【研究ノート】

企業不祥事と階層性

Corporate Scandals and Hierarchy

小杉美智子

KOSUGI Michiko

キーワード：企業不祥事；日本的経営；バーナード；階層制；リーダー

Received: 2015. 12. 3

はじめに 企業不祥事と従業員の待遇

2015年10月、横浜市都筑区の欠陥マンション問題から端を発した杭打ちデータの改ざん問題などによって業界への不信は全国に広がり多くの人々を不安に落とし入れた。

近年、多くの企業がその供給責任という点で重大な問題を起こしている。僅かな欠陥品から消費者の生命を奪いかねない不良品の供給、或いは組織の従業員の生命を奪うようなことまで多くの問題を世間に投げかけている。そうした企業不祥事も、当初は組織の中の一部従業員による不注意であったものが、1973年以降は、トップも承知の上での組織ぐるみの不祥事に転換していると言われる。本稿では、企業不祥事の要因の一端として、組織の階層制の問題とその対応策を探求することを課題とする。

(1) 石油危機と企業不祥事：1973年の石油危機は、それまで日本のクルマをはじめとする優良な機械工業の発展で推進されてきた高度成長が一段落した段階で、経済活動の危機をもたらした。1955年来の高度成長の中で、戦後に迎えた日本産業の大きな危機であり、多くの企業にとり、環境変化に対応することが困難であった経済活動の転機であったと見られる。また、それまでの高度成長期に確立された終身雇用、年功制という会社一家としての従業員の団結と会社組織に対する忠誠心が大きく揺らいだ時期にあたる。こうした経済危機の時期に日本企業は大きな試練を迎え、組織ぐるみの不祥事を引き起こす契機になったとされる。

(2) 日本的経営と組織に対する忠誠心：1980年代には経済成長率は低下し、それまでの企業内の福祉や給与などの待遇も下がり、企業の求心力の低下が続いた。同時に従業員の仕事に対する忠誠心の低下が組織不祥事拡大の背景をなしている。さらに終身雇用が維持できないことと賃金の頭打ちも従業員の忠誠心低下の背景にあるとみられる。

(3) 検証方式：本研究は、従業員に対する待遇の低下と終身雇用などの身分保障の変化等による従業員の忠誠心に対するインパクトを確認し、従業員の能力拡大に向けた組織学習の推進と従業員の組織に対する忠誠心の関係を探求する一助とする。さらに、そうした忠誠心が組織不祥事を防止する可能性について検討を行うこととする。日本的経営とされるものの特色を確認した上で、組織への忠誠心とリーダーへの黙従との格差を点検する。

1. 日本的経営の観察

一般的に、終身雇用制、年功序列、企業別労働組合の3点をもって、日本的経営の特色が定義されてきた。自分の所属する組織の発展に向けて、懸命な努力を傾けることや高い忠誠心を持つことがその一つの特色とされてきた。

組織に対する従業員の高い忠誠心と懸命な働きにより、組織には高い生産性が確保された。また、こうした組織への高い忠誠心が組織不祥事を防ぎ、長年にわたる企業の社会的評価を高めたと言われる。

1.1. 日本の労働慣行と終身雇用制

わが国における終身雇用制の原点は、1910年代における日本の重工業の発展にあるものと見られる。そこでは、従来、熟練を要する製造工程の多くを請負制の人入れ稼業の親方に依存してきた機械工業の大企業が、直接雇用方式に転換して、熟練従業員を内部従業員として囲い込んだことにある。熟練従業員の内部化と訓練を行い、彼らを終身雇用としたことによる。そこで、彼らは、定年まで、職場、仕事、給与を保障されたという。そうした慣行は、多くの職種の従業員に拡大して、昭和期に至ると、従業員を学校卒業と同時に採用して訓練した上で、終身、会社が面倒をみることとなった。終身雇用制の研究者である間宏の学説を紹介して解説に代える。

日本の労働慣行の歴史と特殊性

間は、1910年代における日本の重化学工業成立期における熟練労働力の形成と終身雇用制の確立のプロセスを確認して、日本的経営成立の柱と見ている。

1897年以降、従業員の権利獲得運動が労働争議という形で尖鋭化したという。そこでは、待遇改善の要求が高まり、多くの企業が対応に苦勞したと言われる。

経営者が従業員に能率向上を要求した中で、大正時代、第1次大戦後の1907年頃から、産業の転換と雇用形態の多様化がなされたと言われる。紡績、化学などは、機械化がなされており、雑役等の労働部門を除き、すべて、企業が直接に従業員を雇用した。以前には、機械工業では手工業的熟練が重視された重工業、工業では基幹労働部門も請負制であった。高度な熟練労働を要する工程も、親方に委任する請負制が採用されてきた。

