＜添付資料＞

不祥事トピックス
企業不祥事の構造・心理・メカニズム

第一部　社会的構造と危機管理論

第二部　企業組織の構造と危機管理

補足　内部通報制度への応用（原典外）

2026年11月

総合研究部 専門研究員

石原　則幸

目次（本編と補足）

第一部 社会的構造と危機管理論 **2–11**

1-1. 危機管理を機能させない五つの問題 2–7
- (1)「範囲・場」の問題
- (2)「心理」の問題
- (3)「技術論・手法論」の問題
- (4)「手法先鋭化の矛盾」の問題
- (5)「保身」の問題

1-2. 理論を実務に活かすための前提 8–10

1-3. 社会的背景と企業内部の要因 11

第二部 企業組織の構造と危機管理 **12–17**

2-1. 制度・企業の利害構造と各領域の関係 12–15

2-2. 企業が点検すべき組織リスク 16

2-3. 経営理念と危機管理の整合性 17

補足　内部通報制度の運用と担当者の役割 18–19

本編はレポートの論点を整理。補足（18–19頁）は本資料独自の実務への応用。

1-1. 危機管理を機能させない五つの問題

制度や手法を導入しても、不祥事は繰り返される。危機管理の実効性を妨げる要因は何か。

5つの問題

1

範囲・場

法や制度の効力が及ばない、又は弱まる領域

2

心理

「はず」「つもり」、先送り、不作為、集団心理

3

技術論・手法論

個別手法の洗練と、経営判断からの分離

4

手法先鋭化の矛盾

管理強化による硬直化と新たなリスク

5

保身

問題のすり替え、責任回避、犠牲の発生

本資料の焦点：危機管理の制度・手法を形骸化させる構造と心理

1-1. (1)「範囲・場」の問題

法制度を整備しても、抜け穴や、効力が届きにくい「範囲・場」が残る。

制度の効力が弱まる「場」

業種・業界、業態、組織、特定部門、個人など、多様な範囲に存在する。

抜け穴を利用・提供する企業と、それを指南する者も問題となる。

経営実態と責任

杜撰な経営や粉飾を長年放置した経営責任が問われる。

制度設計に着手しただけで、健全な経営を実現したとはいえない。実態の確認が必要。

「はず」が「つもり」へ

制度の導入を急ぎ、整備した「はず」と考える。

完成した「つもり」になり、実態との乖離を見落とす。問題のある「場」が残る。

制度の整備状況に加え、効力が届かない現場の実態を改める

1-1. (2)「心理」の問題

焦りや思い込みは、法の効力が及ぶ「場」にも現れ、制度の実効性を弱める。

形式導入と開示の先行

制度の導入を急ぎ、整備した「はず」、運用できている「つもり」になる。

不備や未定着があっても、成果を達成したかのように社外へ発信する。これが「開示パフォーマンス」となる。

新概念を追うほど、既存制度の検証・改善や他社事例の研究が後回しになる。

先送り・不作為の集団化

慢心や思い込みは、法の効力が及ぶ「場」にも現れる。

先送りや不作為が蓄積し、気付いても見て見ぬふりをする。暗黙の合意が、閉鎖的な集団を生む。

監査や取締役会などは、設置状況に加え、実際の働きを検証する。

新しい制度の導入に先立ち、既存制度が現場で機能しているかを確かめる

1-1. (3)「技術論・手法論」の問題

個別手法が洗練されても、経営判断との結び付きが弱ければ実効性には限界がある。

個別手法の洗練と分断

異なる時期に導入した手法が重なり、危機管理全体の統一感が薄れる。

個別手法を磨くほど、経営判断との結び付きが弱まる場合がある。筆者はERMも例外としない。

推奨や流行に急かされ、理解が不十分なまま形式導入を繰り返す。

手法の重複・分断による限界

前の「心理」は、制度への姿勢や集団心理を扱う。ここでは手法の重複・分断を問う。

危機管理とリスクマネジメントを、経営から切り離して運用しない。

制度を受け入れる姿勢があっても、経営と結び付かなければ有効性には限界がある。

「危機管理」も「リスクマネジメント」も、本来は「経営」そのものである

1-1. (4)「手法先鋭化の矛盾」の問題

手法や制度の厳格化が、組織の硬直化や思考停止を招き、新たなリスクを生む場合がある。

厳格化が招く硬直化

枝葉末節にこだわり、組織が官僚化・思考停止に陥る。

「あれもダメ、これもダメ」が、経営の柔軟性や創意工夫、挑戦意欲を奪う。

不平・不満が蓄積し、管理強化が新たなリスクの土壌になる。

管理強化の悪循環と見直し

問題のたびに管理策を追加すると、組織が硬直化して新たな問題を生み、さらに対策を重ねる。

その場しのぎの対策を避け、施策がもたらす影響を長期的に捉える。

根本原因の解決に役立つか。流行を追うだけになっていないか。自社の社会的使命に照らして問い直す。

施策の影響を長期的に捉え、問題の本質と自社の社会的使命を問い直す

1-1. (5)「保身」の問題

