

【研究ノート】

組織不祥事の原因と解決策に関する提言

A Study on Corporate Scandals; Causes and Solutions

小杉美智子

KOSUGI, Michiko

キーワード：不祥事；リーダー；道徳性；組織文化論

Received: 2013. 12. 6

はじめに：本稿の目標：トップに期待される不祥事排除

現代社会に大きな力を持つ企業活動の社会性（社会に対する供給責任、良質の製品、サービスの提供）を高めて、社会と共存しつつ、持続的発展可能な企業の構築に関する提言を行うことが本稿の目標である。具体的には、企業の社会性を強化し、不祥事を排除するために、組織のリーダーの積極的取組の必要性を強調する。さらに、法令順守に向けて、法規部や組織不祥事排除に携わる従業員の活躍に向けた組織のリーダーの理解と支援の必要性を強調する。また、トップの支援の下で、非公式組織（自由で平等な討論グループ：小集団組織）を形成して、知的な活動を促進し、非階層組織が階層制の組織を支援することの意義を提示することも本稿の主張の一つである。事業活動によっては、トップのリーダーシップに代えて、トップがミドルと現場に権限を委譲することも提案するものとする。

1. 問題提起と研究の進め方

社会には、組織によって引き起こされる不祥事は多い。そうした組織の不祥事の原因を究明して、それを排除する方法を研究することが肝要である。不祥事の原因は、何よりも、組織に働く従業員の事業活動に対する意欲と組織に対する愛着度が低いことにある。トップの従業員に対する支援も重要である。消費者を重視するということは当然のことである。しかし、消費者に対するサービスを提供するのは従業員である。そこで、まず大切なのは従業員ということとなろう。トップが従業員を尊重して、組織活動に真剣に取り組ませること、従業員は経営資源を大切にしておき不祥事の防止に努力すること等の問題意識で組織不祥事の解決策を考える。

1.1. 筆者発想の原点：時代の転換と組織文化論

産業革命やモータリゼーションなどを経て、組織の拡大・強化と共に、組織に働く従業員も現代では、飛躍的に増え組織に帰属するオーガニゼーション・マン（いわゆる組織人）が拡大した。それは、ホワイトのいう組織人、日本における会社人間を指すものとみられ

る。彼らは、組織に対する帰属心を強めている。現代では人間の組織に対する帰属意識がさらに強まり、経済性においても組織依存の傾向が高まっている。生活上の必要から組織に依存はしているが、すべての従業員が組織に愛情を持って働いているわけではない。組織の体制に順応しようとする人間の習性も強まりつつある。そこでは、組織の方向を決めるうえに大きな役割を果たすリーダーの意向が組織の中の個人の行動を決定するうえで大きな意義を持つものとなる。組織とリーダーの動きに着目することが必要とされる¹⁾。

(1) 組織の中の意思決定方式に注目：組織論の意義

個人は組織に帰属し、そのうえで組織の戦略や構造はトップが決定して個人に伝える。そこで、バーナードは組織の成功には、リーダーの倫理性が不可欠と指摘している。しかし、最近では、少なからざる企業において個人の動きがトップの意思決定にインパクトを与えているとされる。従業員の進言がトップの意思決定の基本となるところが成功しているとも言われる。

こうした従業員、トップ、ミドルといった組織を構成するメンバー間でのコミュニケーションの良好な組織が企業として成功するものとされる。組織の事業計画、体制の構築に向けた研修、学習のためのコミュニケーションが成功につながる。

(2) 人間間の意思疎通を扱う組織文化論

人間の意思疎通の課題を扱う理論は組織文化論である。ここでは、組織文化論の研究成果を確認した上で、その成果を踏まえて、より良いコミュニケーションの方向性のヒントを得ることとした。組織文化論は、組織の中の重要な主役となるリーダー、ミドル、現場の従業員の間関係性を研究対象とする。

(i) 組織文化は、会社の外部の圧力を組織内部でいかに受け止めるかを検討の対象としている。景気の悪い時にリストラを行わないということもその企業の組織文化の一つである。

(ii) 企業の社会性を高めるために、関係者が意思決定に向けて、どのような合意形成方式を図るかの検討が重要課題となる。現代では、多くの企業組織にとっての中心テーマは利益の拡大、新規事業開拓、新技術、企業研修などである。そこで、企業の盛衰を決定する従業員間の合意形成が有効な方式を確認する。

