

【個人研究】

企業不祥事の心的側面 —企業文化との関係—

幸田 達郎*

Psychological Aspects of Corporate Scandals: Their Relationship to Corporate Culture

Tatsuo KODA

This paper uses specific case examples to examine psychological reasons behind the occurrence, behind-the-scenes continuance, and cover-up of corporate scandals. The paper first identifies the culture which is most likely to appear as a precondition of scandals in Japanese corporations and later examines why this Japanese corporate culture can be analyzed universally as unique through a review of literature on Japanese corporate culture. Next, the paper discusses scandals under the influence of such culture based on case examples. Finally, the paper reviews procedures of organizational development as a psychological technique to transform culture and other transformation techniques. In addition, the paper presents the role of having a sense of ethics as a method to prevent corporate scandals after discussing the resistance against transformation.

Key words : corporate scandals, compliance, corporate culture, organizational development, existentialism

企業不祥事、コンプライアンス、企業文化、組織開発、実存主義

第1節 はじめに

組織の中で不祥事はなぜ起こるのだろうか¹⁾？

企業不祥事には、組織の中の個人が行うものと集団で行うものがある。そのどちらについても、それが起こる、①事前の風土、②それが現に行われていることを止められない風土(見えない、または周囲が見ないふりをするか、あるいは見えないように隠ぺいすることが可能な風土)、③起こってしまったあとで一定期間(場合によっては何年も)隠し、当事者を庇い続ける風土、のいずれかが存在する。

海外の顕著な事例をみると、エンロン事件のように会計監査やコーポレートガバナンスの問題として処理されるものやベアリングス銀行のリーソン事件など個人によるものがある。それに対して日本企業ではより組織全体の意向や組織のため、

または組織の中の“みんなのため”といった、仲間うち意識が関連した、いわば組織ぐるみの不祥事が多いようにみえる²⁾。

本稿では、第2節において一般的な日本の組織風土を検討し、第3節において日本企業の不祥事具体例から組織風土との関係を考察する。それを受けて第4節において、風土の変革に対して心理学が果たし得る具体的な方策を検討し、最後の第5節の結論の中で企業不祥事を防止するために必要な心理的態度の問題を提起する。

第2節 企業文化(組織風土)

組織風土とは何だろうか？

組織風土を本格的に調査した最初の研究のひとつとしてリットビンとストリンガー(Litwin & Stringer, 1968)の研究が挙げられる³⁾。

企業(組織)文化と組織(企業)風土は同義であ

* こうだ たつお 文教大学人間科学部臨床心理学科

る。1970年代頃までは、組織風土、企業風土という言葉が使われていたが、1980年代になり、次第にそれに代わって文化という言葉が使われるようになっていった⁴⁾。

ダフト (Daft, 2001) は、さまざまな文化の定義をまとめて、「文化とは、組織のメンバーが共有し、新しいメンバーに正しいものとして教えられる一組の価値、ガイドライン的信念、理解のしかた、考え方のことである」としており、「それは組織の文章化されていない、感覚的な部分を表す。だれもが文化に参加しているが、通常、文化を意識することはない。組織が文化の持つパワーに直面するのは、基本的な文化規範や価値観に反する新戦略や新プログラムを実行しようとするときである」と述べている。さらに、組織文化の「表面には、目に見える人為的産物や観察可能な行動一人びとの服装や行動のしかた、組織のメンバーが共有するシンボル、ストーリー、儀式—がある。しかし、これら目に見える文化の要素は、組織メンバーの心の中にあるもっと深い価値観を反映しているにすぎない。基底をなすこれらの価値観、前提、信条、思考プロセスこそが真の文化なのである。」とまとめている。

組織文化には階層があり、表層にあるのは目に見える部分であり、その根底には目にはみえにくい本当の文化がある。

文化は人間にとっての空気や魚にとっての水のように自然に充満している。普段は内部の人間にはことさら感じられない。しかし、他の組織と共同で何かを行う際や、他の組織と競い合う際に、それぞれの組織によって行動や使っている言葉が異なることで浮きぼりになる⁵⁾。

文化は、国全体のレベルでも、企業全体のレベルでも、さらには部門内といった狭いレベルやより狭い範囲のグループのレベルでもみられる。企業の文化は、企業の発足時の起業家の意図や、その企業が置かれている環境によって醸成される。しかし、組織のメンバーが文化というものを与えられたものとして受けとめるだけでなく、主体的に文化を変えることもできる。

日本的文化についての議論

企業にはそれぞれの企業ごとの企業文化が存在する。企業文化については、日本企業における文化の特殊性が議論されてきた。その推移を以下にたどってみたい。

ベネディクト (Benedict, 1946) は、「菊と刀 (The Chrysanthemum and the Sword)」によって、日本人独特の「罪」の意識は自分自身の内にあるのではなく、「恥」として周囲の人びとからどう思われるかによってかたちづくられていると分析した。この分析はそれ以降の多くの日本人論に踏襲されている。日本人が周囲の人びとの視線を気にして、集団の圧力でものごとを決める傾向が強いという分析視点である。この場合の周囲の人びとはまったく見知らぬ外部のひとではなく、仲間うちにいる人びとである。分析は米国戦争情報局にいたベネディクトが日本人の行動を研究したときのものがもともになっている。対戦相手の行動を分析し戦争後の日本占領政策に役立てるための資料をまとめ直して出版したとされている⁶⁾。

それに対して、日本国内では第二次世界大戦直後からしばらくの間、戦前の軍国主義的な方向に国を挙げて向かっていった社会制度への反省や、民主化への希望といった社会背景のなかで、日本社会の特殊性に注目して議論されていた⁷⁾。

企業文化と日本企業

1980年代にはいって海外からは日本企業の文化を積極的に評価しようとする動きが大きくなった。パスカルとエイソス (Pascal & Athos, 1981) は、日本人の「和」の概念に注目し、日本人はグループ精神のもとに意気投合し、よい雰囲気を保つために誰もが努力している、と分析している。日本経済はめざましいばかりの成長を遂げ、オイル・ショック後も伸び続けた。日本経済の伸びは、そのまま海外輸出に結びつき、米国に大量の日本製自動車や家電製品の流入をもたらした。製品として目に見える形となって現れた日本企業の経営成果は、こうして米国の産業界に驚きと不安を巻き起こした。米国での日本への関心の高まりとともに、本格的な、アメリカ人向けの日本人論も著されるようになった (たとえば、ライシャワー :

