

2016年度 学士論文

企業文化の再構築

2017年1月27日

早稲田大学商学部 4年

1F130648-1 中嶋智穂理

はしがき

今ここでようやく、指定文字数4万字の卒論を書き終えた。今まで1,000字ほどの課題しか書いてこなかった私にとって桁違いの量である。

2年生の時まで活動量が多いサークルに所属していたため、3年生になってからも何か打ち込めるようなことをしたい。そう思い、忙しそうなゼミを探した。そこで偶然話を聞いたのが谷本ゼミである。全くCSRに対する興味や前提知識のないままゼミ活動が始まった。

3年生のゼミ活動が本格的に始まり、毎日のように次にやってくるゼミの日に追われた。それでもゼミに対する態度は甘いものだったと思う。夏合宿の時、先輩方は就活で忙しいにも関わらず、大変助けて下さった。プロジェクト研究においても、担当者ではあったがまとめ切れずに皆に迷惑をかけてしまった。

このようにゼミ活動に関しては至らないところばかりであったが、それでもCSRというものに対しては「面白い」と感じるようになっていった。営利企業が利益を出すのは当然だ、その利益を出すプロセスで社会に対して責任を果たしているのかが重要である。CSRを学んでいて、この考え方が当たり前になっていた。しかし有名企業で働かれている方々と話すと、大抵こうした理解を難しいと感じている場合が多い。「そうは言っても、目の前の仕事が一番大事になるでしょ。」「そんな考え、大きい企業になるほど浸透させるのが難しいよ。」そんな声をよく聞く。では、CSRに関する活動で評価されているのは一体どういう訳か。CSRとはただの宣伝に過ぎないと思われているのではないか。こうした疑問から今回のテーマで卒論を書くに至った。至らない所も多い卒論だが、以上の疑問に対しての答えを得ることは出来たと思う。

最後に、海外を飛び回り日々忙しいにも関わらずしっかりと私達ゼミ生を育ててくださった谷本先生、そして迷惑を掛けてしまったけれども、ずっと協力してきてくれた同期の皆、事務手続きなど様々な面で面倒を見てくださったアシスタントの方々、優しく指導して下さった先輩方や院生の皆さん、本当にありがとうございました。

2017年1月27日

中嶋智穂理

目次

第1章 企業の社会的責任.....	1
第1節 問題提起.....	1
(1) 問題意識.....	1
(2) 問題提起.....	1
第2節 本論文の構成.....	2
第2章 何故、不祥事は起こるのか.....	3
第1節 不祥事に関する理論.....	3
(1) 不祥事の定義.....	3
(2) 不祥事発生の諸原因.....	3
第2節 企業文化の概念.....	5
(1) 組織文化論の歴史.....	5
(2) 企業文化の定義.....	5
(3) 企業文化の3つの段階.....	6
第3節 企業文化の重要性.....	8
(1) 企業文化が組織に与える影響.....	8
(2) CSRと企業文化.....	10
第4節 事例研究—不祥事を起こしてしまった企業が持つ文化とは.....	10
(1) 研究対象企業の選定理由.....	11
(2) 事例研究のフレームワーク.....	11
(3) 三菱自動車工業株式会社（以下、三菱自動車）.....	14
(4) 株式会社東芝（以下、東芝）.....	19
(5) 三井物産株式会社（以下、三井物産）.....	24
第5節 考察.....	27
第3章 企業を変えるために.....	30
第1節 文化変革のプロセス.....	30
第2節 事例研究.....	32
(1) 三菱自動車.....	33
(2) 三井物産.....	36
第3節 考察.....	39
第4章 社会に責任を果たすために.....	41
第1節 本論文で明らかにしたこと.....	41
第2節 本研究の課題.....	42
文献一覧.....	43

資料一覽.....	43
URL一覽.....	44

第1章 企業の社会的責任

第1節では、企業が社会に与えている影響に対し果たすべき企業の社会的責任（CSR）という概念に言及する。そして、現在世界で広く取り入れられているCSRに対し、社会や企業の実態が伴っていないのではないかという問題意識から、問題提起に繋げる。第2節では、本論文の構成を示す。

