

Well-beingアプローチによる企業の倫理リスクマネジメント
一人との「つながり」がモチベーションを上げ、不正を抑止するこ
とにつながるのかー

ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長
専修大学名誉教授

上田和勇

報告日:2025年7月19日
SRM学会関西部会報告

報告の順番

- 1) タイトルの説明 (Well-beingアプローチによる企業の倫理リスクマネジメント)と、このテーマを選んだ理由
- 2) 倫理リスクと、そのマネジメントに関わる主要要因
- 3) 三菱自動車とトヨタ自動車の不正原因の分析—クレッシェのトライアングル理論による分析
- 4) コミュニケーション視点からみた2社の不正の共通要因とWell-being構成要因との関連
- 5) 研究と調査結果に見るWell-beingの不正抑止
- 6) 結論

タイトルの説明 (Well-beingアプローチによる企業の倫理リスクマネジメント)

企業とは：
本業を通じて関係
者を幸せにする組
織体



Well-beingアプローチ：心身
の健康と関係者との良好な
関係（社会的健康）つくりの
ための構成要素やマネジメ
ント・プロセスなどの検討

- ・ 倫理リスク：不正や不祥事
だけでなく、企業の信頼・
公正・誠実・責任を損なう
行動がもたらす有形・無形
の損失

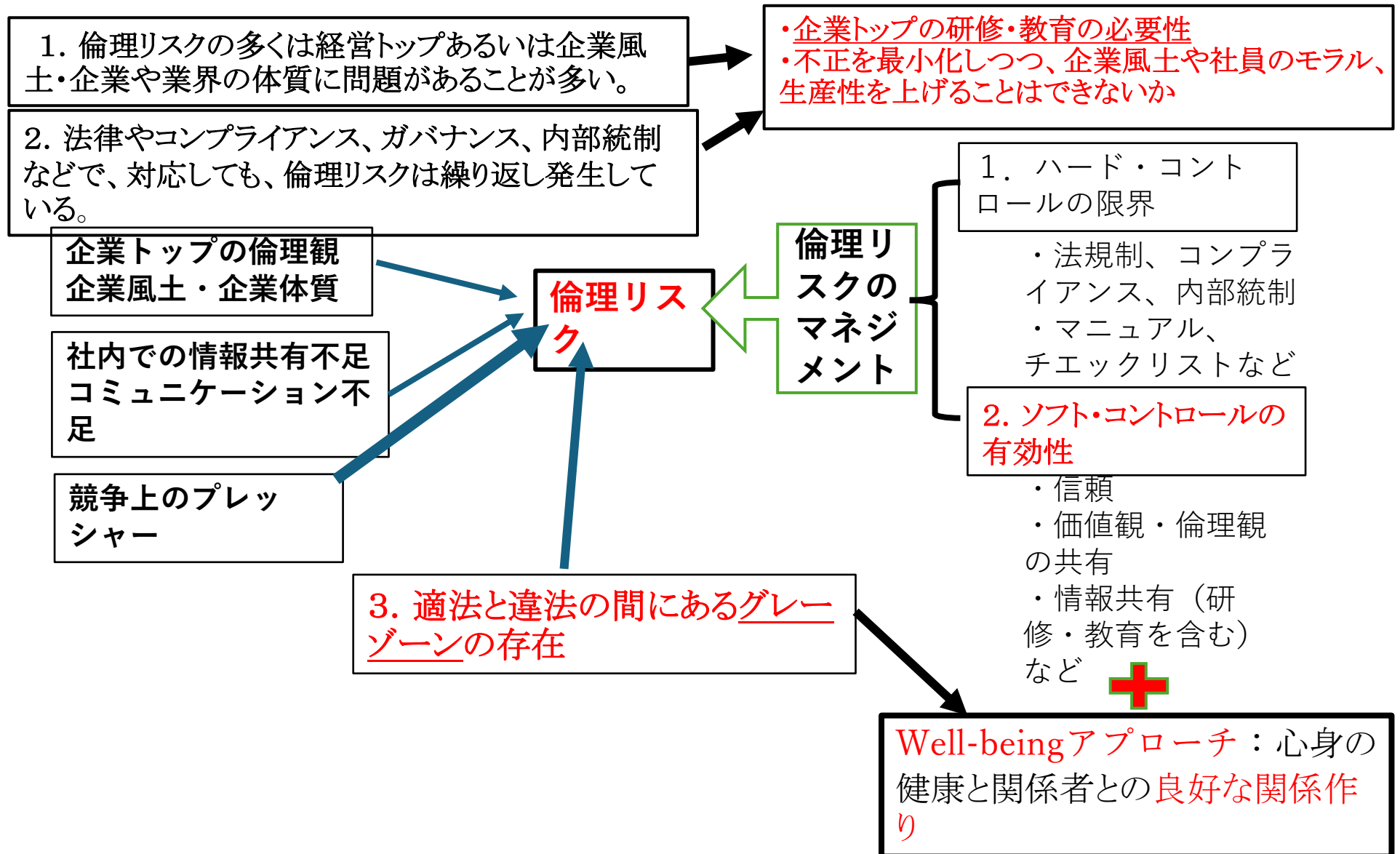


私が考える理想の会社像
（社員のWell-beingが最高
度に発揮でき、自由闊達
で、夢があり、危機に強く、
つながりを感じることで
きる雰囲気の良い会社）、
1946年設立のソニーの
設立趣意書参照（創業者
の1人、井深 参照）