Reischauer, 1977)。ヴォーゲル (Vogel, 1979) は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン (Japan as Number One: Lessons for America)」という本を著し、その翻訳書が日本でベストセラーになった。こうして高まった日本企業の強さと日本の文化に対する興味は、日本型経営の基本的特質には日本企業特有の文化的背景があるのではないかという関心に結びついた。

石田 (1984) は、日本型経営についての文献を分類し、その由来について、日本型経営の基本的特質が「自然に」あるという説と、「つくられたもの」であるという説の2つに分類している。この分類にしたがえば、これまでみてきた議論は、日本型経営の基本的特質が「自然に」あるという立場である。しかし、高業績をあげている優良企業の基本的特質が「自然に」あるという視点だけでは積極的な解決策を見出すことは難しい。反対に、優良企業の基本的特質は「つくられたもの」であると考えれば、優良企業になりたい企業は、その特質をつくれればよいことになる⁸⁾。

いずれにせよ、日本の優良企業が米国で注目され、関心を呼んだのは、バブル経済といわれた日本経済の絶頂期の直前の時期である。

企業文化の普遍性

優良企業の特徴が「つくられたもの」と考える立場には以下のようなものがある。

パスカルとエイソス (Pascale & Athos, 1981) は日本企業の利点を研究することによって、米国産業の当時の凋落を防ぐ「物の見方」が得られるとして、日本の代表的な家電メーカーである松下電器 (現・パナソニック) について詳しく分析した。さらに、それを米国企業と比較するためにITT社との対比を行った。

オーウチ (Ouch, 1981) やパスカルとエイソスは、日本の優良企業を研究することにより、国籍を超えた普遍的な優良性に至る方策を求めることができるという立場で企業文化に注目した。

ディールとケネディ (Deal & Kennedy, 1982) やピーターズとウォーターマン (Peters & Waterman, 1982) はその立場をさらに推し進め、優良企業に普遍的にみられる企業文化の特徴その

ものを、企業環境や業種との関連で抽出しようとした。このように、日本企業の特異性にとらわれずに、国籍を超えたより一般的な視点からの優良企業の研究へと関心が移行していった。ディールとケネディは、文化がいかにして人びとを結びつけ、日々の生活に意味と目的を与えているかについて学びなおさなければならないという問題意識に基づいた研究を行った。

ピーターズとウォーターマン (Peters & Waterman, 1982) は、米国のなかから超優良企業を選び、その卓越性のもととなる特質について研究を試みた。彼らは、当時の「日本の企業にまさるとも劣らないような強烈な文化を有している」企業を調べることから研究を始めた。彼らの研究によれば、「業績を問わず、こうした企業はほぼいちように、(中略) 全従業員が自社の企業文化に同化する—あるいは、それに同化できない者は逆にいたたまれなくなって出ていく—ようにしている (Peters & Waterman, 1982)」。

強い文化を持つ企業が好ましいという風潮が1980年代から始まった。

第3節 企業の不祥事

組織ぐるみの企業不祥事

ひとと組織も社会のなかで存在している以上、コンプライアンス (Compliance: 法令遵守) は重要である。しかし、それにもかかわらず企業で起こる不祥事がしばしば話題になる。

2018年に発覚した株式会社神戸製鋼所で10年近く続いていた品質検査結果データの改ざんや、同年に発覚した三菱マテリアル株式会社のグループ会社数社が1970年代後半から品質検査の改ざんを行い、経営者もそれを知りながら続けてきたことが問題になった。

2000年に発覚した三菱自動車工業株式会社のリコールにつながる重要不具合情報を20年以上にわたり当時の運輸省 (現・国土交通省) に報告せずに隠蔽していたという事件もあった。不具合情報の隠蔽は関連する社員の間で把握されていたが、隠蔽が代々引き継がれていたという。今まで社内に無かったはずの問題を明らかにすれば、隠

蔽を続けてきた歴代の先輩や上司、同僚に多大な迷惑がかかるし、それを明らかにした自分自身の会社人生が壊滅的な悲劇に見舞われるかも知れない。さらにその後も分社化したトラック・バス部門の三菱ふそうトラック・バス株式会社で2003年のリコール隠しが翌年に発覚し、さらに大型トレーラーのタイヤ脱落事故は死者を出し、刑事事件に発展した⁹⁾。

2015年から2017年にわたって話題になった株式会社東芝の不正経理の問題では歴代3人の社長の責任が問われることとなった。2008年のリーマンショックと呼ばれる不況の頃から赤字になり、2017年には監査法人から限定付き適正意見をつけられたうえ、提出さえも遅れた有価証券報告書では、最終損益で国内製造業過去最大の9,656億円の赤字を出している。赤字になった頃から、目標数値を死守するように社長から激が飛び、社長自身が外部に向けて、社員が無理だと思ふような実現不可能な高い目標を公表してしまうことも起こったという。

巨大電気メーカーの不祥事と文化

2015年に不正経理が発覚し、その後も原子力発電事業の損失から2017年には巨額の債務超過(会社の資産全部を売り払ったとしても借金を返しきれない状態)になり破たんしかかった東芝では、利益追求の文化がその危機の当時には、いびつに歪んでいたという。1960年代前半までは東芝(当時は東京芝浦電気)という企業は他社にくらべて紳士的な仕事の進めかたをする企業であると評されていた。この紳士的という言葉にはあまり仕事に対して貪欲ではないと揶揄する意味が含まれている。1965年には経営難に陥っていたが、無駄の排除と合理化を強力におし進めた土光敏光社長の改革により社員の行動は変わっていったという。そのころから、会社のなかに利益を拡大するために積極的に仕事にチャレンジするという価値観が文化として根づいていった。しかし、2010年代になり、上司が無理な“チャレンジ”を求めようになり、それを達成できないとか、不可能であると表明することが許される雰囲気は無くなっていったという。