第1節 問題提起

(1) 問題意識

社会人の方と話していると、ふと疑問に思うことがある。大学でCSR（企業の社会的責任）を学んでいる、と話すと、「CSRはコストだ。」と言われることや、「経営者がやることでしょ、入ったばかりでは役に立たないよね。」と言われることがあるのだ。確かにCSR活動をすればその分予算を費やす必要が出てくるであろうし、新入社員が率先してCSR活動を会社に取り入れることは難しいのかもしれない。

そもそもCSRとはいったいどういう概念なのか。ここで、CSRについて定義しておく。CSRとは直訳すると、企業の社会的責任である。谷本¹は、CSRを「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」であるとしている。本論文では、この考え方を企業が果たすべき責任としてベースに据えていく。

上述したようにコストと見なされることの多いCSRだが、今では多くの企業がその概念を取り入れ、CSR活動に取り組んでいる。このCSRという概念は、近年大きな広がりを見せている。多くの企業が、CSRに関する制度を設け、活動を行い、それらの情報を企業のホームページに掲載し、CSR報告書を作成している。KPMGの「日本におけるサステナビリティ報告2015」²によると、日経225の構成銘柄の内216社(96%)がサステナビリティレポートを発行しているという。

この状況を一見すると、企業は持続可能な発展に向け、投資を行い努力しているように思う。実際に、企業は市場の信頼を得るために、CSR活動に勤しんでいるのかもしれない。しかし、実際に企業で働いている方々に話を聞いてみると、仕事をする上で「社会に対し責任を持つ」という意識を持つ人が多くない。担当部署の方の話を伺っても、社内からCSR活動への理解を十分に得られないのが現状だと言う。社会情勢に目を向けるとどうだろう。大なり小なり企業不祥事に関するニュースは、後を絶たない。

何故CSR活動に積極的に取り組んでいる企業においても、その考え方が個人の行動に反映されず、不祥事として世間で騒がれるまでその行動を繰り返してしまうのか。

そして、どのようにして、従業員の意識の中に「社会に責任を持つ」という考え方を取り入れられるのだろうか。

(2) 問題提起

何故、企業メンバーは表向きに掲げるCSR規範に則った行動をしないのだろうか。それは、企業の根底に共有されている文化が強く従業員の行動に反映されているからだと考えられる。本論文では、この「企業の根底に共有されている文化」に着目した。

「企業の根底に共有されている文化」が重要なものであると捉えられ始めたのは、1970年代後半になってからである。それは直接目にし触れることのできるものから、基本的な前提認識であるために当たり前の常識として疑問視されることのないものまで様々なレベルを呈する。この企業文化が従業員の意識に多大な影響を与え、それが従業員の行動として現れる。企業の表向きに掲げる規範と実際の行動に乖離が見られるのは、従業員が表向きの規範が反映されていない企業文化を基に行動しているためだと考えられる。

本論文では以上の問題意識から、ポイントとなる企業文化を軸として「企業が社会に責任を果たすためには、どのようにすればよいか」について考えていく。この問題提起が少々抽象的であるので、4つのリサーチクエスチョンを立て、段階的に問題提起に答えていく。3つのリサーチクエスチョンとは、以下のとおりである。

RQ1 何故、不祥事が起きるのか

RQ2 どんな企業が、不祥事を起こしやすいのか

RQ3 不祥事を起こさない企業になるためには、何が重要なのか

第2節 本論文の構成

第2章では、不祥事の起こる根本的な諸原因を探る。企業文化がそれら諸原因の根底に存在することから本論文におけるキーポイントとし、現在までに論じられた企業文化の様々な定義を提示する。その上で企業文化が企業に与える影響を示し、1つ目のリサーチクエスチョンである「何故、不祥事が起きるのか」に答える。さらに、上記で企業文化が不祥事の主要因となることを示したことを踏まえ、どのような企業文化が不祥事を引き起こすのか、分析を行う。そのためにまず、企業文化をアセスメントするための手法について言及する二つの著書を参考にし、本論文としての企業文化を評価するフレームワークを提示する。そのフレームワークを用いて不祥事によって市場からの信頼を落としてしまった企業に関する新聞や雑誌記事を参照し、具体的にどのような企業文化が不祥事を誘引してしまうのか分析し、2つ目のリサーチクエスチョンである「どんな企業が、不祥事を起こしやすいのか」に答える。

