

不正理論における合理化の検討

中京大学経営学部教授 谷口 勇仁
愛知淑徳大学ビジネス学部教授 浅井 敬一朗

An Examination on Rationalization in Fraud Triangle Theory and Normalization of Corruption.

Taniguchi, Eugene (Professor, School of Management, Chukyo University)
Asai, Keiichiro (Professor, Faculty of Business, Aichi Shukutoku University)

キーワード コンプライアンス, 合理化, 企業不祥事, 不正のトライアングル, 不正の常態化

1. はじめに

企業不祥事や不正があとを絶たない。2011年以降を概観しても、不正会計・損失隠し（オリンパス：2011年，東芝：2015年，富士ゼロックス：2017年，ジャパンディスプレイ：2019年他），検査データの改ざん（スズキ：2016年・2018年，東レ：2017年・2022年，三菱電機：2021年，日野自動車：2022年，ダイハツ：2023年他），品質不正（神戸製鋼所：2017年，三菱電機：2021年他），インサイダー取引（神戸製鋼：2019年，東洋ゴム：2016年，ドンキホーテ：2018年他）など枚挙にいとまがない。また，同じ企業が何度も問題を繰り返す事例も見受けられる。こうしたことから企業不祥事の防止策を講じることは企業にとって大きな課題となっている。このため，企業は，不祥事を未然に防止するために，従業員に対して法令遵守を周知徹底し，コンプライアンス活動（企業行動基準の制定，企業倫理委員会の設置，企業倫理教育の実施）を活発に行っている¹。

他方，学術界においては，企業不祥事を防止

することを目的として，従業員の不正の発生原因とその防止策について，活発に議論がなされている。例えば，過度なノルマに基づくプレッシャーの存在，従業員の倫理意識の欠落などが不正の原因として指摘されている。

さて，この従業員の不正に関連して，2つの有名な理論が存在している。「不正のトライアングル理論」と「不正の常態化理論」である²。これら2つの理論は，それぞれ3つの要因を提示しているが，2つの理論に共通して存在する要因として合理化（rationalization）³という概念が指摘されている。合理化とは，行動や動機を解釈して正当化することであるが，この合理化自体に注目した研究は，ほとんど見られない。合理化やそれに伴う正当化については，企業不祥事が発生した際の報告書において，しばしば用いられており⁴，この合理化を検討することは，学術界，実務界双方において，一定の貢献が得られることが期待できる。

そこで，本稿では，不正に関する代表的な理論の共通要因である「合理化」について検討することを目的とする。具体的には，「これまで議論されてきた合理化にはどのような形態が

あるのか、そして、まだ議論されていない合理化の形態は存在するのか」をリサーチクエストジョンとする。

以下、第2節では、不正のトライアングル理論と不正の常態化理論を概観する。第3節では、この2つの理論の共通概念である合理化の整理、検討、類型化を行う。その後、第4節でむすびとして、本稿の結論と今後の課題を提示する。

2. 2つの不正理論の概要

本節では、不正のトライアングル理論と、不正の常態化理論について、概観する。

(1) 不正のトライアングル理論

不正のトライアングル理論 (Fraud Triangle Theory, FTT) は、犯罪心理学者の Cressey (1953) が提示した横領発生 の 3 つの条件を、Albrecht (1991) が整理したものである。Cressey (1953) は、「日常生活では道徳や倫理感を持っている普通の人 が、なぜ横領に手を染めるのか」という問いを設定し、その原因を社会構造に注目して解明を試みた。

具体的には、米国の刑務所に服役中の 133 人の横領犯罪者に対してインタビューを行い、以下の3点を横領発生の条件として提示した。その条件とは、①他人と共有できない財務的問題を抱えていることを認識すること、②その問題は信頼を裏切ることによって密かに解決できることに気づくこと、③自らの行為を合理化できることである。

これら3つの要因が横領発生の条件であり⁵、どれか1つの条件でも除外できれば、横領を防止することができる⁶と指摘している⁶。Cressey (1953) は、不正の理由を、個人の道徳や倫理の欠落で説明するのではなく、社会構造に注目した説明を試みるものである。つまり、日常では道徳や倫理観を持っている人が、不正を行うように至った過程を、社会構造の観点から解明しようと試みている⁷ (大山, 2017)。その後、Cressey (1953) に基づいて、Albrecht (1991)