(3) 企業の社会性向上という目標達成の手段

企業のなかの意思決定方式の民主制を高めて、従業員の合意を得るための工夫をすることが望まれる。従来の階層制の意思決定方式と並行して、不祥事排除のための担当部署は、その補助機関としての役割からスタートすることとなる。さらに、先進的企業が採用している方式を確認して模倣することである。組織の中に、社会性の意識を高めるために、コミュニケーション（企業のなかの小集団の意思疎通）の促進に向けて、以下の措置が必要となる。

(i) 研修、学習、コミュニケーションなどの意思疎通の徹底を図ることが、従業員の社会性を高める契機となる。そのために、企業組織の行動規範の変更を図ることと学習活動の一環としての社会性を促進することが重要である。

(ii) 新規事業活動の開始、新製品開発に際しては、特にその社会的なインパクトに留意することが求められている。不祥事排除に向けた意識を徹底する専門の役員、専門部署を設

置ることと、そうした部署が本格的な課題の解決に向けた活動を展開することが重要な役割を果たすものとなる。

1.2. 時代転換からの視点：大量生産方式からクラフト生産社会への転換

20 世紀末以来、社会は大きな変化に見舞われている。大量生産方式の衰退とともに、時代は、新規事業と新製品の継続した開発が求められる時代への転換がみられた。そこでは、知的産業が台頭して、サービス活動中心の時代に転換している。時代と社会の転換とともに、企業組織の転換とリーダーの役割の大転換が求められている。

(1) 多品種少量生産と経営戦略の転換

こうした大量生産方式の衰退と時代の変化に対応して、経営戦略と経営組織に大きな転換が求められていたのである。しかし、時代の変化を多くの経営者が理解できずに、21 世紀にいたっても、大量生産方式の下での経営戦略が踏襲されたことにより多くの経営が破綻した。こうした無理な経営戦略の継続が、組織不祥事の原因の一つとなってきたとみられる。

大量生産の時代には、トップ・ダウンによる経営がなされていたが、時代転換により、消費者それぞれの要求に配慮していくためには、現場の意見を吸い上げる経営戦略への転換が必要不可欠なのである。

(2) 市場確保から社内の知恵の開発

大量生産で利益が確保できた時代では、経営者の役割は、過去の経営マニュアルに基づいて戦略を作成し、トップ・ダウンで社内に司令を出すことで義務を果たすことが出来た。また、財界活動で知名度を高めることにより、自社企業製品の市場確保ができるとの考え方があった。しかし、21 世紀の今日では時代も大きく変化し、市場も転換して、そうした経営者の古い考え方はもはや通用しない。現在では、大きな市場が崩壊して、細かい製品の生産を多く積み上げる必要が生じている。そこでは、当然に、経営戦略は大きく異なるものとなる。多角化を進め、それぞれの製品に特色を出すことが求められている。

(3) ミドルと現場に権限委譲で新規事業探索

今日の企業では、ミドルに多くの権限を委譲し、現場に対しては新製品の開発を委ねることが重要となってきた。そのために、情報を完全に公開して従業員の危機意識を喚起して、新製品開発と新規事業開発の知恵を出してもらうことである。そこで、リーダーは、事業活動の新たな方向性と新事業の戦略を説明して、従業員の知恵を発揮させることが重要事となってきた。以前は市場獲得に有効と見られた財界活動などは、今日はあまり有効とはみられていない。リーダーは企業内部に留まり、ミドルや現場との対話と企業戦略の周知を行い、新たな事業活動に対する知恵を絞るように従業員の協力を促すことが課題となる。また、そうした活動を通して、企業不祥事の排除のために担当者に対する指示を行い、彼らの活動を支援することが大きな役割となるのである²⁾。

1.3. 不祥事原因の探求:関連理論の進化

組織不祥事の研究に際しては、バーナードの組織論、シャインの組織文化論を基調とし

た。今後の課題としては、階層制組織における意思決定に際して、自由で知性的なコミュニケーション方式の開発研究が求められている³⁾。

たとえば、人間の意思決定における合理性の限界を確認したサイモンのヒューリスティック・モデルの開発を深めることも考えられる。また、予測、組織化、命令という方式を提起したファヨールの発想法にかえて、現場や中間管理者の貢献度を拡大する方式を提案することも考えられることである。予測の過程では開発担当者に加えて不祥事担当者の参画を認めることも考えられる。さらに組織化を進めて、命令を下す以前の段階で頻繁な討論の機会を持ち、組織メンバー全員の参加を求める提案もある。また、全社的な討論を推進して、全員の知恵と意見を結集することも肝要である。岩井克人は、日本の会社は、従業員全員が経営者の資格があるとする。