◎何故このテーマを選んだのか・

- ・企業では多くのリスクが発生している：自動車メーカーの不正、賞味/消費期限の改ざん、産地偽装、利益の水増しや不適切な会計処理、ハラスメントなどの倫理リスクの多発
- ・会社とは本業を通じて関係者を幸せにする組織体なのに、不正や不祥事などの倫理リスクが多発している。
- ・倫理リスクの多くは経営トップあるいは企業風土・企業や業界の体質に問題があることが多い。
- ・法律やコンプライアンス、ガバナンス、内部統制などで、対応しても倫理リスクは繰り返している。また、適法と違法の間にあるグレーゾーンの存在で悩むこともある（ソニーの過去の例）
- ・こうした状況下、Well-beingアプローチにより倫理リスクのマネジメントをしつつ、社員の士気や幸福感を向上させることができないか。

倫理リスクと、そのマネジメントに関わる主要要因



適法と違法の間にあるグレーゾーンの存在で悩む(事例)

事例：ソニーとアサヒビールの商品の回収行動から倫理リスクを考える

• ソニーの対応

• 同社のノートパソコンVAIOの一部機種で、異常に発熱する事故が2007年に世界で209件、国内で83件発生。軽いやけどを負った人が世界で7人、国内では5人。顧客からの指摘は2007年8月であり、同社は問題を把握しながら公表までに1年以上かかっている。

• 結局、同社は世界で44万台、国内で6万7000台を自主回収し、無償回収する。問題は事実の公表およびに経済産業省への報告に1年以上かかっている。

• 2006年にもノートパソコンで発火事故を起こし、1年後にそのことに関する情報開示をしている。同社の企業モラルが問われる。

• 「改正消費生活用製品安全法」では、死亡や火災などの重大事故があった場合、メーカーは国への災害報告の義務を付けているが、重大事故でない限り、企業法務的判断に委ねられている。重大事故でない限り、法的には報告義務はないが、こうした公表の遅れは誠実な企業対応とは言えず、同社に倫理リスクを生じさせたといえる。

• 製造物に関するリスクおよびそのこうした状況を企業として開示し、状況企業を考慮しながら、この一企業体としての責任をどう果たすかを考える。これは、単に強制的な規制や業体の自主的な取り組みによるものではなく、企業文化や経営方針、コンプライアンス意識、顧客対応など、さまざまな要素が関係している。また、リスクの発生を未然に防ぐための対策も重要である。

• アサヒビールの対応

• 同社は2008年、大阪三笠フーズによる汚染米の不正転売問題の影響で、それを使用していた自社焼酎の一部(約65万本)を回収し、該当商品の販売を中止した。アサヒビールは「当社の検査では原酒から残留農薬は検出されていない」としているが、消費者に不安を与えないよう回収に踏み切る。この自主回収に伴う損失額は当時、約15億円に達した。

• 同社の対応は迅速であり、約15億円の損失を計上してでも該当商品の早期回収を図るところに誠実な企業行動が見受けられる。同社はサプライチェーン・リスクを生じさせたが、倫理リスクは回避させた

企業トップの研修・教育とグレイゾーンへの対応

＜英国の公認取締役制度＞

英国取締役協会（Institute of Directors）が実施している取締役としての実績を重視し、倫理や順法精神を持っているかどうか、さらに毎年、自己開発にコミットできるかどうかを総合的に問うもの。研修と試験があり、合格後も年間30時間の研修が課せられる。2000年からは取締役の不適任を理由とした資格はく奪が行政処分として可能。

会社経営に関わる者の資質を資し、間接的には経営者の経営モラルを向上させるという2重の効果

「認定（公認）取締役」になるための評価事項

- a. 取締役にふさわしい責任を有しているか
- b. 取締役会における会社の利益に関わる専門的判断の経験や機会はあるのか
- c. 取締役としての専門では何であり、そのことについて取締役としての役割が果たされているのか
- d. 取締役として果たさなければならない義務の履行状況はどうか
- e. 取締役としての経験は十分かなど

＜ロールスロイス社のグローバルビジネス倫理規範＞

- ・ 倫理的なジレンマが存在する場合にそれを識別し、倫理的に適切な判断を下す方法として下記事項を確認する。
- ・ これらの行為は合法、公正、誠実であるか
- ・ 後で、自分自身についてどう感じるだろうか
- ・ この問題がメディアに報道されたら、どう見えるか
- ・ 法廷でこれについて不安なく説明ができるか
- ・ 自分の行為を家族や友人に知られることについて、どう思うか
- ・ 周りの会話に耳をすましましょう。次のような言葉を聞いたり言ったりしていれば、倫理的ジレンマに直面している可能性がある。
- ・ 「誰にも分からないよ」、「成果さえ挙げれば、方法は重要ではない」、「皆やってるのだから、大丈夫だろう」、「心配するな、ここではこうするのが普通なんだ」

＜ロールスロイス社の倫理的ジレンマからの解放の手順＞

- ・ 職場で違法行為あるいは非倫理的な行為を経験または目撃した場合は、まず上司に相談
- ・ それができない場合は、ロールスロイスEthics Lineあるいは地域の倫理担当幹部社員に相談
- ・ ロールスロイスEthics Lineのウェブサイトは24時間、週7日、複数の言語で利用できる、匿名でも可能
- ・ 倫理チームに疑問、懸念内容が送られる
- ・ 倫理チームは外部ウェブサイトを通じて匿名のままでコミュニケーションをとることができる
- ・ 倫理的な懸念を提起した人に対する報復は許容されず懲戒処分につながる場合がある

三菱自動車とトヨタ自動車の不正原因の分析

日本の自動車メーカー過去10年の不正

2016年4月	三菱自動車	軽自動車の燃費性能を偽装
17年9月	日産自動車	無資格者が不正に完成検査。排ガスや燃費の測定データ改ざんも
17年10月	スバル	無資格者が不正に完成検査。排ガスや燃費の測定データ改ざんも
18年8月	スズキ、マツダ、ヤマハ発動機	排ガスや燃費の検査不正。スズキは無資格検査の隠蔽も
22年3月	日野自動車	排ガスや燃費性能を偽装
23年3月	豊田自動織機	フォークリフト用エンジンの劣化耐久試験で不正
23年12月 出典:朝日新聞2024年6月4日	ダイハツ工業	車両認証試験をめぐり174件の不正
24年6月 月には最初	トヨタ自動車、マツダ、ヤマハ発動機、ホンダ、スズキ	計38車種で認証不正

