」に対する罪の意識であり、「価値の担い手」は人情のようなもので、最終的には自己の外部である「人と人との間」にあると述べている。

この場合のドイツ人における道徳律とは絶対的なものに対する契約と服従であり、日本人における人情とは人や物への共感であり、ドイツにおいては道徳律に従う義務があり、日本においては人情に対する呼応としての義理（義務）があると述べている。その結果、日本人の「罪」は他人の信頼に応えられない「面目のなさ」という形で現れてくると指摘している。この日本人における人情については、相手の思いや気持ちを理解すること、と置き換えても差し支えはないであろう。

² 木村はこの部分を、神の前での本来の自己であり、神を拒否するニヒリズムの立場であっても「神」が「無」に置き換えられるだけだと表現している。

また、「他者にとっての自己のあり方」については、他者が決められるものではなく、かといって他者との関係性を無視して自ら決められるものでもないため、「価値の担い手」の位置は自己と他者の間にある、すなわち「人と人との間」にあるということであると考えられる。

図表 3-1 ドイツ人と日本人の罪の意識の構造



出所 木村（1972）を元に筆者が作成

由井（1997）によれば、経営倫理と訳されているビジネス・エシックスのエシックスという概念は、キリスト教文化圏でのモーゼの十戒以来、神と人間との契約から生まれたもので、神によって人間に与えられた、何々してはならないという特定のいくつかの戒律に端を発している。最初のうちは宗教色の強いものであったが、次第に宗教色が弱まって現在にいたり、十戒的な守るべき項目を並べて規範としている。エシックスとはいわば外からの規制であるという。これに対して日本は、人間関係に比重をかけた規範で、目に見えない神との関係ではなく、人間関係の広がり、つまりは世間であり、その世間たる社会が各自の行動を見ているという規制の考え方である。そのため、日本では単位として、国があり、会社があり、職場があるのであり、その一員として恥ずかしい行為をしてはならないということになると述べている。

福留（2000,p155）によると、米国の新しい考え方の中に「アリストテレスに還れ」という思潮があるという。つまり、モーゼの十戒などのように外から押し付けられた禁止的なルール（規則）や契約遵守のように形式的な他律ではなく、人として自然にふるまい、仲間としての人と人の関係や共同体の中から、文化に根差して自然に生まれてくる「関係の倫理」に還るように主張する考え方が出てきているという。これまでの功利主義や義務論、社会契約説はいずれも「人間の関係性」を無視しており、そのようなものではなく、人と人との関係の方がより重要であるというロバート・ソロモン氏の特別講演の内容を引用し、このような人間の関係性を主体にした規範の考え方は、日本に古来存在する倫理思想に近いものでもであると指摘している。

中根（1967,p170）は、人間関係を何よりも優先する価値観をもつ社会では、対人関係が自己を位置づける尺度となり、自己の思考を導くと指摘し、濱口（1998,p62-63;2003,p116）は「人と人との間」である間柄を行動主体である個人と切り離さず、間柄そのものが主体に内包される人間モデルを「間人」と定義し、「間人」の間柄同士がつながりネットワークされた総体である「場」を世間と呼び、個人とその個人から構成される社会と対比させている³。

現時点において宗教的なものがどこまで個人の価値判断に影響しているのかを言及することについては筆者には的確な準備はないが、宗教的なものを除いたとしても、東ら（1997）や木村（1972）が指摘するように、守るべき規範が個人の内部に存在する欧米に対し、日本人の場合は人間関係の中にあると考えられる。

本論では、「他者にとっての自己のあり方」という、人間関係に主体をおくこの規範を「関係性を主体とする規範」と呼ぶことにする。

3.2 関係性を主体とする規範の特徴

3.2.1 有限な日本人の規範の範囲が及ぼすパブリック意識の欠如

関係性の違いによる3つの規範のあり方

西洋におけるバイブルに代表されるような絶対的な規範は、それが誰にとっても正しいかどうかは別にして、それをもつ個人にとっては空間的にも時間的にも普遍性をもつものと考えられる。それに対し、日本人の規範は義理に基づいた人との関係性を主体とするため、相手によってその規範は変化する可能性をもち、かつ関係がない相手に対しては規範が成立しないため、関係性が作用する範囲としての「内」と関係外としての「外」が形成されると考えられる

この関係が成立する相手の範囲について、土居（1971,p52-64）は「遠慮」という概念によって、図表 3-2 のように日本人の生活空間を境界があいまいな3つの同心円に区分した。遠慮とは本来は文字通り「遠く慮る」という意味で使われたものが、今は相手の行為に甘えすぎてはいけないというので遠慮するのであり、遠慮しないと凶々しいと考えられ、相手に嫌われはしないかという危惧がそこにある。すなわち、現代では遠慮の度合によって人間関係の尺度を測ることができ、親子のあいだには遠慮がないが、それ以外の人間関係はそれが疎遠であるほど遠慮は増していくという。

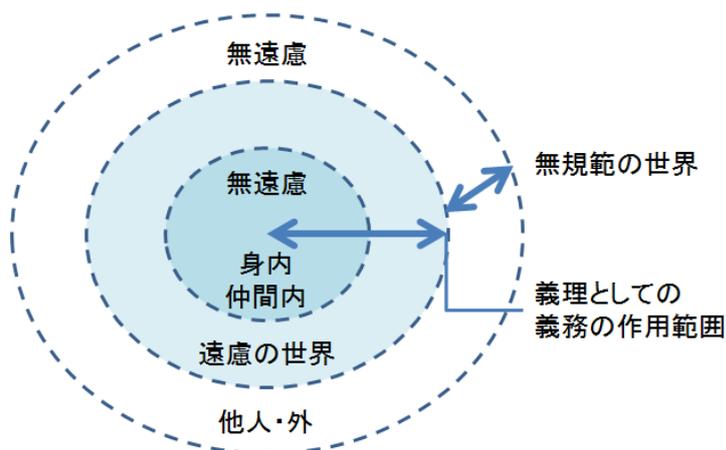
遠慮が働く人間関係を中間体とすると、その内側には遠慮がない身内の世界、その外側には遠慮を働かす必要のない他人・外の世界が位置することになる。そして、一番内側の身内の世界と一番外側の他人・外の世界は無遠慮であるということによって一致しており、身内

³ 木村（1972,p127）や中根（1967,p169）は、これらの関係は現存する人との関係に限ったものではなく、日本人にとっては山川草木の全てが、自己の目の前に姿を現しているままの形で神や仏なのであり、自然の神秘の源であるその神や仏との関係も個人の直接接触的な人間関係のつながりの延長として把握していることに加え、日本人がご先祖様に申し訳ないという場合のご先祖様も、自己の存在をそこに負っているというような自己の根源としての意味を有しており、日本人の関係性のネットワークである「場」は人を超えた空間的な広がりや時間的な広がり両面をもつ可能性を示唆している（木村,1972,p68-69）。

の世界は甘えていて隔てのない世界であり、他人の世界は人との隔てがあってもそれを意識する必要がない世界であると述べている。

このことは、関係がある「内」の世界の中でも、遠慮がいらぬ関係の範囲としての「身内」という世界が存在することを意味しており、遠慮がいらぬ「身内」、遠慮が必要な「内」、関係がなく遠慮もいらぬ「外」と3つの世界によって、それぞれ規範のあり方が変化することを意味する。

図表 3-2 日本人の規範の範囲



出所 土居（1971）をもとに筆者が作成

関係性を主体とする規範がまねく「個人」と「パブリック意識」の欠如

関係性を主体とする規範は、「他者にとっての自己のあり方」という規範を形成する上で関係をもつ相手を必要とするため、個人単体ではなく「一関係」としての「内」という集団として存在する必然性がある。その結果、欧米のような規範そのものを内在化していることによる個人という概念は生まれにくいと言える。さらに、個人が「内」として意識している集団や関係性をもつ範囲までしか規範が及ばず、関係性をもたない「外」の相手には規範が及ばないことが、パブリックという概念の欠如を生んでいるものと考えられる。

土居（1971,p65-68）は、「内」という日本語がその範囲がどれだけ狭くなっても身内とか仲間内などのように、個人ではなく主として個人の属する集団を指し、英語のプライベートのように、個人自体を指すことがないのは注目すべきことであると、日本は集団から独立した個人の自由が確立されにくいと指摘している。

その一方で、日本人がいわば理性的に行動するのは遠慮のある場合であるが、しかしこの遠慮を働かさねばならない範囲も、遠慮を要しない外部の世界に対しては「内」と意識されるのであってパブリックではない。そもそも「内」と「外」という分け方も個人的なものであり、しかもそれが社会的に容認されているため、パブリックという精神が育つはずもない。このような区分の仕方が認められていることが、日本の社会で派閥が形成され、政治的勢力となる原因であり、日本で特に顕著なこの「内」と「外」の区別は日本独特のものではないが、少なくとも欧米にあつては、このような自然的傾向をチェックするものとして、一方に集団を超える個人の自由の精神があり、他方にパブリックの精神があると

指摘している。

3.2.2 規範の優先順位 ～強い関係性をもつ身内の優先～

関係性を主体とする規範においては、その規範の個人に対する強制力の強さは、人情や信頼の厚さに対する義理堅さに比例すると考えられる。より身近な存在であるほどより強く相手に共感できるとともに、それに対する自己が感じる義理の度合は増すと思われる。そのため、疎遠な相手との関係よりも自然に身内との関係を優先するようになると考えられる。

岩田（1977,p86,99）はもう一つの日本人の責任意識の基本的な特徴として、大きな社会に対する責任よりも、自分の所属する集団への責任がより強く意識されること、また所属集団の内部にあっては、上位の集団に対してよりも、より下位の集団に対して責任が意識される傾向が見られることを指摘している。

より大きな社会に対する責任と所属集団に対する責任、ないしは上位集団に対する責任と自己の所属する小集団に対する責任との間に矛盾が生ずるような場合には、現実には、所属集団あるいは小集団への責任が優先されることが多く、その逆の場合には、しばしば裏切り行為とみなされて非難の的となる。

たとえば、会社に対する責任よりも自己の所属するセールスチームに対する責任がより重視されることなどはこの類の行為と言え、より大きな社会の規範を守ること、すなわち市民社会の法の遵守や社会的価値の擁護などの、いわば市民としての責任よりも、自分の所属する集団に対して迷惑をかける行為や裏切りとみなされる行為に対して、より強く敏感に責任問題が意識されると述べている。

このより「内」なる集団に対する責任の優先については、言葉を換えればより裏切りにくいということであろう。

日本人の罪悪感人間関係の関数である（土居,p76）と言える。

3.2.3 前提条件としての自己と他者との同一性

関係性を主体とする規範は、相手が同一個人でも場面や状況によってその時に守るべき規範が変わるため、極めて流動的で明文化しにくい規範であると言える。そのため、規範の基となる「他者にとっての自己のあり方」を探るためには、相手との価値観の同一性が前提になる。

会田（1972,p98-107）は未知の相手を理解する際の日本人とヨーロッパ人との違いについて、日本人は察しと思いやりで相手を理解しようとし、欧米人は相手と同じ体験を、話を聞いたり実際にしたりして自分で考えようとする旨を指摘している。

この相手を察するという行為における察し方は、自己のこれまでの経験で培った規範が基になっていると考えられ、もし相手の価値観が自己と全く異質である場合、その察しと思いやりに基づいた行為は、相手に対してはマイナスに働く可能性がある。このため、関係性を主体とする規範を成立されるためには、相手が自己と同一の価値観をもっていることが前提条件になる。

非明示的な価値観を同一化させるためには、深く相手のことを知ることが重要であり、そのためには限られた人数の相手と長くつき合うことが必須であると考えられる。

3.2.4 人との関係に対する責任が生む「責任の連帯性」

関係性を主体とする規範では、個人の役割ではなく、相手との関係に対して義務を負うため、役割という観点でみると義務が無限定にあるように見えると考えられる。必然的に個人の責任も個人が関係している相手や集団に関するものであれば、その責任範囲は無限に拡大することになり、連帯性を帯びることになる。

このことと関連することとして岩田（1977,p85-86）は、日本人の責任意識の基本的な特徴として、個人責任の意識が確立していないことをあげている。

岩田（1977）は、この個人責任の意識が確立していないという事実は、2つの重要な側面をもつと指摘している。ひとつは個人責任の意識がきわめて希薄なことから、各個人の引き受けるべき責任の範囲がきわめて不明確であるということである。もう一方は、家族、大学、企業などの集団の構成員の間に、責任の連帯性が顕著に認められことであり、その集団に所属しているという事実そのものによって、好むと好まざるとにかかわらず、集団のメンバーが引受けることを期待された、いわば“連座性的な責任の連帯性”といった性質をもつことであると述べている。

この個人の責任範囲の不明確さについては、日本人の権限意識の不明確さにも関連し、一般に権限と責任の範囲が照応していないにもかかわらず、それがほとんど問題として意識されていないため、権限を持たない事項、あるいは権限が及びそうもない事項に対してまで、ある種の責任を負わされているという事実があることも指摘している。成人しているある会社の社員がプライベートにおいて個人で何らかの事件を起こした際に、業務には一切関係がないにも関わらず会社名とともに報道されたり、事件の内容によっては社員の親に対する非難が発生するような事実は、まさにこの指摘したことを現していると言える。

これらも関係性を主体とする規範と関連していると言える。事件を起こした社員の規範はその関係の範囲で形成されるため、社員の規範の基となっている関係者に対する責任の追及がこのような形をとるものと考えられる。由井（1997）が、欧米は神の前の個人が基本になるが日本は集団的規範であると指摘していることも、これと同様のことであると思われる。

3.2.5 自己の存立基盤としての集団の必然性

関係を主体とする規範は、個人では規範は成立しないため集団を組む必要があり、その集団が自己の存在基盤に大きく関与していると言える。

個人の「罪」意識の構造において、「罪」であるか否かを審判する「価値の担い手」の場所が、個人の中にある欧米人に対し、日本人は他者との関係性の中にあると述べたが、功罪における「功」の部分も同様のことが言えるであろう。日本人の場合は関係性の中で「功」を審判するため、自己の現在の存在に対する価値と意味も「他者にとっての自己のあり方」に見出すと考えられる。

土居（1971,p214-224）は、以前勤務していた病院で直接責任がない事件によって土居自身が辞めたことについて、若手の医師に対し同じようなことが起これば今の病院もやめるであろうと語った際に、その若手の医師から「それでは先生のアイデンティティがなくなるではありませんか」といって、全く理解に苦しむという表情をされたというエピソード

ドと、精神分裂病の患者が集団から完全に孤立することによって「自分がなくなる」という状況に陥っているという事例をあげ、人間は何ものかにも所属するという経験をもたない限り、人間らしく存在することができない、すなわち個人が全く集団から孤立するという事態を何よりも恐れると指摘している。

岩田（1977,p113-114）は、最も残酷な刑罰が欧米では人体そのものに危害を加えるものであるのに対し、日本では勘当や村八分、死罪と並んで流刑が重視されたことなどに見られる、関係そのものの切断が刑罰としてきわめて重要な位置を占めていることは、興味深い対象を示していると述べている。

木村（1972,p67）は、メランコリー患者への調査において、ドイツ人は職場の同僚に対して申し訳ないという罪の意識は全く出現せず、日本人のみが感じる意識であることを明らかにしている。

以上のことは、なぜ日本人が機能や役割の提供ではなく、組織への所属そのものを重視するのかということのひとつの理由であると言える。

3.3 まとめ 「一個人」ではなく「一関係」を基本単位とする日本の規範

本章では日本人の規範について検証し、その結果として、個人が社会の一員としてなんらかの行為を行う際、その正否を決める規範は、日本においては個人の中に規範があるのではなく、「他者にとっての自己のあり方」、すなわち他者との関係性の中にある「関係性を主体とする規範」であることを示した。そのため、日本において何らかの社会的行為を行うには、規範の形成には相手が必要になる。そのため、日本人における社会的行為の最小単位は必然的に「一個人」ではなく「一関係」になると言える。

この関係性を主体とする規範には、下記の6つの特性が見られた。

1点目は、「集団志向」である。関係を結ぶには一個人では不可能であり、必然的に相手がいる。そのため、日本では基本的に関係性を持つために集団を組む必要があるということである。結果として日本では、個人という概念は形成されにくいと考えられる。

2点目は、規範の範囲が有限であるという「規範の有限性」である。規範は関係がある相手との間で成立するため、関係がない相手とは成立し得ない。そのため、関係がある「内」の世界と関係がない「外」世界に必然的に区別されることになる。このことは、関係性の外にも広がるパブリックという概念が育ちにくいことも意味する。

3点目は、「規範の濃度」であり、関係性によって規範の強さに濃度があるということである。より関係が深い相手の気持ちはそうでない相手よりも理解しやすく、かつ自身に対する信頼や好意も感じるであろう。そのため、それに応じる義務の力がより強くなり、身内や仲間内などの関係の深い相手を優先してしまう傾向にある。

4点目は、非明示的な規範に基づく「前提としての価値観の同一性」である。人の思いや気持ちは時と場合に応じて刻々と変化するため、関係性を主体とする規範は極めて流動的であると言え、明文化が困難である。そのため、相手のことを“察し”て行動しなければならない。その際に、自己の察しと相手の気持ちが同一でない場合、相手への義務は果たせないことになり、前提として互いの価値観の同一性が必要になる。この結果として、少数の人数と長期にわたる関係構築の必然性が生まれると言える。

