

従業者と組織の心理的關係からみた内部不正行為の抑止に関する考察 Inhibition of internal fraud with psychological relationship in organization

北野 晴人[†]
Haruto Kitano

1. 問題の所在

過去 20 年ほどを振り返ってみるだけで国内外を問わず企業内部で発生する、機密情報に関わる不正行為は後を絶たない。

2014 年には最大 2000 万人を超える個人情報が、内部関係者（業務委託先企業の技術者）によって不正に持ち出され、名簿業者に売却された。その後、漏えいを引き起こした企業は 200 億円の補償金を準備する事態となり、名簿業者から購入した名簿を販売促進に利用した企業は社会的に非難を浴び、株価もストップ安を記録するに至った。

さらに同じ 2014 年、大手製造業では半導体メモリーに関する研究データが業務提携先の社員によって、転職の見返りとして韓国の競合企業に持ち込まれる事件が起きた。

「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。この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、企業はそれ自身が巨大な情報処理装置である（林, 2011）。従って、これらの不正行為は企業の持つ情報という経営資源に対する侵害であり、企業にとって大きな経営リスクとなり得る。そして内部の従業者によって行われた多くの侵害行為が報道されている。

経営資源としての情報は、現在その大部分がデジタル化され、IT システムを使って処理されている。これらの情報に対する内部不正行為を防止するために、通常は技術的セキュリティ対策及び、社内ルール（セキュリティ・ポリシー等）や教育などによる組織的・人的セキュリティ対策が行われている^a。それにも関わらず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関係者が、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、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している。

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、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^b。

[†] 情報セキュリティ大学院大学 博士後期課程, Institute of Information Security, Doctoral Program

^a 情報セキュリティマネジメント (ISMS) 分野では ISO27000 等の国際標準がある。

^b 現行の個人情報保護法は 2005 年 4 月 1 日完全施行された。

本研究では、従業者個人が引き起こす内部不正行為、特に情報に対する侵害行為を対象とする。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ために有用な要素は何か？をアンケート調査と分析によって見出すことを第一の目的としている。

さらに、分析によって見出された要素を用いて心理的抑止力の向上を実現するためには、どのような雇用制度、人事評価がふさわしいのか？について、成果主義導入の是非等も含めた検討を行い、内部不正行為の抑止に有用な、今後のあるべき雇用制度を検討することを第二の目的とした。

2. 調査・分析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など断片的なものが多く、体系的な分析・実証および具体的な改善策の提示には至っていない。

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。また、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。

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や職場の人間関係、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、従業者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者へという一方の働きかけで、その多くが実施されてきた^c。

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、すなわち自発的かつ前向き

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

にルールを守る, 倫理的な行動をするように従業員を動機付ける必要がある. その場合, 動機付けに必要な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, 従業員との心理的關係を測定するための指標として, フレデリック・ハーズバーグが確立した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關係を検証することで, 具体的にどのように従業員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.

なお, 本来企業における内部不正行為は組織的な不正行為(組織性逸脱行為)と個人的な不正行為があり, 岡本(2006)などの先行研究により, 強い影響を及ぼす要素は大きく異なることが明らかとなっている. そこで本研究では, 個人的な内部不正行為のみに絞って調査・分析を進めている.

2.1 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, 従業員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. それは一般的には動機付け理論を用いた, 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. 本研究では, 「従業員満足度が高い従業員は, 内部不正行為を行う可能性が低い」という仮説を立て, その關係を検証した.

動機付け理論としては最もよく参照されるものに, マズローの5段階欲求説がある(Maslow, A. H., 1954). しかしマズローの理論は実験や調査等で実証されていないため今回の指標としては利用できないと判断した. そこで他の主要な動機付け理論の一つであり, 実際に企業の職場における調査・分析をもとに確立され, 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, 二要因理論を利用して従業員満足度を測定し, 内部不正行為との關係を検証することとした.

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, 対人關係, 作業条件, 給与, 身分, 福利厚生」が相当する(Herzberg, 1977).

2.2 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員の心理的關係を測定するために, 組織行動論では主要な理論の一つである組織コミットメントを利用し, 内部不正行為との關係を検証した.

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(1997)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). 本研究では日本企業と日本人を主な対象としていることから, 田尾の分類方法を利用している.

- ・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關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. また, Randall(1987)や田尾(1997)のように過剰な組織コミットメントが不正行為の原因になる危険性を指摘しているものもあるが, それらは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ではない. しかし本研究では新たな視点での検証を行うため, 組織コミットメントを指標として利用した.

2.3 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, 従業員の志向と内部不正行為の関連を検討した. これは, 組織コミットメントの研究自体が, 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員による内部不正行為が起りにくい」という仮説を立てたためである.

3. 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. 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, 不正行為を実行する可能性に及ぼす影響を分析した^d.

^dここでいうデータベースとはリレーショナル・データベース(RDBMS)を意味している.