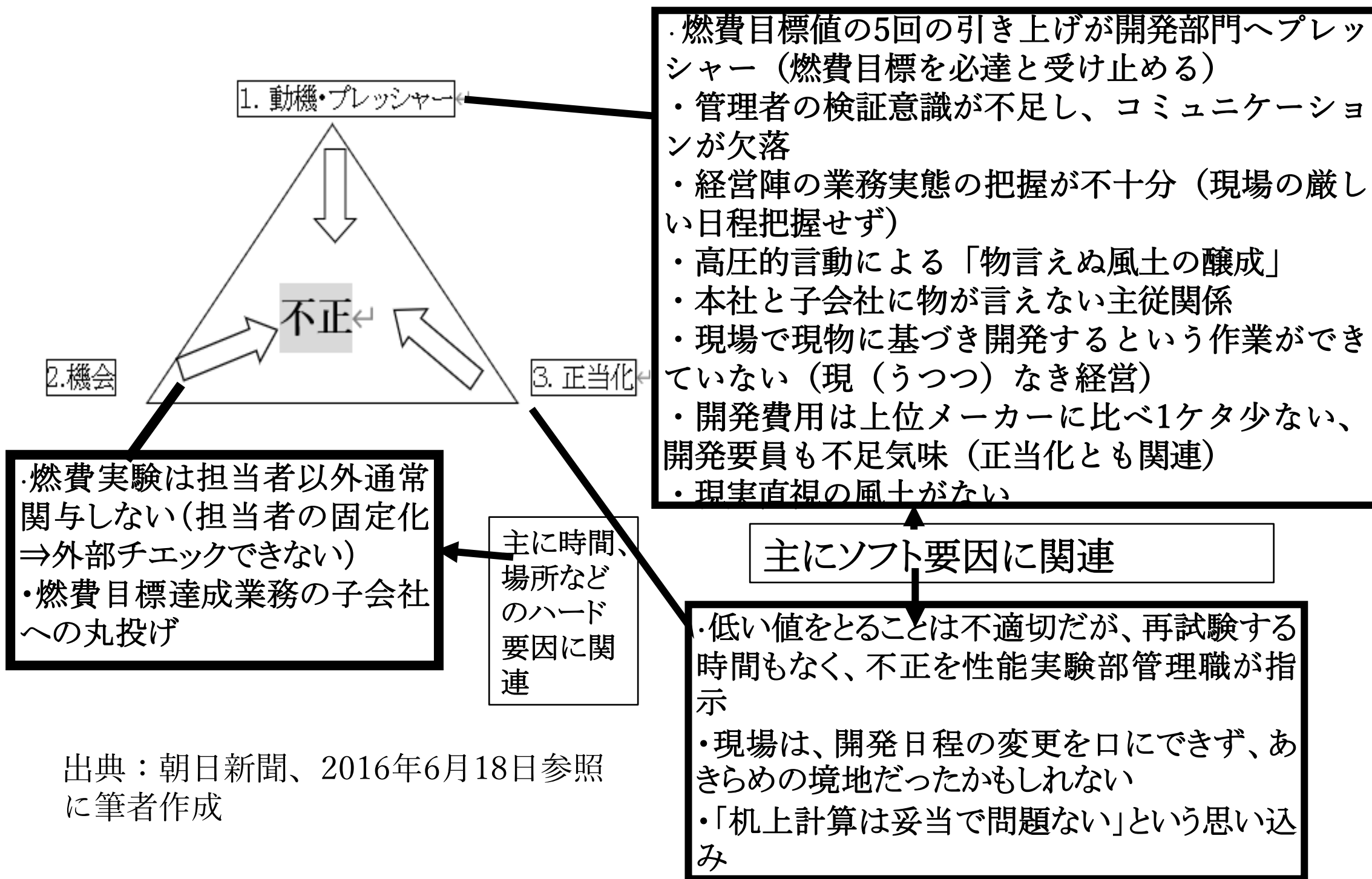
・リスクは業界で繰り返し発生している

・トヨタ自動車とホンダに注目：
2016年から2023年までは不正が報告されていない。

しかし、2024年にはトヨタ本体とホンダにも不正が発生

何故、三菱(自)に不正が生じたのか

三菱自動車燃費偽装問題(2016年4月26日公表)
クレッシーのトライアングル理論による分析



出典：朝日新聞、2016年6月18日参照
に筆者作成

なぜトヨタとホンダには、2023年まで不正が生じていなかったのか
また、なぜ、そのトヨタ本体に2024年、不正が生じたのか

・トヨタ：豊田喜一郎、「現地・現物主義」

創業者の姿勢や精神の第一は「徹底した現地・現物主義」。私は父である喜一郎から、ことあるごとに「現地現物」「自分で手を汚す」ことの大切さを教えられて育ちました。これは今でもトヨタの中に引き継がれていると思います。