企業の存続と個人の地位の維持を混同すると、
「保身」が不祥事の土壌となる。

生き残りと経営責任

競争の激化、M&A、新技術による事業モデルの陳腐化に直面する。

続投・退任、リストラ、事業売却などの選択で、企業の存続と自分の地位を混同しない。

リストラ自体が直ちに不祥事になるわけではない。

保身のための「問題のすり替え」

経営課題や対策を先送りした責任を直視せず、問題をすり替えて自分の立場を守る。この姿勢が不祥事の土壌となる。

他者の犠牲を伴う場合、信頼回復は極めて困難になる。施策をCSRやSDGsの観点からも再検討する。

提携当事者の利益だけでなく、その外側の損失や社会への影響にも目を向ける。

誰かの犠牲を前提とする場合、信頼回復は極めて困難になる

1-2. ① 理論の限界と組織の知恵

理論の限界を理解し、適用の判断と教訓を組織の知恵として引き継ぐ。

理論の限界と適用

五つの問題を踏まえ、制度や手法の効力が弱まる条件を理解する。

導入した事実に安心せず、応用・適用を誤らないよう慎重に判断する。

トップの姿勢

トップは自らの影響力を自覚し、部下の声に真摯に耳を傾ける。

謙虚さを保ち、社員の信頼に応え、スタッフの助言を受け止める。

組織への継承

リーダー個人の経験だけに頼らない。

判断の教訓を組織の知恵として引き継ぎ、組織文化の形成・強化につなげる。

経営者の完全さを求めるより、謙虚な姿勢と知恵を継承する組織文化が重要

1-2. ② 成功体験と保身への変質

成功体験への過信は、危機管理の目的を「保身」へ変質させかねない。

① 成功体験への過信

一時の成功体験にとらわれ、他者の犠牲や不幸を見落とす。

自分も犠牲者になり得るという自覚が薄れる。

② 目的が保身に変わる

自分や自社の立場を守ることを優先する。

成功の過程で導入した危機管理策も、本来の目的を失っていく。

③ 形式的な対応が残る

形式的な対応や、その場しのぎの対策を選ぶ。

「自分・自社だけ良ければよい」という利己主義や、見て見ぬふりが生まれる。

他者の犠牲を前提とする成功は長続きしない、という自覚が出発点

1-2. ③ 人の姿勢と潜在リスクの自覚

理論を実践する人の姿勢と、組織に潜むリスクへの自覚が前提となる。

人間性が支える実践

保身や利己主義を防ぐ土台として、筆者は各個人の「人間性」を重視する。

理論を知るだけで終わらず、日々の判断と行動に反映する。

組織に残るリスク

リスクや不正の種は、組織の「沈殿物」のように残り続ける。

変わりにくい体質や、見過ごしてきた問題の存在を自覚する。

リスクの自覚と現状分析

組織に潜む問題を認識し、現状分析と理論の実践に活かす。

社会的構造・心理の理解を、後半の企業内部の要因分析につなげる。

理論を運用する人の姿勢と、組織に残る問題を直視する自覚を問う

1-3. 社会的背景と企業内部の要因

前半で示した「不祥事を防ぎきれない5つの背景」を踏まえ、
後半では企業組織の具体的な課題と要因を分析する。

前半：社会的構造

なぜ危機管理論が
十分に機能しないのか

① 範囲・場
② 心理
③ 技術論・手法論
④ 手法先鋭化の矛盾
⑤ 保身

マクロの「5つの背景」

視点を移す

後半：企業組織構造

どのような企業内部の課題が
不祥事を誘発・拡大させるのか

ミドル：4つの組織的課題
ミクロ：13の具体的要因
危機対応：6つの失効要因

予防と危機対応を具体化

5つの背景・4つの課題・13要因・危機対応6要因の計28項目を相互に捉える

2-1. 企業不祥事を捉える組織構造

制度・企業の利害構造を踏まえ、予防と危機対応を考える

メガマクロ
制度・企業の利害構造

レントシーキング ／ コーポラトクラシー
各領域の方向性・内実に支配的な影響を及ぼす上位の背景



原典の整理：５背景 ／ ４課題 ／ 13の個別具体的要因 ／ ６失効要因 ＝ 計28項目

全体の問い：構造的なリスクを踏まえ、経営理念を実効性のある危機管理にどう結び付けるか

2-1. レントシーキング

本来の生産活動によらず、制度・規制への働きかけや操作を通じて
特権・保護を得て、レント（超過利潤）を獲得しようと行動する。

1 政治・行政への働きかけ

企業や団体が政治家・官僚に働きかけ、自らに有利な制度や規制を求める。

2 特権・保護の獲得

制度上の特権や保護を通じて、生産活動とは別の利益を得ようとする。

3 社会・制度への影響

利益の偏りが腐敗や不公平感を高め、制度への信頼を損なう懸念がある。

制度への働きかけで利益を得る行動と、制度の公正さへの影響を捉える

2-1. コーポラトクラシー

企業や企業の利害が、経済・政治・司法の制度に
強い影響を与え、あるいは支配する状態を捉える概念。

■企業側の利益として批判される例

銀行救済

CEOへの過剰な報酬