果敢なチャレンジに挑むという文化的価値観への変革が企業の危機を救ったが、その内容が徐々に歪んでしまい、集団のなかではそれがおかしいと声を上げることができないような文化が醸成されてしまっていたと理解できる。

不祥事やコンプライアンス違反の原因

なぜ、そのようなことが起こるのだろうか。上述の例にみられるとおり、組織文化がコンプライアンス違反を促進する場合がある。

そのほかにもコンプライアンスに反する行動には3つの原因がある。

第1は個人の問題である。企業の社員個人の欲望や、手間を省いて公式の手順に従わないことなどによって生じるコンプライアンス違反である。企業や顧客の資産や金銭を着服することに起因する不祥事や、定められた手順を個人や集団が省略してしまい生じる事故などである。たとえば、銀行員がほとんど訪れなくなった顧客の預金を引き出して着服してしまうケースなどもある¹⁰⁾。あるいは、突出した業績を上げようとして、成功すれば多大な利益をもたらす可能性がかすかにあるような無理な投資をして大損害を会社に与えてしまいそのことを隠蔽しようとする、などである。また、証券会社の社員が手を抜いて顧客の指示に従わず、あがるはずの利益が得られないことを隠匿するために自分の判断でより利益のあがりそうな投資先に資金を投入して補填しようとしたが失敗し、さらにそれをごまかすために、自分の判断で別の会社に投資してしまい、あてが外れてさらに損失を大きくしてしまい、より投機的な投資先に勝手に資金を流用して顧客の手持ち資金の損失をおおきくしてしまうなどである。

本来、定められた手順に従わなかった事例として、1999年に東海村の原子力研究所で、公式に定められた手順を省略して起こった放射能漏れ事故や、2000年に雪印乳業株式会社で大量の食中毒が発生した事故などがある。雪印事件では、冷蔵装置の停止があったが、決められた衛生管理を行わずにだいじょうぶだと判断し、雑菌が混ざって食中毒者を出した。

第2は経営者や上司からの要求が苛烈であり、

指示を受けた者が実際には要求どおりの実績を上げられないために、それを隠蔽し、要求を満たしたように売上や利益を操作してしまうなどである。前述の東芝事件はその例である。

第3は製品などに不備があったことに後から気づき、問題が発覚した場合の責任や影響の大きさに恐れをなして、組織ぐるみでその不備や企業の赤字を隠蔽する場合である。大多数の社員には知らせずに上層部や関連部署だけで表面化しないように隠蔽し、人事異動などで担当者が変わったり、経営者が変わっても、隠蔽する内容は代々引き継がれてしまうことがある。

つまり、①社員個人の欲望や手抜き、②経営者や上司からの苛烈な要求、③不祥事の組織ぐるみの隠ぺい、の3種類が原因として考えられる。これらの原因は組織の文化に強く影響される。

そして、しばしばこれらの3つが複合して法令違反が表面化せずに皮膚の下の内なかで腐敗が広がるように企業の根幹を腐らせ、ある時点で不祥事として表面化する。隠蔽そのものも文化からの影響を強く受ける。

さらには、集団の規範からの圧力を受けたり、仲間や会社を庇うために不祥事を隠蔽してしまう文化に同調してしまうことも、社会的に好ましくない行動やその隠蔽の原因になる。組織文化は優良企業をつくる。同時に問題企業もつくる。

文化の根底にある価値観は、直接、目に見えないだけにコントロールが難しい。しかし、文化は行動に深く影響するために、文化が現実にとぐわらないものにならないようにコントロールすることは重要である。

第4節 企業変革への心理学的アプローチ

組織開発

これまでみてきたように、組織文化は企業運営に関して重要な役割を果たしている。

環境変化に対応しようとしても、旧来の組織文化が足かせとなってしまい、制度や組織を変えてもひとの動きが変わらないということがある。心理学は組織文化を改善するために何ができるだろうか？

組織変革のために、心理学を応用した考えかたである組織開発 (organizational development) が従来から用いられてきた。これは、心理学的な知見を用いて、主に管理者の意識を変えようとするものであり、部下や環境に対する気づきを促したり、態度や行動を見つめなおして個人の自己変革を促すものである。

特に、組織内の人間関係やコミュニケーション、および他の組織への対応の方法などのグループ・ダイナミクスに関する気づきを促すために、1960年代には、感受性訓練を中心としたTグループ (training group) またはラボラトリー・トレーニング (laboratory training) と呼ばれる手法が用いられることがあった。

シャイン (Schein, 1965) によれば、それは以下のような手順と効果を持つ。

参加者たちはその当初 (訓練集会がはじまって大体3ないし6時間位) に、(1) 何を討議すべきかについて皆の意見が一致するということは大変むづかしいこと、(2) メンバーはお互いに相手の言うことにあまり耳を傾けたり注意を払っていないことを知る。したがって参加者たちが得る一つの重要な洞察は、第一に、他人や集団の動きに対する関心よりも自分自身に対する関心 (各メンバーの自分自身の欲求に対する執着) の方がはるかに強いこと、そしてこのことが何を議論すべきかを決めることのむづかしさの原因だ、ということである。

実験室でこの体験をもつと、参加者たちはしばしば、同じようなことが会社の作業集団や委員会でもおこっていること、しかしそれでもそのことに気づかないために、うまくやってゆけないことに気づくようになる。そして、いったんそのことがわかると、委員会などでも、メンバーがお互いに意向をさぐり集団内で安全な場所を発見するだけの時間を与える (それは、格式ばらない非公式の会話をせいぜい、1、2時間すれば十分だろう) といったささいなことで、集団はむづかしい問題についても効果的に働きうるであろう。

具体的な手順は以下のようになる。

シャイン (Schein, 1965) はブレイクとムートン (Blake & Mouton, 1962) によって実施されたその手順を以下のように要約している。