第3章では、第2章で分析した不祥事を誘引する文化をもつ企業が、どのように文化を改善するかの分析を行う。企業文化の改善するための理論を参照し、リサーチクエスチョンの三つめである「不祥事を起こさない企業」になるための改善方法を提示する。その方法を基に事例研究を行い、企業文化の改善プロセスにおいて重要視すべき点を特定し、3つ目のリサーチクエスチョンである「不祥事を起こさない企業になるためには、何が重要なのか」に答える。

最後に第4章では、各リサーチクエスチョンに対する答えを再度確認する。そして問題提起である、「企業が社会に責任を果たすようになるためには、どのようにすればよいか」に対し研究結果と考察を基に答え、企業自身が意識すべきことをまとめていく。

¹ 谷本 (2006) p.59。

² 日本におけるサステナビリティ報告 2015

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/sustainability-report-survey-2015.htm>

第2章 何故、不祥事は起こるのか

第1節 不祥事に関する理論

本節では、「企業が社会に責任を果たす体質になるためには、どうすればよいか。」という問題提起に付随するリサーチクエスションの一つ目である、「何故、不祥事が起きるのか」という問いに答える。それによって、不祥事の起こる要因を探るとともに、本論文で着目する視点を特定する。

(1) 不祥事の定義

CSRへの取り組みが求められる現代において、何故、企業はその期待に背く行いをしてしまうのだろうか。この疑問に先立って本節では、企業が起こす不祥事の定義とその発生原因に言及していく。

不祥事と言えば、何を思い浮かべるであろうか。例えば、会計不正、インサイダー取引、談合問題、製品の欠陥隠匿などだろう。組織不祥事に関して組織文化論を通して研究を行った間嶋¹は不祥事を、「公共の利害に反し、(顧客、株主、地域住民などを中心とした)社会や自然環境に重大な不利益をもたらす組織的事象・現象のこと」と定義している。その上で、不祥事は意図的な悪事だけでなく、意図的か非意図的かに関わらず結果的に社会に重大な不利益をもたらすような事象であるとしている。

本論文において重要なのは、CSR活動に取り組んでいる企業が昨今の「不祥事」と呼ばれる行いをしてしまうのはなぜか、という疑問である。昨今の企業「不祥事」とは、独フォルクスワーゲンの排ガス不正や東芝の不適切会計などである。それらは、谷本²によると企業犯罪に類するものである。しかしながら、間嶋の定義に含まれる「社会や自然環境に重大な不利益をもたらす組織的事象」であるともいえる。従って、本論文では単なる不祥事だけでなく、企業犯罪をも含むこととなる。

更に、「CSR活動に取り組む企業が、不祥事を起こすのはなぜか」という疑問だが、そこには「CSR」と「不祥事」が対極的なものであるという前提が含まれている。つまり、「CSR(企業の社会的責任)」を蔑ろにする企業行動こそが、不祥事であると言える。

以上を踏まえ、ここでは不祥事を「社会的責任を軽視した企業行動」と定義する。

(2) 不祥事発生 の 諸原因

CSRにかかわる部署をつくり、CSR方針を定め制度を作り、CSR活動に関する報告書を作成するような企業が、社会的責任を軽視した行動をし、社会に負の影響を与える、という一見おかしい企業行動が多く見られるのは何故だろうか。そこには、企業の表向きの理念や行動指針が、実際に企業内に潜む何らかの原因により蔑ろにされている現状があると考えられる。谷本³は、企業犯罪や不祥事について、以下のように述べている。

これまでみられた多くの企業犯罪や不祥事は、たまたま倫理観の欠如した担当者が引き起こしたというより、企業組織の風土・体質、さらに社会に対するアカウンタビリティ意識の欠如にこそ大きな問題がある。

このように、不祥事は直接手をくださった個人から発生した問題ではなく、その個人に負の影響を与えてしまう組織内の何らかの原因に問題があると言える。個人・組織・環境の相