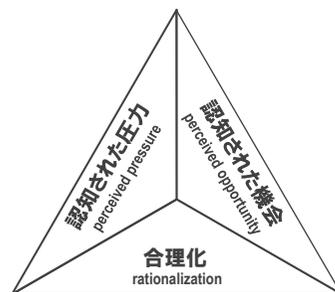
により、再検討がなされ、「不正のトライアングル理論 (Fraud Triangle Theory, FTT)」として提示された。

FTT は、組織の中で行われる個人の不正は、以下の3つの要因で発生するという主張である (図表1)。第1に、認知された圧力である。これは、不正を行う動機として解釈されており、他人からの圧力がそれほどなかったとしても、本人が圧力を認識することが不正の動機となる。圧力は、金銭的な要因と非金銭的な要因に分けられる。前者は、ギャンブルや浪費癖の借金、家族の医療費などによる困窮であり、後者は、職場での競争圧力 (組織から課せられるノルマなど) を指す。問題を他人に打ち明けられない状態にある際に、この圧力を認識する傾向があるため、防止策としては、個人や組織に対する支援や相談などがあげられる。

第2に、認知された機会である。これは、不正を行うことが可能であり、かつ発覚するリスクが低いと考えられる状況である。第三者から見て不正が露見することが明らかであったとしても、不正が露見しない機会があると本人が判断することが重要である。機会を認識する要因には、内部統制の欠如、監査の不全など監視体制の不備が指摘されている。このため、防止策としては、定期的な検査や監督、罰則の厳格化などがあげられる。

第3に、合理化である。これは、不正を起こす前に不正を起こすことを自らの価値と矛盾しないように正当化することである。ギャングのように、犯罪をすることを自分のアイデンティ

図表1 不正のトライアングル



出典：Albrecht (2014, p.1).

ティにしている集団とは異なり、企業において不正に手を染める人は、そもそも善良な市民であるため、この合理化が必要であるという論理である。具体的には、「私はこのお金を盗んだのではない、借りただけですぐ返す」という合理化が行われる。合理化の防止策としては、従業員のコンプライアンス教育の徹底などがあげられる。

(2) 不正の常態化理論

不正の常態化理論（Normalization of Corruption）は、Ashforth & Anand（2003）によって提示され、「組織内で不正行為が繰り返されるようになるメカニズム（要因）は何か、不正がどのように組織に根付くのか」を問題意識としており、個人の不正ではなく、組織で長期間継続する不正に注目した理論である（曾澤，2019）。組織の中で長期間不正が継続するためには、以下に示す3つのプロセスが必要になる。

第1に、制度化である。これは、不正が日常的に、妥当性を意識することなく行われるプロセスである。制度化のプロセスは、①最初の不正の決定と実践、②組織構造・過程への不正の埋め込み、③不正のルーチン化という3つのフェーズから構成される。

①のフェーズは、不正行為が最初に行われる局面であり、リーダーシップを持った人が不正を行い、不正を追認することなどに端を発する。また、不正を犯した従業員を罰しないなど、寛容な倫理風土が不正を助長する。

②のフェーズは、最初の不正行為が発覚せず、不正の有効性が示された局面であり、前例主義により不正を再び行うことの抵抗感が低くなる。また、不正が繰り返されることにより、不正行為を前提とした組織構造（仕事の流れ、目標、評価など）に変化し、不正を容認する文化が形成される。

③のフェーズは、不正が繰り返されるようになる局面であり、不正はルーチン化され組織に根付くことになる。ルーチン化とは、「行動を、繰り返し業務、機械的な業務、プログラム化された業務に変換すること」であり、その結果、

不正行為が規範となり、正当性が高まる。

制度化が進むと、個人はその行動の理由を深く考えることなく、その行動が正しく、唯一の方法であるかのように不正を行うようになる。

第2に、合理化である⁸。これは、第2節第1項において、不正のトライアングル理論の3要素の1つとして既に説明しているが、組織内で構築された説明を用いて不正行為を正当化するプロセスである。組織外部から見た際の客観的妥当性というよりは、組織内部での主観的妥当性が問題となる。合理化は、制度化の①のフェーズ（最初の不正の決定と実践）において特に重要であり、制度化が②のフェーズ（組織構造・過程への不正の埋め込み）、③のフェーズ（不正のルーチン化）に移行するためには、合理化が必要となる。合理化は繰り返し行われることにより、組織に受容されるようになる。これにより、合理化は個人的な虚構から社会的事実へと変容する。

