

制度と実務はなぜずれるのか

會澤綾子

目次

1. はじめに
2. 市場における型の普及
3. 制度と実務のずれ
4. 順応者という存在
5. 改善を妨げる3つの視点
6. おわりに

本稿では、企業が導入する制度と実務のずれから生まれる不正の構造を、経営学の視点から考察する。正統性獲得のために企業に導入される制度と実務は、ときにずれることがある。そのずれは許容範囲であるのか、改善すべきか。そして改善へのステップを妨げるのは、個人の問題なのか、組織の風土なのか、企業の仕組みであるのか。不正は利己的な人間によって行われるとは限らないことを提示する。

1. はじめに

2025年にニデックの不適切会計が報道されたことは、記憶に新しい。自ら不正を起こしたいと思う企業はないはずだが、「あの企業でそんなことが」と驚くような事実が、常に発覚している。無論、悪意のある第三者によるものや、企業側だけに非があるとは言えないものもあるが、組織内で改善されないまま長期間行われていた等、外部の者から見ると疑問に感じる事件が報じられているのも事実である。

特に昨今では、同じ市場で複数企業が同じような不正を行っていたという例も散見される。不正

が頻発すれば、当該市場全体および企業群の競争力に対し、外部から漠然とした疑いをもたれる可能性もある。したがって、不正が起きたことによって全体を否定するのではなく、なぜそのような不正が起きるのかを構造的に考えていくことが必要である。本稿では、不正の構造について、拙著『組織的な不正行為の常態化メカニズム』（會澤[2024]）に依拠しつつ考察していく。また、明確に出所を示して理論を紹介している箇所以外は、筆者の見解である。



會澤綾子（あいざわ あやこ）

明治大学商学部専任講師、専門は経営管理論、組織論。民間企業で法務・コンプライアンス部門に従事した後、大学院に進学。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学、博士（経営学）。主な著書に、『組織的な不正行為の常態化メカニズム』（千倉書房、2024年）。2025年度日本内部監査協会青木賞（著書の部）受賞。