- (1) まず競争している両集団が訓練の場につれてこられ、この訓練の目標は、お互いの方見方や関係を探求することだと述べられる。
- (2) つぎに各集団は、別々に、自分自身および相手の集団に対してどのような見方をし、またどのような態度をとっているかを討議するようにしむけられる。
- (3) 両集団がいる前で、それぞれの代表者が、自分の集団の自他の集団に対する見方を発表し、その間、両集団は黙ってそれを聞いていなければならない(この目的は、各集団がもっているイメージを出来るだけ正確に相手の集団に伝えるにすぎない)。
- (4) 両集団間でやりとりが始まる前に、両集団はもう一度別々に集まって、いま自分たちが聞いたことを消化し分析する。そして、この代表者の発言は多くの場合、各集団の自分自身についてのイメージと相手側がこちらについても持っているイメージとの間には大きな食い違いがあることを明らかにするが、この別々に分かれて行われる集會では、この食い違いの原因の分析が行われる。つまり、各集団は、自分たちが相手の集団に対して実際にどんなことをしていたのか、そしてそのような行動が、その意図はともかくとして、どのような結果を生み出しているのかを、いやおうなしに検討させられるのである。
- (5) 再び全体集會で、代表者が、自分たちはどのような食い違いを発見したか、またその食い違いの原因分析の結果を具体的な行動に焦点をおいて互いに述べ合う。
- (6) これが終わったところで、両集団は、知覚の歪曲のさらに深い原因を確認するという『今、新しく分かちあわれた目標』について、さらに忌憚なく話し合うことが許される。

このような手法を、通常の組織変革や企業文化

の改善に役立てることが幅広く行われている。その際に、部下や集団への感受性だけでなく、見えていない、または見たくない現実の環境に直面させることで心理的な変化を促す。

部下や社内の他集団への感受性向上のためだけでなく、コンプライアンスへの感受性向上のためにもこういった手法を活用することもできる。外部社会や守るべき倫理から遠かったり、見るべき周囲が見えなくなっている集団の倫理的な感受性を取り戻すための刺激として、他の部署・取引先・顧客や第三者と考えかたをぶつけ合い、自分を振り返る機会を提供することができる。(ただし、こうした手法の限界と倫理観による統制の必要性については本稿の注11)を参照されたい)

その他の変革手法と変革への抵抗

また、人間関係だけではなく、全般的な変革については、全社的な仕事の品質を洗いなおすTQM (total quality management) が行われることがある。少人数のQCサークルが競い合いながら、改善点を発見し、必要な改善を工夫していくことを全社的に展開する手法である。そういった細かい改善の積み重ねではなく、ゼロベースで根本的に業務を見直していくビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR: business process re-engineering) の手法 (Hammer & Champy, 1993) が組織変革や企業変革に用いられることもある。

Daft (2001) は、変革への障壁として、1. 行き過ぎたコスト重視、2. メリットに関する認識不足、3. 調整と協力の欠如、4. 不確実性の回避、5. 喪失への不安、を挙げている。また、こうした障害を乗り越えて変革を実行していくための技法として、1. 変革の必要性を明らかにする、2. 必要性を満たすアイデアを見出す、3. トップ・マネジメントの支持を取りつける、4. 漸進的な実行に向けて変革を計画する、5. 変革への抵抗を克服するための計画を立てる (利用者のニーズや目標との整合、コミュニケーションとトレーニング、参加と巻き込み、強制と強要)、6. 変革チームの創設、7. アイデアの先導者の育成、を挙げている。

組織には従来の仕事の進めかたを継続しようとする力がはたらく。この力を組織慣性という。こ

これは、自己の一貫性を維持しようとする力が個人のなかにはたらくことによって、これまでの行動や態度をなかなか変えられないことから生じる。

個人のレベルでは、これまで自分自身が価値を置いてきた活動を変える必要が生じ、これまでの行動との一貫性が損なわれることに対する心理的抵抗が生じる。また、自分自身の態度が変革に対して好意的なものに変わろうとしても、自分の周囲にいる友好的な同僚が変革に対して批判的なために従来のやり方を支持する態度をとれば、認知均衡理論 (Heider, 1958) のはたらきで、自分自身の態度が他人にひきずられて、もとに戻ってしまう。認知均衡理論では、基本的に3者間の関係が考えられるが、組織のなかには好意的であったり敵対的であったりとさまざまな人間関係が網の目のように張りめぐらされており、どこかひとつを変えようとしても他の影響により揺り戻しが起こってしまうことが多い。

また、組織全体のレベルでは、変革への抵抗は、顧客からの従来どおりの要求が続くことや、仕事の手続の硬直性、変革にもなう一時的な混乱や損失の回避などによってもたらされる。これまで特定のメンバーが得てきたメリットや立場が弱まる可能性 (たとえば変革の実施によって自分が受けもっている既存の顧客からの売上が減ることにより社内での相対的な立場が劣化するなど) が予測されれば、その当事者は変革や変更には抵抗しようとする。

特に、大規模な雇用調整 (人員削減) や異動をとともなう大改革では、経営者と労働組合などの労働者側とのかけひきが活性化する。

第5節 結論

心的装置からの類推

個人が、実現困難な欲望を満たそうとすれば現実との間で深刻な問題が発生することがある。精神分析を開発したフロイトは、通常、誰もが実現不可能な欲望を無意識の中に抱えていると考えた。健康な人間には非現実的な欲望にブレーキがかかるのと同じように、健康な企業のなかの個人の欲望にもブレーキがかかる。本人が健全な組織

文化を意識し、その文化からの圧力をうけて欲望を抑える場合もあるし、組織が定めたルールや罰則が欲望を抑制する場合もある。また、周囲の人のびとからの制止によって不適切な行動が抑えられる場合もある。しかし、不健康な組織では、その欲望や欲望に向かって行う行動にブレーキがかからなかったり、そうした行動に個人だけでなく組織ぐるみで蓋をしまい、表面に上らないように隠蔽してしまうことがある。

もし組織に何の規律も規則も無かったとしたら、社員や経営者のそれぞれが持つ勝手な欲望に突き動かされたまま、会社は何の方向性もなく混沌とした内部の欲動のままに突き動かされていくことになる。

自分の業績を上げるためだけに妥当な価格よりも高い値段で商品を売ったり、逆に給料をもらっていながら仕事をあまりしないでサボって会社に損害をあたえる社員が出てくることもある。ある会社の営業課員は、よく秋葉原の電気街の特定の店のマッサージ・チェア売場で休んでいて、同僚とはち合わせすることが多いとぼやいていた。その後、その会社は立ちいかなくなって潰れてしまった。