第3に、社会化である。これは、組織に新規加入する従業員が不正を許容し、不正を行うように教育されるプロセスである。社会化のプロセスには、新参者が集団の中で役割を果たすために必要な価値観、信念、規範、技能などを伝授することが含まれる。不正を行う組織は以下の6つの段階を経て、心理的に隔離された社会的繭（social cocoon）を作り出す。

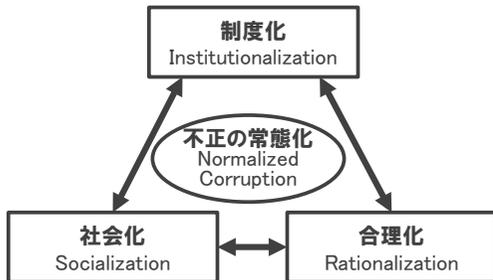
①ベテランが不正行為の模範となり、それを容易に受け入れる、②新参者はベテランに認められたいという願望から、ベテランと結束を強めることを奨励される、③新参者は、多くの情報と価値観にさらされ、曖昧な行動と意味が明確になっていく、④新参者が抱く不安は、自分自身が世間知らずであることによると考えるようにさせる、⑤新参者は、不正を行い、受け入れることを繰り返される、⑥新参者は、不正に疑いやためらいを示したり、不正行為に抵抗すると、批判・制裁される。上記のプロセスの結果、「組織外では通用しない道徳的小宇宙（moral microcosm）」が形成される（Ashforth & Anand, 2003, p.26）。

これら3つの要因の関係は、図表2のように

捉えることができる。制度化はマクロレベルの要因であり、組織構造などと関連が深い。他方、合理化、社会化はミクロレベルの要因であり、個人・集団を対象としている。

合理化は組織構成員全体を対象としているが、社会化は組織への新規加入者である新参者を対象としている。不正の制度化は、不正の常態化とほぼ同義であると解釈できるため、制度化を確立するためには、社会化と合理化は必要条件であると理解できる。もちろん、制度化することで社会化が容易になる、もしくは、制度化することで合理化が容易になるが、制度化がもっとも不正の常態化のイメージに近いと考えられる。これら3つの要因は相互に影響しあい、常態化を促進する。具体的には、制度化によって、不正は日常行為となり、新参者の社会化、および組織構成員の合理化を促進する。また、合理化によって、新参者の社会化が促進され、組織構成員は不正を日常化する。さらに、社会化によって、新参者は合理化を促され、不正を日常化する。

図表2 不正の常態化理論



出典：Ashforth & Anand (2003, p.3)

3. 合理化の検討

第2節で確認したように、不正のトライアングル理論にも、不正の常態化理論にも、「合理化」という要因が存在している。つまり、不正のトライアングル理論の対象である個人不正においても、不正の常態化理論の対象である組織不正においても、従業員が不正を行うためには合理化⁹が必要だということになる。

しかし、合理化の内容についての検討はほとんど行われてはいない¹⁰。例えば、Ashforth & Anand (2003)においても、合理化のタイプについては、Sykes & Matza (1957)を引用し、合理化の具体的な内容を順番に説明しているに留まり、整理、類型化などはなされていない。そこで、以下では、合理化の具体的な内容について検討を試みる。

(1) 合理化の内容

まず、Ashforth & Anand (2003)で説明されている合理化について確認する。Ashforth & Anand (2003)では、Sykes & Matza (1957)に基づきながら、少なくとも以下の8つの合理化の形態があると説明している。

第1に、合法性である。これは、この行為は違法ではない、灰色であるが黒ではないと考えることである。具体的には、法律や規制の範囲内であるという主張や、法律や規制の“適用”範囲外であるという主張がなされる。このような合理化は、新興産業など、不正に対する法律や規制が未整備な業界や、企業内のIT部門など、技術が急速に進歩している職務においてしばしば用いられる。

第2に、責任否定である。これは、自分の役割が小さく、自分ではどうしようもない状況であるため、仕方がないと考えることである。具体的には、上司からの命令、同僚からの圧力、自社の前例、業界の慣習、他の多くの企業もこの行為を許容しているなどの合理化である。