情報伝達が発達した今、現地現物でやらなくてもそれなりのモノができると思い込んでいる人がいるのではないかと危惧しています。

現場に行って現物を見ないと、わずかな変化を的確にとらえることができず、これはおかしいという勘を養うこともできません。

「自分の目で見て、自分で考える」姿勢こそが、モノづくりに携わる者にとって肝要です。

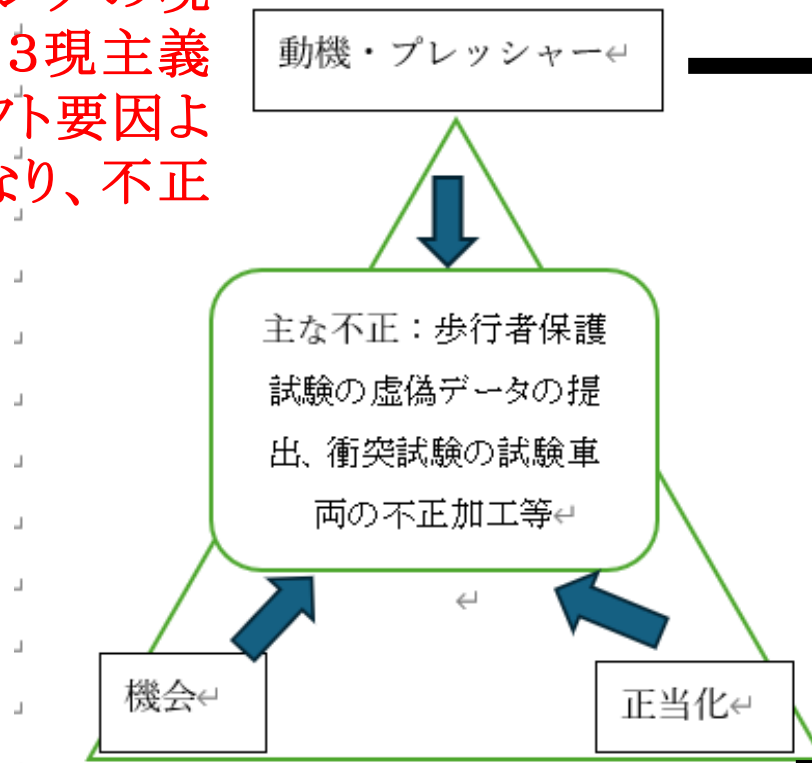
・ホンダ：本田宗一郎、「3現主義（現場、現物、現実）」



企業の体質や文化、そして問題解決のバックにある企業理念があったから、企業不正の3要因のうちの①動機付け・プレッシャー、③正当化にかかわる、いわば「悪のささやき」を駆逐できたのではないか

なぜ、そのトヨタ本体に2024年、不正が生じたのか

プレッシャー、機会という2要因がトヨタやホンダの現場主義、3現主義というソフト要因よりも強くなり、不正が生じた



・発部署と認証業務を遂行する部署が同一部署内にあり、**けん制力が効かず**に不正に走った開

- ・現場に大変な**負担** (記事)
- ・部署間での仕事の**進捗状況がわからず、早くしようと焦っていた。**
- ・認証に係る仕事が非常に曖昧で属人的な技能に頼っているケースが多いため、**仕事内容・方法などに関する仲間間での情報共有**ができていない。
- ・正しい認証プロセスを踏まずに量産販売
- ・認証制度に対する理解と順守に対する**意識の低さ**
- ・豊田氏が偉すぎたがゆえに、部下たちは**発言しにくい空気**が蔓延、ガバナンスの問題。

- ・国土交通省から調査を求められるまで、不正の実態を把握できていなかった。**現場の声を吸い上げる仕組みはあるが、今回の不正について報告はなかった」(新聞記事)**
- ・不正の撲滅は無理、トヨタは完璧な会社じゃない
- ・多くの不正は、より厳しい条件で試験をしており、不正があった車種の安全性に問題はない

出典：2024年1月トヨタグループの不正に関するトヨタ社長のインタビューと近岡 裕 (2024, 7)『検証 トヨタグループ不正問題』日経BPマーケティング、2020年6月4日の新聞記事を参考に上田が作成。