3.1 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
- (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・5件法を用いて得点を付与・測定した。

3.2 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。

3.3 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, 表2, 表3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、この会社が素晴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ずる。	.883	-.060	.050	-.065
この会社のためだけに苦勞したくない。	.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ではない。	.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、ここを辞めると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: 組織コミットメントに関する因子分析

質問項目	因子	
	1 (衛生要因)	2 (動機付け要因)
福利厚生制度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2: 二要因理論の因子分析

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3: 日本的雇用の因子分析

(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、日本の雇用、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。標準化係数を見ると、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4参照)。

なお、VIF値により多重共線性についての確認を行い、 $VIF < 10$ であり十分小さな値となっている。

	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
日本の雇用	-.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4：内部不正行為の実行可能性を従属変数とした重回帰分析

(3) 表4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の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、有意な影響が確認された衛生要因、規範的要素、存続的要素、日本の雇用慣習、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、衛

生要因に対する、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り得る(Mayo, 1933)。

4.3 存続的要素の影響

存続的要素は、「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な認知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を黙認につながるとしている。

(2) 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。

(3) 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は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おり、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り、今回の調査・分析では内部不正行為の実行可能性と存続的要素が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。

いずれ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

しており、アンケート調査結果の分析によって先行研究の結果を追認することができた。

4.6 総合的な評価

調査・分析の結果、従業員満足度、組織コミットメント、日本の雇用制度において、内部不正行為を行う可能性との間にいくつかの有意な関係が見出され、完全ではないものの当初の仮説は部分的に支持されたと考えられる。

5. 雇用制度における内部不正行為の抑止

今回の調査・分析の結果から、従来の日本的雇用制度にみられたような長期雇用や年功序列的な給与の引き上げ、人事評価の公平な運用による満足度の向上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。しかし実際には、2000年以降の経済状況や企業経営の変化は、これらと相反する方向に進んでいる。

1990年代、バブル崩壊後の「失われた10年」以来、企業は従来よりも短期的な利益と成長を強く求められるようになり、成長圧力が強まった。長期雇用の維持は難しくなり、リストラ、非正規雇用の増加などにより雇用は流動性を高めている。厚生労働省の2010年の「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。このことから、90年代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いだろう^e。

また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雇用制度は普及が進んでいるといえる。

これらの状況は、日本企業の雇用制度が内部不正行為の発生可能性を増大させる方向に変化しつつあることを示している。しかし、だからといって、このような雇用制度の変化を止めることも逆行させることも、現実的には無理であろう。従って、成果主義が普及し、長期雇用が難しくなる今後の雇用環境において、適切にリスクをコントロールして事業の発展と安全性の向上を両立させるような雇用制度を検討しなければならない。

5.1 成果主義の普及における課題と対策

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るわけではなく、特に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いる^f。

^e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。本来、彼の言うLifetime Commitmentは「終身の関係」と訳されている。

^f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。多く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行われた。

成果主義がうまくいかない最大の理由は従業員が抱く不公平感である。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。

本研究の調査・分析の結果によれば職務満足を構成する衛生要因のうち給与・待遇や人事評価に関する不満は、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ことがわかっている。そのため成果主義の導入には内部不正行為が発生する可能性を高めるという問題があることが示唆される。

従って、この問題を解決し、内部不正行為が発生するリスクを低減するためには、成果主義が意図した通りに機能するようにそれぞれの作用を補完する制度やしきみが必要となる。具体的な例として、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。

また成果主義における人事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は、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。これらを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(幸田,2012)。

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、従業員が不満や不公平感を持たないような状態を作ることによって、衛生要因を改善し、内部不正行為の発生リスクを適切にコントロールしながら同時に、成果主義のメリットを享受することが可能になると考えられる。

5.2 ハイブリッド型の雇用制度と長期雇用

内部不正行為の抑止という面から、雇用制度におけるもう一つの大きな課題である長期雇用に関しても、何らかの配慮されたしきみが必要になる。

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、4つのタイプに分類し、そ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)。宮本は企業全体への貢献意欲や新しい課題への挑戦意欲、個人業績の達成意欲等を指標として分析を行い、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)

また、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。従って、ハイブリッド型雇用は多くの従業員の要望に沿った雇用制度であるということもいえる。

これらの状況をふまえて、内部不正行為の発生に関するリスクという視点で雇用制度を考える必要がある。本研究における分析結果から、長期雇用を支持する人は内部不正行為を行う可能性が比較的低いということがわかっているため、ハイブリッド型の雇用制度は長期雇用の維持によって、内部不正行為に対する心理的抑止効果も維持することが期待できる。従って既に述べたように、公正性を維持するための原則論に基づいた人事評価制度を確立・運用することで、成果主義の導入に際して起こり得る内部不正行為に関するリスクを適切にコントロールすることと合わせて、より大きな効果を期待できるであろう。