5点目は「責任の連帯性」である。関係性を主体とする規範では、個人の役割ではなく、相手との関係に対して義務を負うため、必然的に個人の責任も個人が関係している相手や集団に関することであれば、その責任範囲は無限に拡大することになり、連帯性を帯びることになる。これは、役割に対する義務が無限定であることも意味する。

6点目は、「個人の存立基盤としての集団」である。すなわち、関係性を主体とする規範によって形成される集団は、個人のアイデンティティの源であり存立基盤になっていることである。集団との関係において個人が規範を形成しており、その規範によって「罪」だけでなく手柄ともいえる「功」が何であるかも判断し、それが個人の自信の源になっている。この自信は自己の現在の存在に価値と意味を見出す源ともいえるべきものであり、その先の希望などとも深く関係していると思われる。この集団から除外されるということは、個人を成立させている根拠そのものがなくなるということである。そのため、個人は集団への所属を重要視し、その集団から疎外されないために、その集団との不明瞭な関係性を主体とする規範を守る無難な行動として、他人と同じことをするという行動を誘発する。

以上のように、関係性を主体とする規範によって行動している個人が社会的行為を行う場合の特性をあげた。この規範に基づいて行動する人が多い場合には、これらの特性を考慮して対応する必要があると言える。

第4章 組織構成員の正当性評価

前章では日本人の規範の意識に焦点をあて、それが関係性を主体とする規範であり、その規範がもたらす日本人の基本的特性とはどのようなものかを明らかにした。この規範では個人は関係を結ぶためには集団を形成する必然があると述べたが、現実社会では様々な種類の関係があり、その中で組織構成員としての個人は、どのような関係を正当であると認識して集団としての組織を形成しているのだろうか。本章ではこの点について日本の組織の編成原理を元に検証を行った結果、日本の組織構成員は、「人としての系統的な生き方の同一性と永続的關係」を重視していることが示唆された。

4.1 日本人の“我々意識”の源 ～生き方の同一性の重視～

個人は何をもって「我々」の集団と意識し、また、どのような人を「我々」の集団の構成員であると認識しているのだろうか。

これは筆者の経験であるが、筆者が中途採用で現在の会社に入り4年ほど経過した後の所属部署での宴席において、先輩からまだまだうちの会社の社員にはなりきれていないと言われたことがある。その発言の真意はともかくとして、所属においては間違いなく現在の会社の社員である筆者が、社員になりきれていない、すなわち「我々」の集団の構成員になりきれていないということは、いったい何を意味するのであるだろうか。

この「我々」という意識の源について、木村（1972,p1-19）はこの「我々」というアイデンティティの源は「生き方の同一性」であるという興味深い指摘をしている。以下本節では、木村（1972）が自身の体験を交えて述べていることに従いながら、日本人の「我々」意識について考察する。

木村（1972）によれば、木村の友人であるドイツ人が、日本人の他の知人とドイツで食事をしたときに、「これは我々日本人の口には合わない」と言われ、それに対して味覚というのは全く個人的な好みの問題であり、「我々日本人の口には合わない」などという表現ができるのかということについて議論になったという。この日本好きのドイツ人は、この表現を聞くと「我々日本人はお前たち西洋人とはわけが違うのだ、という宣告を叩きつけられたような気持ちになって、なんともやり切れないほど寂しい」と述べ、ドイツでは国粋主義者でもない限りこのような場合、「我々ドイツ人は」という言い方はしないと指摘したとのことである。

さらにこのドイツ人の、「我々日本人は」と同じように「我々アジア人は」という言い方をするのかという問いに対し、木村（1972）は特別な意図をもっている場合はしないこともないが、「我々日本人は」と同じくらい生来的、体得的な自然な言い回しとしては出てこないであろうと述べている。

このドイツ人によれば、ドイツの場合も東洋人に対する区別として「我々西洋人は」と述べることはあるが、最も抵抗なく無意識的に使える「我々何々は」は、「我々キリスト教

徒は」と「我々人間は」の2つであるという。

木村(1972)は、この「我々キリスト教徒は」の意味について、敬虔な信者であるとかそういうものではなく、自分たちの文化をキリスト教文明だと思ふ、つまり彼らがキリスト教の教会建築や教会音楽を自分たちの美の世界だと思ふ、自分たちがキリスト教の影響を受けていると感じているのであれば、それはすなわち「我々キリスト教徒は」ということであり、同じ意味において日本人が「我々仏教徒は」と言っても何の不思議もなく、また、「我々人間は」については、キリスト教の教義に裏打ちされた絶対的な人間中心主義があり、人間と人間以外の万物とは彼らにとってはいわばアプリアリ(生得的)に異質のもので、それ故に「我々人間は」という言い回しは、彼らにとっては自然な言い回しであるという。

さらに「我々キリスト教徒は」の場合、ユダヤ人や日本人であってもひとたびキリスト教徒に入信ないし改宗したものは、もはや異端者でなくなり「我々」への加入を認められるが、逆に代々キリスト教徒であっても他の宗教に改宗すれば「我々」からはずれる。つまり、この場合の「我々」とは、現に生きている一人一人の個人の集合としての「我々」であり、「我々」を構成している一人一人の「我」がどうあるかが問われていると指摘している。

では、「我々日本人は」の「我々」とは一体どういうものなのであろうか。ベンダサン(1971;木村,1972)は、日本人にとって外国人が日本の国籍を取ろうとするまいが外国人なのであり、日本人が外国人と結婚して外国の国籍を取ったとしても、その人は依然として日本人なのである。鹿児島県には、島津義弘に連れてこられた朝鮮出身の陶芸師がおり、三百年たった後でもまだ日本人として認められていなかったという事例を指摘している。

これを基に木村は、外国出身の人はいかに長期間にわたって日本国籍を所有していても、「我々日本人は」の「我々」の中には入れてもらえないと述べ、「我々日本人」という場合の「我々」は、先祖より私たちのものになっている血縁史的な「生き方」のようなものが内包されており、「生き方」であるためそこには食べ物に対する習慣のようなものも含まれてくると指摘している。

現在において、部落や在日外国人に対する意識などとも符合する、ベンダサンが指摘した鹿児島の陶芸師のような事実がどこまで認められるのかについては筆者は知見を持ち合わせていないが、たとえば英語しか話せない海外育ちの日本人や、昨日日本国籍をとった外国出身の者、親子3代にわたり日本に住み続けている日本国籍をもつ外国出身家系の者でその容姿や名前がいわゆる日本的でなかった場合、そのような人々を「我々日本人は」の「我々」の中に含めているであろうか。おそらくこれは個人によって見解が別れると思われる。

以上のことは、少なくともドイツでは個人の意思や所属の事実をもって「我々」、すなわち同じ集団の構成員かどうかがある程度明確に判断されるのに対し、日本では個人の意思よりも、判断する側がその集団との長期的な関係に基づいた、考え方や習慣なども含めた「生き方の同一性」、すなわち価値観の同一性をもって「我々」と認識していると思われ、またその判断根拠も極めてあいまいなものであると考えられる。

4.2 2つの集団形態 ～個人属性による「資格」と関係共有の「場」～

前節では、何をもって日本の個人が「我々」、すなわち自分たちと同じ集団の構成員であると認識しているのかを述べた。そこで本節では、その集団がどのように構成されているのかについて考察する。

この点について中根（1967,p26-57）は、「資格」の共通性にあるものと「場」の共有によるものの、二つの異なる原理によって集団の構成要因を説明している。

中根（1967）のいう「資格」とは氏、性別などの生まれながらに個人に備わっている属性や学歴、地位、職業などのように生後獲得した属性など、一定の個人を他から区別し得る属性による基準を指し、そのいずれかを使うことによって集団が構成されている場合、「資格」による集団という。たとえば、特定の職業集団、一定の父系血縁集団、一つのカーブ集団などがその例であると述べている。

これに対し「場」とは、一定の地域や所属機関などの一定の枠によって構成されている集団を指し、資格の相違を問わず枠によって一定の個人が集団を構成している場合、「場」による集団という。たとえば、村や会社などがその例にあたる。産業界を例にとれば、施盤工というのは「資格」であり、会社の社員というのは「場」による設定であるという。

この場合、「資格」による集団は同じ資格を持たない者に対しては排他性としての枠が設定されるが、個人が同じ資格さえ持てばその集団に比較的容易に参加することができるため、集団への参加は枠よりも個人の資格の方が重要である。これに対し、「場」による集団は個人の資格ではなく、枠そのものが重要であるとみなしている集団であると言える。

この「場」による集団帰属というのは、その「場」に入ればすぐにできるわけではなく、個人の位置づけができるまで相当の時間をかけて育んだ安定した人間関係を持ち、いったんできあがると強い定着度を示すという性質をもつと述べている。このことは、前章での濱口（1998,p163;2003,p116）の関係性のネットワークである「場」とほぼ同意であると言える。

中根（1967）は、どの社会においても個人は「資格」と「場」による社会集団、あるいは社会層に属しており、この両者が完全に一致して一つの社会集団を構成することもあるが、たいてい両者は交錯して二つの異なる集団を構成し、社会によって「資格」と「場」のいずれかの機能を優先したり、両者が互いに匹敵する機能をもっている場合があり、この機能のあり方がその社会の人々の社会的認識における価値観と密接な相関関係をもっていると指摘している。

そして、この点において最も極端な対象を示しているのが日本とインドの社会であるといい、日本の社会集団は「場」型の集団であるとし、その典型例として日本とインドの「家」の概念を比較している。

この場合の「家」とは、日本の場合、権力構造などの封建的な道德規範などと結び付けられたイデオロギー的見地から述べられた「家」ではなく、共同生活体であり、農業の場合等を取れば経営体であって、それを構成する「家成員」（多くの場合、家族成員からなるが家族成員以外も含みうる）によってできている明確な社会集団の単位であり、居住（共同生活体）あるいは経営体という枠の設定によって構成される「家」を指している（中根,1967）。

日本の「家」の場合、その集団内における人間関係というのが、他のあらゆる人間関係より優先して認識される。兄弟姉妹が別の家を構えた場合、分家や嫁に出すなどの形で他家の者と扱われる一方で、まったくの他人であった養子は「家の者」として扱われる。

これに対し、インドでは兄弟姉妹関係（同じ両親から生まれたという資格の共有性に基づく関係）の強い機能が死ぬまで強く続き、インドの嫁は長期の里帰りが可能であるほか兄弟からの援助も厚い。日本に見られるような「家」制度もまったく発達しておらず婿養子もないという。さらに、嫁姑の喧嘩の場合、日本では基本的にはその「家」の中での解決が求められるが、インドでは近隣の同じカーストという資格に所属し、これもまた同じ資格である嫁や姑が、それぞれその喧嘩の応援にかけつけるという。

さらに中根（1967）は、「家」よりも大きい集団として、中世的な「一族郎党」によって表現される集団も、一族と郎党とに分けるのではなく、一族・郎党一丸となつて一つの集団を構成しており、その間にはしばしば婚姻も結ばれるため、現実的にもその差は不明確なほど両者は密着している。この関係は、「家」における家成員と番頭・奉公人のあり方と同じであり、「場」による集団の特質を顕著に反映していると述べている。

これが近代社会に入ると、少し古いが「国鉄一家」や「道路族」などと呼ばれる組織や集団を構成すると指摘している。

4.3 関係の永続性を理想とする組織編成原理

岩田（1977,p111-118）は、戦前からの日本企業の変遷を説明しながら、日本企業における「家」意識と「村」意識における関係の永続性を理想とする原理が、日本的経営の編成原理に反映され、経営体の内部における制度的表現形態として、日本的経営の特徴ともよべる終身雇用制、年功序列制をはじめ、退職金の定年加算、定年退職者のための制度などの形態として発展してきたと述べている。

岩田（1977）は、戦前の日本の企業は、財閥その他の富豪一族や、一族のひとりとして別家に封ぜられた番頭たちにとって、家産の維持・増大を目的とする家業であった。しかし、「村」を押し出されて大都市に集まった人々が都市の集団に求めたものは、新しい「家」ではなく新しい「村」であり、戦前の日本の大企業組織においては、最上層部に典型的に見られた「家」意識と中・下部層にみられた「村」意識などが微妙に絡みあって存在していたものと考えられる。それを示す事実の一つが、関係の永続性を理想とする経営組織の編成原理に認められるという。

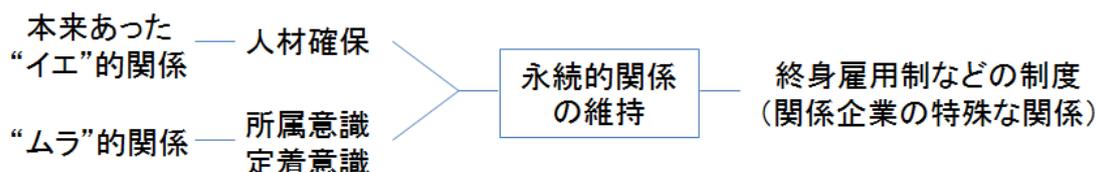
つまり、この原理は「家」的關係と「村」的關係の双方に認められる共通原理であり、この原理が「家」を重視し、「家」の編成原理によって経営を行おうとした上層部の思考方法と、新たな「村」を求めた中・下層部の思考方法とも一致したと考えられるため、両者は微妙に絡みあって存在できたという。両原理の共通性について、岩田（1977）は「家」の編成原理と「村」の編成原理が合わさる過程において、そこで両原理の衝突がおきていない事実をもって、関係の永続性を理想とする編成原理が両原理に共通であったと説明し、このため、この関係の永続性を理想とする編成原理は、日本的経営の存在態様の中に、その後深く定着していったと指摘している。

両原理の定着過程について岩田（1977）は、商家同族団において、長年の奉公を無事に

勤めあげてのれん分けをうけ、独立の家業経営を営むようになった後も、分家や別家は互いに祭祀を中心として永続的關係を維持し、のれんを守り相互に助け合う關係を維持しようとした。その後、経営規模の拡大とともに、分家あるいは別家が独立の小営業主とはならず、本家に通勤してその家族経営に参加するという、同族経営へと変化したのちもこの編成原理は維持され強化されていった。そして、その規模の一層の拡大とともに、上層だけが同族で固められた形態へと変化してゆくが、経営体構成員のますます増大する部分が、家族的構成の埒外に立つようになり、ここに「家」の原理と「村」の原理が交錯することになったが、この「村」の編成原理も、村八分という刑罰が最も重要な位置を占めていてことから分かるように、村人同士の關係は長期にわたって安定していることが一般的であったため、關係の永続性を理想とする編成原理は容易に受け入れられたという。実際、戦前において奉公人が退職するときに、「おいとまをいただく」や「いとまとらす」などの、退職すなわち關係の断絶ではないという表現もこの事実を表していると述べている。

この指摘は前節の中根の「一族郎党」の指摘と類似しており、「一族」だった企業上層部と「郎党」の中・下部層とが経営組織という大集団の大元であるということであろう。

図表 4-1 戦前の日本組織の編成原理と現在の制度との關係



出所 岩田 (1977,p118) を元に筆者が修正

共同生活体である当時の「家」や「村」の意識が、どこまで現在の組織に実際に影響しているのかについては本論では検証しないが、組織と組織上層部も含めた組織構成員との間において、日本の共同生活体に見られた、關係の永続性を理想とする編成原理は、終身雇用制が未だ受け入れられている事実や、従業員削減よりも一律のコストカットを受容する傾向、65歳までの定年延長がさほどの混乱もなく受け入れられている事実なども含め、アベグレン (1957;アベグレン 2004,p19) が日米の企業制度の違いを決定づける要因として会社と従業員との終身の關係を指摘した時代と変わらず、現在もなお日本の組織と組織構成員との關係において大きな影響を及ぼしていると考えられる。

4.4 まとめ 日本の組織における關係の正当性

前章では、關係性を主体とする規範においては、個人は集団を形成する必然があると述べた。それに対して本章では、組織構成員としての個人は、どのような關係を正当であると認識して集団としての組織を形成しているのかということを、日本の組織の編成原理を元に考察を行った。

この点で明らかになったことは、日本の集団は、①血縁史的な生き方の同一性、②機能や役割といった個人の「資格」ではなく、一族郎党的な關係性が保てる「場」の共有、③

「家」意識や「村」意識に共通に見られた関係の永続性の、少なくとも3点で組織構成員が組織と結びついていると思われることである。そして、これら3点には血縁や地縁といった、人としての「系統的な生き方の同一性と永続的關係」という点において共通性が見られる。

つまり、この人としての「系統的な生き方の同一性と永続的關係」の度合いが高いほど組織構成員としての正当性が高いということであり、組織構成員としての価値が高いということであると言える。前章でも指摘した通り、個人は組織に自己の存在意義を見出すため、この指標は個人にとってかなり重要なものであると考えられる。