第3に、損害否定である。これは、実際には誰も損害を被っていないと考えることである。具体的には、被害者が保険に加入している、もしくは、被害者が巨大企業であり財政的に余裕があるなどの理由により、被害者の損害はわずかである、もしくは被害者は気にしていないと考える合理化である。談合は被害者の存在が見えづらいとしばしば指摘されるため、損害否定の合理化が用いられると考えられる。また、被害者の存在が空間的・時間的に離れている場合、損害を否定しやすくなる (Bandura, 1999)。そのため、スウェットショップ (労働搾取工場)

が存在することへの合理化にも用いられることがある。

第4に、被害者否定である。これは、被害者にも責任があると考えられることである。被害者の地位を否定する合理化であり、3つのバリエーションがある。まず、過去の不当な扱いへの仕返しという解釈であり、復讐の意味合いを持つ。具体的には、雇用主の不当な扱いに反発し、横領を行う際の合理化として利用する。次に、被害者も進んで行為に参加したという解釈である。具体的には、賄賂を受け取る際に、相手の好意に基づくものであると合理化することである。最後に、被害者の人間性そのものを否定する解釈である。被害者が個人の場合にしばしば用いられ、ウォール街のトレーダーが、顧客を、人格を持つ主体とみなさず、「愚かなカモである」と合理化していたことがあげられる。

第5に、社会的調整である。これは、社会的規範や他の行為者の正当性に問題があると考えられることである。これには2つの手法が提示されている。まず、社会的規範を非難する手法であり、法律が曖昧で一貫性がないから仕方がないという合理化である。次に、他の行為者を非難する手法であり、もっとひどいことをしている人が沢山いるから問題ないという合理化である。

第6に、忠誠心である。これは、この行為は自分のためではなく、より重要な大義のために行っていると考えることである。具体的には、この行為は組織（仲間）のためにおこなっているから問題ないという合理化である。普遍的な道徳的原則に対する忠誠心よりも、自らが属している集団に対する忠誠心が優先されるためにこの合理化が行われる。

第7に、免罪符である。これは、善行によって不正を相殺できると考えることである。具体的には、私は組織に長く貢献しているため、横領はこれまでの働きに対するご褒美であり、問題ないと考えられることである。

行動倫理学においても、「道徳上の埋め合わせ行為」と呼ばれる類似の現象が指摘されている。これは、倫理的な行動のあとは非倫理的行

動をとる権利を手にしたと感じ、非倫理的行動をとった後は倫理的行動を取ろうと心に誓うことである（バイザーマン & テンブランセル, 2013, p.166）。

第8に、焦点ずらしである。これは、意図的に不正行為から焦点をずらし、行為への注意を向けないようにすることである。具体的には、自分もしくは他者の不正行為から故意に目をそらし、私は何も知らない、見ていない、場合によってはその行為はなかったことにするという合理化である。焦点ずらしは、効果としては弱い単独では成立しないと補足されている。

(2) 合理化の類型

本稿では、上記の8つの合理化について、合理化の対象と合理化の方法という2軸によって類型化を試みる（図表3）。まず、合理化の対象については、合理化する対象が主体であるか、行為であるかによって分ける。次に、合理化の方法については、矮小化と相殺化の2つで分類する。この2軸の分類により、上記8つの合理化は以下の4つに類型化できる。

第1に、主体の矮小化とは、主体（行為者）の責任（自由裁量性）を矮小化することを指す。つまり、自分という主体の能力や自由裁量のできる限り小さくすることにより、責任を小さくすることである。上記の8つの合理化の中では、「責任否定（上司に命令された）」、「忠誠心（組織を守るためだ）」、「焦点ずらし（何も知らない）」が当てはまることになる。

第2に、行為の矮小化とは、行為の不正性を矮小化することを指す。上記の8つの合理化の中では、「合法性（この行為は違法ではない）」、「損害否定（被害はほとんど無視できる）」、「社会的調整（もっとひどいことをしている人がいる）」が当てはまる。自分ではなく、行為の問題のなさをアピールする合理化である。

第3に、主体の相殺化（自分と相手とのバランス）である。これは、対象相手とのバランスを取ることを指し、相手にも悪いところがあるという合理化になる。上記の8つの合理化の中では、「被害者否定（被害者にも責任がある）」