あるいは、社長が経営者として株主や社員に良いところを見せようとして、出来もしない約束をしたりして、結局、契約を守れなかったりする不祥事だらけの企業になってしまうこともある。

また、そのようなことが起こるような企業では、社内のどこかでそのような行為が行われていても、無かったこと、見なかったことにして放置したり、他の社員は巻き込まれないように遠巻きに眺めるだけで、口をふさいで知らん顔をしているだけになってしまうだろう。

このように会社全体にとって認めたくないものを認めないまま、一部で放漫な不正が行われていれば、その不正を行っている部分はまるでフロイトの心的機構のエス (どろどろとした、全体としての形のない心の底の欲動) だけで動いているようなものになる。また、こうした乱脈な行為が社内のどこかで行われていたことを模倣するために不正経理を行って、帳簿上、これらの行為が無かったように記録を書き換えてしまうかも知れない。

ここでは、人間の心理でいえば無意識の中に思い出されたくないことを封じ込める“抑圧”という心的機能が働いていたり、そのために自らの記憶を書き換えてしまうのと同じことになってしまう。

不祥事を起こしにくい仕組み

しかし、ひとの心のなかととは違って組織というものは人工的に作られ、構造づけられたものである。

社員や経営者がやるべきことをやり、やってはいけないことをやらないための機能が必要になる。これは社員ひとりひとりの心の中に浸み込んだ自己規律の反映を明確にルール化したものかも知れないし、会社としてすでに昔から示されたルールや方針、またはすでに文化に組み込まれていることを明確にしたものなのかも知れない。コンプライアンスを専門に扱う組織を設立することになるかも知れない。

コンプライアンスを遵守するためには、優秀で規律を守りそうな社員を雇い、社員教育を行い、取引先に鍛えられながら自らを律する組織を作っていく必要がある。

マスコミで談合や不正工事などがしばしば話題になるゼネコンの部長に、建設会社の経営者として一番大切な条件を聞いたときに「倫理観」との答えを得たことがあった。ともすれば不正取引が行われやすい業界だけに、どこまでが適正な取引で、どこからが不正なのかのグレーゾーンが多く存在し、それを的確に判断できる能力が大切だといふのである。が、しばしば、不祥事は起こる。

また、万一に備えて会社は監査機能を備えており、内部監査（監査役や取締役会）と外部監査（監査法人や税理士）のチェックを行い不正な行動を防ぐようにしている。これらは個人の心理でいえば、超自我の働きに相当する。

かつてコンプライアンスに反し、不祥事が発生し、社会的な非難を浴びた企業が、こんどは厳しいルールを設定し、不祥事の再発を防ぐことがある。

たとえば、カラ出張や不正請求防止のために、都内での近距離の電車移動でも、わざわざ一回ごとに切符を買い、その切符を駅員の了解を得て持ち帰り、旅費の請求書に張り付けたり、本当にそ

の場所に行ったという証明のために、出張先の現地のコンビニエンス・ストアや喫茶店などで何かを購入し、そのレシートを出張報告書に張り付けるということをさせていた企業があった。

ただし、この企業では業務上、連続して出張する社員が多く、出張先に次の出張の指示が来て、出張先から出張先に渡り歩くかたちで2か月間、一度も会社に出勤できないという社員も多く抱えていた。しかし、まとめて出張報告を提出すると書類作成に過ちが生じやすく、また、時間が経つと追跡調査が困難になるため、出張報告は出張後1週間以内に行うことというルールを作成した。そのために、出張者は出張先から職場で補助業務を行う派遣社員に連絡し、切符や領収書を郵送し、出張伝票を作成してもらい、ハンコを預けて代わりに押印してもらうことによる出張報告書作成の代行を頼んでいた。派遣社員に任せる業務が増え、負担に耐えきれない派遣社員が次々と辞めていき、仕事が回らなくなってしまったことがあった。

ここでは健全な組織の姿とはいえないであろう。個人の心理に例えれば、超自我が強すぎてうつ病になり身動きが困難な状況になってしまっているようなものである。

その企業では、これらの厳しいルールは次第にあいまいになり、何年もしないうちにもとの仕事のやりかたに戻ってしまった。

営業職への業績についての圧力が強いと、営業職の側には、その圧力をかわす必要が生じる。

営業としてはどうしても今期の目標売上高を達成できそうにない場合には強引な売り込みをしたくなる。しかし、今、それをやると後々、顧客の信頼を失ったり、関係が将来悪化する恐れがある。その場合には、以下の2つの選択肢がある。①それでも顧客に無理に頼み込んで、商品を何としても買ってもらうか、②労力が大きいし可能性も低い新規顧客を開拓して何とか新たな売り込み先を開発するか、という選択肢である。

どちらの選択肢を選び、どのように進めていくのかには、業界の違いだけでなく、それぞれの社員のパーソナリティや社員を管理する経営者、そしてその組織の文化の特質が影響する。

それぞれのレベルでの倫理観

社内のそれぞれのレベルでの倫理観がしっかりとしてなければ、上の2つの選択肢をとび越えて、③経理を操作して不正に売上を立てたことにしたり、④顧客の不利益になるような悪質な売込みをしたりするなど、不正行為に走ることになる。また、逆に不正を防ぐために規制やルールでがんじがらめになってしまうと、企業が生き残るために根源的に必要な売上や利益が得られなくなってしまう。あるいは、不正や不都合なことが起こらなかったことにして抑圧してしまうことになる。

抑圧している都合の悪い事実を表面化させ、いわゆる“見える化”を行う作業には極めて強い痛みが伴う。

企業の場合の痛みは社員の今後の昇進などのキャリアだけでなく解雇や刑事罰に発展することもあり、表ざたにしたくないという力が働きやすい。問題が大きくなるまで抑圧を続けたあげくの“見える化”であれば、社会的な指弾を受けて企業そのものが倒産し、取引先への連鎖倒産を引き起こす恐れさえある。