第5章 組織構成員の特性が組織に及ぼす影響と 組織不正要因との関係

本章では、これまで明らかになった、系統的な生き方の同一性と永続的關係を正当とする、關係性を主体とする規範をもつ組織構成員が、組織にどのような影響を与えるのかを考察した結果、組織構成員によって組織に6つの特性が付与されることが考えられ、その付与された組織特性と組織不正に関する因子が関連していることが推察された。

5.1 個人の認識によって変化する組織の範囲と小集団志向

關係性を主体とする規範においては、個人は自己の存在意義を「他者にとっての自己のあり方」という他者との關係性の中に見出すが、この關係に義務を負う規範は極めて流動的であるため、この規範を成立させるためには少数の他者との長期的な關係をもつ必然がある。さらに、これらの身内としての集団は關係性が強いいため、身内に対する規範の強度も増し、他の集団と比べて優先しやすい傾向にあると述べた。

中根（1978;中根 2009,p23,40,49）は、日本人にとっての個体認識としての社会学的単位は、常に顔を合わせ、仕事や生活を共にする人々からなる小集団であり、欧米の「個人」と同じような性質をもっているため、大集団への所属はその小集団を通してなされる性質のものであり、個人にとっては第二義的な意味しかもたないと指摘している。

井上（1977,p97-99）は、たとえ客觀的に全く同一の集団に所属していても、メンバーの一人一人が「自分の集団である」と感ずる度合は、メンバー各自が自己の態度や行動の拠り所とする規準に違いがあるため必ずしも一様ではなく、実際に自己の態度や行動の拠り所とするような集団を「準拠集団」とよんでいる。「準拠集団」とは「主觀的な帰屬意識」であり、自分が心理的に關係づけている集団のことであると述べており、關係性を主体とする規範の元となる「他者にとっての自己のあり方」における、他者が存在している集団を示すと言える。

詳細は第6章にて述べるが、図表5-1は筆者が1部上場企業の大卒以上の正社員に対して行った調査において、会社などの組織の一員として仕事をする際に、最も重要だと考えている相手は誰かという問いに対する答えである。約半数の人が会社における自分の所属部署・チームであり、家族やプライベートの仲間が26.0%、会社全体が13.7%、顧客や取引先などの利害關係者が10.0%と続いている。このことは、常に誰を最も意識して働いているのかということにおいて、各個人が異なることを意味していると考えられる。

バーナード（1956;バーナード,1968,278）は、責任とは各自に内在する道徳性がどのようなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質であると指摘している。この責任とは、關係性を主体とする規範の場合、他者との關係に対して負う義務であると考えられる。バーナード（1956;バーナード,1968,p278）が指摘するように、個人の資質

である責任に対する自己の意志の強さの程度はこの結果からは分からないが、責任を感じている相手として、自己の所属部署やチームを最優先に考えている組織構成員が多い可能性があると思われる。このことは、3.2.3 で述べた、関係性を主体とする規範では身内を優先することとも符合する。

図表 5-1 日本の組織構成員の準拠集団

		回答数	%
全体		300	100.0
1	家族やプライベートの仲間	78	26.0
2	会社における自分の所属部署・チーム	145	48.3
3	会社全体	41	13.7
4	顧客、取引先、地域社会等の会社の利害関係者	30	10.0
5	国	3	1.0
6	会社を超えた同じ職種の集団	3	1.0

出所 筆者調査

中根（1978;中,2009,p39）は、日本の場合は小集団帰属意識が強いため、単なる組織上の配置ということにとどまらず、仲間意識をもった集団として高い機能をもってしまふ。このためにセクションごとの孤立性が高くなり、同一組織の中でもセクショナリズムが強くと指摘している。

これらのことは、社会を構成する最小単位である「一関係」に近い存在であると思われる会社の所属部署やチームなどの小集団、すなわち 3.2.1 で述べた個人が感情的に依存できる身内の世界を、組織構成員が働く上で最も重要視し、そこの関係性を主体に規範を構成しているということを示している可能性があるということであり、個人を最小単位とする社会においていえば「一個人」、すなわち自己を最も重要視しているということと同義であると言える。端的に言えば、日本の組織構成員の多くは自己中心的であるということの意味している可能性がある。

この質問からは、各組織構成員がどこまで個人として責任を負っていると感じているかということまでは分からないが、3.1.1 で示したように、社会における一人の個人が、自己の存在意義を自己だけの満足で感じるのではなく、どのような関係において感じるようにするのかを教え、そこへの責任を遂行することができるようになって初めて「自立」と言うのであれば、「一関係」に近い職場の身内集団が、どの関係の範囲にまで責任を感じ、その責任に対する義務を遂行しているのかということを経営していくことが、組織不正を抑制する上で極めて重要であると思われる。

5.2 小集団による組織と組織構成員のつながり

5.2.1 単一集団所属志向による個人ネットワークの狭さと外部認識の欠如

組織を編成する段階において、日本の組織は個人が系統的な生き方の同一性と永続的関

係の所持を求めて結びついていると前章で述べた。このため、個人の正当性を保ち、かつ向上させていくためには、その組織内との永続的關係を構築しておくことが重要になり、同一組織に所属し続けることがそれを担保することになると考えられほか、關係性を主体とする規範を成立させるためには、そもそも少数の人と長期間の接觸が必要になる。同一組織への永続的な所属は、価値觀の多様性を拒むだけでなく、身内優先により、外部認識の欠如と内集団志向を生むと考えられる。

岩田（1977,p48）は、欧米と日本の集団との関わり方について、欧米では個人の機能や役割の提供が重要視され、複数の集団と關係をもつものに対し、日本ではある特定集団へ所属することそのものが重要視され、集団への機能や役割の提供は2次的であるという相違点を指摘している。

中根（1978;中根 2009,p55-64）は中国と日本を比較し、中国は種類の異なるいくつかの集団に同時に所属しており、そのいずれもが個人の必要に応じて、時と場合によって高い機能をもつ。しかし、それらの集団は日本的集団のように仕事からクラブ活動などまで、個人のさまざまな要求を満たすといった性格はないため、個人はむしろ常にいくつかの集団所属を必要とするのであり、結果として個人は豊富で複雑なネットワークの中に位置することになる。このような集団所属のあり方は、必然的に高い自主性と主体性をもった個人単位にならざるをえないものであり、そのことがその他の集団の人々とネットワークをもつことを容易にしていると指摘している。

東南アジアではいかなる意味での排他的な機能集団というものが伝統的に見られず、そこにあるのは個人と個人を結ぶネットワークの累積・連続を基盤とした人間關係の総和である。したがって、ある個人を中心としてみると、その關係はどこまで続いているのか不明であり、恒久的な集団というものがいないために、人びとは全面的にこうしたネットワークに依存しなければならないと述べている。

これに対し日本の社会においては、就職ではなく就社と言われるように、諸個人は基本的にはその分担する機能ではなく、ある単一の特定集団へ所属することによって集団と相互に關係を結び、その集団を通じて社会と一定の關係に入る（岩田,1977,p38-58）だけでなく、前節でも述べたとおり、仲間内からなる小集団を最も重要な集団としている。

確かに、日本の個人でもプライベートでいくつかの集団に所属しているが、しばしば筆者の周りのビジネススクール生に見られたように、会社からの要請が強くなかなか勉強ができないという学生と会社員の両立の難しさなどからも、基本的にはある一つの集団が優先されているため、中根（1967,p65）が指摘するように、日本においては構造的には単一と言える場合が多いと思われる。

このような単一集団への所属は2つの大きな影響をもたらすと考えられる。

一つは、個人の關係をもつネットワークの範囲が広がりにくいということである。中根（1978;中根 2009,p55,70-71）は、日本人の集団所属が単一的であるという構造的制約と小集団の機能が強いいため、ネットワークの機能ならびに範囲は極めて限定され、個々人を結ぶネットワークは貧しくなると指摘している。

これまで述べたとおり、關係性を主体とする規範では非言語的な規範を理解するために、少数の人間と長期間過ごす必要がある。さらに、その關係性が成立した場合、土居（2001,p65）が指摘する「甘え」としての相手の好意をあてにして振る舞うことができる

非常に居心地の良い身内集団となるため、そこから離れづらくなるとともに、その身内を裏切ることになるのではないかという自覚において日本人の罪悪感は先鋭化する（土居1971;土居,2007,p75）ため、結果として単一集団に居続けることになる。そのため、個人のネットワーク範囲がせまくなりやすいと考えられる。

もう一つは、集団内の価値観が一つになることである。そもそも関係性を主体とする規範においては、その価値観としての規範を合わせるために所属し続ける必要があるため、これはこの規範においては一つの宿命ともいえるべきことであろう。鈴木（2007,p134）は強い価値観が組織のメンバーに浸透していることで新しい価値観が生まれなくなり、価値観の変革を伴うような大きな組織変革に対して大きな抵抗となると指摘し、太田（1994,p88）は、個人が仕事ではなく組織に一体化すると、先例や従来の方法を墨守することになりやすいと述べている。これらは、集団内の一体化が強いほど自集団と異なる価値観の受入れが困難であることを表している。

この2つの単一集団所属によってもたらされる特徴は、関係性の範囲がせまいことにより関係外の集団や個人の規範を知る機会を奪い、結果として外部の規範に反していることに気づかないということや、たとえ気づいたとしても重大性に気づけない、もしくは身内を優先するという側面があることを示していると思われる。そしてこれが、結果としての外部認識の欠如をと内集団志向を生むことになると考えられる。

5.2.2 小集団が連鎖する組織の構造と派閥の形成

岩田（1977,p169）は日本の組織において観察されたことを基にして、日本人の集合体である組織は、多くの場合、自らのうちに集合化への自然的な傾向をはらんでいることがみることができるとし、日本の経営者による組織の集団的編成は、この自然的傾向を利用したものにはかならず、組織の集団的編成、集団的性格の維持・存続のための諸配慮によって、日本の経営組織はそれ自体がひとつの集団としての性質をもつだけでなく、その組織の内部の部門組織もそれぞれ一つの集団となっており、日本の組織はそれぞれの諸部分集団の複合体であると述べている。

中根（1978;中根,p2009,26）はその少数団の理想的サイズは5～7人であるとし、コミュニケーションが大変密であり、仕事仲間という設定が圧倒的に多い。この人数であればその成員が遠慮なく自分の意見や感情を開陳でき、相互の協力が効果的に行われ、いつでも集まって相談でき、ほんの些細な日常の出来事にも共感をもって反応できる数であり、それ以上になるとその中で多少疎遠になる関係ができると指摘している。

岩田（1977,p174-176）は、アメリカの企業の組織図が個々人に割り当てられる職位を単位とし、それらの職位の間の指揮・命令関係、職務権限関係として把握されているのに対して、日本企業の組織図が「職場」である管理職のみならず、管理される人々をも含めたこれらの小集団をその構成単位としており、これらの小集団がいくつか集まって上位集団を形成し、その上位集団のいくつかが集まって、さらに上位の集団を形成していると指摘している。

しかし、この点において最も重要なことは、下位の小集団の塊が中位集団になり、その塊が上位集団を形成するのではなく、中根（1978;中根,2009,p87）が組織のトップもそれに非常に接近した直属幹部数人と共に小集団を形成していると指摘しているように、下位

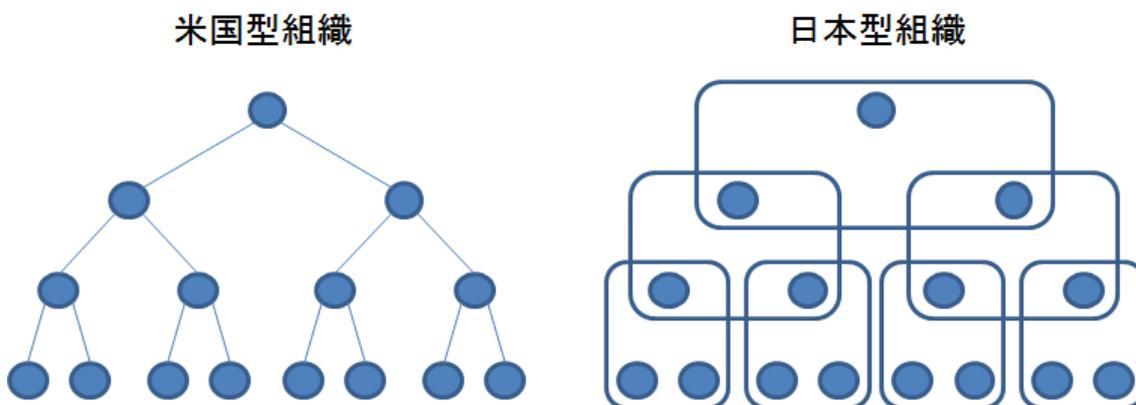
の小集団のリーダーと中位集団のリーダーの集団、中位集団のリーダーと上位集団のリーダーの集団というように、組織は常に小集団の塊が交差しながら連続的に連なっているということである（以下の図表 5-2 を参照）。

その結果としてこれら複数の集団の構成は系列的になる。つまり、係長と平社員からなる下位集団と課長と係長からなる中位集団が交わっているという関係が上位まで連続しており、このことが、規範が不明瞭な中での組織の秩序維持や、下位集団から上位集団への情報伝達の効率に影響していると考えられる。逆に言えば、この関係が交差していない他の系列の下位集団同士や中位集団同士は、その関係性においてそれぞれ独立しやすく、情報の流れも滞りがちになる傾向にあると思われる。

さらにこの小集団は、関係性を主体とする規範の影響による、少数の人との関わりを長期的に維持する志向と、組織においての関係の正当性に基づく年功重視によって、入社した当時は平社員と係長の関係だったものが、係長と課長の関係になり、そのまま課長と部長の関係になるというように、その小集団の維持が行われやすくなる性質をもつことが考えられ、他の系列集団との関係において、より一層孤立しやすくなることを示している。

中根（1967）が指摘したタテ社会というのは、この側面を表した表現であり、小集団の連携体としての組織は、結果的に派閥を形成しやすい構造であると言える。

図表 5-2 個人主体の米国型組織と小集団主体の日本型組織



出所 岩田（1977,p175）を元に筆者が修正

5.2.3 個人の位置によって異なる競合集団と全体観の低下

前節に示した小集団の連鎖体としての組織は、個人の立ち位置によって、直接的に競合する他の小集団が異なるという、もう一つの特徴を備えている。

たとえば、ある組織の新入社員としてある係長をリーダーとする「係」としての小集団に配属されたとすると、他の「係」の構成メンバーも、係長も含めてそれぞれが同期かそれに近いメンバーで構成されており、各構成メンバーは組織内での永続的關係という意味における正当性において、それぞれ組織内において同じ位置につけていることになる。この場合、自己の存在意義を組織においている組織構成員にとっては、後述するように能力によって自己の正当性を証明する必要があり、これが組織内の競争を促すと考えられる。

そしてこの競争が、上位の組織まで連なるそれぞれ同じ正当性をもつ小集団同士で繰り広げられる。組織構成員がそもそも単一組織と長くつき合う傾向や、労働市場の未整備、終身雇用などの制度が逃げ場をなくすことで、この競争により拍車がかげられるであろう。そして、この集団構成は以下のような2点の問題が生じる可能性がある。

1点目は、顧客などの外部との取引が、社内の競争に勝つための手段になり、外集団認識の欠如や内集団志向を生みやすいことである。自己の存在意義はあくまで自社組織内にあるため、それを高めるためには自社内の競争に勝つことが目的になる。端的に言えば、本質的に顧客のためにならなくても、顧客からお金をえもらえればよく、納入業者に対しては、そこがどうなるかが自社にとって有利であればそれでよいということになる可能性がある。リーダーシップによる外集団への配慮が欠けている場合、この傾向はより顕著になるであろう。

2点目は、組織としての統制が弱い場合、各単位の小集団がそれぞれの集団にとって有利になるように、局部的な行動を起こしやすくなり、全体的見通しの低下が起きやすくなるということである。同じ系列に属している下位から上位までの小集団においても、直接的に競合する相手がそれぞれの小集団の位置によって異なる。つまり、上位の小集団は他の系列の上位の小集団と競争し、下位の小集団は他の系列の下位の小集団と競争するため、同系列内の上位から下位までの小集団間の統制がとれていない場合、たとえ上位の小集団間競争において有利になったとしても、下位の小集団間競争において有利にならないような命令には従わない可能性がある。特に上位の者と下位の者の間が遠く、両者の関係性が薄い場合には、関係性に対する義務が弱くなるためその傾向が強くなるであろう。

中根（1978;中根,2009,p87）は大集団のリーダーといえども小集団のリーダーであり、そのリーダーシップは相当制約されていることはいうまでもないが、そのリーダーの権限はその小集団の人間関係にかかっており、直属の幹部に離反されたり、特定の人々を側近として扱ったりすることによって不健全な上層部が形成されると、リーダーシップの行使はより貧しいものとなると述べている。これは、上位集団のリーダーに実力が備わっていても、その上位集団を形成する各小集団のリーダーのまとまりや実力が足りない場合に、同様に下位集団への統制が弱くなる可能性を示している。

選挙における各候補の後援会組織などによる選挙違反などは、中根（1978;中根,2009,p132-134）が指摘している通り、このことが原因である可能性が高いと思われる。逆に統制力が強い場合は、その系列内において最も強く統制している上位集団を中心に、派閥としての系列集団間の争いが生じやすくなると思われる。

