

不正動機と報奨の有無が内部通報の意思決定に与える影響：
オンライン実験による検証*

澤田雄介^a 丁子基彦^b

要約

本研究は、不正行為の動機（利己的/利他的）と報奨制度の有無が内部通報の意思決定に与える影響を検討したものである。438名の日本人を対象に、オンライン実験を実施した。実験の結果、通報に報奨が存在しない場合、利他的な不正行為（「会社のため」の不正）に対する通報意図は、利己的な不正行為（自己の利益のための不正）に比べて有意に低いことが明らかになった。さらに、利己的な不正に対しては報奨制度があることで通報意図が有意に高まった一方、利他的な不正に対しては報奨制度の効果はみられなかった。これらの結果は、画一的な報奨制度が通報促進の万能策ではないことを示唆している。本研究は、内部通報制度や組織不正に関する先行研究に新たな知見を提供する。

JEL 分類番号： M41, K42, C91

キーワード： 内部通報，組織不正，利他的不正，報奨制度，オンライン実験

*なお、本論文に関して、開示すべき利益相反関連事項はない。

^a 梶山女学園大学現代マネジメント学部 yusuke_sawada@sugiyama-u.ac.jp

^b 神戸大学大学院経営学研究科（研究員） motohiko.choji@mac.com

1. イントロダクション

「組織ぐるみ」の不正は、近年の企業不祥事で繰り返し指摘されるだけでなく、わが国に限らない普遍的な経営課題である。不正に対しては、内部統制（IC）が抑止機能を担うが、経営者による無効化や複数人の共謀など限界もある。そのため内部統制は、内部通報制度を安全装置として位置づけている（COSO, 2013）。しかし、この安全装置である内部通報制度にも実効性の問題がある。特に組織ぐるみの不正では、その動機の「利己性」と「利他性」が不正の当事者だけでなく周囲にも影響を及ぼす可能性がある。不正は必ずしも私利私欲による「利己的不正」に限らず、「会社のため」「上司のため」といった「利他的な不正」も存在する。利他的な不正を、組織への忠誠心に基づく非倫理的行為として捉える研究も蓄積されている（Umphress et al., 2010）。しかし、不正の動機が利己的か利他的かによって、潜在的な内部通報者にどのような影響を与えるのかは、十分に検討されていない。

そこで本研究は、不正が「誰のために行われるか」という動機の違いと通報に対する報奨の有無が通報者の意図に及ぼす影響について実験的に検証した。その結果、第1に、利己的動機に基づく不正と比較して、利他的動機に基づく不正のほうが内部通報の意図を抑制すること、第2に、利己的動機の不正では報奨制度が通報意図を高める効果を持つ一方、利他的動機の不正ではその効果が弱まることが明らかになった。本研究は、不正の動機類型と内部通報との関係を実証的に明らかにすることで、内部通報制度や組織不正に関する先行研究に対して、重要な貢献を果たしている。

2. 仮説

「会社のため」に行われる利他的不正は、非倫理的向組織行動（Unethical Pro-Organizational Behavior：以下、UPOB と呼ぶ）に位置づけることができる。そのため、通報者の合理的行動における社会的選好の影響はより大きいといえる（Fehr and Fischbacher, 2003）。さらに、利他的不正では、Waytz et al. (2013) が示す「公平性」と「忠誠心」のジレンマが社会的選好に作用する。すなわち、不正実行者が「組織への貢献者」と認識されるため、「仲間を裏切る」という強い心理的コストとなる。この「忠誠心」による社会的選好の障壁が、「公平性」を求める通報者の倫理的な内発的動機を上回ることで、利己的不正と比べて利他的不正の通報可能性は低減すると考えられる。以上より、以下の仮説を設定する。

仮説 1：報奨がない場合には、利己的な不正よりも利他的な不正のほうが内部通報の可能性は低い。

仮説 1 における UPOB としての利他的不正に対する通報者の意図については、不正から「組織を救う」という向社会的行動における内発的動機を追加的に検討する必要がある

(Bénabou and Tirole, 2006). 前述した Waytz らがいう「公平性」、「忠誠心」の社会的選好の対立において、公平性は内発的動機に依存する。ところが、内部通報制度に報奨という外発的動機を導入すると、Bénabou らのいうクラウドディング・アウト効果が生じる可能性がある。通報者が「報奨目当て」と見なされることを恐れたり、自身の行為が道徳的なものから利己的なものへと意味づけが変質したりすることで、報奨による外発的動機づけが内発的動機を相殺するというものである (Butler et al., 2020)。よって、利他的不正においては、報奨はより通報意図を妨げると考えられる。以上より、以下の仮説を設定する。