相互作用が、不祥事を作り上げるメカニズムとなると述べる間嶋⁴は、企業が不祥事を起こす要因について、以下の5つがあると考えている。

a. 個人あるいは組織の極めて合理的な選択

行為から得られる利益が、行為を行う場合の処罰や道徳的抵抗感などのコストを上回ると判断したときに、逸脱行為を行うこと。

b. 社会心理的要因その1 差別的接触

倫理に悖る行為を平然と行う組織内のメンバーとの接触を通して、犯罪行為を良しとする規範を学習すること。

c. 社会心理的要因その2 無責任の構造

組織のメンバーが盲目的に他者の意見に同調したり、社会的圧力に従って自分の意に反した違法行為をすること。

d. 深層防護のほころび

組織の持つ潜在的な危険性をカバーする深層防護（規則など）が、組織的要因（規則の無力化）などにより機能しなくなること。

e. アノミー

社会環境の変化による社会的規範の動揺や崩壊が、組織の利己的な行動を起こさせること。あるいは、社会が組織に求める目標と、その状況で組織が利用しうる手段とが乖離していることにより逸脱行為を起こしてしまうこと。

上記の内、a～eまでは組織内の要因が個人あるいは組織の行為に影響を与えるものであり、eは、組織を取り巻く環境が組織や組織内の個人の行動に影響を与える要因である。

特にa～eに関して、企業が持つ価値観がどのようなものであるかによって、その企業のメンバーの行為を不祥事に導くか否かに影響することが言える。何故ならば、道徳的な価値観を持つ企業においてa～eの要因が組織内のメンバーに影響したとしても、企業に内在しない非道徳的な影響を受けることはないからである。つまり、上記の不祥事を引き起こす諸要因には、企業が社会的責任を軽視する何等かの要素を持つという前提が存在する。

マックス・ベイザーマン、アン・テンブランゼ⁵は、この企業に内在する前提を非公式な組織文化であるとしている。目に見えない組織文化の影響が、組織が表向きに掲げている公式の規範よりも強い力を持ち、メンバーの行為に反映される。間嶋⁶は、以上5つの要因を示したうえで、「組織文化は、組織における共有された価値や意味の体系であり、すなわち認識や行為の根底をつかさどっており」、以上の要因の根底に組織文化が深く関係していると述べ、最も重要な要因として組織文化を指摘している。

以上より、不正行為を行うのはメンバーであるが、そのメンバーの認識や判断、行動に影響を与える価値観、つまり文化が不祥事を引き起こす主要因であると考えられる。社会的責任を軽視する文化が、上述した不祥事を起こす諸要因によって、社会に不利益をもたらす行為を引き起こしてしまうのだ。

RQ1に答えるならば、「不祥事を起こす最も主要な要因は、企業の組織及びメンバーの認識や判断、行動に深く影響を与える企業文化であり、社会的責任を軽視する文化をもつ企業が、その文化を基に行動した結果、不祥事を起こしてしまう。」となる。

以降、不祥事の主要因として企業の持つ文化を取り上げ、その意義や文化が及ぼす影響について詳しく見ていく。

第2節 企業文化の概念

(1) 組織文化論の歴史

「組織文化」に関する議論は1970年代後半に登場した。80年代に入ると、ピーターズとウォーターマン（Peters and Waterman）による『エクセレント・カンパニー』⁷や、オオウチ（William Ouchi）による『セオリーZ』⁸、そしてディールとケネディ（Deal and Kennedy）による『シンボリック・マネージャー』などが出版され、大きな話題を呼んだ。それらは、優良企業つまり素晴らしい業績を達成する企業になるために組織が備えるべき特質を議論したものだ。これらの著書が注目された背景には、戦争の影響を受け経済成長が鈍化した欧州より更に停滞していたアメリカ経済と、世界市場で大きな躍進を遂げる日本企業という存在があったのだろう。当時は、「強い」企業文化をもつことで如何に生産性を上げるか、優れた業績を達成するか、多少の景気変動にも揺らがない企業を創るか、ということに力点が置かれていた。