2. 予備調査の解説

筆者の実施した組織運営の在り方に関するアンケート調査及び組織不祥事の具体的事例についての調査活動の一端を紹介する。

2.1. 研修活動に関するアンケート

筆者は、日本人の特性などに配慮して、研修と社会性の調査を行なった。その際、キサラ『高信頼社会のゆくえ』（ハーベスト社、2007 年）のなかの質問事項を十分に参照した。そこでは、日本人に向けた総合的な 70 項目のアンケート調査を実施して、日本人の価値観、労働意識などを総合的に調査している。世間の人々に利他主義を期待して自分は利己主義で生きたいというのが日本人の考え方である⁴⁾。

筆者の調査では、中小企業 50 社の人事採用担当者を対象とした。その結果の特色は以下の項目に提示されている。

(1)「従業員の採用基準」において重視する点は上位から人柄、情熱、表現力、思いやり、創造性の順となり、本来的に備わった人格を優先に考えている。後発的な努力の結果ともいえる筆記試験の得点や資格取得の有無については参考程度に考えているとのことである。企業は、採用に際してその企業と同質的な個人の採用活動を展開するということを提示する。これは、本来的に偏った性格の個人の集まりになりやすいということを物語るものである。従来の採用基準の見直しを含めて、厳しい見方で注目することが求められているようである。

(2)「従業員の教育目的」としては、人間関係の基本的姿勢の教育を重視しており、次に会社の理解、コミュニケーション力と基本的な業務の訓練教育と続いている。

(3)「業務上の円滑なコミュニケーション方式」では、朝礼、定例の業務会議が大勢を占めた。これらは一般的に古くから実施されている内容であり、ある意味で、こうした方式は組織文化の現われと見られる。

(4)「リーダーの姿勢」としては、8 割の企業が現場との対話を重視すると回答した。次に中間管理職との対話重視、経営戦略における積極的工夫改善と続いた。

(5)「企業内の学習組織」については、6割の企業が企業内に不祥事解消に向けた学習組織を持っており、就業時間内に活動していた。参加者は非正規雇用者を含めた全従業員対象と正規雇用者のみが半々であった。

2.2. シンポジウムの参加と文献検索：雪印事件の検証

2008年7月に麗澤大学で開催されたシンポジウムでは、次のように具体例として雪印乳業の不祥事の原因が探求され解決策が提示された。

- (1) 内向きの体質、縦割りの組織、リスク・マネジメント欠如
- (2) 十分な全社的なとりくみの不足、関係組織、上層部のみの対応が目立つこと。
- (3) 報道関係者に対する対応がよくないこと。社長会見で、彼は対応策に迫われて『寝てない』との発言をしたことである。

発生した不祥事に対する対応として、また、経営再建に向けた真剣な取り組みとして、雪印乳業は、以下の対策を講じたとされている。

- (1) 800名にヒアリングをして、行動基準の原案作成後に約2,500名に配布している。『自分達で作るものだからしっかり守ろう』という意識を持つのである。
- (2) グループ会社を含む全役員と従業員を対象にしたアンケート実施して、行動基準の問題点を抽出した。
- (3) 従業員と役員との双方向のコミュニケーションを行い、役員のクロス意見交換、職場での面談により従業員の社会性を確認している。
- (4) 事件を風化させないために、不祥事防止活動を年2回全職場で実施している。
- (5) 職場毎のCSR活動；CSRリーダーを中心に行動基準（コンプライアンス）定着活動を定期的に開催した⁵⁾。

3. 研究の視角、道徳性のリーダー論

組織の意思決定と活動にとってリーダーの役割は重大である。組織論の創始者としてのバーナードは、その主著といわれている『経営者の役割』の中で経営トップの役割の重要性を強く指摘している。その結論では、経営者の資質に関して、道徳性において他に重要なものがないとまでその意義を強調する。以下、経営者の役割に指摘された倫理性に関してその意義を紹介することにより、リーダーの育成と選択の重要性を結論として強調する。