このような小集団による組織構成では、最上位の小集団である経営層にのみ社外取締役を置くことによる不正防止策の限界を示している可能性がある。

5.3 もう一つの正当性～人間的価値としての組織の序列と組織内地位～

同期入社社員など、組織内での正当性が同一の場合は、組織内の地位の確保などにより、自己の能力を示すことで組織内の正当性を担保する必要がある。

この“能力”に関連して岩田（1977,p71-82）は、日本人と欧米人の地位の意識を比較し、以下のように述べている。

社会的階層間の移動が比較的少ないといわれる、ドイツ・フランス・イギリスなどのヨーロッパ諸国においては、エリートの選別はその出身階層によってほぼ定まっており、エリート出身者はエリートコースを歩み、そうでない階層は非エリートコースを歩むのが一般的であるとされる。職業選択においても、自分の出身階層に見合った職業を選ぶことが多いといわれ、彼らの社会的地位の意識はきわめて「伝統的でかつ一般的な性格の階層」に向けられているという。

米国の社会においては、人びとの社会的地位の意識は、職域集団や居住地域集団などの諸集団を超えて存在する、全国的あるいは地域的な社会の内部における地位に主として向けられる。したがって彼らの場合には、たとえば企業内の地位のような、ひとつの集団内の地位に対してよりも、むしろ広い社会の内部における自分の階層的な位置づけに、より強い関心が向けられている。企業内の地位もちろん重要であるが、それは特にその地位に伴う収入や権限が、より広い社会における階層的な位置づけと重要なかわりをもっているからであり、この特定の組織内における地位自体が格別重要なのではない。そして、その地位の上昇・下降にともなって、居住地域や社交クラブを次々に移動してゆくため、米国人の地位の意識は、「社会的階層における個人の位置」が問題となっていると述べ、これに対して日本では、「自己の所属する集団の社会的威信とその内部における自己の地位」にむけられると指摘している。

このような現象が起こる理由を、岩田（1977,p149-151）は日本人の能力観に求めている。能力とは、米国では訓練と経験によって個人が到達しえた実力であるのに対し、日本では個人の訓練や経験によって開発されるべき、潜在的な力であり、したがって優れた能力をもつ人は何をやらせてもできるのであり、そうでない人は何をやらせてもできないと考えられやすいと述べ、その例として、一流大学卒の学生はその他の学生よりも就職において有利な立場になりやすいのは、その学生の実力ではなく、学生の潜在的能力をもっていると想定されているからであり、入社後にその能力を発揮すると期待されているからである。つまり、一流大学に入ることによって、その能力を証明したのであり、適正な訓練を受けることで、将来さまざまな領域でその能力を発揮すると考えられているという事象をあげている。

このことは、日本の能力という意識は、その人の持てる力の全てであるという全人格的な評価とつながりやすいことを意味している。その能力の証明の手段として、序列が高い集団に所属することが成立する他、組織との一体性と永続的關係という意味において同じ正当性をもつメンバー間の競争では、組織内の地位を得ることや、自己の所属している集団の序列をあげるということもその手段であると言えるであろう。すなわち、岩田（1977）が一部指摘するように組織内の地位や属している集団の序列が人間的価値を示すのである。これによって、金銭よりも組織内の地位や承認を求めて激しく競い合うという行動形態（岩田,1977,p141）が助長されると思われる。

ただし、この能力の証明手法は本質的な意味合いからはずれる可能性が高い。

確かに、このような現象は日本人であれば誰でも観察できるものである。しかし、関係性を主体とする規範においては、個人は自己の所属する組織に対する関係に責任と義務を負うため、所属する組織のステイタスが低いということは、すなわち自己の義務が果たされていないということであり、そこに負い目が生まれる。そのため組織のステイタスをあ

げようとし、それが実現できたときに自己の存在意義を大きく感じるようになるほか、その結果として地位が与えられるため、組織内における地位の正当性が高まるのである。だからこそ組織の序列や地位が個人にとって、あくまでも結果として重要になるのであり、そのような組織に対する責任を果たし続けている集団が有能と評価され、そこと強く関係を持ちたいと思われると考えられる。自己が集団に背負ってもらうのではなく、鈴木（2007,p155）が指摘した自己が集団を背負うという責任意識が重要である。

この組織構成員の責任に対する義務とそれへの貢献としての「功」の関係を組織内で徹底せず、ただ組織の序列や地位への固執においてこの正当性を得ようとする場合、属人的組織風土などの非生産的な手段における競争を誘発するであろう。また、組織との一体性と永続的關係という意味において正当性をもつから地位を付与するという組織内の行動も、この2つの正当性の持つ意味を混同した結果であり、このことは組織内の活力に影響すると考えられる。

5.4 永続的な関係性を維持するための安定志向と変化の回避

組織内部の構成員間のこれまでの関係性そのものが破壊されるということは、自己の正当性が崩れることを意味するため、最も避けるべきことであると思われる。そのためには、組織の永続的な維持と安定が重要になる。岩田（1977,p111）は、このような組織構成員の永続的關係を重視する姿勢が、調和的・同調的關係の形成・維持と急激な変化の回避を組織にもたらすと指摘している。

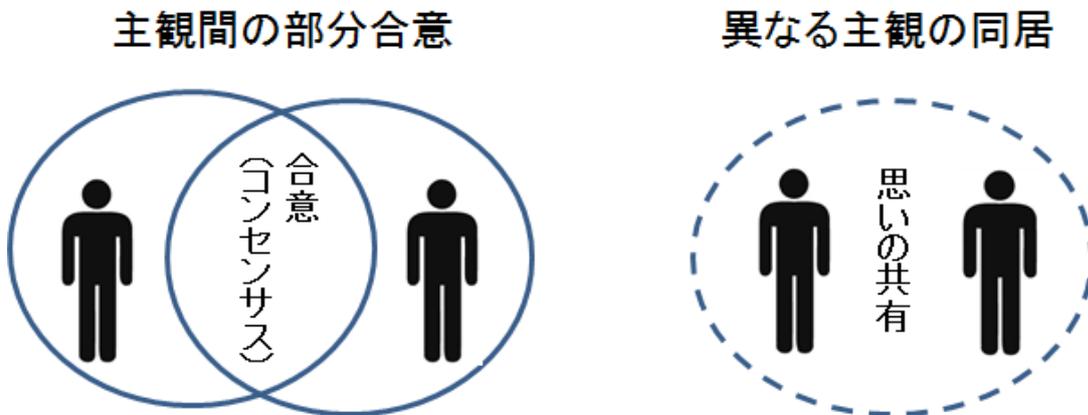
調和的・同調的關係の形成・維持とは、必ずしも心からの調和を要求するものではなく、むしろ集団を分裂に導かないよう、自己主張を抑制し、ゆずり合い、話し合いによって事を運ぶことによって、表面上の調和的關係を維持しようとする志向を意味し、本音と建て前との分離によって自己内部の矛盾を解決する。したがって、このような調和的關係は、集団構成員や小集団間の激しい競争意識や嫉妬を内にはらみながら、集団に一定の安定をもたらしていると述べている。

このような調和的・同調的關係に対する維持の志向は、体的には「和」の精神の強調となって現れ、対外的には取引先との信頼關係の重視や馴れ合いによる癒着關係の形成となって現れるという。

中根（1978;中根,2009,p123）が、欧米諸社会では全員一致というのは文字通り全員の意見が一致したことを指すが、日本においては意見が違っても関わらず全員がその決定に従わざるをえない立場にたち、その意味で決定が受諾されたということを指すと指摘したことや、内山（2007,p172）が図表 5-4 のように合意形成はコンセンサスと「思いの共有」という2つのタイプが存在する^{*4}と指摘しているのも、同様の理由からであろう。このことは、本間（2007,p64）が組織として不正行為が決定されたとき、不正を暗黙に容認するという形で不正に関与する社員が見られると述べていることと関連すると考えられる。

⁴ 内山（2007,172）は「現実」を認識レベルのリアリティと行為のレベルのアクチュアリティに区分し、リアリティレベルの合意が「コンセンサス」であり、アクチュアリティレベルの合意が「思いの共有」であると述べている。

図表 5-4 合意形成における2つのタイプ



出所 内山 (2007,p172) を筆者が加筆

岩田 (1977,p128-) は身分秩序の尊重と急激な変化の回避について、日本的な社会関係の場合、対話者は瞬時に相手との相対的位置づけを行って、言葉と態度の使い分けを行わなければならない、このような社会においては、身分関係ないし、相対的地位の関係は安定していることが望ましく、この関係が急激に変化するとさまざまな混乱が起こる可能性を、自身の体験を元に述べている。

東ら (1997,p104) は道徳スクリプトの日米差について、日本では誰かとの関係において問題が発生したとしても、「平穏な関係—(なぜか)—逸脱行為を誘う事情—逸脱行為—後悔などの気持ち—和解」という筋が多く、逸脱行為はいわば平穏な関係の流れの中での一時的な波風という位置づけになる。これに対し米国では「緊張関係—行為的原因—逸脱行動を誘う事情—逸脱行為—罰・対立—新しい緊張関係」という非可逆的な展開になるものが多いと指摘している。

これらのことも、「他者にとって自己のあり方」を決めるためには、相手との関係が安定していることが望ましく、ひいてはそれが全体の秩序の維持につながり、組織を守りやすくするためであると考えられる。

「出る杭は打たれる」「足のひっぱりあい」などに見られる行動はこのようなことと関連していると思われる。

5.5 人に対する役割と義務がもたらす役割認識の強さ

岩田 (1977,p38-58) は、欧米では3歳児くらいから独立の人格としてのしつけが行われる例を取り上げながら、欧米の社会は自律性の強い独立の諸人格が相互に相対する社会であり、その社会の特性として、個々人の持つ強い個性から必然的にもたらされる「異質性との対立」を、その基本的な契機として内在させているため、社会を崩壊の危機から守り、安定した社会生活を保証するためには、「言語を媒介とした共同」、すなわち社会的ルールや契約の遵守が要求され、諸個人は厳しい契約の観念のもとで、それぞれの果たす機能ないし役割を媒介として相互に関係し、その社会における一定の位置を確保する。こうして社会に対して独立した市民として存在する彼らは、厳しい契約の概念に支えられてき

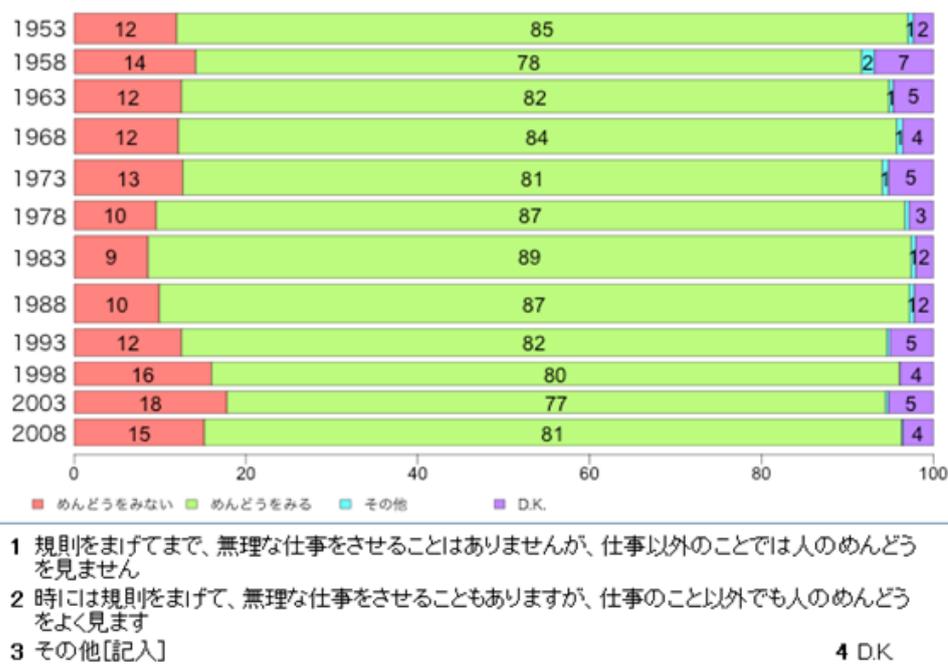
た、極めて明瞭かつ厳格な、権利・義務関係のうちにおかれる。このことは個人事業主の時代から組織的活動が重要になった時代へ移行したあとの個人と組織の関係にも引き継がれ、多くの個人は契約によって組織内の一定の役割を引き受け、これによって組織の内部にあっても同様に極めて明瞭かつ厳格な、指揮・命令・権限・責任関係のうちにおかれることになったという。

これに対して日本では、3.2.4 で述べたように個人の役割ではなく、相手との関係に対して義務を負うため、役割という観点でみると義務が無限定にあるように見える。

この傾向を示すと見られる興味深い調査がある。理化学研究所（2008）が 1953 年から現在まで行っている国民性調査の中で、どのような上司を理想とするかという質問がある（図表 5-3）。

図表 5-3 理想の課長像

ある会社につきのような 2 人の課長がいます。もしあなたが使われるとしたら、どちらの課長につかわれる方がよいと思いますか、どちらか一つあげて下さい？



出所 日本人の国民性調査 統計数理研究所（2008）

この中の、「ある会社につきのような 2 人の課長がいます。もしあなたが使われるとしたら、どちらの課長につかわれる方がよいと思いますか」という質問に対し、1953 年から 2008 年まで一定して約 8 割の人が、「規則をまげてまで、無理な仕事をさせることはありませんが、仕事以外のことでは人のめんどろを見ない」課長よりも、「時には規則をまげて、無理な仕事をさせることもありますが、仕事のこと以外でも人のめんどろをよく見る」課長の方がよいと回答している。これはすなわちそういう上司が求められているということであり、上司は職務外のことまで部下の面倒をみることを期待されていると言える。これは、仕事上の割り当てられた役割よりも、部下との人としての関係性に対して責任を負う

ことが期待されているということであると思われる。過去に「金八先生」というテレビドラマがあったが、生徒の家庭のことまで積極的に関わり、警官とうまく関わりあいながらそれを解決していこうとするこの主人公は、まさにこのような関係の象徴であり、役割の無限定さと結果としての全人格的な集団への参画という意味においてはなほだしい。しかし、「関係している人を放ってはおけない」ということが美德とまでされることを示している一例と言えよう。

中根（1967,38-39）は、「場」の共有による集団は、構成員に対する感情的なアプローチが行われ、結果として公私を問わずパーソナルなあらゆる分野に集団の人間関係が「浸食」してくる可能性を持っており、個人の行動ばかりでなく、思想、考え方にまで集団の力が入り込んでくると述べている。しかし、この見解は、観察された現象という意味においては正しいが、その本質において異なるように思われる。つまり、「浸食」してくるのではなく、程度の差はあるであろうが、そういう関係を組織構成員が本質的に求めているということである。

そして、このような関係に対する責任を果たしたとき、その個人はその集団内で評価されると言える。

5.6 まとめ 日本の組織構成員の特性と組織不正要因との関係

本章では、日本の組織構成員の特性が組織に与える影響と、組織不正要因との関係を考察してきた。

関係性を主体とする規範の下では、日本の組織構成員は身内に近い小集団を最も重要視しているほか、永続的関係の重視により、単一組織に居続ける傾向や安定を重視する傾向を生み、その永続的関係による正当性が同じである場合、自己の正当性を担保するために組織内の競争によって能力を示すことを重視するようになる傾向があると考えられる。

これらのことが組織に対し、制度以前に下記のような6つの本質的特性を与えていると考えられ、それぞれが組織不正との関係していることが推察された。

1 点目は、組織構成員は小集団を中心とした単一集団に所属し続ける傾向にあるため、構成員のネットワークの範囲が非常に狭くなるということである。そのため、その他の集団の異なる規範については無知になりがちであり、たとえ理解していたとしても、関係性が濃いため自己への拘束力が強い身内の規範を優先しがちになる。結果として、これが外部に対する認識の欠如や内集団の規範が優先され、本間（2007,p30）の指摘する公正観の低下につながると考えられる。

2 点目は、日本の組織構造が下位集団から上位集団まで小集団の連鎖体になっていることである。つまり、一般社員と係長が下位の小集団を構成し、その係長と課長が中位の小集団を構成するといった構造が上位集団までが続いているということである。この構造は、上位集団へのタテへのつながりがあるのに対し、同列の小集団間のヨコへのつながりが少ない系列的なつながりの集まりに組織になることを意味している。この結果として、組織が同系列である派閥に別れやすく、ヨコへの情報の流通が希薄になりやすい性質を基本的にもつことになる。

3 点目は、個人の所属する位置によって競合する社内の小集団が異なることである。上

位の小集団は同列にある上位の小集団と競合し、下位の小集団も同様にその他の下位の小集団と競合する。このため、競争が小集団単位になり、会社全体にどのような影響があるのかという全体観が乏しくなる可能性がある。また、各系列の統制がとれていないと、上位の小集団に対しては有利でも下位の小集団に対しては不利な命令は受け入れられづらくなると考えられる。