しかし、20世紀初頭より、機械工業を中心として、労働力の請負制から従業員の直接雇用制に転換している。請負の崩壊は機械化の進展に比例していた¹⁾。

機械化に伴い、機械の操作につく熟練工の養成が大きな課題となる。その際、熟練労働力の確保と育成に際して、日本では、アメリカで流行していた科学的管理方式が敬遠された。代わりに、家族主義的な経営者の温情が、従業員の待遇と研修に活用されたという。

そこで、企業では、経営家族主義が形成された。それは、国鉄における一家主義のような形態に象徴される。

日本の労働慣行においては、欧米風ではなく日本の温情主義が浸透した理由を確認することが必要であると言われる。そこでは、機械化の推進の際に熟練が尊重されて、企業に

人材をとどめておくことが行われ、そこから熟練従業員の終身雇用制度が導入されたと言われる。しかし、時代の推移とともに、機械化、IT化で人材をとどめておく目的が薄れてきたが、年功賃金、終身雇用、企業内労働組合は、日本社会に根付いて、その後の日本企業の経営行動基盤を形成してきたものとみられる。

従業員の勤労意欲を高めるために、日本企業では、ひとたび採用した従業員をできるだけ長期間にわたり、企業で雇用することを目指してきた。これが、いわゆる終身雇用制度である。終身雇用制継続に向けて、わが国では、多くの試みがなされた。

1.2. 新卒の採用、企業内訓練

日本企業では、熟練従業員の企業内採用に対応するように、企業内で従業員を育成、訓練して、勤続年数の長い年功によって賃金を上げる保証をしてきたと言われる。新規学卒者を採用した上で、彼らを企業内部で訓練して将来の幹部として育成することとなる。

研修は必ずしも熟練性を高めることができたわけではないが、一応は会社の従業員の確保に向けた努力が従業員に理解されて、かろうじて従業員を引きとめることに成功したと言われる。熟練による他社への流出を防ぐために、多くの工夫が行われたとされる。

(1) 企業内訓練の工夫

企業内訓練における従業員の高度な技能の習得は、他社からの引き抜きで従業員を失うこととなるために、従業員個人の研鑽と努力に委ねられてきた。

企業が提供する訓練方式に加えて、自己の努力で習得した高度な技能に対しては海外留学の機会が与えられた。高い技能の習得は、むしろ個人の努力に委ねられたものであり、企業の育成、訓練方式により従業員が自社にとどまるような工夫がなされてきた。

企業としての高度な労働力の確保に向けた対応は、従業員を将来性の高い新規事業の推進に従事させることや新製品開発のチームに所属させることなどの配慮がなされた。

(2) 日本人の勤労意欲と終身雇用制度

日本の高度成長期には、多くの企業で、従業員の勤労意欲を高めるために多様な工夫が行われたとされる。従業員の勤労意欲を高めて生産性を引き上げるための工夫である。まず、同じ企業に長い間勤務することを奨励することとなる終身雇用制度である。これにより徐々に能力を引き上げて、生産性を高める工夫である。

2. 階層組織成立根拠とその逆機能：バーナード

組織不祥事の背景には、企業組織における意思決定に際しての階層制の逆機能が大きな影響を与えていると言われる。資本主義社会における営利企業の常識となってきた利益優先、効率重視、成果主義を優先する階層組織の問題点が明らかになりつつある。階層組織では、多くの従業員が組織のトップからの命令に従うことを強要され、自己の能力拡大の機会を奪われるケースが増えている。

現行の階層制組織では、リーダーが上位に位置して、従業員は上からの命令を受けて事業を遂行するという形態をとる。たとえ、命令の内容がナンセンスでも、階層制組織にお

いては、従業員は上から命令を受けて業務を遂行するという方式を強要される。ここでは、現行の階層組織を中心とする企業の在り方の問題点を提示し、個人の役割を高めて、リーダーの意思決定の方向転換を迫ることを提唱するものとする。具体的には、意思決定に際して、上位者の権威をコミュニケーションの基盤として指摘したバーナードの発想とそれについて解説した山本安次郎の業績を簡単に紹介して、階層組織の欠陥を明らかにするものとする。

2.1. 階層組織と側生組織

組織や企業は多くの資源を持ち、個人ではなしえない事業活動を行う。そこに参入した個人は自己の能力を高める貴重な機会を得る。組織や企業は従業員に対してこうした貴重な役割を果たす半面で、個人ではなしえない不祥事を起こすこともある。企業の経済的資源や人的資源と組織力がもたらす大きな欠陥である。ここでは、バーナードの組織論に基づき、階層制の問題点を指摘するものとする。