注：グループ全体の問題とトヨタ本社の問題とが含まれる。

コミュニケーション視点からの2社の不正分析

三菱自動車不正のコミュニケーション問題

＜動機・プレッシャー＞

- ①管理者と職場のコミュニケーションの問題
- ②管理者と現場の従業員のコミュニケーションの問題
- ③自由闊達なコミュニケーションと文化の問題

＜正当化＞

- ① 上司からのプレッシャーや指示による焦り
- ②組織内のオープンなコミュニケーションの欠如

＜機会＞

- ① 人員が固定化され、水平的なコミュニケーションが不足しているため、組織が閉鎖的になっている

トヨタ自動車不正のコミュニケーション問題

＜動機・プレッシャー＞

- ①部門間のコミュニケーション不足
- ② 特定の個人への依存と関係者間のコミュニケーション不足

③ 部門間のコミュニケーション不足や従業員の心理的安全性に問題がある

＜正当化＞

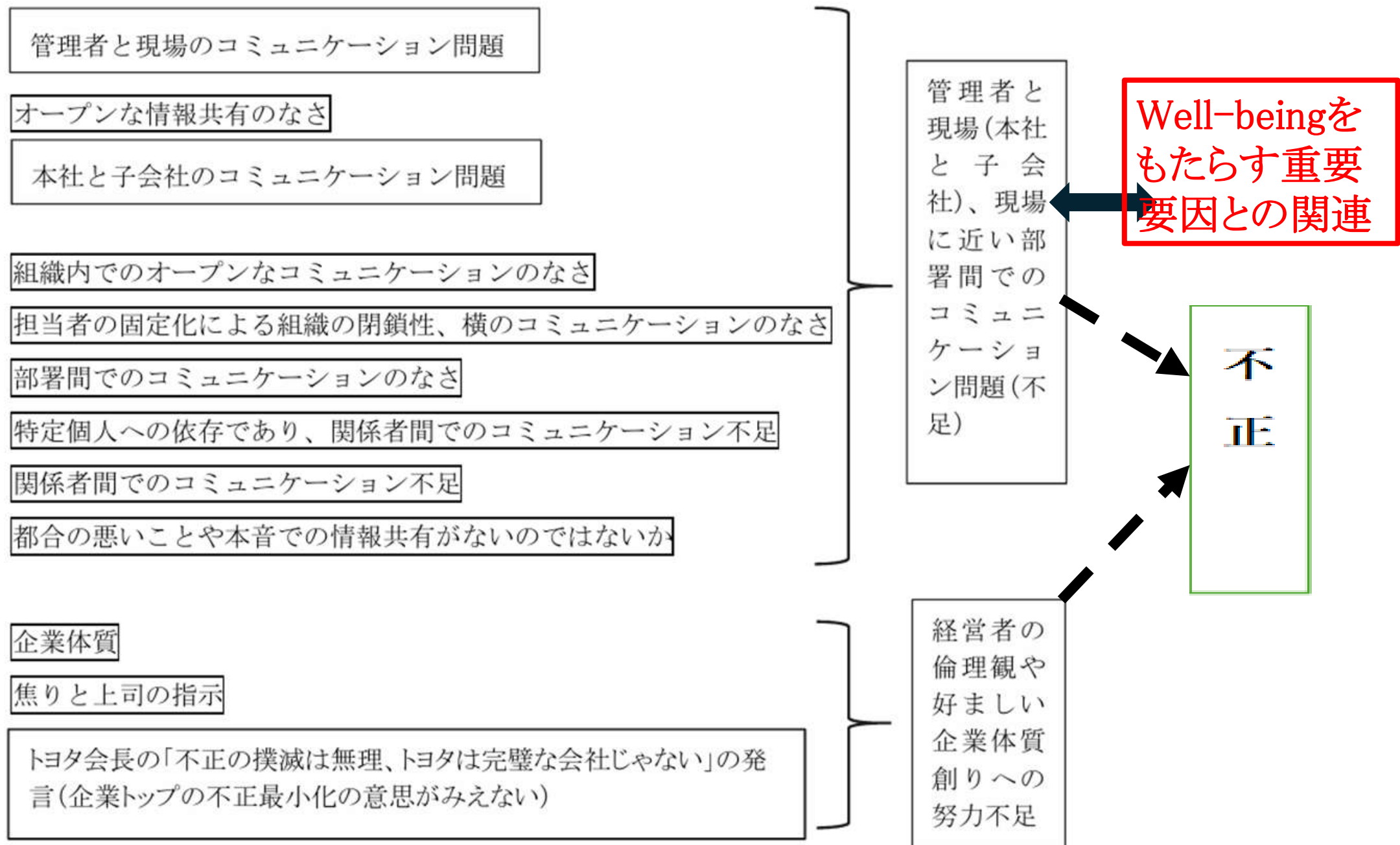
① 都合の悪いことに関する情報の共有が不足し、正直な会話が不足している可能性がある。

②この発言はトヨタの会長が行ったものであり、同社幹部が不正を最小限に抑えようとしている兆候はない。

＜機会＞

- ①部門間の牽制と均衡が取れていない。

コミュニケーション視点からみた2社の不正の共通要因



既存研究から見る職場でのWell-being要因の構成要因

チクセントミハイの見解	ギャラップ社による調査結果	上田の事例研究
・組織の目標の明確化 ・社員への自由と責任の付与 ・社員の目標とスキルのバランス ・客観的で公正な評価の存在(明確なフィードバック) ・「顔の見える仲間」の存在 ・公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りや満足感が存在 ・教育、訓練、キャリアプランニングなど内発的な報酬	◎キャリア・ウェルビーイング ・組織の全員が自分の強みを知る ・自分の役割の中で、最も充実している部分を特定し、それをより頻繁に行う ・仕事上で一緒に居ると楽しい人達と過ごす時間を増やす ・目的が満たされた時、それを祝う ・誰があなたとミッションを共有していて成長を後押ししてくれるか把握し、その人と過ごす時間を増やす ・従業員の目標設定と意味のあるフィードバックを提供 ・信頼構築と人生の目的などについての話し合い ◎人間関係ウェルビーイング ・他の人との交流を取り入れる ・従業員と話をし、よく相手を理解 ・お互いの仕事や生活についてわかり合える機会を設ける ・お互いのプライベートの趣味や関心事を知る ・個人的に成功したことや仕事上で成功したことを祝う	◎各種ハード要因(給与、勤務時間・場所、退職年齢、福利厚生関係など) ◎各種ソフト要因 ・経営者の理解・率先 ・企業理念、人事理念 ・権限移譲・自主性 ・人生の目標、人生で成し遂げたいことの明確化 ・個人の成長と会社の成長についての話し合い ・オープンなカルチャーとオープンなコミュニケーション ・自発的な行動と限界に挑戦し、アイデアを提案することの重視 ・長期的な信頼関係構築 ・社員のスキルと目標の設定によるキャリア制度

出典:筆者作成、注:同じ線と色で囲まれた事項は類似性を示している。

職場レベルでのWell-being構成要因の共通項

- ・組織の目標の明確化(チクセントミハイ)
- ・経営者の理解・率先(事例)
- ・企業理念、人事理念(事例)
- ・人生の目標、人生で成し遂げたいことの明確化(事例)
- ・従業員の目標設定と意味のあるフィードバックを提供(ギャラップ社)
- ・信頼構築と人生の目的などについての話し合い(ギャラップ社)
- ・個人的な目標を共有し、それによりチームメンバーがサポートや励ましを与える(ギャラップ社)
- ・個人の成長と会社の成長についての話し合い(事例)

共通特徴

- ・組織目標や企業理念のなかにWell-being関連事項を重視している
- ・個人レベルでの社員の目標や成長の確認を組織目標の中に同一の目線で導入していること