4点目は、組織内の地位や所属集団の序列が人間的価値を表すことである。日本の組織における一般的な能力とは、何ができるかという実力ではなく、潜在能力も含めた全人格的な能力を指す場合が多い。同期入社社員間では、系統的な生き方の同一性と永続的關係における正当性は同等であるため、自己のその他の正当性を得るためにこの能力があるということを示す必要がある。それを示す方法として組織内の地位を得ることや、自己が関係している小集団の序列をあげることが重要になる。それぞれの小集団が組織との関係の長さにおいて同等の正当性をもつメンバーで構成されていることが多いため、このことは結果として個人においても所属部署においても、激しい社内競争を誘発すると考えられる。自己の存在意義をそこに見出だす場合、自己の組織内での関係性における優位性を示すことが目的となり、顧客やその他の関係先との取引が自己の目的ではなく手段となるため、内集団志向になると考えられる。

5点目は、人との関係に対して役割と義務を負うことである。これは3章でも示したが、関係性を主体とする規範においては、職務ではなく人との関係に対して義務を負うため、職務という観点からみるとその役割は無限定に見える。この傾向は職場内でも見られる。このことは、そのまま岡本・鎌田（2006）が示した属人志向につながる他、相手を裏切れないという意味において、役割認識が強くなると思われる。

6点目は、安定志向であることである。村八分という考えからも分かるように、集団との関係やその集団内部の関係性そのものが破壊されることは、自己の正当性の担保という意味において最も避けるべきことである。そのために、集団との調和的な関係が重要になる他、集団内部のこれまでの関係性が壊れるような急激な変化は避けるべきことになる。これは、組織内の誰かが不正をしても関係を維持するためにそれを容認したり、このような習性が強すぎる場合、これまでの規範に固執することになると考えられる。

以上のように、関係性を主体とする規範によって行動する組織構成員の特性が職場である組織に固有の特徴を生み出し、そのことがこれまで観察されている日本の組織不正の要因と密接に関連していると言える。そのため、組織不正をなくすためには、組織構成員のこれらの特性を踏まえた上でどのように対応するかを考える必要がある。それが考慮されて初めてどのような制度が妥当であるのかが判断できるであろう。

第6章 組織構成員の特性がもたらす組織不正の実証的説明

本章では、第5章を中心にこれまで推察してきた、関係性を主体とする規範に基づく組織構成員の特性と、第2章で確認された組織不正を発生させる組織の特徴を示した組織不正因子との関係を、アンケート調査を用いて検証した。その結果、組織不正を防止するためには、2種類のアプローチ手法があることが推察された。

6.1 問題と調査の目的

これまで日本の先行研究を中心にレビューを行い、日本人の規範が、系統的な生き方の同一性と永続的關係を正当とする、関係性を主体とする規範であることを述べた。そして、その規範をもつ組織構成員の特性として、「小集団（身内）志向」、「単一集団所属志向」、「地位の重視」、「職務の無限定性」、「安定志向」があり、これらの因子と組織特性としての組織不正因子との関係を、前章を中心に仮定してきた。しかし、これはあくまでも仮定であるため、関係性を主体とする規範に基づく組織構成員の特性が実際に組織の不正に対して影響しているのかは不明である。

一方において、組織不正因子についても、岡田（2010）が星野ら（2008）の研究と岡本・鎌田（2006）の研究の質問項目の類似性を指摘しており、これまで個別の研究者によって確認され、それぞれ命名されている因子が必ずしも独立した因子ではなく、なんらかのまとまりがあるものと想定される。

そこで、これまで確認されている組織不正因子である「役割認識の強さ」「外集団認識」「組織全体の見通しの悪さ」「公正観の低下」「内集団志向」、「属人的組織風土」、「派閥的行動志向」「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼のなさ」の関係を調べ、その結果抽出された因子と組織構成員の特性、ならびに組織不正の経験と容認態度との関係を検証し、組織構成員の特性が組織不正にどのように影響しているのかを明らかにする。

6.2 仮説

関係性を主体とする規範をもつ組織構成員の特性として、「小集団（身内）志向」、「単一集団所属志向」、「地位の重視」、「職務の無限定性」、「安定志向」の5つの因子に加え、これらの因子を生み出す大元となると考えられる、人の関係に対する義務としての「周囲への義理堅さ」を追加し、これらの6つの因子（以下、関係性規範因子と呼ぶ）と、組織不正を発生させる組織の特性である組織不正因子との関係について、これまで述べたことを元に下記の2つの仮説を設定した。

仮説① これまで確認された組織不正因子には共通性がある。

仮説② 組織構成員の特性としての関係性規範因子は、以下のように組織不正を発生させる組織特性である組織不正因子を強化し、組織不正の発生を促進している。

6.3 調査手続き

【調査対象者】

20 歳から 59 歳までの、さまざまな業種に従事する大学卒以上の一部上場企業正社員 300 名（男性 150 名、女性 150 名）

【手続き】

株式会社クロス・マーケティングのネットリサーチモニターに対し、インターネットによる質問への回答を依頼した。

【調査日時】

2013 年 1 月 5 日～1 月 6 日

【質問紙の構成】

関係性規範因子（組織構成員の特性因子）

被調査者は、筆者が設定した各因子に該当すると考えられる「小集団（身内）志向」5 項目、「単一集団所属志向」5 項目、「地位の重視」7 項目、「職務の無限定性」5 項目、「安定志向」4 項目、「周囲への義理堅さ」5 項目の計 31 の質問項目（図表 6-1 参照）について、「ほぼあてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまる」「ほぼあてはまる」までの 5 件法で回答した（以下、すべての因子で同じ 5 件法により調査している）。

図表 6-1 関係性規範因子に関する質問項目

小集団(身内)志向	新しい人よりも、これまでの関係が深い人を大切にすることが多い。 あまり親しくない人からの発言は、発言内容に関わらず重要視しない人が多い。 社会や会社への配慮よりも、お世話になっている同僚や上司への配慮を優先している人が多い。 いつも慣れ親しんだメンバーと仕事をしている人が多い。 どちらかといえば、能力がある人よりも昔からつき合いのある人を、優先してしまう人が多い。
単一集団所属志向	今の会社でしか働いたことがない人が多い。 他の会社で働いたことがある人や、中途採用者がほとんどいない。 自社だけでなく、自社以外の別の会社や組織にも所属しているという人がほとんどいない。 可能であるならば、今の会社や職場で働き続けたいと考えている人が多い。 会社にご不満があっても、真剣に転職を考えている人は少ない。
地位の重視	あなたの会社の人は、序列意識が強い方である。 上司への反論はそれが正論であっても、口答えとして受け取られると考えている人が多い。 昇進することを重要視している人が多い。 初対面の相手に対し、その相手の職種などよりも、どの会社にも所属しているのかをまずは重要視する人が多い。 あなたの会社の人口は、子会社や下請け会社の社員は、親会社や元請け会社の社員に従うのは当然だという意識がある。 社内の他部署や他チームは口は負けれないという意識が強い人が多い。 社内の競争を勝ち抜くことが何より重要だと考えている人が多い。
職務の無限定性	同僚などが困っているときは、自分の仕事と関係なくても助けてあげる人が多い。 特に指示されていなくても、同僚や部下の仕事を手伝う人が多い。 たとえその人がしたことでなくても、関与している仕事で何かあった場合、責任を感じる人が多いと思う。 職務内容や役割分担について、詳細に規定され、指示されなければ動かない人が多い。 あなたの会社の人は、同じ部署やチームのメンバーが失敗した場合、その他のメンバーが責任の一部を問われても仕方がないと考えている。
安定志向	波風をたてる発言や行動は敬遠する人が多い。 これまでの秩序を乱したり、急激な変化を必要とするようなことを主張する人は、それがたとえ正しくとも疎まれていく。 調和を乱すような行為は慎む人が多い。 たとえ実力があっても、部下がこれまでの上司を飛び越して昇進するようなことは好まない人が多い。
周囲への義理堅さ	あなたの会社の人は、人との関係をとても大事にしている。 あなたの会社の人は、義理堅く律儀な人が多い。 あなたの会社の人は、人への思いやりがあり、気遣いができる人が多い。 あなたの会社の人は、人の恩を大切にしている。 あなたの会社の人は、人の好意に対する返礼は必ず行う。

組織不正因子（組織の特性因子）

「役割認識の強さ」「外集団認識」「全体的の見通しの低下」「公正観の低下」「内集団志向」については、本間（2007,p76-78,109-110）の質問項目を参照しながら、全体の質問数が多いため、不正の容認などが項目内にすでに触れられているような、今回の調査においては不適切な形で不正やマイナスといったキーワードが含まれていない項目を中心に一部表現を変更して採用した結果、「役割認識の強さ」4項目、「外集団認識」4項目、「全体的の見通しの低下」5項目、「公正観の低下」5項目、「内集団志向」4項目を採用した。

「属人的組織風土」「派閥的行動」「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼」については、星野ら（2008）が採用した質問項目を用いた。「派閥的行動」と「職場における信頼」については、質問項目が多いためそれぞれよりその因子の特徴を表すと考えられるものを採用した。その結果、「属人的組織風土」5項目、「派閥的行動」4項目、「道徳的リーダーシップ」3項目、「職場における信頼」3項目となり、組織不正因子全体で37項目（図表 6-2 参照）となった。

図表 6-2 組織不正因子に関する質問項目

役割認識の強さ	仕事上、自分に割り当てられた業務は何としても果たさなければならないという雰囲気がある。 たとえ会社にマイナスの影響を与えることがあっても上司の指示には従う傾向にある。 会社から与えられた役割を果たすときは、個人の信念より組織の方針を優先する傾向にある。 社内には、たとえどのような業務であっても自分の仕事であれば、実行することを厭わないとする傾向にある。
外集団認識	会社は社会の一員であるという認識が強い。 会社全体の事業が世間や社会一丸に対してどのような影響を与えるのか常に意識している。 いったん社会での信用を失ったら、それを回復することは難しいと認識している。 会社では、自分たちの仕事は社会にどのように役立っているのか常に考えている。 部署間や上下のコミュニケーションがよく、風通しがよい。 他部門の社員と一緒に仕事をすることが多い。
全体的見通しの低下	社内では他の部門がどのような仕事をしているのか知るため、積極的に情報を交換する傾向にある。 自分たちの職務が結果的に、会社全体にどのような影響を及ぼすかまでは分かっていない。 他の社員が携わっている仕事に口を出すことは心苦しい雰囲気がある。
公正観の低下	私の会社では、業務としての行為が不正行為であることに気づかず、それが会社のやり方だと思ってしまう傾向にある。 良きにつけ悪きにつけ、会社全体の常識とか判断基準より、会社のルール、やり方が大事にされる。 会社は利益優先をモットーにしているため、利益をまぼんだり、低下させるような行為はできない雰囲気がある。 仕事ができるように進められるかより、結果がよければそれで全てが判断される傾向にある。 会社を批判したり上司に意見を申し立てることは難しい雰囲気がある。
内集団志向	会社の利益を上げるためなら、多少のリスクがある行為でも行わざるを得ないとする雰囲気がある。 厳しい競争社会の中で、会社の存続のためには手段を選んではいけないとする傾向にある。 社内には数字が全てという雰囲気がある。 利益を得るためには手段を選ばない傾向がある。
属人的組織風土	相手の対面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見が表明されないことがある。 会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある。 トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある。 仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある。 誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まることが多い。
派閥的行動	私の会社では、一部の人が強固な結託を形成している。 私の会社の会議では、一部の人が陰謀で共謀して有利な決議を得ようとしている。 私の会社の会議では、主流派閥の社員に対する反対意見が言いにくい。 私の会社では、有力な派閥(仲良しグループ)に所属しない個人は、仕事上不利な取り扱いや嫌がらせを受ける。
道徳的リーダーシップ	私の会社では、経営者・管理者が不正の抑止を明確に強調している。 私の会社の経営者・管理者は、他の成員の模範となるような倫理的行動をしている。 私の会社の経営者・管理者は強い使命感を持っている。
職場における信頼	私の会社では、同僚同士が分け隔てなく協力的である。 私の会社の同僚や上司は仕事の上で信頼できる。 私が正しいことを率先してすると、私の会社の上司や同僚は支持してくれる。

組織不正の発生と容認態度（組織の特性因子）

星野ら（2008）の「職場での不正・違反放置の風土」の8項目（図表 6-3 参照）を用いた。この項目の中には、組織不正の経験と容認態度の質問が混在しているため、組織における不正の有無とそれを組織として容認しているのかを計測する上で、適した尺度である

と考えられる。

図表 6-3 組織不正の発生と容認態度に関する質問項目

職場での 不正・違反放置の風土	あなたの職場では基本的なルールが破られることがある。 あなたの職場では虚偽報告のなされることがある。 重要な意思決定(人事を含む)に関して、意図的に不正な手続きがとられたのをあなたは見たことがある。 あなたの職場では集団(複数の人間)の意思決定によって不正行為がなされている。 あなたの職場では、管理者や同僚が不正を知りながら放置していることがある。 あなたの職場では、管理者や同僚が不正の隠蔽を指示することがある。 あなたの職場では、不正をしてでも利益を獲得しようという雰囲気がある。 他社(他の組織)が問題とされることなく不正をしているときは、自社(自分の組織)も同様にしてもかまわないという雰囲気があなたの職場にはある。
--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.4 結果

6.4.1 尺度構成

関係性規範因子 (組織構成員特性)

日本の組織構成員の特性を表すと考えられる関係性規範因子について検討するために、31項目への回答について主因子法、プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、当初想定していた7因子構造ではなく、5因子構造が妥当だと判断され、それぞれ0.4以上の負荷量を示す項目で構成されるようにした結果、24の項目を抽出した(詳細は図表6-4を参照)。

今回の調査においては、筆者が想定した「周囲への義理堅さ」は「職務の無限定性」とは同一であるが、その他の因子とは異なることが確認された。さらに、「小集団(身内)志向」と「安定志向」はそれぞれ同一の因子であることが確認されたため、「周囲への義理堅さ」と「職務の無限定性」を「周囲への義理堅さ」としてまとめ、「小集団(身内)志向」と「安定志向」を「身内安定志向」としてまとめた。

その他の因子についても「単一集団所属」は2つの因子に分解されたため、他方を「長期的関係の重視」とし、「地位の重視」は最終的に採用した質問項目の内容から「組織内競争の重視」と変更した。

各因子の概要と α 係数については以下に示した。

「周囲への義理堅さ」は、人との関係に対する義務を果たそうとする意志であり、 α 係数は0.836であった。

「身内安定志向」は、身内における調和を重視する志向であり、この因子の α 係数は0.835であった。

「組織内競争の重視」は、組織内での昇進や他チームとの競争に勝つことを重視する志向であり、 α 係数は0.676であった。

「単一集団所属」は、職場に他の組織で働いたことがある人がいないという状態であり、この因子の α 係数は0.605であった。

「長期的関係の重視」は、組織と長期的な関係を保とうとする意志であり、 α 係数は0.649であった。

「単一集団所属」「長期的関係の重視」「組織内競争の重視」は α 係数が高くはなく、この点は注意を要する。

図表 6-4 関係性規範因子の因子分析結果

		1	2	3	4	5
周囲への義理	あなたの会社の人は、人の恩を大切にする。	.828	.095	.019	.025	-.162
	あなたの会社の人は、人への思いやりがあり、気遣いができる人が多い。	.767	.005	.000	.067	-.066
	同僚などが困っているときには、自分の仕事と関係なくも助けてあげる人が多い。	.757	-.081	.024	-.130	.132
	あなたの会社の人は、人の好意に対する返礼は必ず行う。	.687	.024	.119	.122	-.116
	あなたの会社の人は、義理堅く律儀な人が多い。	.666	.126	-.088	.099	.034
	あなたの会社の人は、人との関係をとても大事にしている。	.665	.118	-.055	.084	-.124
	たとえその人がしたことでなくても、関与している仕事で何かあった場合、責任を感じる人が多いと思う。	.605	-.109	.078	.004	.103
身内安定志向	特に指示されていなくても、同僚や部下の仕事を手伝う人が多い。	.600	-.206	-.004	-.131	.217
	たとえ実力があっても、部下がこれまでの上司を飛び越して昇進するようなことは好まない人が多い。	.017	.696	-.094	-.134	.054
	上司への反論はそれが正論であっても、口答えとして受け取られると考えている人が多い。	-.075	.664	.159	-.129	-.059
	波風をたてる発言や行動は敬遠する人が多い。	.044	.657	-.021	.103	-.068
	これまでの秩序を乱したり、急激な変化を必要とするようなことを主張する人は、それがたとえ正しくとも疎まれていく。	-.019	.602	.023	.112	-.004
	あなたの会社の人は、序列意識が強い方である。	.018	.595	.059	.006	.080
	どちらかといえば、能力がある人よりも昔からつき合いのある人を、優先してしまう人が多い。	-.082	.566	-.070	.070	.105
	職務内容や役割分担について、詳細に規定され、指示されなければ動かない人が多い。	-.229	.554	.065	-.088	-.014
	新しい人よりも、これまでの関係が深い人を大切にしている人が多い。	.175	.530	-.100	.104	-.049
	社会や会社への配慮よりも、お世話になっている同僚や上司への配慮を優先している人が多い。	.169	.491	.072	-.250	.280
組織内競争の重視	社内の競争を勝ち抜くことが何より重要だと考えている人が多い。	-.046	-.057	.837	.034	.062
	昇進することを重要視している人が多い。	-.075	.028	.641	.132	-.054
	社内の他部署や他チームには負けられないという意識が強い人が多い。	.210	.020	.508	-.042	-.057
長期的関係の重視	可能であるならば、今の会社や職場で働き続けたいと考えている人が多い。	.108	-.064	.078	.744	.115
	会社に不満はあっても、真剣に転職を考えている人は少ない。	.076	.233	-.018	.431	.186
単一集団所属	今の会社でしか働いたことがない人が多い。	-.116	.108	-.036	.328	.585
	他の会社で働いたことがある人や、中途採用者はほとんどいない。	-.018	.055	-.017	.075	.495
α 係数		0.836	0.835	0.676	0.649	0.605