(1) 階層組織の基盤と役割

階層制が成立して機能する基盤として、バーナードは以下のような指摘をしている。組織における個人の要求として、以下の5点があるとする。

- a. 差別を求める個人の要求：他人よりも高い地位を求める
- b. しつと：集団の間の対立
- c. 利己心：特定の人間との親密さの確保
- d. 経済的利己心
- e. ものぐさ、惰性：イネシヤ（軽視：怠惰）：新たな方法への転進を嫌う傾向がある

(2) 個人的要求よりの地位システム

バーナードは、組織のなかでの地位システムの格差の要因として、以下のような諸点を指摘している。

- a. 個人の能力の相違
- b. 多くの仕事の遂行に際しての格差
- c. 仕事の重要性における格差
- d. 公式組織に対する欲求：社会的信用とみる考え
- e. 完全性の欲求

こうした諸点の要求に沿うものとして階層制が定着したものと見るのである。

(3) 組織機能維持のための地位システム

バーナードは、組織の過程としての伝達システムと重要性に配慮して、以下の諸点を指摘して、階層制の意義を強調している。

- a. 信頼性、権威の付与、理解可能の3条件
- b. 誘因システムとしての階層制の持つ役割の重要性
- c. 責任感を維持、育成するためのシステム

(4) 階層制の限界：権威失墜、側生の知識向上

組織の中で大きな役割を果たしてきた階層組織にも、最近では、大きな限界が表れてき

た。取締役、部課長制度の階層制の下での情報交換と命令方式に対する人間の反乱とでもいうべき事態が出現している。命令にのみ従うことのできない人間性の限界がある。

また、取締役、部課長の権威の低下が起こりつつあるものとみられる。その原因は、人間の知恵を超える大きな事業活動に対する制約、社会の変化、命令のみを嫌う人間の反乱、職員全体の能力の向上と役職者の能力を超えた業務上の知識レベルの上昇などである。

そうした中で、従来通りの階層制組織の形態を守り、上意下達の封建的な意思決定方式を守る企業に大きな危機が到来している。また、業績の回復を目指して、法律や倫理に反する意思決定や事業慣行を行う企業も少なくない状況となりつつある。

そうした指摘と同時に、階層組織の持つその他の問題として、組織の目的、有効性が把握できないこと、ならびに、セクショナリズムなどが指摘されている²⁾。

2.2. 階層制の逆機能

階層制は先に記したように、上意下達の意思決定と迅速な行動を長所とする工業化時代に極めて適合したシステムとみられる。効率と迅速性の求められる時代が到来して、階層制は、意思決定の迅速性と命令による確実な実行が長所といえる仕組みであった。

しかし、20世紀の末からは、多くの欠陥が目立つようになってきた。そうした欠陥を階層制の逆機能としてとらえる考え方もある。バーナードの指摘を踏まえて、階層制の逆機能を解説することとする。バーナードは、組織、特に、階層制組織の逆機能について指摘している。バーナードは、問題点を地位システムの側面から分析し、階層組織の逆機能として、以下の諸点に配慮すべきであるとする。

(1) 地位システムとしての欠陥

地位システムの問題として、以下の諸点を挙げている。

- a. 階層制は、地位システムとして個人に対する真実の評価を歪めること
- b. エリートの状態の循環を不当に制約すること。特定人物が地位の独占を強めること
- c. 公正な地位と機能、責任などの配分システムを歪めること：賃金、名誉、威信は地位により、配分の差異があること³⁾

(2) 階層制度の欠陥

階層制度の欠陥としては、以下の諸点の指摘がなされている。

- a. 管理機能を誇張してモラルの機能を妨げること
- b. 過度の象徴化機能である。時には人間が地位と本来の自己の評価とを混同すること
- c. 組織の適応性の制約：組織の凝集性、調整には不可欠であるが、組織の弾力性と適応性を減ずるものとなること

階層組織の逆機能は、組織だけでなく組織を取り巻く社会環境にも大きなインパクトを強めることである。

(3) 階層制の逆機能

バーナードにより階層組織の逆機能とそれに対する対策が提示される。

- a. 組織人の地位の自由な移動で地位と権力の調和を図ること
- b. 組織における職業人にとり、地位が目的とならないような雰囲気を作成すること

- c. 職務と人間とがモラルと適合するように監視すること
- d. 下位組織に対する対策が必要であること
- e. 上位管理者の対策が必要であること

2.3. 階層組織の逆機能に対する対応策

階層組織には、多くの問題が生ずることが多い。その対策の一つが、ステーク・ホルダーの性格を活用して、組織内に市場組織を導入する事業部制、関連会社と結ぶネットワーク組織の活用を考えることである。換言すれば、組織内部における欠陥を関連組織の協力で防ぐ対策を考えることである。組織の中に企業に関連する他の組織、すなわち、間接的に市場原理（競争原理）を導入する事で事業部制を成立させることなどが考えられる。