仮説 2：利他的な不正においては、報奨が「ない」場合よりも「ある」場合のほうが、内部通報の可能性は低い。

3 研究方法

3.1 実験手続きと参加者

本研究では、Yahoo!クラウドソーシングを通じて募集および実験を実施した。研究の性質上、組織内における内部通報行動を想定していることから、職務経験を有していることが望ましいため、参加条件年齢を 23～65 歳に限定して募集した。

参加者は、不正会計発生のシナリオを読んで、その状況に対する評価や内部通報の意図などを回答した。当該シナリオは、内部通報に係る先行研究である Brink et al. (2013) に依拠し、その一部を改変して作成した。

実験の参加人数は 438 名¹、平均年齢は 49.34 歳（標準偏差：9.41 歳）、女性比率は 23.2%、実務経験年数の平均は 22.19 年（標準偏差：11.76 年）であった。参加者には、固定報酬で 25 Pay Pay ポイントを支払った。

3.2 実験手続きと参加者

本実験で提示したシナリオは、上場企業・製造業 P 社の経理財務部門を舞台とした不正会計事例である。概要は以下のとおりである。経理財務部長 X は決算書作成の責任者であるが、最終承認は担当取締役 Y が担っている。X が作成した決算書では財務目標の未達が表示されていたにもかかわらず、公表された決算では目標達成とされていた。精査の結果、Y が期末後に一部費用を「固定資産」へと不適切に振り替え、利益を意図的に上乘せしていた事実が判明した。この処理は前年度の会計処理とも整合せず、Y による恣意的な財務報告操作であると X は確信する。Y の不正行為によって財務目標は達成されたように見せかけら

¹ 実験途中で、シナリオの内容を正しく理解しているかを確認するための「理解度チェック質問」を設定した。参加者 438 名のうち、不正解答者が 38 名であったため、400 名の回答を最終的なデータサンプルとする。

れたが、これは不正な財務報告に該当し、金融商品取引法に基づく重大な刑事罰（懲役や高額の前金）の対象となり得るものであった。そのため、Xは通報窓口への報告を検討している。

この不正発生シナリオを基盤として、本研究では2つの要因を操作した。具体的には、不正の動機（利己／利他）と、内部通報に対する社内報奨の有無（あり／なし）の2要因を操作し、被験者間計画（between-subjects design）で実験を実施した。不正の動機については、取締役Yが財務目標を達成しようとする理由を操作した。利己条件では「自身の役員報酬を追加的に得るため」、利他条件では「事業売却を回避し、従業員の雇用を守るため」と記述した。内部通報に対する社内報奨の有無については、P社の社内通報制度（ホットライン）の説明を操作した。報奨あり条件では、不正の未然防止や早期発見に貢献した通報に対し、貢献度に応じて表彰状や金品の贈呈、人事評価ポイントの加算が行われる旨を記述した。報奨なし条件では、通報による報奨は用意されていない旨を示した。これらの操作を通じて、4つの条件を創出し、条件間で内部通報の意思決定にどのような差異が生じるのかを測定・検証した。

4 結果

4.1 記述統計

図1は、通報の可能性の平均値プロットを表したものである。これは、シナリオ内のX部長が通報する可能性を7段階で評価した変数である。通報の可能性の平均値は、全体で4.86（SD=1.42）、利己・報奨なし条件が5.00（SD=1.44）、利己・報奨あり条件が5.60（SD=1.25）、利他・報奨なし条件が4.27（SD=1.34）、利他・報奨あり条件が4.58（SD=1.31）であった。