組織不正因子（組織特性）

各組織不正因子の 37 項目の回答について、すべてをまとめて主因子法、プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、4 因子構造であることが確認され、最終的に 2 つの因子間で同等の負荷量を示した 1 項目を除き、それぞれ 0.4 以上の負荷量を示す項目で構成されるようにした結果、29 項目を抽出した。構成した各因子に「タテへの忠誠」「他者への誠実」「組織利益の優先」「役割に対する重圧」とした。因子分析の結果は図表 6-5 に示した。

各因子の内容については、「タテへの忠誠」は属人的組織風土と同様に、物事の本質を論理性ではなく人によって判断する思考であり、「属人的組織風土」「派閥的行動」の質問を主体としながら、「全体的見通しの低下」と「公正観の低下」の同僚や上司への遠慮に関する項目で構成された。 α 係数は 0.911 であった。

「他者への誠実」は組織内外の関係している人を大切にしようとする志向であり、「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼」「外集団認識」の質問を主体としながら、「全体

的見通しの低下」の部門間の情報交換に関する項目で構成された。α係数は0.862であった。

「組織利益の優先」は内集団志向と同様に、組織の利益に目を奪われ、それが外の社会にどのような影響を及ぼすかの洞察に欠けている状態であり、「内集団志向」を主体としながら、「公正観の低下」の自社の業務行為に対する疑問に関する質問で構成された。α係数は0.778であった。

「役割に対する重圧」は与えられた役割に対して組織構成員が重圧を感じている状況であり、「役割認識の強さ」の質問を中心に、「外集団認識」の社会に対する信用リスクに関する質問と「内集団認識」の社内での数字への圧力に関する項目で構成された。α係数は0.615と高くはなく、この点は注意が要する。

図表 6-5 組織不正因子の因子分析結果

		1	2	3	4
タテへの忠誠	私の会社では、一部の人が強固な結託を形成している。	.854	.144	.008	-.182
	相手の対面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見が表明されないことがある。	.762	-.053	-.113	.062
	他の社員が携わっている仕事に口を出すことは心苦しい雰囲気がある。	.707	.026	-.106	.141
	仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある。	.690	-.109	.046	.035
	会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある。	.681	-.035	-.038	.176
	私の会社では、有力な派閥（仲良しグループ）に所属しない個人は、仕事上不利な取り扱いや嫌がらせを受ける。	.640	.062	.220	-.194
	トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある。	.637	-.025	.062	-.043
	私の会社の会議では、主流派閥の社員に対する反対意見が言いにくい。	.603	-.021	.254	-.050
	誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まることが多い。	.585	.012	-.062	.303
	会社を批判したり上司に意見を申し立てることは難しい雰囲気がある。	.543	-.140	.034	.216
他者への誠実	私の会社の会議では、一部の人が陰で共謀して有利な決議を得ようとしている。	.524	.081	.310	-.269
	会社では、自分たちの仕事は社会にどのように役立っているのか常に考えている。	.113	.715	.005	.098
	社内では他の部門がどのような仕事をしているのか知るため、積極的に情報を交換する傾向にある。	.041	.639	.154	-.216
	私の会社の経営者・管理者は、他の成員の模範となるような倫理的行動をしている。	.109	.611	-.305	-.051
	会社全体の事業が世間や社会一般に対してどのような影響を与えるのか常に意識している。	.152	.610	.107	.309
	会社は社会の一員であるという認識が強い。	-.010	.602	.027	.043
	私の会社では、同僚同士が分け隔てなく協力的である。	-.201	.585	.059	-.057
	部署間や上下のコミュニケーションがよく、風通しがよい。	-.200	.571	.011	-.142
	私の会社の同僚や上司は仕事の上で信頼できる。	-.266	.568	.040	.068
	私が正しいことを率先してすると、私の会社の上司や同僚は支持してくれる。	-.191	.553	-.025	.139
組織利益の重視	私の会社の経営者・管理者は強い使命感を持っている。	.148	.515	-.256	.169
	利益を得るためには手段を選ばない傾向がある。	.055	.022	.782	.133
	厳しい競争社会の中で、会社の存続のためには手段を選んでいられないとする傾向にある。	.036	.077	.736	.069
	私の会社では、業務としての行為が不正行為であることに気づかず、それが会社のやり方だと思ってしまう傾向にある。	.093	-.087	.615	-.030
役割に対する重圧	会社の利益を上げるためなら、多少のリスクがある行為でも行わざるを得ないとする雰囲気がある。	-.124	-.023	.569	.227
	仕事上、自分に割り当てられた業務は何としてもでも果たさなければならぬという雰囲気がある。	-.156	.057	.237	.585
	会社から与えられた役目を果たすときは、個人の信念より組織の方針を優先する傾向にある。	.073	.085	.124	.536
	いったん社会での信用を失ったら、それを回復することは難しいと認識している。	.116	.009	-.171	.534
	社内には数字が全てという雰囲気がある。	.069	-.047	.331	.450
α係数		0.911	0.862	0.778	0.615

組織不正の発生と容認態度（組織特性）

8つの質問項目を構成したところ、一因子であることが確認された。α係数は0.931であった。

6.4.2 各因子間の重回帰分析結果

組織不正の発生と容認態度に対する関係性規範因子と組織不正因子との重回帰分析を行い、その結果を図表6-6に示した。この解析の調整済みR²値は0.745であった。

関係性規範因子については、「周囲への義理堅さ」「単一集団所属」が組織不正の発生と容認態度を強化するのに対し、「長期的関係の重視」はそれを抑制することが示された。人との関係に対する義務を果たそうとする組織構成員や、その組織でしか働いたことがない組織構成員が多い組織は、組織不正を促進するのに対し、長期的関係の維持を重視する組織構成員が多い組織は、組織不正を抑制すると言える。

組織不正因子については、「タテへの忠誠」「組織利益の優先」が組織不正の発生と容認態度を強化するのに対し、「他者への誠実」「役割に対する重圧」は組織不正の発生と容認態度を抑制することが示された。中でも「タテへの忠誠」「組織利益の優先」は特に影響が強いことが示され、物事の正当性を論理性ではなく人によって判断する特性をもつ組織や、利益の獲得に盲目的になっている組織は組織不正を起こしやすいと言える。一方で、与えられた役割に対する圧力が強い組織や、組織内外の関係している人を大切にしようとする組織は組織不正を抑制すると言えるが、後者はその抑制効果が強くないことが示された。

関係性規範因子と組織不正因子との関係については、「周囲への義理堅さ」と「身内安定志向」がすべての組織不正因子に対して影響していることが示され、組織不正と関係性規範因子が密接に関連していると言える（図表6-7、6-8参照）。

この2つの因子については、「周囲への義理堅さ」は、「他者への誠実」「組織利益の優先」を強化し、「タテへの忠誠」「役割に対する重圧」を抑制するのに対し、「身内安定志向」は、「タテへの忠誠」「役割に対する重圧」を強化し、「他者への誠実」「組織利益の優先」を抑制するという、真逆の影響を組織不正因子に及ぼしていることが確認された。

図表 6-6 組織不正の発生と容認態度に対する重回帰分析結果

	組織不正の発生と容認態度	
	発生	容認態度
周囲への義理堅さ	-.113 *	.146 **
身内安定志向	.283 **	-.068
組織内競争の重視	.166 **	.010
長期的関係の重視	-.343 **	-.117 **
単一集団所属	.223 **	.066 †
タテへの忠誠		.465 **
他者への誠実		-.134 **
組織利益の重視		.519 **
役割に対する重圧		-.209 **
R ²	.249 **	.752 **
Adj. R ²	.236	.745
ΔR ²		.503

**p<.01 *p<.05 †p<.1

これらのことは、人との関係に対する義務を果たそうとする組織構成員が多い組織は、組織内外の関係している人を大切にするという組織の志向を特に強める一方で、組織利益を重視するために組織外に対する不正を促進するという、矛盾した影響を組織に及ぼしている。また、身内の調和を重視する組織構成員が多い組織は、「役割に対する重圧」を組織において強めることで組織不正を抑制しているものの、物事の正当性を論理性ではなく人によって判断するという特性を組織に持たせ、「他者への誠実」を抑制することで、結果として組織不正の促進に関与していると考えられる。

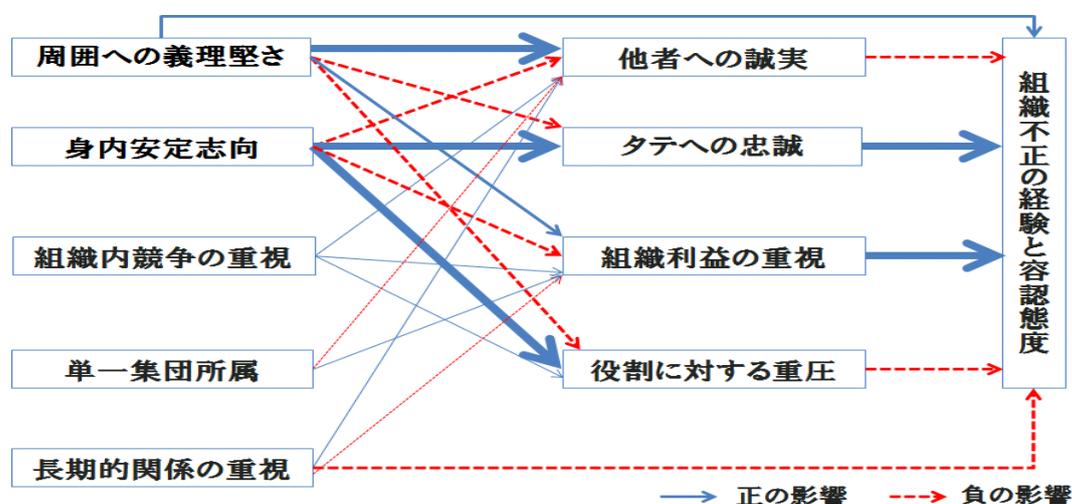
「長期的関係の重視」と「単一集団所属」についても、「長期的関係志向」は「他者への誠実」を強化し「組織利益の優先」を抑制することで、組織不正の経験と容認態度を抑制する方向で組織不正因子に影響している一方で、「単一集団所属」は、「他者への誠実」を抑制し、「組織利益の優先」を強化することで、組織不正の経験と容認態度を促進する方向で組織不正因子に影響しており、組織不正因子に対して真逆の影響を及ぼしていること

図表 6-7 関係性規範因子と組織不正因子の重回帰分析結果

	タテへの忠誠		他者への誠実		組織利益の重視		役割に対する重圧	
義理堅さ	-.252 **	-.103 *	.659 **	.584 **	-.076	.203 **	.069	-.171 *
身内安定志向	.628 **	.494 **	-.202 **	-.138 *	.279 **	-.192 *	.538 **	.570 **
組織内競争の重視	.178 **	.137 **	.160 **	.208 **	.218 **	.135 **	.086	-.005
長期的関係の重視	-.115 *	.020	.190 **	.140 **	-.305 **	-.192 **	-.056	-.091
単一集団所属	.019	-.071 †	-.143 **	-.092 *	.198 **	.170 **	-.125 *	-.093
タテへの忠誠	—		-.209 **		.601 **		.021	
他者への誠実		-.189 **	—		-.203 **		.386 **	
組織利益の重視		.324 **		-.121 **	—		.117 †	
役割に対する重圧		.009		.189 **		.096 †	—	
R ²	.583 **	.695 **	.594 **	.663 **	.235 **	.433 *	.253 **	.310 **
Adj. R ²	.575	.686	.587	.653	.222	.418	.240	.291
ΔR ²		.113		.069		.199		.057

**p<.01 *p<.05 †p<.1

図表 6-8 各因子間の想定される関係



が示された。長期的関係を重視する組織構成員が多くても、その構成員に多様な組織で働いた経験がない場合、組織不正に対する効果は相殺される可能性を示している。

また、「組織内競争の重視」については、「タテへの忠誠」「他者への誠実」「組織利益の優先」を強化することが確認された。組織内競争を重視する組織構成員が多い組織は、組織内外の関係している人を大切にしようとする一方で、組織利益を優先し、その判断において論理性ではなく人を重視する特性を組織に付与すると考えられる。

以上の結果より、仮説①は支持されたが、仮説②については、「周囲への義理堅さ」が直接的に組織不正の経験と容認態度を促進することが示されたほか、「単一集団所属」も、組織不正因子に対して組織不正の経験と容認態度を促進する方向で強化していることが確認されたが、「単一集団所属」を除く関係性規範因子は、組織不正因子との関係において、組織不正の経験と容認態度に対して促進と抑制の両面から影響を及ぼしていることが確認された。そのため、仮説②は一部支持されたと言える。

なお、「組織利益の優先」については ΔR^2 の値の変動が大きいいため、他の組織不正因子からの影響も強いと思われる。

図表 6-9 各因子間の相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 組織不正の発生と容認態度	-								
2 義理堅さ	-.245 **	-							
3 身内安定志向	.309 **	-.168 **	-						
4 組織内競争の重視	.222 **	-.087 *	.256 **	-					
5 長期的関係の重視	-.145 **	.224 **	.375 **	.144 **	-				
6 単一集団所属	.211 **	.030	.413 **	.101 *	.417 **	-			
7 人本位の思考	.670 **	-.398 **	.681 **	.346 **	.097 *	.241 **	-		
8 他者への誠実	-.459 **	.717 **	-.259 **	.064	.225 **	-.111 *	-.482 **	-	
9 組織利益の重視	.775 **	-.204 **	.315 **	.272 **	-.104 *	.206 **	.588 **	-.346 **	-
10 役割に対する重圧感	-.006	-.046	.476 **	.198 **	.121 *	.084 *	.327 **	.054	.199 **

6.5 まとめと考察 ～責任範囲の拡大の必要性～

この調査では関係性を主体とする規範に基づく日本の組織構成員の特性が、組織不正を発生させる組織特性である組織不正因子に対し、どのように影響しているのかを検証した。

その結果、関係性を主体とする規範において最も基本となる、人との関係に対して発生する義務である「周囲への義理堅さ」と、この規範に基づく組織構成員の特性としての小集団志向を含む「身内安定志向」、組織内での関係の正当性である永続的關係としての「長期的関係の重視」「単一集団所属」、能力としての正当性を示すための「組織内競争の重視」の全ての関係性規範因子が、組織特性としての組織不正因子に影響を与えており、これらの組織構成員の特性が組織不正と密接に関係していることが確認された。特に、「周囲への義理堅さ」と「身内安定志向」は全ての組織不正因子に影響しており、組織不正を考慮する上で重要な因子であると考えられる。また、「周囲への義理堅さ」と「単一集団所属」については、直接的に組織不正を促進する方向で影響することも示された。

しかし、関係性規範因子の組織不正因子に対する影響の方向性は、「単一集団所属」のみ組織不正を促進する方向に作用していることが確認され、組織内に他の組織で働いたことがある人がいないという状態は組織不正を発生させやすく、組織構成員の多様な経験が組織不正の抑制に対して重要であると考えられるが、その他の「周囲への義理堅さ」「身内安定志向」「組織内競争の重視」は、どれも組織不正を促進と抑制の両面の方向で組織不正因子に影響しており、「長期的関係の重視」については、組織不正を抑制することが確認された。このことは、関係性を主体とする規範に基づく組織構成員の特性が、組織不正を促進するだけではなく、抑制する方向にも作用することを意味している。

この組織不正に対する促進と抑制を区分するものについては、この調査の結果から、注目すべき2つの視点が存在すると考えられる。一つは、「周囲への義理堅さ」と「身内安定志向」が組織不正因子に対してそれぞれ真逆の反応を示したことであり、それぞれ、不正に対する“アクセル”と“ブレーキ”の因子が異なることである。

もう一つは、関係性を主体とする規範において、「周囲への義理堅さ」と「身内安定志向」の組織構成員が規範の対象としている相手が異なることであり、それによって組織不正を抑制する手法が異なると考えられることである。