1980年代の「ブレイク」時を中心に、その後、組織文化は数多くの学者によって研究されることとなった。組織文化とリーダーシップに関して研究しているシャイン⁹は、地球環境の破壊や遺伝子組み換え技術の未知性、核兵器などといった現代の様々な危機が、それぞれの分野の文化によって生み出されていることに着目している。

以上のように、組織における文化が着目される理由は変わりつつあるが、依然として企業のアウトプットに重大な影響を与えているという認識によって今日まで研究が進められている。

(2) 企業文化の定義

企業を持つ文化に関する研究は、特に現代の危機と組織の持つ文化との関係性が問われるようになってから、企業にとどまらず警察や医療機関などの様々な組織における文化を取り上げるようになっていった。従って、このような研究ではその文化を「組織文化」としている。しかしながら本研究では、社会に不利益を与える「企業」や社会から信頼される「企業」に焦点を当てている。故に、「組織文化」として論じられる議論も、本論文では企業文化の議論として扱うこととする。

本節(1)で述べたように、数多くの研究者が企業文化に関する研究を行ってきた。それぞれの企業文化に対する理解は、それぞれの背景によって微妙に異なる部分がある。以下に、各研究者による文化の定義の一例を示す。

図表 2-1 企業文化の諸定義

シャイン (E. H. Schein)	ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、つくられ、学習され、または発展させられた基本諸仮定のパターン。それは良く機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーにそうした問題についての知覚、思考、感情の正しい方法として教え込まれるもの。
ディール&ケネディ (T. E. Deal & A. A.	理念、神話、英雄、象徴の合体。人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式な決まりの体系。文化には、①たくましい男っぽい文

Kennedy)	化、②よく働き/よく遊ぶ文化、③会社を賭ける文化、④手続きの文化の4タイプがある。強い文化の形成・維持のためのシンボリックマネジメントは、管理者の重大な役割の一つ。
コッター&ヘスケット (J. P. Kotter & J. K. Heskett)	ある一つの集合体に共通して見いだせる相互に関連し合う価値観（不可視で変革しにくい）と行動方法（可視的で変革しやすい）のセット。
ウィルキンス&オオウチ (A. L. Wilkins & W. G. Ouchi)	組織にとって特別な意味を持つ「奥深い」共有の社会的知識。
グレゴリー (K. L. Gregory)	過去の経験を手本として学び取られた様式。特定の生活様式を示す多くの行動や習慣を伴う意味体系。
シャール (M. S. Schall)	相対的に永続し、相互依存の関係にある一つの象徴的な価値、信念そして理念の体系。
シュルツ (M. Schultz)	社会的に構築されたシンボルと意味のパターン。
佐藤郁哉 & 山田真茂留	個々の組織における観念的・象徴的な意味のシステム。要素として①儀礼②遊び③共有価値④無自覚的前提を含む。

出所：間嶋（2007） p.15 より作成

以上の組織文化の諸定義に共通しているのは、文化は過去の成功体験などを根拠として醸成され、そのものが組織の認知、行動などに影響を及ぼす様々な価値観や意味の体系である、ということである。

本論文においては企業文化を、企業が起こす不祥事の根本的な原因となるものであるとみなしている。つまり、従業員が企業メンバーとして考え、行動した結果不祥事に繋がってしまった場合、その従業員の考え方に影響を与える企業の文化こそが、不祥事の真因であると考えている。

上述した組織文化の諸定義と、本論文における企業が持つ文化の位置づけから、本論文では企業文化を「企業の内受け継がれ、メンバーの認知・行動に大きな影響を与えるもの」と捉えることとする。

(3) 企業文化の3つの段階

本節(2)で本論文での企業文化に対する理解を、企業の内受け継がれ、メンバーの認知・行動に大きな影響を与える「もの」、としたのは、企業文化が企業の根底に潜む価値観や意識だけでなく、企業自体も文化と解釈し得るためだ。つまり、企業における組織構造や何等かの制度によっても、従業員の知覚・認知・行動は影響される。個人や組織、社会による非倫理的な判断・行動について記したマックス・ベイズーマン、アン・テンブランゼル¹⁰は、「なぜ倫理的な組織が築けないのか？」という問いに対して、人間の限定された倫理性（行