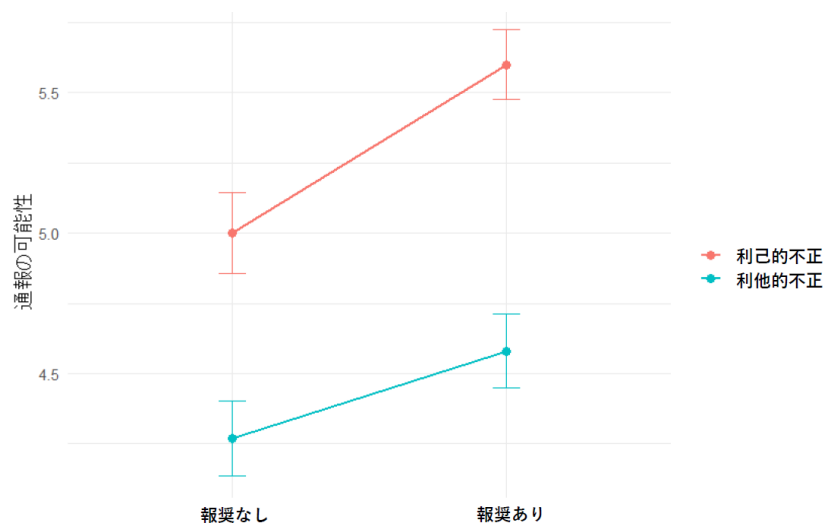


図1 通報の可能性の平均値プロット

4.2 仮説検証

仮説検証のため、対応なしの2要因分散分析を実施した。まず、主効果の検定結果を確認すると、不正動機の主効果が有意となり、利己的動機の不正より利他的動機の不正のほうが通報の可能性が低いことが示された ($F(1, 396) = 42.82, p < .001$)。また、報奨の有無も有意となり、報奨がない場合より報奨がある場合のほうが通報の可能性が高いことが示された ($F(1, 396) = 11.58, p < .001$)。

続いて、不正動機×報奨の有無の交互作用は、有意ではなかったものの ($F(1, 396) = 1.18, p = 0.280$)、各条件間での平均値の比較を行い、仮説を検証するため、単純主効果の検定を行った (表1)。報奨がない場合のもとで不正動機の影響を検証した結果、利己的動機の不正よりも利他的動機の不正のほうが有意に通報の可能性が低いことが明らかになった ($F(1, 396) = 14.90, p < .001$)。したがって、仮説1は支持された。一方、利他的動機の不正のもとで報奨の有無の影響を検証した結果、有意な差は見られなかった ($F(1, 396) = 2.96, p = .109$)。したがって、仮説2は支持されなかった。

表1 単純主効果検定の結果

比較	該当 仮説	平均差	標準 誤差	F 値	p 値		差の 95%信頼区間 下限	上限
利己条件:								
報奨なし vs. 報奨あり		0.6	0.189	10.07	0.0016	***	0.228	0.972
利他条件:								
報奨なし vs. 報奨あり	H2	0.31	0.189	2.69	0.1019		-0.062	0.682
報奨なし条件：								
利己条件 vs. 利他条件	H1	0.73	0.189	14.90	<.001	***	0.358	1.102
報奨あり条件：								
利己条件 vs. 利他条件		1.02	0.189	29.06	<.001	***	0.648	1.392

注：***は、1%水準で有意であることを示す。

5 結論

本研究は、不正の動機と報奨の有無が内部通報の意図に与える影響を検証するため、オンライン実験を実施した。その結果、次の2点が明らかとなった。第1に、利己的動機に基づく不正と比較して、利他的動機に基づく不正のほうが内部通報の意図を抑制する。第2に、利己的動機の不正では報奨制度が通報意図を高める効果を持つ一方、利他的動機の不正で

はその効果が弱まる。これらの結果は、報奨制度が万能ではなく、単に報奨を強化するだけではすべての不正類型に対応できないことを示している。実務においては、通報をためらわせる心理（例：仲間を裏切る罪悪感や組織防衛とのジレンマ）を軽減する制度設計が重要となる。具体的には、匿名性の担保、通報者保護の強調、さらには「通報は組織を守る正しい行為である」という価値づけの明示など、複数の対策を組み合わせることで、報奨制度に依存しない内部通報促進策を構築する必要があるだろう。

引用文献

- Bénabou, R., and Tirole, J. 2006. Incentives and prosocial behavior. *American economic review*, 96(5), 1652-1678.
- Brink, A. G., Lowe, D. J., and Victoravich, L. M. 2013. The effect of evidence strength and internal rewards on intentions to report fraud in the Dodd-Frank regulatory environment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(3), 87-104.
- Butler, J. V., Serra, D., and Spagnolo, G. 2020. Motivating whistleblowers. *Management Science*, 66(2), 605-621.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2013. Internal Control - Integrated Framework: Internal Control Over External Financial Reporting: a Compendium of Approaches and Examples . American Institute of Certified Public Accountants.
- Fehr, E., and Fischbacher, U. 2003. The nature of human altruism. *Nature*, 425(6960), 785-791.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., and Mitchell, M. S. 2010. Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.
- Waytz, A., Dungan, J., and Young, L. 2013. The whistleblower's dilemma and the fairness–loyalty tradeoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(6), 1027-1033.