どうしても人間には仲間うちをかばったり、仲間からの当面の評価を得ることを重要視する心理がある。土居(1971)は、人間関係を「内」と「外」に分け、特に内に対する依存関係や受身的愛情希求が日本社会に強いことを主張した。

終身雇用といわれる構造を持つ旧来の閉鎖的な日本企業では、そのような心情は強いであろうし、内部告発は一緒に働いている内部の仲間への裏切りという、閉じられた集団にとっての強い意味を持つであろう。不正防止のためには健全な業務手順の明確化と、経営者と社員の健全な倫理観が重要である。特に、経営者や管理者が非現実的な業績達成への圧力をかけるような組織では、高いストレスのもとに社員が不正な処理を行って上司からの叱責を免れるという誘惑が大きくなる。

コンプライアンス(法令遵守: compliance)の意識を高めるためには、法令順守を阻害するような経営者からの強い圧力や文化的な圧力を退けなければならない。

周囲の圧力に対して自覚的に行動するために

は、倫理的な芯が心の中に必要である。倫理的な自覚、あるいは覚悟までもが必要であるかも知れない¹¹⁾。

(本研究はJSPS科研費・基盤研究(C)(一般)19K01919の助成を受けた研究の基礎部分を構成するものです。)

注

- 1) 経営学の一分野として『経営倫理』がある。ここではそうした立場を離れて、心理学的な問題として組織の中の不正と倫理を扱う。
- 2) 必ずしも、不祥事についてのこのような“海外対日本”または“欧米対日本”の対比は真実ではないかも知れない。しかし第2節でこれからみていくように組織風土や企業文化という文脈から組織内のメンバーの行動特性を分析する際に、まず日本的な特性を想定し、そこからより一般的な文化横断的な特性へと演繹していくと問題の本質が見えやすくなる。企業文化の研究と結びついた日本的経営に関する議論はそのような経過をたどって日本企業固有の問題から一般的な企業の問題を考えることで、優良企業を動かす、より本質的な原理に辿り着いた。
- 3) Litwin & Stringer(1968)は、野中ら(1978)による組織現象に関する膨大な量の文献調査では組織風土研究の筆頭に挙げられている。リットビンとストリンガーはさまざまな測定手法を併用しているが、マレー(Murray, 1938)によって開発され、臨床心理分野で活用されることの多かった主題統覚検査(Thematic Apperception Test: TAT)を用いている。TATでは、投影法により被検者のもつ不安や動機を検査者が把握する。
- 4) 組織文化は英文では、organizational cultureであり、企業文化はcorporate cultureである。風土はclimateである。組織文化、企業文化、組織風土、企業風土の4つはしばしば同義語として用いられる。本稿でも同様である。
- 5) 日本人は日本の文化を普段ことさらに意識していないが、2011年の東日本大震災の際に被

災者の集団が通行の迷惑にならないように通路や階段の通り道を空けておとなしく休息しているニュース映像が外国で話題になった。それが礼儀正しさや他人への思いやりの例として海外で紹介されるまでは、一般の日本人はそうした被災者の姿を当然だと思っていて、意識し、注目するひとは少なかった。海外でそのことがことさらニュースとして取りあげられること自体が国内では驚きであった。また、2018年のロシアでのワールドカップ・サッカーの試合で敗退した後の日本チームのロッカールームが綺麗に片付いている写真がインターネットで公開され、一般的な他国のチームと違って負けた腹いせにロッカーを蹴ってへこませたりゴミを散らかしたまま去っていかないことが驚異であると言われた。多くの日本人はあらためてそのような“あたりまえ”の行動が海外で称賛されることに驚いたりする。内部の人間にとっては当然の行動が外部の眼から見ると特異な集団行動であり、特異な文化として映ることがある。

- 6) 競い合う、あるいは戦う相手を分析しようとする米国の態度は、その後の1980年頃の企業文化論の展開に引きつがれていく。日本経済の高度成長期以降に展開されていく米国発の企業文化論は、日米経済摩擦あるいは経済戦争といわれた時期の日本企業の行動パターンを米国の側から分析する内容のものが多く、単に文化的な特徴の記述に留まるのではなく、文化の構成要素を操作可能な単位にまで落とし込んで分類し、成功要因（いわば勝つための処方箋）を抽出しようとする傾向がみられた。
- 7) 日本社会の特殊性（きだ, 1948; 川島, 1950など）が議論されてきた。その後も日本人論はますます盛んになり、いろいろな分野から日本人の特殊性が分析された（会田, 1970; 土井, 1971など）。当初は日本文化の特殊性そのものについて議論されることが多かった。早い時期からすでにアベグレン（Abegglen, 1958）が、集団にたいする忠誠心や責任の相互交換に注目していたし、中根（1967）は社会人類学者の立場から、日本社会の構成要因として重要なのは「場」の共有であり、会社は株主などの外部のものであると

位置づけるのではなく、われわれのものという意識を共有していると指摘している。間（1971）は、職場における「和」の精神に注目し、日本的職務と職場について、たがいに寄りかかり、もたれ合って組織を支えていると考え、組織全体の動きは、メンバー各人の動機によってよりも、周囲のムードによって、活発になったり不活発になったりすることを指摘している。岡本（1976）は、多種の職場集団間の特殊な相互関係として、日本企業にみられる集団主義が、欧米の近代ないし現代における集団とかなり異質な属性をもっていることを指摘している。岩田（1977）は企業組織との関連で、日本人の特徴として集団志向的傾向とそれにもとづく所属意識の高さを挙げているし、津田（1977）は日本企業の生活共同体としての側面を強調している。このような日本企業の特徴とみなされる集団主義の価値理念が実際に適用されて、日本的経営の原理が形成されたのは、江戸時代中期にさかのぼるといふ考えかた（尾高, 1984）もある。