動における倫理性の一貫性欠如) や倫理の後退を考慮に入れない報酬システムや制裁システムなどが、意図せず組織メンバーを非倫理的行動に走らせることがあると述べている。

このように、企業文化は非常に可視的で実態がはっきり表明されたものから、企業の根底の奥底に潜み暗黙的で意識に上らない、基本的な前提認識のレベルまで含んでいる。シャイン¹¹は、文化を分析のための3つの主要レベルに分けて示している。

図表 2-2 文化の3つの主要レベル

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) 人工の産物<ul style="list-style-type: none">・可視的で、触る事が出来る構造とプロセス・観察された行動2) 信奉された信条と価値観<ul style="list-style-type: none">・理想像、ゴール、価値観、願望・イデオロギー (理念)・合理化3) 基本的な深いところに保たれている前提認識<ul style="list-style-type: none">・意識されずに当然のもの」として抱かれている信条や価値観 |
|---|

出所：シャイン (2012) p.28 表 2-1 より作成

以下ではシャイン¹²をもとに、それぞれの段階について説明していく。

1) 人工の産物

組織を観察する際に、見て、聞いて、感ずる、すべての現象が含まれる。その中には、職場で使われる言語、繰り返される行動、オフィス内の配置、そして組織の構造なども含まれる。このレベルの文化は極めて観察しやすいが、同時に解釈が難しい。何故ならば、違う企業が同じ組織構造を持っていたとしても、それぞれの組織構造の持つ意味合いは別のものである場合があるからだ。また、人工の産物から深いところに存在する前提認識を推量する試みは、それが観察者個人の文化が投影されて解釈されるために、見方が偏ってしまう危険性がある。

2) 信奉された信条と価値観

組織が問題などに直面したときに、どう行動すべきかについての共通の認識を指す。あたらしい問題に対してはリーダーの前提認識が反映されたものが組織に提案される。そしてその提案は、チャレンジされ、テストされたうえで、それが成功すれば組織のほかのメンバーがその提案を受け入れ、組織の共有された価値観または信条となる。しかしこの信奉された信条と価値観は、実際に観察された行動ではなく、望まれている行動を反映することがある。例えば CSR の部署を設け、企業理念で公正さを宣言している企業が不祥事を起こす場合だ。したがって、信奉された価値観や信条を分析する際には、単に将来に対する言い訳あるいは願望にすぎないものを区別する必要がある。

3) 基本的な深いところに保たれている前提認識

一定の信条と価値観を実践して成功を繰り返すことで、組織のメンバーがそれを当然のこととして認識し形成される。基本的な前提認識がグループ内で強力に保持されるようになる

と、他の行動は思いも至らず、基本的な前提認識に対する挑戦や論争を許さない。基本的な前提認識としての文化は、組織メンバーに何に関心を示すべきなのか、それが何を意味するのか、進行していることに感情的にどのように対応すべきなのか、さらにさまざまな状況でどのような行動を取るべきかを導く。基本的な前提認識は非常に知覚しにくい反面、組織の根底で脈々と受け継がれ、それが組織のメンバーの認識や行動に大きな影響を与えていることから、組織固有の文化として分析可能である。

これら3つの段階は、それぞれ独立したものではなく、信奉された価値観が次第に組織の基本的な前提認識に落とし込まれるなどと、相互に作用しまた発展していくものである。

第3節 企業文化の重要性

(1) 企業文化が組織に与える影響

前節で示したように、企業文化とは「企業の内受け継がれ、メンバーの認知・行動に大きな影響を与えるもの」であり、表面的に見て取れるものから、企業のメンバーの前提認識として埋め込まれ、意識に上らないものまで、いくつかの段階に分けて分析することが可能である。

以下に、企業文化が企業活動の何に、どのように影響を与えるかを述べることで、不祥事を起こす企業を分析する際の企業文化の重要性を示したい。

図表 2-3 文化にまつわる仮定によって違いが生じる分野

<p>外部における生き残りの問題</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ミッション、戦略、目標 b. 手段—組織構造、システム、手続き c. 測定—誤りの検出と修正システム <p>内部統合の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 共通の言語と概念 b. グループの境界とアイデンティティ c. 権限および関係の性質 d. 報酬および地位の割り当て <p>より深い所に潜む仮定</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 人間と自然との関係 b. 現実と真実の本質 c. 人間性の本質 d. 人間関係の本質 e. 時と空間の本質