3.1. リーダーと倫理性

バーナードは、主著の結論において、リーダーの役割と倫理性の意義を指摘している。

- (1) 組織の協働に必要なものとして、3点セット（物的、生物的要因、社会的要因）があるという。組織は、参加者の協働のシステムであるが、協働体系の均衡の混乱は、誤った考え方、特にリーダーの判断ミスから生ずることが多い。それは、組織の活動を推進する際に、破壊要因である個人的なひいき、偏見、利害を強めることとなる。公平な判断と活動が組織の健全な発展には必要不可欠なことである。

(2) 組織活動の過誤は、以下の諸点の誤りから生ずるのである。

- (i) 非公式組織の事実を無視すること
- (ii) 権威の客観性と主観性を逆にすること
- (iii) 道徳性と責任を混同することなどである⁶⁾。

3.2. 協働の成功要因としての道徳性

組織の拡大とメンバーの協働の増大とともに、組織活動の道徳的複雑性が増加する。それに相応した技術の高度化や道徳性の高まりに対する配慮も求められている。

(1) 協働の戦略的要因はリーダーシップである。リーダーシップは、技術的熟練と道徳的複雑性に対する高い個人的能力に与えられる名称である。リーダーシップとは、そうした高い権威に個人が従おうとする性格が結び付いたものである。

(2) リーダーの戦略的要因は道徳的創造性にある。さらに、リーダーシップは、技術の高度化に依存するが、そうした高度な倫理性をもたらす性格ともなる。

(3) 社会的統治の戦略的要因は、リーダーの育成と選択である。それは、技術の高度化と道徳水準の高度化にバランスをとることである。

以上に見た通り、企業のリーダーの道徳性が、企業不祥事回避の大きな役割となる。

3.3. 機会主義の理論：専門化と倫理性

反社会性の高まりの要因として、以下の諸点を指摘する。組織を取り巻く環境、意思決定過程、専門化など組織活動を通じた組織運営条件の変化、などである。

また、倫理を乱す原因として、以下の諸点を指摘する。

(1) 過去と一体化、伝統主義などによる意思決定

(2) 社会環境を軽視した消費者への商品やサービスの提供

(3) 市場に適合する技術革新と市場開拓の課題など（近年の具体例としては、肌がまだらに白くなる「白斑」問題のカネボウ化粧品の事例がある。新製品を開発しても、消費者に多大な被害を及ぼす大事件が起きた）

3.4. バーナード主著の結論：リーダーの倫理性

組織活動力の根源である道徳的要因に関してはリーダーによる鼓舞的演説が行われるが、そこでは参加者による中味のない演説として扱われ、個性と能力の相互作用が評価されていない。仕事には、一時的、局部的知識が必要とされるが、これを提供するのには、科学の機能ではない。科学は総合性を持たない。仕事に必要な判断としては、意思決定の課題となるものとみられる現実の協働の破綻ならびに生きた人々の道徳的分裂のうちに現れる問題と認定することである。人間の協働は組織活動の源泉となるが、意思決定に際しての大きな障害も見出される。

4. 重点的先行研究：組織文化論

人間の組織のなかでの意思疎通の課題を扱う理論は組織文化論である。そこで、組織文

化論の研究を深めて、その成果を踏まえ、より良いコミュニケーションの方向性のヒントを得ることとした。組織文化を変えるためには、次の2点が大きな意味を持つ。

(1) マクロ・ミクロリンク

社会の大きな変化を組織のなかで確認することと、その変革のプロセスがマクロとミクロを連結させる役割を担うこととなる。

(2) パワー・ポリティクス

組織の変革には、権力の活用が欠かせない。階層制の中でのトップの役割を明確にするのが、パワー・ポリティクスである。権力の役割の強さにより組織の変革が可能となる。

組織文化論と不祥事解決策

(1) 解決策：ギデンズの提言

構造の定義：構造は集団ではない。組織が構造を形成するものとなる。相互行為は主体の行動により構成される。構造化とは、それで構造が存在するような動的過程を抽象的に表現する。相互行為により構造が形成される。

(2) 意思疎通方式の提案：不祥事解決に向けたコミュニケーションの典型

リーダーの権力で、道徳律を正当化することが重要事項であり、それをめぐる従業員の討論で道徳率を正当化することが求められる。(例えば、不良品を製造、販売しないという全社的な決意など)