「周囲への義理堅さ」が強く影響を与えている組織不正因子は「他者への誠実」であり、本来的には組織不正を抑制するように考えられるが、「組織利益の優先」を促進し、「役割に対する重圧」を抑制することも含め、組織不正を促進する方向に作用している。このことは、人との関係に対する義務を果たそうとする意志が強い組織構成員が多い組織は、組織内外の関係のある人を大切にするとともに、職場の信頼感や助け合いにより各構成員の職務への重圧感を抑制しながら、共同作業の目的である組織利益に対するコミットを高める。それが結果として、組織の不正につながるというように考えられる可能性がある。また、「役割に対する重圧」を「他者への誠実」が強化していることから、他者の期待に応じるという意味においてその圧力も向上すると思われる。そのため、「周囲への義理堅さ」における組織不正を抑制するには、抑制因子である「他者への誠実」の“他者”の範囲、すなわち、人との関係に対する義務を果たそうとする意志が働く範囲を広げることが重要であると考えられる。その意味では、「長期的関係の重視」を強めることも、時間軸的な関係の範囲を広げることになり、さらに「組織利益の優先」を抑制するため、有効である可能性がある。また、「身内安定志向」とは組織不正因子に与える影響は真逆であるため、「他者への誠実」を保ちながらこの2つをうまく組み合わせることも考えられる。

他方で、「身内安定志向」が強く影響を与えている組織不正因子は「タテへの忠誠」と「役割に対する重圧」である。正当であるかどうかの判断を、論理性ではなく人を基軸においているため、組織外部においてその正当性を共有できない場合、正当性が担保できなくなり、不正が起りやすくなると考えられる。ただし、正当な人から与えられた役割に対する圧力が強いいため、失敗できないという意識が強まり、行動が慎重になることで不正を抑制すると考えられる。

しかし、この場合において、仮に不正を防止するために抑制因子である「役割に対する重圧」を高めると行動が慎重になりすぎ、最終的には何もしないことが最善になるという問題が発生する可能性がある。そもそも「身内安定志向」の組織構成員が多い組織は、「組織利益の優先」をしないという組織特性をもつため、組織の不正は防いでも、組織そのも

のが衰退することになるであろう。このような組織には、コンプライアンスなどでより圧力を高めることは避けるべきであると思われる。

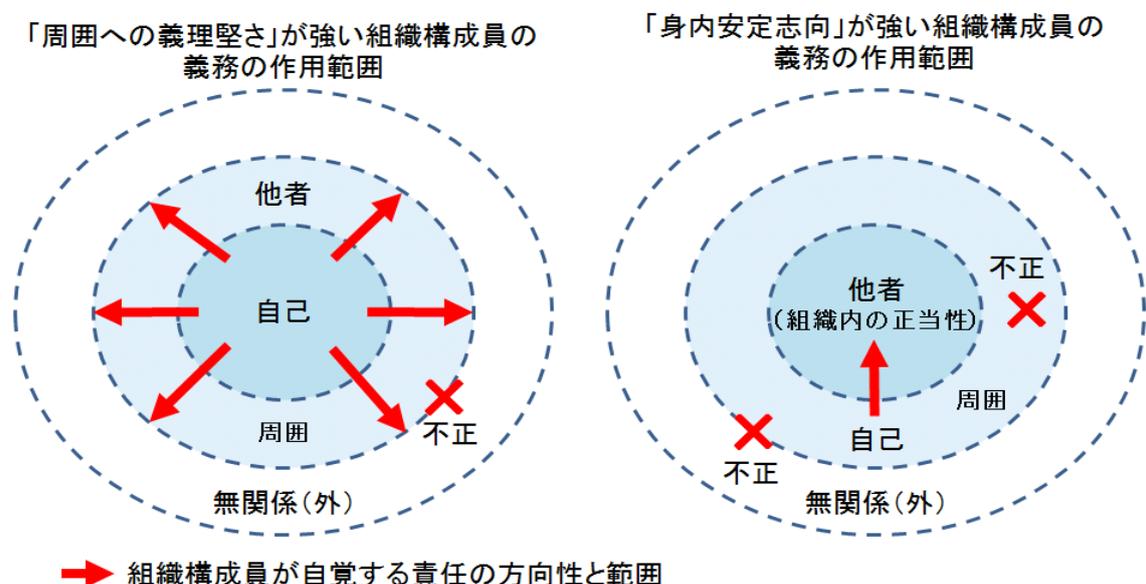
この「身内安定志向」が強い組織構成員が多い組織の不正を抑制することを考える上で、「周囲への義理堅さ」と「身内安定志向」において組織構成員が感じる義務の違いについて検証してみる。

この2つの因子は同様に、人に対する義務を前提として成立していると考えられる。つまり、「周囲への義理堅さ」は周囲の人々の心情に対する呼応としての義務であり、「身内安定志向」は正当性をもつ人の心情に対する呼応としての義務である。この正当性とは、前章でも述べたように、組織における人としての同一性との永続的關係を満たしているもの、すなわち長期的關係を築いていると同時に、全人格的な能力があると認められている組織構成員である。簡易的に言えば、その組織のトップが最も正当であると言える。

このことは、組織構成員が誰との關係を重要視しているかということと同じであり、「周囲への義理堅さ」は“周囲の人々にとっての自己のあり方”に対して規範を形成し、「身内安定志向」は“正当性をもつ人にとっての自己のあり方”に規範を形成していると考えられる。そのため、それらの組織構成員が起こす組織不正は、「周囲への義理堅さ」の場合は周知と無關係の外との間で発生し、「身内安定志向」の場合はそれに加えて周囲の他者との間にも発生すると考えられる。この關係を図表 6-6 に表した。

以上のことから、前述したように「周囲への義理堅さ」において組織不正を防止するには、“他者”の範圍を広げる必要があり、「身内安定志向」の特性をもつ組織構成員が多い組織は、正当性をもつ管理者などが内向きになっているベクトルを、自社にどれだけの利益をもたらしたのかということではなく、外部にどれだけの利益をもたらしたのか、ということの評価することなどによって外向きにすることがまずは必要であり、外部に対する責任を絶対的に遂行させながら、その外部の範圍がより広がっていくように、組織内競争を促すことが重要であると考えられる。

図表 6-10 組織構成員の2つの義務による組織不正の発生場所



結章 日本の組織構成員の特性がもたらす組織不正

日本の組織構成員は、どの他人に対してまで自己が責任を負っていると自覚して仕事をしているのか。本論で問題にしてきたことは、最終的にはこの1点のみである。そして、日本人の規範の構造においては、この責任の範囲が狭くなりやすいことが、日本の組織における組織不正の発生に対する問題の本質であるというのが本論の結論であり、そのメカニズムをこれまでの研究を中心に検証してきた。最後にこのメカニズムを中心に本論を要約し、現状の憂慮すべき事項を勘案しながら、今後の課題を述べる。

6.6 本論の要約 ～組織不正が発生する基本的メカニズム～

組織不正について確実に言えることは、組織というものが実体をもたない以上、どの不正も必ずその組織構成員が関与しているということである。すなわち、組織構成員の特性を知ることが、組織不正の根源を理解する上で必要不可欠な事項であると言える。

ここで問題になるのが、なぜ組織構成員は不正を起こすのかということである。

本論ではこの点について、組織不正は正常な組織の規範において発生することに加え、日本の社会が世界でも類を見ないほど単一的であるため、日本人から形成される組織と組織構成員においては、どれも共通した規範に基づいているということを前提におき、日本人の規範の構造と組織不正の関係を論じた。

以下は、3-6章の各章のまとめとも重複するが、本論において検証した日本人の規範とその規範の影響がもたらす組織不正との関係の要約である。

日本人の規範である「関係性を主体とする規範」に基づく社会では、
「一個人」ではなく「一関係体」である小集団を社会的最小単位とする

日本人の社会的行為において、その正否を決める規範は欧米のように個人の中にあるのではなく、「他者にとっての自己のあり方」、すなわち他者との関係性の中にある。

この規範の基本的な構造は、関係がある相手の思いや気持ちを理解し、それに応じるという義理としての義務を負うことである。これを本論では、関係性を主体とする規範と呼んだ。この規範の源は、他者にとっての自己のあり方であるため、行為に対する規範を形成するには必然的に他者が必要になる。このことは、日本における社会的行為の最小単位が「一個人」ではなく、「一関係」になることを意味する。すなわち、集団を組む必要があるということである。

これらのことも含め、この規範の特徴を下記に記した。この結果として、日本人が社会参加をするには、長期的関係が前提となる仲間内としての小集団を基本単位とする必要があり、その小集団を他に対して優先する傾向が備わっているほか、関係のない他人に対しては無規範になる、すなわち不正を起こしやすくなることを念頭に置く必要がある。

＜関係性を主体とする規範の特徴＞

- ・「他者にとっての自己のあり方」に規範を見出す

義理としての義務であり、役割ではなく他者との関係に対して義務を負う。

- ・小集団志向

「他者にとっての自己のあり方」を見出すには必然的に相手がいる。そのため、日本人が規範に基づく社会的行為を行うには集団を組む必然がある。

- ・前提としての価値観の同一性

関係は刻々と変化するため、規範を明文化することはできない。そのため、関係相手との価値観の同一性が求められる。価値観を合わせるためには、少数の人数と長期にわたる関係構築が必要になる。

- ・規範の有限性

規範は関係がない相手とは成立しないため、規範の範囲は有限である。結果として、パブリックという概念が育ちにくい。

- ・規範に濃度がある

規範の強さに濃度があり、関係が深い身内を優先する傾向にある。

- ・役割の無限定性

人に対する義務であるため、役割は無限定になる。

- ・個人の存立基盤としての集団

身内としての小集団に自己の存在意義を見出している。

この規範における正当性は「系統的な生き方の同一性と永続性」

日本人が自己と同じ集団の構成員であるかどうかを認識する際には、構成員個々の認識や集団への所属の事実ではなく、一族郎党のような系統的な生き方の同一性と永続性をもって正当な集団のメンバーと判断している。さらに、日本の組織は社会的集団でもあるため、この正当性に基づいて組織における組織構成員の位置づけを判断している。つまり、組織内においてこの関係が成立している構成員ほど組織内での正当性が増すため、この度合が組織構成員の組織内での価値を表す重要な指標となる。

この結果として、組織に長くいる構成員や、分家よりも本家としての本社やグループの中心となる会社の所属者を上とみなす意識のほか、論理性や能力よりも同じ考え方の者を重要視するといったことを生み出すと考えられる。また、個人は組織に自己の存立基盤を見出すため、この指標は個人にとっても重要なものになり、自己の正当性を担保するために組織への同調や単一組織に所属し続けるという選択をしやすくする。これによって、組織内の同一性が促進される反面、価値観の多様性をなくす可能性が高い。

この規範に基づく小集団を基本単位とする組織編制が組織不正を発生させる

日本の組織は個人ではなく小集団を社会的単位とし、この小集団が連鎖することで構成されており、組織構成員はその身内である小集団を最も重視しながら働く傾向にある。このことが組織に制度以前の以下の6つの本質的特性を付与しており、これらの特性が組織不正の発生と関連している。

- ・ **単一集団所属と小集団志向による、外部規範の無理解と身内規範の優先**

組織構成員は小集団を中心とした単一集団に所属し続ける傾向にあるため、構成員のネットワークの範囲が非常に狭くなる。そのため、他の組織の規範に対して無理解になりがちであり、たとえ理解しても、関係性が濃く自己への拘束力が強い身内の規範を優先しがちになる。

- ・ **小集団の連鎖体が、ヨコの関係を主体に情報交換を阻害し、派閥を生む**

日本の組織構造が下位集団から上位集団まで小集団の連鎖体になっており、この構造では、上位集団へのタテへのつながりはできるが、ヨコへの同列の小集団とはつながらない系列的なものとなる。そのため、組織が同系列である派閥に別れやすく、ヨコへの情報の流通が希薄になりやすい。

- ・ **個人の位置によって組織内競合集団が異なることが、命令の不徹底を生む**

上位の小集団は同列にある上位の小集団と競合し、下位の小集団も同様にその他の下位の小集団と競合するという小集団単位の競争になり、各系列の統制がとれていない場合、上位の小集団に対しては有利でも下位の小集団に対しては不利な命令は受け入れられづらくなるほか、身内ばかり優先し、全体観の認識が乏しくなる。

- ・ **人間的価値としての組織内の地位の重視による、激しい組織内競争と内向き**

日本の組織では、能力とは実力だけでなく全人格的能力を指し、それを示すために組織内の地位の獲得と、自己の小集団の序列をあげる事が重要になる。各小集団は組織との関係の長さにおいて同等の正当性をもつメンバーで構成されているため、組織内での優位性を得るために能力を示すことが、個人においても所属小集団においても重要になり、激しい社内競争を誘発する。自己の存在意義をそこに見出だす場合、組織内での能力の優位性を示すことが最重要となりため内向きになり、顧客やその他の関係先との取引は自己の目的ではなく手段と化す。

- ・ **人との関係に対する義務による、属人志向と役割認識の増大**

職務ではなく人との関係に対して義務を負うため、論理性よりも人によって善悪を判断しやすくなるほか、その役割は無限定になり、相手を裏切れないという意味において、役割認識が増す。

- ・ **永続的関係を維持するための安定志向が、不正の容認と変化の回避を生む**

集団との関係やその集団内部の関係性そのものが破壊されることは、自己の正当性の担保という意味において最も避けるべきことである。そのため、調和的な関係が重要になるほか、集団内部のこれまでの関係性が壊れるような急激な変化は避けるべきことになる。これは、組織内の誰かが不正をしても関係を維持するためにそれを容認するほか、このような習性が強すぎる場合、これまでの規範に固執することになる。

組織構成員が義務を感じる 2 種類の相手によって、組織不正の抑制方法が異なる

組織構成員が義理としての義務を感じる相手は、自己の「周囲の仲間」と「組織の中での正当な者」の 2 種類あり、「周囲の仲間」への義理を重視する構成員に対して組織不正を抑制するように働きかけるには、自己にとって関係があり、責任を負っていると思う人の範囲を広げる必要がある。「組織の中での正当な者」への義理を重視する構成員に対して、正当性をもつリーダーが内向きになっている構成員のベクトルを、自社の利益だけではない

く、外部にもたらした利益による評価の重視に変更することなどによって、意識の方向性を外向きにすることがまずは必要であり、その上で、「周囲の仲間」への義理を重視する構成員と同様に、責任を感じる範囲を広げさせることが重要である。

これらの要因は、最終的には規範の範囲の有限性と身内の優先にいきつくと言える。これが「他者にとっての自己のあり方」である関係性を主体とする規範の欠点であり、その規範を採用する組織構成員の認識における義務を負うべき範囲の狭さと身内の優先が、組織不正を発生させる本質的な原因の一つであると言える。

日本に「三方よし」という教えが存在したのは、それを教える必然があったからであろう。

6.7 本論の含意

6.7.1 理論的含意

組織構成員の心理的特性に焦点をあて、それを元に組織不正を起こす原理の解明を試みたことと、これまでの組織不正に関する研究の因子をまとめたことの2点である。

これまでの組織不正における先行研究は、観察される現象からどのような組織特性や個人特性が組織不正を発生させるかということをも明らかにする研究が多かった。しかし、組織不正を起こした企業やその関係者に実際にインタビューなどを行うことは、その性質上非常に難しく、どのような特性をもつ組織が不正を起こしやすいのかということは判明するものの、それがなぜ起こるのかということについては不明な部分が多かった。本論ではこの点について、組織構成員の心理的特性としての規範の構造からのアプローチを行い、組織不正を起こす組織特性が発生する理由の解明に対する仮説を構築し、調査によってその一部を実際に実証した。このことは、組織構成員の心理的特性からのアプローチが、今後の組織不正に関する研究だけでなく、その他の人に基づく経営的な要素においても、新たな視点として成立すると思われる。

これに加え、これまでの組織不正に関する研究は、個々の研究者がそれぞれ因子を命名し、どれがどのように関係しているのかが不明であったが、本研究では組織構成員が観察できる組織特性に関する組織不正を発生させる要因について、これまでのものをまとめて解析を行い、その結果、4つの因子構造であることを明らかにしたことである。これにより、今後の研究においてある程度の共通性を保つことができると思われる。

6.7.2 実践的含意

組織構成員の特性と組織不正との関係の原理を提示することで、組織不正を防止する上で実際にどのように自組織の構成員にアプローチすることが有効かということについて、それぞれの組織の担当者が自ら手立てを考えることができるようにしたことである。

組織不正につながる要因は組織によって異なることが想定され、不正を防ぐにはそれぞれの組織に合わせた施策が必要になると考えられる。それを考える上で、不正を発生させる原理として本論を活用することは一つの考え方の軸を提供することになり、これに基づいて仮説を立て、検証していくことができるようになると思われる。

例えば、小集団の連鎖体である日本の組織において、最上位の小集団である経営層に対する監視役として社外取締役を導入しても、下位の小集団へのリーダーシップが発揮されていない場合、その有効性は極めて限定的であることが想定される。そのような組織において組織不正を防ぐには、下位の小集団に対する社外取締役のような制度を導入するなどの日本の組織ならではの対策が必要であると考えられる。ただしその場合、その部外者に対して正当性を担保をする必要があるであろう。

社内のコンプライアンスを厳しくする場合においても、「身内安定志向」が強い組織構成員がその組織内に多ければ、その組織はより変化を回避するようになり、不正は回避できるかもしれないが企業活動そのものに支障をきたすようになる可能性があるであろう。このような場合は、第6章5節で述べたように、正当性をもつ役職者などが内向きになっているベクトルを、自社にどれだけの利益をもたらしたのかということではなく、外部にどれだけの利益をもたらしたのか、ということの評価することなどによって外向きにすることがまずは必要であり、外部に対する責任を絶対的に遂行させながら、その外部の範囲がより広がっていくように、組織内競争を促すことが重要であると考えられる。