出所：シャイン（2004） p.32 図表 3.1 より作成

上の図表は、シャイン¹³が示す、「文化にまつわる仮定によって違いが生じる分野」である。

【外部における生き残りの問題】

a. ミッション、戦略、目標

組織自らのミッションおよびアイデンティティである。つまり、自分たちが何になるろうとして

いるのか、どのような製品、市場を開発しようとしているのか、自分たちは何者か、何の権限があってやっているのか、などという質問に対する答えである。

b. 手段—組織構造、システム、手続き

組織が、戦略および目標を実行に移すことをどのようにして決めるかということである。つまり、その組織が効果的に操業するために、仕事を組織化し、製造及びマーケティングの手続きを明示し、情報および報酬、統制のシステムを構築する際の必要とされるやり方である。

c. 測定—誤りの検出と修正システム

組織が自身を測定して評価し、誤りを検出してそれを修正する方法である。

【内部統合の問題】

a. 共通の言語と概念

組織独特の規範、労働スタイル、考え方である。例えば、上司に対する口の利き方、仲間内で使われる言葉や略語の解釈、自己主張の程度などが含まれる。

b. グループの境界とアイデンティティ

組織の中で、各人がどの程度深く企業に属しているかに関する、企業独自の識別方法である。いわば、所属する組織の一員であることを示す印である。

c. 権限および関係の性質

組織内の、上司と部下や同僚間が、どの程度まで親密に交わることが適切か、という仮定である。

d. 報酬および地位の割り当て

組織内で、どのような行動が期待され賞賛されるのか、さらにどのような方法が報酬として与えられるのか、ということである。

【より深い所に潜む仮定】

a. 人間と自然との関係

自然（市場や環境）を、自分たちが支配しうるものとするか、それに溶け込むべきだと考えるかといった、自然に対する自らの立場への認識である。

b. 現実と真実の本質

物事を真実であると捉える際の基準となる信念や仮定である。権限のある人のいう事が真実であるとする組織や、科学的根拠に証明され得るものが真実であるとする実用主義の組織、また、伝統や宗教的教義が真実の判断基準であるとする組織もある。

c. 人間性の本質

人間の性質は、基本的に善であるとするか悪であるとするか、また、その性質は不変であるとするか変えられるとするかという問いに対する考え方である。この考え方によって、従業員の管理の仕方などに違いが見られる。

d. 人間関係の本質

個人の利益と組織の利益がぶつかった場合、どちらが優先されるべきかという認識である。会社に対して忠誠心を持ち専念することを重視する、あるいは個人の自由や自主性を尊重する程度である。

e. 時と空間の本質

時間を遵守したり物事にかかる時間の長さに対する考え方、そして職場の設計などといっ

た空間に対する考え方である。例えば、日本では残業が当たり前だが、海外ではそれを非効率だとみなす場合がある。部屋や机をどこに置くかによってその人の地位を示す場合もある。

以上の、企業の持つ文化が影響を与える組織の諸活動を見てみると、その影響は企業のメンバー及び組織の活動の、あらゆる面に及ぶことが分かる。同時に、前節で述べたシャインの文化の三段階の主要レベルに鑑みると、上述した「文化によって影響を受ける諸活動」それ自体も、文化として分析対象となりうると言える。これらのことから、企業文化を分析、理解することで、企業そのものに対する理解を深めることが可能であると言えるだろう。

従って、企業におけるメンバー・組織の認知や行動の原因を知るうえで、その企業の持つ文化を理解することは、とても有意義である。

つまり本論文で企業のCSR活動に対し積極的な姿勢を見せている企業が何故不祥事を起こすのか、という問いに答えるうえで、企業文化を分析することは至極必要であると言える。何故なら、企業そのものを理解する上で重要な要素となる企業文化を知ること、企業の持つ社会の常識から逸脱した企業文化を特定し、不祥事を起こす原因を認識できると考え得るからである。

