

中原翔著『組織不正はいつも正しい
ソーシャル・アバランチを防ぐには』光文社新書（2024年）

自動車の燃費不正、企業の不正会計、医薬品の品質不正、軍事転用不正（警視庁公安部による立件のための恣意的捜査）。これらは本書で事例として取り上げられている組織不正であるが、いずれの事例でも企業・組織には厳しい視線が向けられることとなった。

著者の問い「なぜ組織不正はなくなるのでしょうか」はシンプルである。この問いに対するよくみられる答えと対応は「組織の中で誰かが間違った方法で自分の利益になることを思いつき、それが組織全体に広がるものと考えられるかもしれません。そのため、組織不正が発覚した場合には、『この不正を最初に考えたのは誰か』を探し出し、その人の責任を追及するといったことが少なくないように思います」というものである。

しかし、著者は既存研究の知見も引きながら、（不正に携わったとされる）「多くの人は、不正に無関心なことが多く、不正をしようとも考えておらず、そのため、積極的に不正をしようとする意思もない」、「同じ組織で働く人の多くが不正に無関心であった場合、個人による不正とは異なり、その影響は大きくなっていく。つまり、誰も不正をしようとは考えていない。悪意のある人が意図的に不正を働こうとすれば、周囲にいる誰かは止めるはずだし、周囲が止めることができなくとも、事例にあげられているような大組織であれば内部統制制度によって歯止めをかけられるはずである。

しかし、現実には組織不正が起こってしまう。なぜ、起こってしまうのか。この問いへの答えが本書のタイトルである「組織不正はいつも正しい」である。企業・組織の当事者は、いずれも自分たちの行為を「正しい」と考えており、著者は「組織として『正しさ』を追い求めることが組織的な失敗につながってしまう」ことを指摘する。そして、この「正しさ」が複数的であるがゆえに、組織不正が起こるといことが本書の核心である。事例の一つにあげられている自動車の燃費不正では、複数の自動車メーカーが国の定める基準とは違った方法で燃費を測定していた。自動車メーカーにとって国が定める基準は、風や気温が変化しやすい日本では測定が困難なものであり、自動車メーカーには「燃費を良く見せるためではなく、あくまで正確に測定するためだった」という「正しさ」があった。一方、現実的ではない基準を定めた国土交通省、経済産業省は「わが国の消費者に対して諸外国よりも燃費を良く見せる」という「正しさ」のもと基準を定めていたと著者はみている。

組織不正の背景には「正しさ」があり、組織のなかでは「多くの人は、そこで根拠があるかどうかを逐一確認することは少なく、その代表である個人が『正しさ』を担保していれば、それに乗かって自分の仕事をこなそうとする」。組織の力により「正しさ」は拡大していき、これがソーシャル・アバランチ（社会的雪崩）へとつながっていく。

著者は、「正しさ」は複数的であるだけでなく、流動的であること、つまり、「どのような『正しさ』であっても、時代や場所が変わることによって変化していく」ゆえに、『正しさ』とは決して絶対的なものではなく、むしろ相対的なものである」とも指摘する。

どうすれば組織不正を回避できるのだろうか。著者が示すのは「閉じられた組織の中の開かれた正しさ」を確保することである。組織はその優位性を保つためには閉じられていなければならない。それゆえ、「一つの組織において『正しさ』が十分に拮抗する状態」を作り出すことが必要であり、その仕組みとして「女性役員の登用」、また、「年齢、国籍、経験などにおける取締役会の多様性が保たれること」が複数的な「正しさ」を作り出しうると著者はみている。

人材不足、インフレ、そして、さまざまな法律や制度の見直しのように、私たちを取り巻く環境は日々変化している。前例では対処不能なことも多く、「正しさ」が流動化していることは間違いない。一方で、組織内に複数的な「正しさ」、流動的な「正しさ」を抱えるということは、組織文化を変革していくことに他ならない。組織を形づくる私たち個々人にも変革に向き合う度量と覚悟が求められている。（小熊 信）