■社会側の負担として批判される例

国庫の縮小、人々の報酬減額

天然資源の搾取

■国際制度への批判との結び付き

グローバリゼーションの批判者は、世界銀行・IMFの貸付慣行や
自由貿易協定への批判と、この概念を結び付けてきた。

別称：コーポクラシー。上記は批判的な議論で挙げられる例。

企業の利害が制度に及ぼす影響と、利益・負担の偏りを捉える

2-1. メガマクロと各領域の関係

メガマクロの2つの問題が各領域の方向性や内実に支配的な影響を与える。
各領域も相互に影響し合う。

メガマクロ

制度・企業の利害構造

レントシーキング ／ コーポラトクラシー

1 マクロ

社会環境：５つの背景

範囲・場、心理、技術論・手法論、手法先鋭化の矛盾、保身。

2 ミドル

組織的課題：４つ

牽制機能、リーダーシップ、無責任体質、下請け構造の課題。

3 ミクロ

企業内部の13要因

組織防衛、人事評価、社内文化、形式主義などの具体的要因。

制度・利害構造との関係

無理な競争やノルマが不祥事の動機を生む、という筆者の問題提起を踏まえる。

自社で対応できる課題

広い構造を踏まえつつ、自社の経営判断や統制、組織文化を点検する。

各領域の相互作用と、メガマクロからの支配的な影響を併せて捉える

2-2. 企業が点検すべき組織リスク

正論を排除する不透明な組織では、統制環境の整備が進まない。
平常時のリスク管理の不備は、発生後の危機対応にも連動する。

1 マクロ
5つの背景

範囲・場
心理
技術論・手法論
手法先鋭化の矛盾
保身

2 ミドル
4つの課題（要約）

外部監視・相互牽制の弱さ
リーダーシップの欠如・誤解
無責任体質の文化化
不平等な下請け構造の放置

3 ミクロ
13要因の例

社内文化
リストラと合理化
理念なき起業と事業継続
保身・組織防衛
人事評価など

4 危機対応
6つの失効要因

連絡の不備・遅れ
開示の遅れ・説明不足
原因究明・収束の不手際
言い逃れ・不明朗な責任
マスコミ軽視・広報の劣化
リーダーシップの欠如

予防：リスクマネジメント

社内の「聖域」、過大なノルマ、理念の喪失など、統制を妨げる要因を改める。

危機対応：クライシスマネジメント

一時の応急処置や担当者の資質に頼らず、継続的な改善を受け入れる。

「反リスクマネジメント」的な組織の実態を改め、危機対応を根本的な改善につなげる

2-3. 経営理念と危機管理の整合性

理念を資源配分と運用に結び付ける

経営理念やCSR／CSV／SDGsと、危機管理方針に矛盾はないか。
危機管理への資源配分と運用が、不祥事の未然防止への本気度を示す。

■掲げる理念・方針

経営理念
CSR／CSV／SDGs
危機管理方針

■実際の意思決定

ステークホルダーの優先順位
設備投資・従業員報酬への配分
危機管理の役割・位置付け

■「成長投資」としての危機管理

危機管理を、設備投資や従業員報酬と並ぶ投資課題として捉える。
本資料の応用（原典外）：次頁から内部通報の運用・担当者育成を考える。

理念・危機管理方針・資源配分の整合性を、実際の運用で確かめる

補足1. 内部通報と組織改善

内部通報は、自社の問題を早期に把握するための仕組みの一つ。
個々の事案への対応を、背景にある組織的課題の改善につなげる。



1 通報受付

不正やハラスメント、会計・品質、情報管理などの通報を受け付ける。

2 調査・是正

事実を確認して是正し、その後の状況も確認する。

3 背景要因の分析

組織文化・人事評価・管理監督から、発生や見逃しの背景を探る。

4 組織改善

制度や業務、管理体制、教育・風土を見直し、再発を防ぐ。

事案への対応　事実確認・是正と、その後の確認。

組織への対応　背景要因を改善し、再発を防ぐ。

公正な判断と対応力を備えた担当者を、組織として支える。

本頁はレポートの直接記述ではなく、本資料の実務上の整理です。

補足2. 内部通報の担当者と従事者

本資料独自の実務への応用（原典外）

事業者は、窓口で受け付けた内部公益通報への対応を行い、通報者の特定情報を受け取る者を「公益通報対応業務従事者」に指定する。

1 通報者の情報を守る

通報者を特定する情報の秘密を守る。
事業者は不利益取扱いを防止する。

2 公正・中立に対応する

利益相反を避け、通報内容と事実に基づいて対応する。



知識と対応力を組織として支える

3 事実関係を確認する

必要な情報を整理し、証拠収集やヒアリングを通じて事実関係を確認する。

4 是正・再発防止につなぐ

問題行為への対応に加え、背景にある組織的課題の改善へつなげる。

実効性の基盤　体制整備と通報者保護、担当者教育、調査・是正への資源配分

原典外の補足。制度説明は消費者庁の指針・同解説（2022年6月施行）に基づく。


SPN
Security Protection Network