5.3 ハイブリッド型の雇用制度と組織コミットメント

ハイブリッド型雇用制度を用いることで長期雇用が維持される場合、必然的に離職率が下がる。このとき同一の従業員が長期にわたって同じ職場で働くことになるため、ここでは「周囲の目が気になり、辞めるべきではないという意識」と定義される規範的要素は強くなると想定される。また、成果主義を公正な評価制度のもとに運用し、従業員が納得できる状態を作り出せば、給与、人事評価といった従業員満足度の衛生要因を改善し、同時に存続的要素を減少させることができると期待される。これらによって内部不正行為を抑止する効果を高めることができるであろう。

一方、同一の従業員の集団による組織が長期間固定すると組織一体感による弊害として、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や醸成する可能性があるため、一定期間ごとの人事異動や組織変更等の工夫をすることが必要になるだろう。

6. おわりに

本研究では、従来の情報セキュリティ対策による内部不正行為の抑止効果を補い、向上させることを目的として、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、日本の雇用制度への姿勢を指標とした調査・分析を行った。

その結果、企業と従業員の心理的關係と内部不正行為の発生との間に有意な關係を見だし、給与や人事評価を含む衛生要因の改善、組織コミットメントにおける規範的要素の向上、存続的要素の減少、日本の雇用制度といわれる長期雇用と年功序列賃金が、内部不正行為の抑止効果を向上させるということが示された。

さらに、この結果をもとに、これらの改善を実現するためには、どのような雇用制度にするべきかを検討した。その結果、長期雇用と成果主義を併用するハイブリッド型雇用制度を用いて、公正な評価制度のもとに運用することで、この改善が実現可能であるという結論に至った。

今後も変化を続ける雇用環境の中で、従業員を丁寧に動機付けていく人的マネジメントを継続できるならば、企業の業績を向上させるための取り組みと、従業員の内部不正行為に対する心理的抑止効果を高めることが同時に可能となるだろう。それは従来、利益を生まないコストであると言われてきた情報セキュリティ対策が、業績向上を目的とする一連の経営施策に組み込み、合理的に実現できるということを示している。

この考え方は、技術的情報セキュリティ対策のような即効性は期待できないかも知れない。しかし技術では対応できない人間の心理的な要因に対して、企業と従業員の心理的關係という、これまでとは違った方向から改善を試みることは有益なはずである。

謝辞

本稿の作成にあたって貴重な調査データを使用する許諾を頂いた、データベース・セキュリティ・コンソーシアムの皆様、及び貴重なご指導・アドバイスを頂いた情報セキュリティ大学院大学の林紘一郎先生、湯淺壘道先生に深く感謝し御礼を申し上げます。

参考文献

- [1] Angle, H.L. & Perry, J. L, An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14. (1981)
- [2] 独立行政法人労働政策研究・研修機構, “データブック国際労働比較 2012”, (2012)
- [3] 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)
- [4] 独立行政法人情報処理推進機構(IPA), “従業員の組織帰属意識等に関する調査”, (2012)
- [5] 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”, ダイアモンド社, (1977)
- [6] 浜屋敏, 山本哲寛, “日本企業における情報セキュリティ逸脱行為と組織文化・風土との関係”, 富士通総研(FRI) 経済研究所, (2011)
- [7] 林紘一郎, 田川義博, 浅井達雄, セキュリティ経営, 勁草書房, pp.52-53, (2011)
- [8] 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)
- [9] 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」”, (2010)

- [10] 厚生労働省, “就労条件総合調査”, (2004)
- [11] ダグラス・マクレガー, 高橋達男訳, “企業の人間的側面”, 産業能率大学出版部刊, (1966) (McGregor, D., “the human side of enterprise”, (1966))
- [12] アブラハム・マズロー, 小口忠彦訳, “人間性の心理学”, 産業能率大学出版部刊, (1987) (Maslow, A.H., “Motivation and Personality”, Harper & Row., (1954))
- [13] Meyer, J. P., & Allen, N. J., “Commitment in the workplace”, *California, Sage Publication*, (1997)
- [14] 宮本光晴: 成果主義と長期雇用のハイブリッドは有効か, 専修経済学論集 Vol. 48, No. 1, pp. 95-117 (2013)
- [15] 村上恭一, “報告行動に影響を与える組織風土の分類”, *Works Review Vol.5*, pp.138-151, (2010)
- [16] 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”, (2003)
- [17] 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)
- [18] 岡本浩一, 鎌田晶子, “属人思考の心理学”, 新曜社, (2006)
- [19] 王 晋民, “組織不正行為に対する意識と行動傾向”, 千葉科学大学紀要, 1, pp.99-106, (2008)
- [20] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.”, *Journal -261- of Applied Psychology*, pp.59, 603-609, (1974)
- [21] 田尾雅夫, “会社人間の研究”, 京都大学学術出版会, (1997)