- ・企業目標・理念レベルでのWell-beingへの理解
- ・企業、個人の同時成長の思考

- ・「顔の見える仲間」の存在(チクセントミハイ)
- ・仕事上で一緒に居ると楽しい人達と過ごす時間を増やす(ギャラップ社)
- ・他の人との交流を取り入れる
- ・従業員と話をし、よく理解
- ・目的が満たされた時、それを祝う(ギャラップ社)
- ・誰があなたとミッションを共有していて成長を後押ししてくれるか把握し、その人と過ごす時間を増やす(ギャラップ社)
- ・お互いの仕事や生活についてわかり合える機会を設ける(ギャラップ社)
- ・お互いのプライベートの趣味や関心事を知る(ギャラップ社)
- ・個人的に成功したことや仕事上で成功したことを祝う(ギャラップ社)
- ・オープンなカルチャーとオープンなコミュニケーション

共通特徴

- ・公私を含め、社員間の交流などを通じ信頼感を向上しようとしてる
- ・顔の見える仲間とともに活動する職場

- ・社員間の交流などを通じ信頼感を向上
- ・顔の見える仲間とともに活動する職場

何が社員のWell-beingを向上させるのかー人間関係、職場の**雰囲気**

①「幸福感の高い社員の生産性は平均で31%、売り上げは37%、創造性は3倍高い」という調査結果はWell-beingが持つ経済的効果を言っているが(ショーン・エイカー『Diamond Harvard Business Review』、2012年5月号、「PQ ポジティブ思考の知能指数」p.63)、どういう要因がWBを高めるのかについて、下記調査結果がある。

②「ソーシャル・サポート(周囲の人たちを助けること)を提供する頻度が極めて高い社員は、その値が低い人たちと比較して、昇進する可能性が40%高く、仕事への満足度も優位に高く、また仕事への集中力は10倍高い」(前掲、ショーン・エイカー、p.63)

③「職場で親友がいると回答した人の職場での幸福度、生産性は他よりも高く、転職願いが低い」

④「親友がいると答えた女性たちは、意欲的に仕事に取り組む人の割合が2倍になっていた」

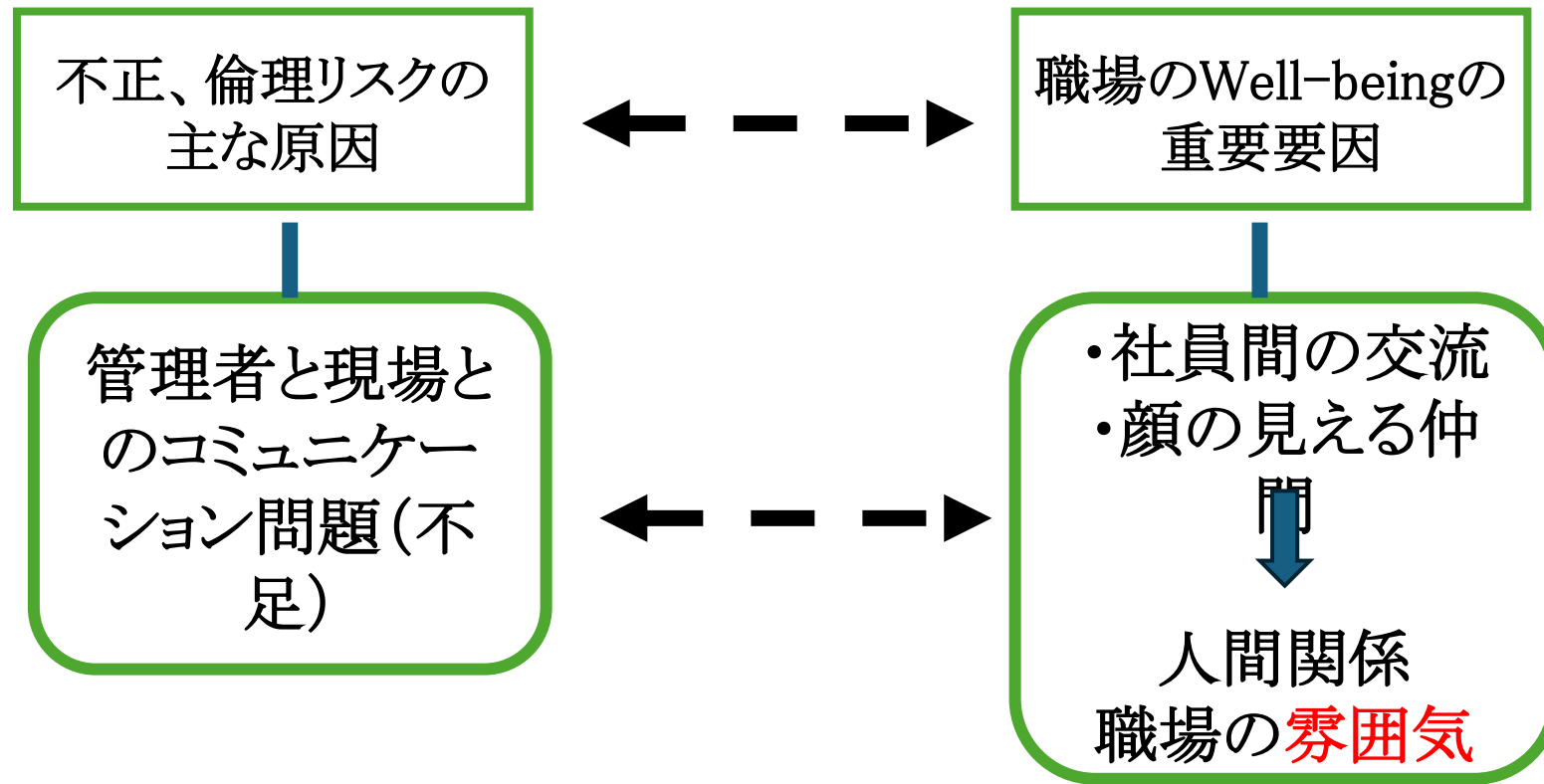
⑤「**雰囲気のいい職場はストレスが少ないため、健康的に働くことができ生産性も上がり幸福度が高まる**」