図表3 合理化の種類

		合理化の方法	
		矮小化	相殺化
合理化の 対象	主体	<ul style="list-style-type: none"> 自分の裁量（責任）を最小化 ②責任否定, ⑥忠誠心, ⑧焦点ずらし 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の倫理性の無さを強調 ④被害者否定
	行為	<ul style="list-style-type: none"> 行為の不正性を最小化 ①合法性, ③損害否定, ⑤社会的調整 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の他の良い行為を強調 ⑦免罪符

があてはまる。

第4に、行為の相殺化（自分の行為のバランス）である。これは、行為同士のバランスをとることを指し、自分自身の良い行為とのバランスをとることになる。具体的には、「免罪符（既に多くの善行をしており相殺できる）」があてはまる。

(3) 新たな合理化の考察

ここまでは、合理化の対象と合理化の方法という2軸を用いて、8つの合理化の類型化を行った。合理化の方法については、行為主体や行為そのものを矮小化するか、もしくは、他の主体や他の行為とのバランスをとるということになる。しかし、行為主体や行為そのものを別枠に位置づける合理化も考えられる。本稿では、この合理化の形態を「例外化」と呼ぶ。

人は不正を起こそうと考えると罪悪感や良心

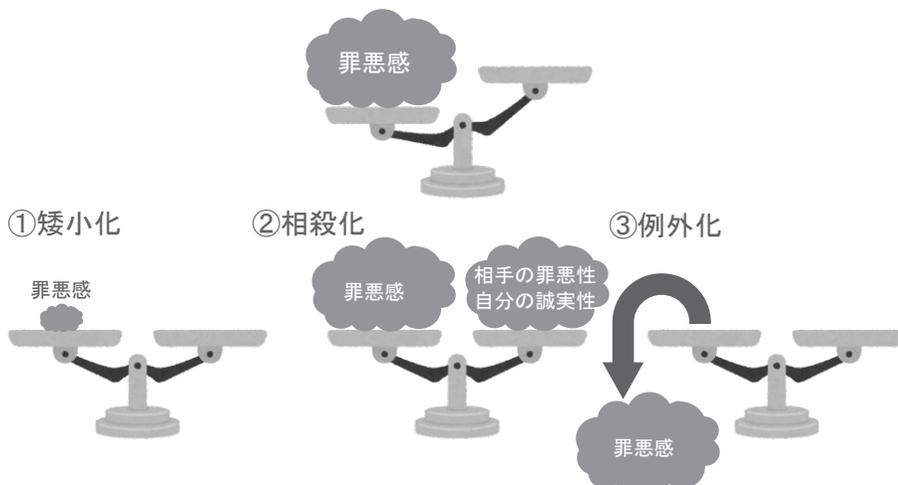
の呵責に苛まれ、不安やストレスを感じるようになる。罪悪感が重ければ重いほど不安やストレスが大きくなるため、人はこの重さを軽くすることを試みる。これが合理化である。

この考え方を天秤で示すと、図表4のように整理できる¹¹。合理化を行う前は、図表4上側のように、罪悪感の重さで天秤が左側に傾いている状態となる。そこから、①罪悪感自体を小さくすることを試みる矮小化、②相手の罪悪性や自分の誠実性で天秤のバランスを取ることを試みる相殺化、③罪悪感を天秤の枠外に除外することを試みる例外化を行うことになる。

□例外化の検討

先ほどの分類のように、主体と行為に分けて考えると、以下のように整理できる。まず、主体の例外化とは、行為主体（自分）は例外（特別）だという主張になる。具体的には、自分は「創

図表4 合理化の3つの方法



図表 5 合理化の再類型

		合理化の方法		
		矮小化	相殺化	例外化
合理化の 対象	主体	自分の裁量（責任）を最小化	相手の倫理性の無さを強調	自分の立場の特殊性を強調
	行為	行為の不正性を最小化	自分の他の良い行為を強調	行為の特殊性を強調

業者の一族だ」という自分自身を「別枠」と位置づける合理化である。次に、行為の例外化とは、この行為は例外だという主張である。具体的には、この行為は「超法規的措置で仕方がない」と強調する「特例」という合理化である。

この検討を含めて合理化の再類型化を行うと、図表5のように整理できる。縦軸は、合理化の対象として、不正を行う主体と行為の2つに分類し、横軸は、合理化の方法として、矮小化、相殺化、例外化の3つに分類した。また、図表6に、学生のカンニングを事例とした合理化の具体例を示す。