いずれにせよ、関係性を主体とする規範をもつ組織構成員は、どうしても責任の範囲を狭く認識する傾向にあるため、特に各小集団のリーダーたる役職者が自覚する責任の範囲とリーダーとしての能力を会社として常に管理、拡張していくことが必須である。第5章3節でも述べたように、序列や地位を得ることが結果ではなく目的となっている組織や、組織との一体性と永続的關係という意味において正当性をもつから地位を付与することを行っているような組織は、特に気を付けなければならない。

さらに、この考え方の軸は組織不正以外のことにおいても人にまつわることであれば活用できると思われる。

関係性を主体とする規範のメカニズムを理解し活用することは、どのようにすれば他者への誠実、すなわち広い目線を獲得するように人が動いてくれるのかということを考えていく上で、有用であると思われる。

6.8 これからの組織に関する懸念 ～本論の限界と今後の課題も含め～

本論の限界と今後の課題について3点存在する。

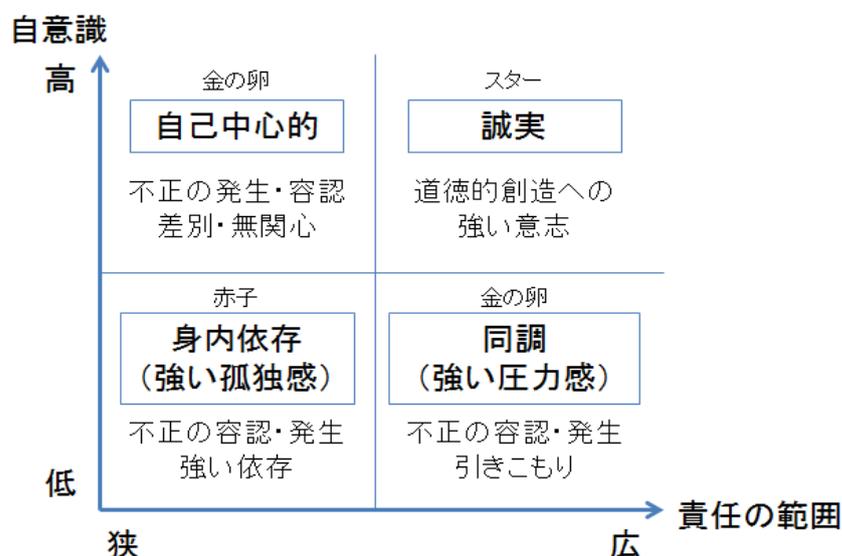
1点目は、規範の構造を検証する上で用いた研究が古いということである。この規範はある程度の普遍性は存在するが、中根（1967）や岩田（1977）が検証したことが現在においてどこまで適用できるのかということについては、更なる検証が必要である

2点目は、責任の範囲については、責任を果たすべき個人や集団の広さという空間的な範囲には焦点をあてているが、時間的な範囲に対しては触れていないことである。将来の組織に対する責任や過去から引き継いだものを守るといった責任に対する義務も、組織不正の発生と関連してくると思われ、組織構成員が責任を感じている時間的な範囲についても、今後は研究が必要であると思われる。

3点目は、組織不正を抑制する上で責任を感じる規範を広げるだけでは不十分であり、責任を遂行するという意志の強さが必要であるということである。本論では、日本人の規範の構造がもたらす組織構成員の特性と組織不正との関係について、組織構成員が誰に対

してまで責任を感じているのかという、責任の範囲に焦点をおいて論じたが、実際に責任を遂行するには、責任を感じる範囲だけでなく、責任を果たすという行動を起こすことが重要になる。しかし、この責任を果たすという行動を起こす源になる自意識としての「意志の強さ」を創るには、何が必要なのかという点について本論では触れておらず、組織不正を実際に防止する上では、この部分の研究と組織不正との関係を検証することが今後必要であろう。この両軸が満たされることで、他者への誠実を果たすことができると言える。これはあくまでも筆者の想定であるが、筆者が考える責任の範囲と責任を遂行する自意識との関係を図表 6-1 に表した。自意識が低まれば、他人に依存・同調する傾向が生まれ、責任の範囲が狭いと自己中止的になり、どちらも組織不正を発生させる要因になると考えられる。道徳的創造とはバーナード（1956）も指摘しているが、すべての人の規範を満たす行為の創出であると筆者は考えている。

図表 6-1 責任の範囲と自意識が及ぼす組織不正との関係



出所 筆者制作

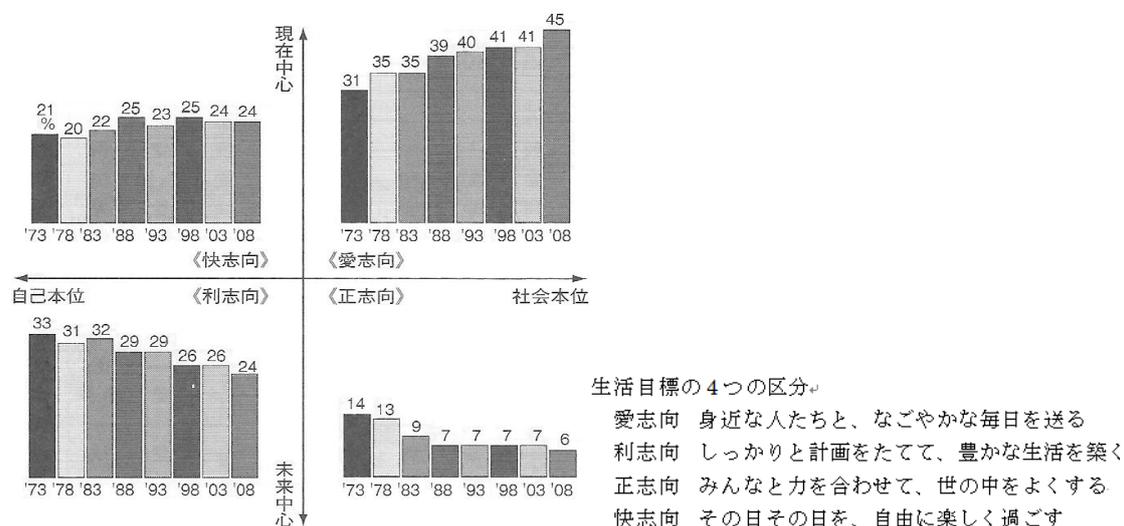
最後に、本論で論じた責任の範囲に加え、責任を果たす意志の強さから見た、現状の組織に見られる憂慮すべき事項について、筆者の私見を述べて本論を閉じることにする。

バーナード（1956;バーナード,1968,278）は、責任とは各自に内在する道徳性はどのようなものであっても、それが行動に影響を与えるのは個人の資質の問題であると指摘しているが、この行動に影響を与える個人の資質の一つとして、「自分がやらねば」という、良い意味での自意識の高さが必要であると思われる。土居（1972）が述べた「自分がある」という状況は、そのような自意識を発揮しながらも、他者と共存できている状況を表していると考えられる。

現状の組織構成員における、責任の範囲と自意識に関して、気になるデータが存在する。図表 6-2 に示したこのデータは、NHK放送文化研究所（2010）が継続的に調査しているものであるが、日本人の責任の範囲と自意識について、その両方ともが“よくない”方向

に向かっており、今の組織構成員の責任の範囲が徐々に縮小するとともに、自意識も弱体化してきているということ、このデータは表している可能性がある。

図表 6-2 日本人の生活目標



出所 NHK 放送文化研究所 (2010,p199)

この調査は日本人が日々の生活にける人生の目的や生活の目標をどこに設定しているのかということを下記の4つに区分して調査したものである。端的に言えば、現在の身近な関係を重視する人々が増え、将来の自分や社会をよくしたいと考えている人々が減っていることを意味しており、時間的・空間的な責任の範囲が縮小していることに加え、自身に対するコミットとしての自意識も減少していることを表している可能性がある。

生活目標の4つの区分

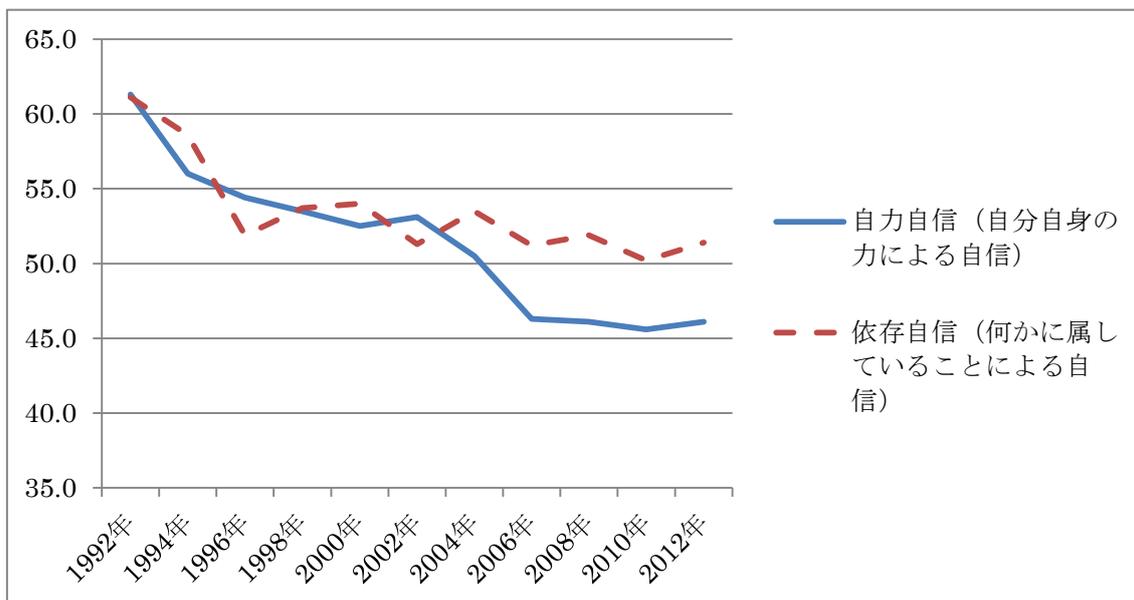
- 愛志向 身近な人たちと、なごやかな毎日を送る
- 利志向 しっかりと計画をたてて、豊かな生活を築く
- 正志向 みんなと力を合わせて、世の中をよくする
- 快志向 その日その日を、自由に楽しく過ごす

これと関連して、堀井（2011）は一般大学生の対人恐怖症の割合について、1993年と2008年とを比較し、1993年より2008年の大学生の対人恐怖症の割合が全体的に高まっていることを明らかにし、今の大学生は人の目を非常に気にするだけでなく、集団に恐怖すら感じるようになってきていると指摘している。

さらに、博報堂（2012）の生活定点調査では、図6-3のように、日本人の自分自身の力による自信に加え、何かに属していることによる自信の双方ともに、低下し続けていることを明らかにしている。

これらの調査は、責任の範囲の縮小だけでなく、良い意味での自意識が弱体化しており、その根源となる自信を得る機会そのものも減少している可能性を示していると思われる。

図表 6-3 日本人の「自信」の推移



博報堂 (2012) 生活定点調査より

筆者がこれらのデータをかなり拡大解釈していることは承知しながらも、責任範囲の縮小と自意識の衰退は、今後の組織不正の発生を促進するだけでなく、日本発のイノベーションにも深刻な影響を与えるのではないだろうか。

松下幸之助は、「産業人たる本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄興せんことを期す」と述べ、井深大は、「われわれは言い知れぬ感動を感じる。(中略)それは、われわれの真摯たる理想が、再建日本の企業のあり方と、図らずも一致したことに対する大なる喜びからである」と記した。

組織不正を本来的に抑制するには、彼らのような広い目線を育てるとともに、組織構成員に強い信念としての自意識を育むための自信を与えることが重要であると思われる。それを踏まえた上で、組織構成員とどのように接することで、組織不正を管理していくのかということ、を考えていく必要がある。

参考文献一覧

- C. I. バーナード (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- 会田雄次(1972)『日本人の意識構造 風土・歴史・社会』講談社
- イサヤ・ペンダサン (1971) 『日本人とユダヤ人』角川ソフィア文庫
- 岩田龍子(1977)『日本的経営の編成原理』文眞真
- NHK放送文化研究所 (2010) 『現代日本人の意識構造 第七晩』, NHKブックス
- 太田肇(1994)『日本企業と個人 -統合のパラダイム転換-』白桃書房
- 岡田斎 (2010) 「不祥事を起こした日本企業の再生に及ぼす企業風土の影響」神戸大学
附属図書館デジタルアーカイブ,
(http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_gakui/D1004884)
- 岡本浩一, 鎌田晶子 (2006)『属人思考の心理学』, 新曜社
- 久保克行, 広田真一, 宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念
の役割」『企業と法創造』 第1巻第4号, 113~124頁
- 北見幸一 (2010) 『企業社会関係資本と市場評価 -不祥事企業分析アプローチ-』学
分社
- 木村敏 (1972) 『人と人との間 精神行理学的日本論』弘文堂
- 郷原信郎 (2009) 「郷原信郎の会社をダメにする“法令遵守”」日経ビジネスONLINE,
2009年9月21日,
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20080721/165837/?P=1>)
- ジェームス・C・アベグレン (2004) 『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞出版社
- 鈴木竜太(2007)『自律する組織人 組織コミットメントとキャリアの展望』生産性出版
- 田中良三 (2003) 「企業不祥事にみるコーポレート・ガバナンス--企業倫理, 監査制度,
およびステークホルダーの視点を中心にして」『会計』 第164巻第6号, 879~
894頁
- 築達延征 (2004) 「倫理崩壊時のCollective Myopia (集合近眼) の状態と非常識な常識
による呪縛 -現象学・社会的構築主義・ハーバマス・フーコーの方法論による
実践診断理論-」『組織化学』Vol. 37 No. 4, 24~32頁
- 土居建郎(1971)『甘えの構造 (増補普及版)』弘文堂
- 統計数理研究所 (2008) 「日本人の国民性調査」統計数理研究所 調査科学研究センター
(http://www.ism.ac.jp/kokuminsei/table/data/html/ss5/5_6/5_6_all_g.htm)
- 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係-単一社会の理論-』, 講談社現代新書
- 中根千枝 (1978) 『タテ社会の力学』, 講談社学術文庫
- 中野千秋(1995)「実証研究: 企業管理者の倫理観に関する日米比較」『麗澤学際ジャー
ナル』第3巻第1号, 29~50頁
- 日本監査役協会 (2008) 「企業不祥事の防止と監査役」月刊監査役 No. 562,
(<http://www.kansa.or.jp/support/library/casestudy/post-33.html>)

- 博報堂 (2012) 「生活定点」博報堂生活総合研究所
(<http://seikatsusoken.jp/teiten/>)
- 濱口恵俊 (1998) 『日本研究原論-「関係体」としての日本人と日本社会-』有斐閣
- 濱口恵俊 (2003) 『「間 (あわい) の文化」と「独 (ひとり) の文化」-比較社会の基礎理論-』知泉書館
- 本間道子 (2007) 『組織性逸脱行過程 -社会心理学的視点から-』, 多賀出版
- 東洋 (1997) 「日本人の道德意識 道德スクリプト日米比較」『文化心理学 理論と実践』, 88
~108頁
- 樋口晴彦 (2010) 「組織不祥事の潜在的原因としての組織文化の過剰性に関する一考察」
『政策情報学会誌』第4巻第1号, 5-23頁
- 福留民夫 (2000) 『日本企業の経営倫理』, 明光社
- 星野崇宏, 新井一博, 平野茂実, 柳澤秀吉 (2008) 「組織風土と不祥事に関する実証分析」
『一橋経済学』 Vol. 2(2), 157-177頁
- 本間道子 (2007) 『組織性逸脱行過程-社会心理学的視点から-』, 多賀出版
- 間嶋 崇 (2008) 「組織アイデンティティと組織不祥事」『専修大学経営研究所報』174巻, 1
~23頁
- 松本久良 (2006) 「組織の硬軟と適応 -新たな適応理論からの再定義-」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター,
(http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/index_research.html)
- 由井常彦 (1997) 「経済発展とモラルは車の両輪だ -経営史からみた企業倫理の系譜-」
『時評』時評社, 11月号

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例として-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 榎下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーションに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013
2012・10b	高木 崇	富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～	3/2013
2012・11b	長尾 拓昭	鉄道事業者と地域社会の協働	3/2013
2012・12b	鳥居 敬	BtoB 製品業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性	3/2013
2012・13b	渡邊 和彦	インフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産評価	3/2013
2012・14b	井上 祐輔 大田 倫子	持続可能な社会に向かう企業経営―中小企業トップの挑戦―	3/2013

川口 潤
黒瀬 博之
中尾 悠利子
林田 史
渡邊 和彦

- 2012・15b 岡本 哲也 事業再生における金融機関の果たすべき役割ー中小企業等金融円滑化法を通して 3/2013
- 2013・1b 永川 智也 日本の組織構成員の特性と組織不正の関係～関係性を主体とする規範がもたらす日本的組織の負の側面～ 9/2013