(1) 階層組織と非公式組織：バーナードと階層組織批判

階層組織は常に非公式組織を伴うものである。組織は、ステーク・ホルダーというような非公式組織を外部に持ち、それらとの関連のなかで事業の推進を計ることとなる。

消費者、原料提供者、投資家などの外部組織との関係が問題となるのである。公式組織の外部にあり、社会の一部を構成する組織が非公式組織である。組織と何らかの関係性のある非公式組織の役割を高めて、階層組織を監視することであるという。

(2) バーナードの進化論：人間の非合理的側面の指摘

道徳性と人間に与えるインパクトに注目することが肝要である。公式組織としての階層組織には、組織の維持存続という固有の役割と目標がある。個人の目標は、組織の未来を漠然としたものととらえる傾向がある。それは、不完全な情報に基づくものであり、明確な意識はない。未来の予測も不正確なものとなる。

公式組織は、未来の発展に向けて、明確な目標を持つものである。未来の存続には、人間の支援が必要であり、非公式組織の支援が求められているのである。非公式組織の発見と支援が未来の組織発展の基盤となる。

3. 組織論の権威から学ぶこと

組織の意思決定と活動にとってリーダーの役割の重大さに関しては、指摘するまでもない。組織論の創始者としてのバーナードは、『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。また、経営活動におけるリーダーの倫理性の重大さを繰り返し何度も指摘している。特に、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みられるほどその意義を強調している。

3.1. 組織に対する忠誠心の高揚

『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とする。リーダーの育成と選択の重要性を結論として強調する。結論の最後にリーダーの役割と倫理性の意義が指摘されている。

- (1) 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のに際しては、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、以下の誤謬から生じる。

(i) 組織生活の経済の単純化、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、道徳性と責任を混同すること

(3) 組織の拡大と従業員の協働の程度の増加とともに、組織活動の道徳的複雑性が増加する。それに相応し技術の高度化が求められる。道徳性の高まりに対する配慮が求められている。

(i) 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を指す。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。

(ii) 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。

(iii) 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。

以上の通り、企業のリーダーの道徳性が、企業不祥事回避にとって大きな役割となる事をバーナードは指摘する。

サイモンによると、組織はその従業員との価値観の一体化を通して、個人的な動機に代えて、社会の価値と体系を個人に課すという。組織の活動は、それが生む一体化が社会の価値と組織の価値の一致をもたらす範囲で、社会的に有益であるという。個々の組織と社会との価値観の一体化は、組織の長期の存続と社会奉仕活動とを結合することで、組織不祥事の排除につながる。組織と組織の中の個人との一体化が求められている⁴⁾。

3.2. 階層制の欠陥排除

経営効率の重大要因として、経営学では階層制と命令一元化、統制の範囲縮小の効用が説かれているが、それが反対に、組織不祥事の原因となるもので、それらの逆作用に留意することが求められる。すなわち、経済活動の効率は、組織の中で高い効率と生産性を向上することで可能となる。同時に、組織のむやみな効率向上は組織悪の温床ともなる。組織の活動とそこでの意思決定や協働方式である階層制の効果と限界を確認することが求められている。

階層制の欠陥排除に向けた結論としては、企業の意思決定の原則である階層制を維持しながら、株主、消費者などのステーク・ホルダーからの意見を十分に聞くこと、従業員の待遇改善と終身雇用制を継続することを提案する。

さらに現場重視で、現場の中間管理職を信頼してその権限を高めることは、企業不祥事の排除に効果が期待できるとみられる。それらは、組織における従業員の忠誠心を高めるものである。彼らの活躍で組織不祥事の解決に向けた努力が期待される。

註

- 1) 間 宏 (1989 年) 『日本的経営の系譜』文真堂
ホフステド著、安藤文四郎監訳 (1984 年) 『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率
大学出版部
鈴木竜太 (2007 年) 『自律する組織人』生産性出版
コリンズ、山岡洋一訳 (2001 年) 『ビジョナリー・カンパニー2：飛躍の法則』日経 BP 社
影山僖一 (2009 年) 「組織知とフレキシブルな組織造り：成功要因としての暗黙知とリーダー」、『平成
法政研究』第 14 卷 1 号、2009 年 10 月
- 2) 真野脩：バーナードの経営理論：文真堂：第 5 章：バーナードの組織観。第 7 章：バーナードの進化論
的立案
- 3) バーナード、山本安次郎訳 (1962 年) 『経営者の役割』ダイヤモンド社、P35-74、P10-11、P256
- 4) サイモン、二村敏子他訳 (2009 年) 『経営行動』ダイヤモンド社