図表 6 カンニングを事例とした合理化の具体例

合理化の形態	具体例
①合法性	「Apple Watch 持込禁止」と説明されなかった
②社会的調整	もっとひどいカンニングをしている学生を知っている
③責任否定	親に絶対留年すると言われていた
④損害否定	私が単位を修得しても誰にも迷惑をかけない
⑤被害者否定	解答が見えやすい座席にした先生が悪い 見せるようにした友達が悪い
⑥忠誠心	自分のためではなく、両親に迷惑をかけたためである
⑦免罪符	この授業は全て出席している
⑧見落とし	見えたような気がするがよくわからない
⑨別枠	私は聴講生だから、試験の成績は関係ない
⑩特例	消しゴムを拾う時に解答が見えたのであり、この行為は特例である

□行為の例外化の検討

以下では、行為の例外化について検討を行う¹²。行為の例外化とは、実態としては問題がない（もしくは少ない）が、形式的に問題があるものを例外（特例）と位置づけ、実行するというものである。このような行為の例外化を想定すると、行為の例外化という合理化によって

行われる不正は、組織内に波及しやすく、組織不正につながる可能性が高いと考えられる。

行為の例外化は、特定の規則から外れる不正行為を例外として扱うことを指す。この解釈により、当該行為は特定の規則の中の例外として組み込まれることになる。つまり、例外がルール化（原則化）することである。原則化した不正行為は、前例となり、その後、ルーチン化されて継続的に行われることになる（Ashforth & Anand, 2003）。

行為の例外化の具体的な事例として、2016年6月に発覚した神戸製鋼グループの品質不正をあげる¹³。アルミ・銅事業部門を中心とした工場・グループ会社において、公的規格（JIS規格）・顧客仕様を満たさない製品について、検査結果の改ざんや捏造を行い、顧客に提供していた。検査結果を改ざんして製品を出荷する行為を「トクサイ」と呼んでおり、不正は遅くとも1970年代後半以降から行われており、国内66拠点のうち12拠点に及んでいた。「トクサイ」は、仕様を満たさない製品を顧客の同意を得て出荷する「特別採用（特採）」とは異なるが、例外的な事案として位置づけられ、「長期間にわたり引き継がれ不適切行為を当然のものとして受け入れる」という記載からも、行為の例外化と判断できる。この行為の例外化という合理化が行われることで、不正行為がルール化・ルーチン化されて、長期にわたり継続されていたと考えられる。このような不正行為が起こった背景として、長期にわたって前任者から後任者へ引き継がれ（例外のルール化）、半ば業務や工程の一部として定着し（例外のルーチン化）、不正行為を認識することが困難で、当然のものとして受け入れられたとされている。

4. むすび

本稿の目的は、不正に関する代表的な2つの理論の共通点である合理化概念を検討することであり、「これまでに議論されてきた合理化にはどのような形態があるのか、そして、まだ議論されていない合理化の形態は存在するのか」をリサーチクエスションとして設定した。

結論としては、合理化の対象（行為・主体）と合理化の方法（矮小化・相殺化・例外化）という2つの軸で合理化を類型化し、その類型化に基づき、「行為の例外化」というこれまで議論がなされていない新たな合理化について検討を行った。

これまで、合理化については、様々な形態が提示されてきたが、共通の軸による整理は行われてこなかった。合理化の対象（行為・主体）と合理化の方法（矮小化・相殺化・例外化）という2軸で整理したことにより、これらのセルにあてはまる合理化の特徴を検討することが可能となる。これらの特徴を検討することは、合理化の防止、ひいては組織不正の防止にもつながると考えられる。例えば、主体・矮小化のセルの合理化を防ぐためには、当該個人の職務の責任を周知徹底することが必要となるだろう。また、行為・矮小化のセルの合理化を防ぐためには、当該行為の違法性を周知徹底することが必要となるだろう。

今後の課題としては、以下の2点があげられる。第1に、不正を合理化しやすい状況（組織構造、組織文化・風土等）の検討、合理化しやすい不正の特徴の検討、実証研究による合理化のタイプの検証などを行う必要がある。第2に、関連概念との関係の検討である。行動倫理学において議論されている自己中心主義のバイアスなどの認知バイアスとの関係、Bandura (1990) によって提唱された道徳的不活性 (moral disengagement) との関係を検討する必要がある。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP19H01531 の助成を受けたものです。