上記③④⑤はロバート・ウォールディング『The Good Life』2023、辰巳出版、pp.303-304、朝日新聞(夕刊)2024, 6, 29から)。

以上の研究調査結果は**◎社員の幸福感とビジネス上のパフォーマンス(生産性他の指標)との間には相関関係があることを示し、そのためには「良き人間関係や職場のいい雰囲気作り」(ソフト要因)が有効な方策であることを示している。**

出典: 上田和勇(2024「Well-being経営の本質的要因と「つながり」重視の人財リスクマネジメント」専修大学商学研究所『所報』第56巻第2号、p.6。

研究にみる不正原因とWell-beingの核となる要因との関連

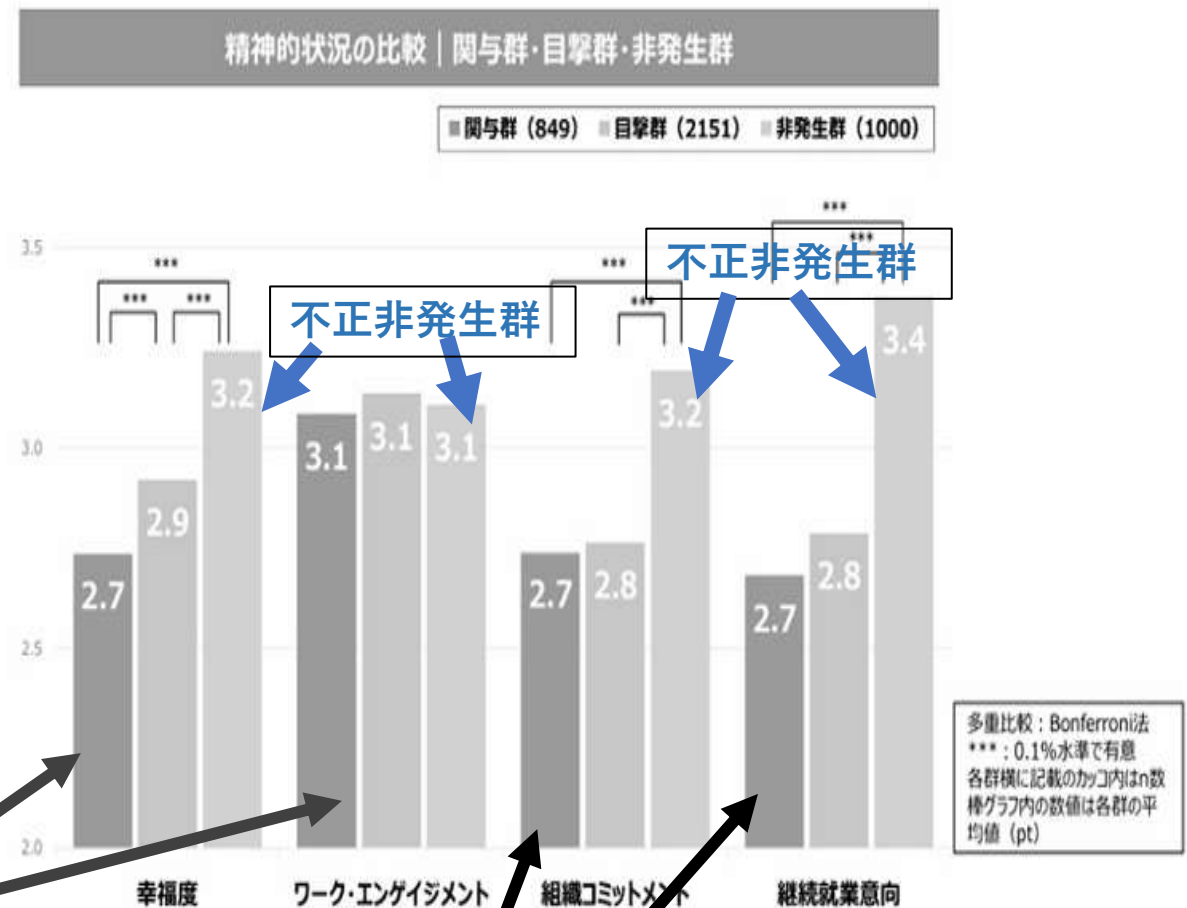


調査結果でみるWell-beingの不正抑止力

- 常識的に言って、社員の幸福感やウェルビーイングが高い職場、特に社会的健康度が高い、いいかえれば「つながり」が感じられる職場では、会社や自分を裏切る不正や倫理的风险は起きにくいといえる。
- この常識的仮説は次のパーソル総合研究所の統計的な調査結果（「企業の不正・不祥事に関する定量調査」2023年）でもある程度、立証されています。
- この調査結果では「不正に関与した群は、**幸福度、組織コミットメント、継続就業意向のいずれも最も低く、不正非発生群が最も高いという結果**が出ている」
- 逆に言えば、この調査結果からは幸福度を上げること、そして社員のウェルビーイングを上げることが、倫理リスクを下げ、かつ社員のモチベーションも上げる重要要因の一つといえる。