- 8) そもそも日本にもさまざまな企業があり、成功した日本企業もあるし、失敗した日本企業もある。成功した日本企業に注目するから、いっけん日本企業全部が優れているかのように見えるだけなのではないだろうか？ そう考えれば、やはり優良企業の基本的特質は「つくられたもの」であるという前提で対策を考えたほうが合理的である。オーウチ（Ouchi, 1981）やパスカルとエイソス（Pascale & Athos, 1981）は、日本の優良企業を研究することにより、企業が国籍を超えた普遍的な優良性に至る方策を求められるとする考えかたを示した。条件さえ整えば、企業文化は意識して「つくる」ことができ、新たに作り直すことができるという立場である。
- 9) この事件をヒントに流行作家の池井戸潤が『空飛ぶタイヤ』という小説（池井戸, 2006）を発表し、高い評価を得た。個人の心の中に限らず、会社という集団の中にも、①どろどろとした欲望、②不正を許さないという力、③現実の状況や環境をよく考えて最良の選択をしようとする力、の3者のせめぎあいがあることがこの小説からも分かる。このせめぎあいは、仕事という

ものを通して人間は何のために生きるのかという根源的な問いにつながるものである。

- 10) 松本清張の緊迫感溢れる小説『黒革の手帳』(松本, 1980)は、顧客の預金を着服し、その資金を元手にのし上がっていく物語である。その後、実際に類似の事件が起こった。
- 11) 周囲の文化、あるいは風土に浸り、その文脈で不祥事に適合して行動するのではなく、自分自身の意思として“正しいこと”を成し遂げようとするのであれば、サルトル (Sartre, 1943, より実践的な立場としてSartre, 1946) が示したように、自分自身の実存そのものについて反省的に考え、自覚的な自由に対して責任をもって関与する覚悟が求められる。特に自分自身の意志と判断に基づく存在そのものとしての、さらには行動を伴う根本的存在としての態度が必要だと考えられる。これは、時代や社会の文脈のなかでこそ思考やその意味が成り立つという、その後の構造主義的な考えかた、典型的には、レヴィ＝ストロース (Lévi-Strauss, 1962) 以降の思考とは相いれないであろう。レヴィ＝ストロース (Lévi-Strauss, 1962) はサルトル (Sartre, 1960) のいう理性(ここでより踏み込んでいえば良心の拠りどころ)の位置づけを、おそらくは受け入れることができずに批判せざるを得なかった。社会的な構造の中でこそ意味の体系(たとえばsignifiantとsignifiéの関係)が生じ、それなしでは意味を読み取ることができないとするそれ以降の考えかたには反する。

しかし、自分自身の行動を、今ある状況やその場の社会・社内の構造のせいではなく、自らの良心や正義、そこから派生する人間愛を実現する場合には、自らがどっぷり浸っている意味の体系から離れて(より激しい言い方をすれば、“孤絶して”)、より主知的、または純粹に、かつ本質的に理性的な立場から(しかも行動しながら反省し、変容しながら)自分自身の根本的な立場を検討し、そこから自分自身が行う行動に対して主体的に関与していくほかはないのではないかと考えられる。(この“行動”の段階での知性のありかたの評価がサルトルの方法への評価を左右するであろう。)

このことは、他との単純な相対化では済まされなくなり、ますます多元化していく社会の中で自分自身が主体的に生きる際に極めて重要な課題である。「文明 対 野生」「西洋 対 オリエント」「富裕層 対 貧困層」「経営者 対 労働者」「自部門 対 他部門」という二項対立のなかで相手の立場を相対的に理解することだけによる容認の姿勢は、より多元化の程度が高くなると取捨がつかなくなる。

このことは、企業社会のなかでも同様である。

たとえば、平然と繰り返されるパワー・ハラメントの訴えが所属企業のハラメント対策委員会にあった場合に、多様な意見を持つであろう株主からの批判の可能性を慮って、社長は、被害者からの直接の訴えに対して、私は知らなかった、担当部署が処理する事案なので私の役割にまであがってくる話ではないので、この件は私は聞かなかったことにする、と逃げ回るなかを、加害者がハラメント対策委員会に対して、自分への処罰があれば訴訟するとのめかすと、ハラメント対策委員会は、訴訟を恐れてハラメントの事実を社内秘で認定するだけで処罰等は一切行わずに役割を終え、それ以上のことは会社として何もしないでいた、という事例があった。

この企業は「多様性による理解の向上を元にした愛と正義の社会貢献」を社は(企業名が特定されないよう、社是の内容は変えてある)にしており、「我々は社是に照らし合わせると、彼(加害者)のような人物でも仲間として受け容れなければならない」として、加害者が次に何をしでかすのかに戦々恐々とし、どうしたら加害者を刺激しないで済むのかを延々と議論する始末であった。このような次第で、次に加害者が技術習得のための海外留学という特例的な報酬(フリンジベネフィット)を要求すると、それを受け入れ、彼に従い、ハラメント問題を秘したまま慰労休暇のような1年間の留学を役員会で認定し、問題を放置するばかりか相手を刺激しないように極めて許容的に譲歩した。その結果、加害者は要求をエスカレートさせ、被害者の訴えを名誉棄損であるとして刑事事件

化すべく逆にハラスメント被害者を加害者と見立てて警察に対して執拗に働きかけるなどまで行った。

こうした一連の事実が発覚するのを恐れたその企業は、ハラスメント被害者に対して、このままでは危険なのでいつでも相談できるように弁護士を確保し、自分自身の身を守るようにというアドバイスをするとともに、くれぐれも一連の事実を口外しないよう依頼した。この企業のような主体性のない社内処理はより大きな爆発的悲劇を生む。

この事例では経営者や担当者は、自らが所属する構造に安住しようとし、社内構造に制約されて自分は何もできないと自らを納得させることにより、問題に関与しないことを正当化していた。多様な立場に対する中立性を口実に傍観的立場という茂みの中に隠れ、内心の価値観や倫理観を放棄し、強く主張する側を消極的に追認し続け、強硬な態度を取る相手に対して追従し、表面的にはどういう立場に対しても相対的な理解を示すことが自身の正しい態度であると自らを納得させ、積極的な関与を回避するために問題から逃げ回り、その結果、強い立場に出る者がいれば甘んじてそれを消極的に受け入れ、叫び声を上げない被害者を結果的に圧迫するという意図せざる構造を作りだしていた。理性的判断、倫理観の喪失である。