注

- 「品質不正に他社注目」日本経済新聞 2024 年 1 月 15 日、朝刊 17 面によれば、2023 年に注目された企業不祥事のうち危機管理でもっとも参考になったのが、本格的にコンプライアンス（法令遵守）体制の見直しに着手し、本社の監査部門が行う監査・点検活動のスリム化や企業風土の全面的な刷新に取り組んだ「三菱電機の子会社による品質不正問題」となっている。
- 不正のトライアングル理論は、監査実務において国際的に広く受け入れられている（田中、2014）。
- 合理化 (rationalization) と関連した用語として、中和化 (neutralization) と正当化 (justification) が存在する。合理化と中和化はほぼ同一の概念であるが、合理化がレトスペクティブで事後的な行動の正当化であり、中和化がプロスペクティブで未来の行動の正当化という区別をつける場合もある。なお、正当化は自分の正しさを主張することであり、合理化以外の他の方法によって正当化することも可能である。
- 例えば、商工中金の第三者委員会の報告書では、後述する不正のトライアングルを取り上げ、防止策として「弱い社員は不正に走ってしまうので、不正のトライアングルが揃うのを阻止し、弱い社員を不正に走らせない施策を講じる必要がある」としている（株式会社商工組合中央金庫危機対応業務にかかる第三者委員会、2017、p.150）。日野自動車の特別調査委員会の報告書では、「これらの開発完了評価を行わない合理的理由が認められなかったエンジンについても、その後、生産試作評価は行われていたものの、生産試作評価を行ったことにより開発完了評価を行わなかったことが事後的に正当化されると考えるべきではない」、「劣化耐久試験に膨大な時間を要することが、劣化耐久試験に対して品質保証部門及び品質管理部門が何ら検証を行わないことを正当化する理由とはならない」など、不正が正当化されたことをうかがわせる記述がある（日野自動車株式会社特別調査委員会、2022、p.217、

p.219)。

ダイハツの第三者委員会の報告書では、「法規の理解が不十分なまま目の前の業務をこなしていく状況が生じ、安全には問題なく、書類の不備の修正に過ぎないといった認識で不正行為の自己正当化が進んでいたと思われる」、「認証試験はとにかく結果的に合格しさえすればよいというような思いで行われていたものであり、…（中略）…認証試験では自力着火でエアバッグを展開すべきことが基本的な知識として認識していたにもかかわらず開発日程と天秤にかけた上で安全性にも問題ないと自己正当化しており、認証試験を軽視していたと考えられる」など、不正が正当化されたことをうかがわせる記述がある（ダイハツ工業株式会社第三者委員会，2023，pp.110-111）。

なお、三菱電機の特別委員会の調査報告書(2022)では、「性能に問題はないと正当化 (p.1 他)」「品質不正に当たらないと正当化 (p.15)」「誤差修正の正当化 (p.16)」「実測値でなくても問題ない等と正当化 (p.28 他)」「顧客と合意した工程から逸脱した作業を実施することの正当化 (p.33 他)」「これらの不正についての正当化 (p.31 他)」など、全 219 ページの報告書に 142 箇所での正当化の記載がある。

- 5 大山 (2017) は、Cressey (1953) の提示する 3 つの条件 (①他人と共有できない財務的問題を抱えているという認識, ②問題は信頼を裏切ることによって密かに解決できるという気づき, ③自らの行為の合理化は、それぞれ、緊張理論 (目的と手段の不均衡による緊張状態)、統制理論 (不正への誘惑を抑え込むブレーキの不在)、文化学習理論 (言い訳を可能にする文化や価値観の学習) に対応していると指摘している。
- 6 大山 (2017) は、①は、仕事の悩みを気軽に相談できるなどの風通しの良い職場環境づくり, ②は、現金の出納と帳簿の作成は担当を別にするなどのチェック体制の強化, ③は、従業員の処遇に配慮することなどの不正の口実を与えない制度運用、法令遵守の組織文化づくりの論拠とされていると指摘している。
- 7 例えば、横領と詐欺はどちらも他人から預かった金を持ち去る犯罪である。しかし、詐欺は金銭を預かる前に犯意があるが、横領は金銭を預かった後に犯意が生じる。つまり、詐欺はモラ