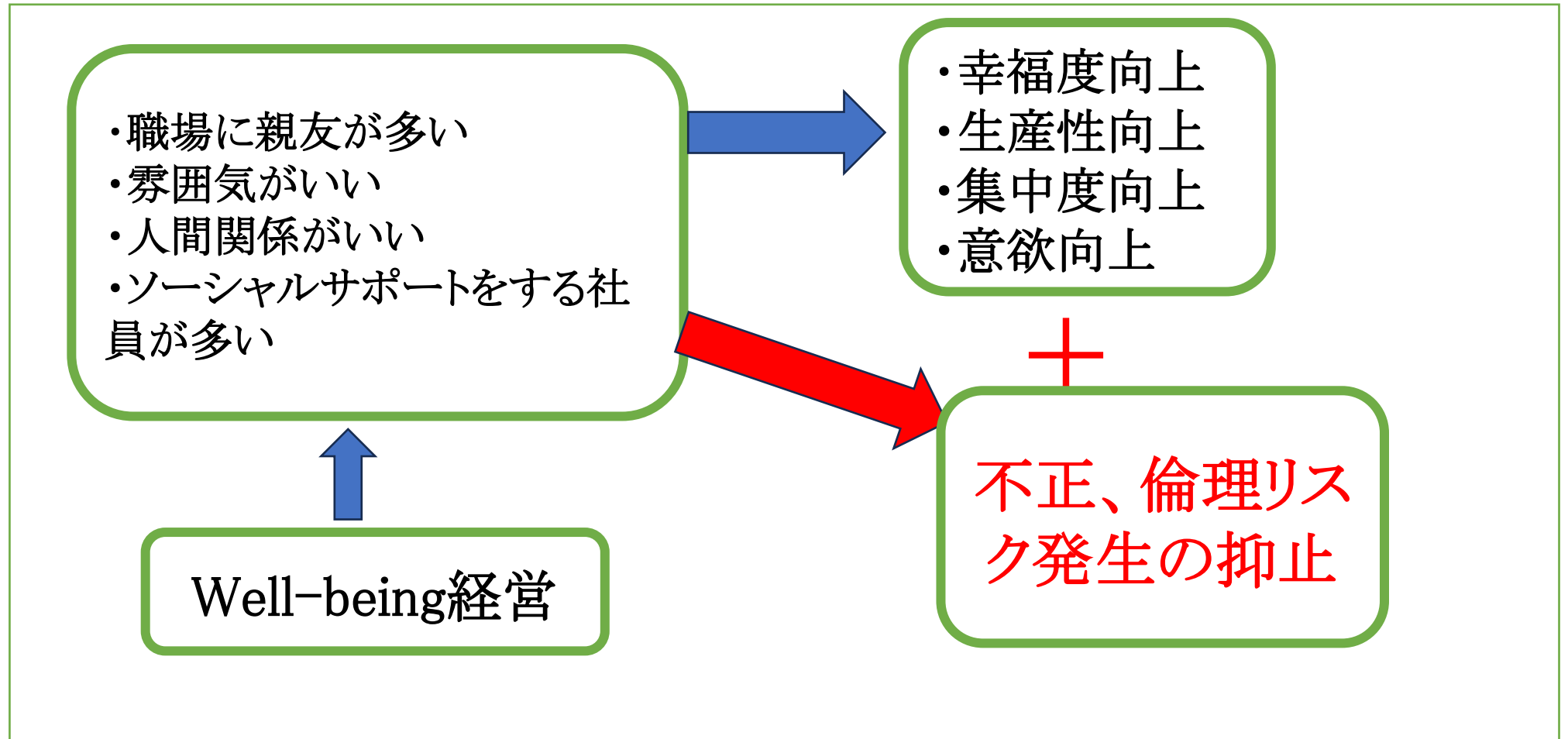
不正関与群

不正関与群



出典: パーソル総合研究所 (2023) 「企業の不正・不祥事に関する定量調査」 p.37。

Well-being経営のもう一つの効果



結論

- ・既存研究や調査結果から見て、

不正や倫理リスク最小化にはコンプライアンス、ガバナンス、内部統制などによるハード・コントロールよりも、

ソフト・コントロール要因に属する、特に「良き人間関係や職場のいい雰囲気作り」など、社員のWell-being要因に重きを置いた方法が企業の生産性、売り上げ、創造性、モチベーションなどにプラスの影響を与えるとともに、不正や倫理リスクの抑止にも貢献する効果的方法である。

主要参考文献

- 石川善樹 (2018)「Diamond Harvard Business review」,2018年6月号「職場の孤独への対処法:Well-beingを追求する」pp.56～65)
- 稲葉陽二 (2017)『企業不祥事はなぜ起きるのか』中公新書。
- グレッチェン・スプレイツァー、クリスティーン・ポラス、有賀訳 (2012)『Diamond Harvard Business Review』2012年5月号「社員のパフォーマンスを高める幸福のマネジメント」pp.46～57)
- ロバート・ウオールディング (2024)『The Good Life』2023、辰巳出版、pp.303-304、朝日新聞(夕刊)2024, 6, 29。
- ショーン・エイカー (2012)「Diamond Harvard Business review」,2012年5月号「PQポジティブ思考の知能指数」p.63)
- 加藤守和 (2022)『ウェル・ビーイング・マネジメント』日本経済出版主に第3章参照
- 上田和勇 (2022)「Well-being経営とソシオ・コンパニーの進化—影響要因と事例分析」『専修大学社会科学研究所月報』No.712、2022, 10.20。
- 上田和勇 (2016)『企業倫理リスクのマネジメント』同文館。
- 専修大学商学研究所『商学研究所報』2022年8月号、第54巻第1号、pp.1～18。
- 上田和勇他編著『わかりあえる経営力』第1章、「異文化の幸福経営」、pp.17-18。
- 上田和勇 (2023)「Well-being経営の構成要因と事例分析」専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.18,No.1,pp.15-31。
- 上田和勇 (2024)「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」、専修大学社会科学研究所『社会科学年報』第58号、pp.75～90。
- 上田和勇 (2024)「個人と職場のウェルビーイング構成要因の共通要素に関する研究」、専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.19,No.1,pp.17～28。
- 上田和勇 (2024)「Well-being経営の本質的要因と「つながり」重視の人財リスクマネジメント」専修大学商学研究所『商学研究所報』2022年8月号、第56巻第2号、pp.1～23。
- 上田和勇 (2024)「職場におけるWell-beingの醸成法」『実践危機管理』第39号、ソーシャル・リスクマネジメント学会、pp1-17。