以上のような、筆者がコンサルタントとして関わった会社の事例から、世界的な傾向に視点を移しても同様の状況がみられる。社会・政治・思想のすべてがますます多元化するなかで、自身が置かれている特殊性と、構造の中で与えられた立場をよく理解するということを口実にし、既存の“構造”に服従し、構造の不条理を受容するだけでは、目の前にある現実の問題は解決できない。多様化が進めばすべての構造的立場と同等に調和し和解することは不可能になるために、強い相手には従い、弱い立場の相手を黙殺せざるを得ない。

そこから一歩進んで行動基準としての主体的な理性に錨を降ろさなければ、全体がとらえどころのない混沌になり、その全体が思考を停止

したまま、具体的な現実世界の構造的な流れを受け入れるようになる。そうすると大声で威嚇する愚者が台頭し、そこに一元的に従うだけになってしまい、それに従えない少数者との間に埋めがたい分断が生じることになる。これが現在の世界全体の状況でもあるのだろうが、もし、自分自身が主体的に生きるのであれば、もはや自分自身を取り巻く世界の構造の囚われ人になったまま傍観者的に事態を許容し続けて安住することが許される段階ではない。多様化した対象のなかでは強硬な立場への盲従は牽制されることなく、倫理的価値観は破壊される。

強者の理屈だけが通用するようになれば、その構造世界を敵に回してでも権利を訴えようとする破滅的な集団が発生するか、あるいは構造内部からは発火点があれば暴発しかねない運動が誘発され易くなる。(前者の例としてはパレスチナ解放人民機構からアルカイダ、ISILまで、後者の例としては米国のBlack Lives Matter運動にともなう一部のひとたちによる暴動など)

しかし、革命的勢力の勃興は社会的安定を覆すことになる。そうなる前に、すなわち倫理を喪失した既存社会への破壊的活動が先鋭化する前に、自らの理性を信じ、それを見直しながらの倫理的行動を続けることが自分自身と自分が所属する社会全体の存在を尊重することになり得るだろう。

引用文献

- Abegglen, J. C. (1958). 『日本の経営』 *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Boston, Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology. (占部都美監訳 (1958) ダイアモンド社).
- Benedict, R. (1946). 『菊と刀 一日本文化の型一』 *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company. (長谷川松治訳 (1972) 社会思想社).
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1962). The Developing Revolution in Management Practices. *Journal of the American Society of Training Directors*, 16 (7), 29-52.

- Daft, R. L. (2001). 『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』 *Essential of Organization Theory & Design*, 2nd ed. Chula Vista, C. A.: South-Western College. (高木晴夫訳 (2002) ダイヤモンド社).
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). 『シンボリック・マネジャー』 *Corporate Cultures*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (城山三郎訳 (1987) 新潮文庫).
- 土井建郎 (1971). 『「甘え」の構造』 弘文堂.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Boston, MA: Nicholas Brearley Publishing.
- 間宏 (1971). 『日本の経営——集団主義の功罪』 日経新書.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley.
- 池井戸潤 (2006). 『空飛ぶタイヤ』 実業之日本社. (文庫本は「講談社文庫 (上) (下)」 「実業之日本社文庫」)
- 石田英夫 (1984). 『国際経営の人間問題』 慶應通信社.
- 岩田龍子 (1977). 『日本の経営の編成原理』 文真堂.
- 川島武宜 (1950). 『日本社会の家族的構成』 日本評論社.
- きだみのる (1948). 『気違い部落周遊紀行』 吾妻書房.
- Lévi-Strauss, C. (1962). 『野生の思考』 *La Pensée Sauvage*. Paris, France: Presses Pocket. (大橋保夫訳 (1976) みすず書房).
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr. (1968). 『経営風土』 *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School, Division of Research. (占部都美監訳 井尻昭夫訳 (1974) 白桃書房).
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- 中根千枝 (1967). 『タテ社会の人間関係』 講談社現代新書.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978). 『組織現象の理論と測定』 千倉書房.
- 松本清張 (1980) 『黒革の手帳』 新潮社. (文庫本は「新潮文庫」)
- 岡本康雄 (1976). 『現代の経営組織』 日経文庫.
- 尾高邦雄 (1984). 『日本の経営——その神話と現実』 中公新書.
- Ouch, W. G. (1981). 『セオリー Z』 *Theory Z: American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監・訳 (1981) CBSソニー出版).
- Pascale, R. T. & Athos, G. (1981). 『ジャパニーズ・マネジメント』 *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster. (深田祐介訳 (1983) 講談社文庫).
- Peters, T. J. & Waterman Jr., R. H. (1982). 『エクセレント・カンパニー』 *In search of excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper Collins. (大前研一訳 (1983) 講談社).
- Reischauer, E. O. (1977). *The Japanese*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Sartre, J. P. (1943). 『存在と無』 サルトル全集第18巻～第20巻 *L' être et le Néant*. Éditions Paris, France: Gallimard. (松浪信三郎訳 (1956-60) 人文書院).
- Sartre, J. P. (1946). *L'Existentialisme est un Humanisme*. Paris, France: Editions Nagel.
- Sartre, J. P. (1960). *Critique de la Raison Dialectique*. Paris, France: Gallimard.
- Schein, E. H. (1965). 『組織心理学』 *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (松井賚夫訳 (1966) 岩波書店).
- 津田真澄 (1977). 『日本の経営の論理』 中央経済社.
- Vogel, E. F. (1979). 『ジャパニクス・アズ・ナンバーワン』 *Japan as Number One: Lessons for America* (Vol. 10). Cambridge, MA: Harvard University Press. (広中和歌子・木本彰子訳 (1979) TBSブリタニカ).

[抄録]

本稿では、具体的事例をもとに、企業で不祥事が起こり、それが水面下で続き、その後も隠蔽される心理的な理由を考察する。本稿では、日本企業の不祥事的前提になっていると考えられる文化についてまず整理し、固有文化とそれが普遍的に分析され得ることについて、日本企業の文化に関する文献のレビューから考察する。次に、そういった文化の影響下での不祥事について事例をもとに考察する。そうした後に、文化を変革するための心理学的手法としての組織開発の手順やその他の変革手法について振り返る。また、変革への抵抗について考えたうえで、企業の不祥事を防ぐ方法としての倫理観のありかたを提示する。