(3) キャリア研修の一環としての社会性重視

組織に働く従業員は、その言動の及ぼす社会的インパクトを十分に掌握できてはいないことも多い。また、企業も従業員に対する十分な研修を行ってはいない。企業不祥事が後を絶たない今日、トップの支援の下で従業員の学習とコミュニケーションにより不祥事を防ぐ努力が求められている⁷⁾。

5. 結論：不祥事解消に向けた組織の対応

企業の不祥事の解消に向けて、不祥事問題の排除を担当する部署は以下のような積極的な努力が求められている。本稿の結論と主張を提示して、本報告を終えることとする。

(1) 不祥事排除の活動

現時点で不祥事担当者に期待されるのは以下の諸点に留意して企業の社会性を高める活動の展開である。まずは、企業活動に際して、法令遵守を徹底して推進することである。従業員の法令遵守の活動を助けるためのシステム、研修活動の開発が求められている。

さらに、新製品や新事業の起ち上げの時は、不祥事が重なる。そうした際には、特に、新製品や新事業に欠陥がないか十分な点検が必要である。特に留意して、不具合がないか否かを見極めることである。また、内部告発者を保護すると共に、消費者のクレーム内容に留意して対策を講ずることも肝要である。

(2) 不祥事対策担当の活躍

不祥事対策担当者が組織の中で力を持つ方法は、取締役会の事務局としての機能を持つ

ことである、不祥事担当者が企業内部において不祥事の原因となる可能性が高いケースを探索して、そうした問題を事前に解決する努力を傾注し、解決の困難な課題を取締役会の議題とすることの決意が求められている、そうした対応はトップの判断に委ねられている。

(3) 危機対応担当役の兼務

不祥事対策の課題は、企業組織の危機に際しての対応を委ねられるケースに対応することである。取締役会とかグループ企業の社長会などの最高意思決定機関の判断に委ねることとなる事例もある。しかし、緊急な判断が求められるケースもある。そうした事例に際しては、不祥事対策担当者に危機管理の判断を委ねることが求められている。たとえば、雪印乳業事件の際に直面した緊急対応は、株主総会に対応の決定を委ねたために、危機対策をとることがかなり遅れて、被害を大きくしたとされている。

不祥事対策担当者が活動するときには、緊急な対応が迫られているケースが多い。危機管理対策担当者の兼務（取締役会事務局あるいは社長室担当者など）が望まれる。こうした地道ではあるが、重要な活動を重ねることで、階層組織の中での地位を高めることができる。そうした活動基盤のもと、組織のなかでの地位とメンバーの信頼を得て、不祥事排除担当者としての立場を高めると共にその研修活動の成果を活かすことが求められている。

(4) 担当部署の階層制補助機関からの飛躍

現在の階層制の意思決定システムのもとで、その一部として位置付けられる危機管理対策担当部署は、その活動に大きな制約を受けている。そこでは、階層制の制約から超越した活躍が期待されている。当初は、階層制の補助機関としてスタートするが、やがては、階層機関に代わるほどの意義を持つ機関としての活躍が期待される。組織のトップが不祥事対策担当者の活動を支援することが求められている。

註

- 1) コリンズ、山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：2. 飛躍の法則』日経 BP 社、2001 年、第 2 章。
- 2) ビオリ、セーベル著、山之内靖他訳『第 2 の産業分水嶺』筑摩書房、1993 年、第 11 章。
- 3) バーナード、山本安次郎訳『新訳：経営者の役割』ダイヤモンド社、1958 年、第 18 章。
間嶋崇『組織不祥事：組織文化論による分析』文真堂、2007 年、第 6 章。
- 4) 小杉美智子『組織運営の在り方に関するアンケート調査』2009 年実施。
- 5) 企業倫理シンポジウム「変わる企業と経営者の哲学」、麗澤大学にて 2009 年 7 月 18 日開催。
小山巖也、谷口勇人（2010 年）『企業におけるソーシャル・イシューの認識：雪印はなぜ 2 回の不祥事を防げなかったのか』『日本経営学会誌』第 26 号。15-26 頁。
- 6) バーナード、山本安次郎訳『新訳：経営者の役割』ダイヤモンド社、1958 年、第 18 章。
- 7) ギデンズ、松尾精文他訳『社会科学の新しい方法規準』而立書房、1975 年、第 4 章。