ルのない人が行う犯罪であるが、横領は通常はモラルのある人の手による犯罪となる。

- 8 合理化の具体的な内容については、第 3 節において説明する。
- 9 Ashforth & Anand (2003, p.16) によれば、合理化は、不正が一般的な規範の例外として正当化される理由を明確化することによって、否定的な解釈を否定し、肯定的な解釈に置き換える。また、当事者にとって不都合な行為や結果を社会規範と調和させ、自らの良心の負担を軽減するための都合のよい説明を提供する。プロスペクティブな合理化は、計画的であり、不正に関与する根拠を提供するが、レトロスペクティブな合理化は、不正を行った後に行われるため、その場しのぎの傾向がある。
- 10 谷口 (2017) では、規則の形骸化の原因として合理化を取り上げ、考察を行っている。
- 11 本稿では合理化の方法に注目し、新たな合理化の方法を提示した。これは、合理化の 2 つの方法である矮小化、相殺化の関係が MECE (モレなく、ダブリなく) ではないと考えたためである。そのため、例外化以外にも合理化の方法が存在する可能性がある。他方、合理化の対象については、主体と行為という MECE な分類方法と考えられるため、新たな合理化の対象を提示することは難しいと考えられる。
- 12 行為の例外化に注目した理由は、これまで議論されていなかった合理化の形態であり、後述するように組織不正に大きく影響を及ぼすと考えられるためである。他方、主体の例外化は、行為の例外化に比べるとそれほど一般的ではないと考えられる。
- 13 株式会社神戸製鋼所 (2018, p.4, 10, 11, 46) に基づく。

参考文献

- 會澤綾子 (2019) 「不正行為はなぜ常態化するのか」『赤門マネジメントレビュー』, 18 (5), 203-216.
- Albrecht, W. S. (1991) "Fraud in Government Entities: The Perpetrators and the Types of Fraud", *Government Finance Review*, 7 (6), 27-30.
- Albrecht, W. S. (2014) "Iconic Fraud Triangle Endures: Metaphor Diagram Helps Everybody

- Understand Fraud”, *Fraud Magazine July/August*, 1-7.
- Ashforth, B. E., Anand, V. (2003) “The Normalization of Corruption in Organizations” *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- Bandura, A. (1990) “Selective Activation and Disengagement of Moral Control” *Journal of Social Issues*, 46 (1), 7-46.
- Bandura, A. (1999) “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities” *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Bazerman, M.H. and Tenbrunsel, A.E. (2011) “*Blind Spots: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do about It*”, Princeton University Press. (池村千秋訳『倫理の死角—なぜ人と企業は判断を誤るのか—』NTT出版, 2013年).
- Cressey, D. R. (1953) “*Other People’s Money: Study in the Social Psychology of Embezzlement*”, The Free Press.
- ダイハツ工業株式会社第三者委員会 (2023) 『調査報告書』
<https://www.daihatsu.com/jp/news/2023/20231220-1.html>
 (閲覧 2023 年 12 月 24 日)
- 日野自動車株式会社特別調査委員会 (2022) 『調査報告書』
<https://www.hino.co.jp/corp/news/assets/fced6926512deeb243b3898670ef882a.pdf>
 (閲覧 2023 年 12 月 24 日)
- 株式会社神戸製鋼所 (2018) 『当社グループにおける不適切行為に関する報告書』
https://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306_report.pdf
 (閲覧 2023 年 12 月 24 日)
- 株式会社商工組合中央金庫危機対応業務にかかる第三者委員会 (2017) 『調査報告書』
https://www.shokochukin.co.jp/newsrelease/pdf/nr_170425_01_besshil.pdf
 (閲覧 2023 年 12 月 24 日)
- 三菱電機株式会社調査委員会 (2022) 『調査報告書 (第4報・最終報告)』
<https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2022/pdf/1020-b3.pdf>
 (閲覧 2023 年 12 月 24 日)
- 大山小夜 (2017) 「インタビューを分析的に帰納する—クレッシーの「不正のトライアングル理論」—」『金城学院大学論集』13 (2), 50-62.
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957) “Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency.” *American Sociological Review*, 22, 664-670.
- 田中智徳 (2014) 「不正の現状と不正対策の新たな視点—不正のトライアングル理論の再検討—」『月刊監査研究』40 (12), 54-69.
- 谷口勇仁 (2017) 「規則の形骸化の発生プロセス—不正のトライアングル理論に基づく検討—」『経済学研究 (北海道大学)』, 67 (1), 5-13.