(2) CSRと企業文化

企業が持つ文化は、行動や構造など表層に表れているものから、それらを生み出す前提認識まで、異なる段階を呈する。そしてそれは、企業が直面する課題に対応する時、また企業メンバーの知覚や行動に大きな影響を及ぼす。企業のメンバーはそれを当たり前のものと思っているために、他の行動を取ろうとは思ってもよらない。その基本的な前提認識が社会において非常識なものであると思われる場合でも、メンバー自身は社会の常識に悖るとも気づかずに、その前提認識に基づいて行動してしまうのだ。

それゆえ、企業の社会的責任を考慮しない文化を持つ企業は、CSR活動や制度を取り入れても、形式を整えるのみで終わってしまう可能性がある。企業トップがCSRを推進すると宣言しCSRの部署を設置しても、それを企業文化に浸透させない限り、実際に社会的責任を果たそうとする意識が働くわけではないのだ。企業の社会的責任を考慮しないばかりか、不祥事を起こし、社会的責任を軽視した行動を取る企業には、社会の利益をないがしろにすることを許容するもしくはCSRを軽視するような文化が存在することさえ考えられる。

企業が社会的責任を重視した経営活動を行うためには、企業文化を観察、分析し、必要に応じてそれを改善させていくことが、重要であると言える。

したがって、今後企業文化を分析していくことで、不祥事を起こす企業や社会に信頼される企業のそれぞれに共通する特徴を攫んでいく。

次節では、事例を基に不祥事を起こしてしまう企業がどのような文化を持つのか分析を行う。

第4節 事例研究—不祥事を起こしてしまった企業が持つ文化とは

以上に、企業やそのメンバーが認知・行動する際に、企業文化が色濃く反映されていること、そしてそれがあまりにも当たり前のものとして企業の根底に受け継がれているがゆえに、それに対し挑戦することがないことを述べた。不祥事が起こる原因を理解するにあたって、企業文化を分析することが最も重要であるのは述べた通りである。

したがって本節では、不祥事を起こす企業はどのような文化をもっているのか、つまり、どのような文化が不祥事に繋がりうるのかを分析し、問題提起に伴うリサーチクエスションの二つ目に答えていく。

(1) 研究対象企業の選定理由

社会に不利益を与えた企業として、3つの企業を研究対象とする。それぞれの事例としての選定理由は以下の通りである。

・三菱自動車工業株式会社

2000年代にリコール問題など様々な問題が露呈し不祥事となり、社会から信頼を失った。経営再建の計画を立てて実行していたにも関わらず、再び、燃費不正という市場を裏切る形での不祥事を起こした。

・株式会社東芝

歴史があり、更に積極的なCSR活動や経営体制の改革推進により市場から信頼を受けていたにも関わらず、不適切会計という、主に株主を欺く形での不祥事を起こした。

・三井物産株式会社

不正取引、またデータ改ざんといった度重なる不正によって競合を欺き、市場からの信頼を失う行いをした。

(2) 事例研究のフレームワーク

ここで、企業の持つ文化を特定し、その中でどの要素が不祥事に繋がる行動を引き起こしたのかを知る、分析のためのフレームワークを示す。

事例研究に用いるフレームワークを決定するに当たり、

- 1) シャイン¹⁴の企業文化を解読するためのアセスメント方法
- 2) 間嶋¹⁵による組織文化論モデルとしての構造化理論アプローチを参照した。どちらのフレームワークにおいても、不祥事や組織の持つ問題からアプローチを開始している点で、本論文の趣旨に合致していると言える。その上で、
- 3) 事例を分析する際のフレームワークを決定する。

以下で、それぞれの理論を紹介した上でより適切なものを採用し、企業のメンバーや組織に影響を与えた要素を検討していく。

1) 企業文化を解読するためのアセスメント方法

シャインは、組織の文化を内部から観察する方法を提唱している。それは、自社の文化を解読するための演習として、同僚間で行うグループワークのような場を要する。

図表 24 企業文化のアセスメントプロセス

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 「事業にまつわる問題」を定義する② 文化の概念を復習する③ 人工の産物を特定する④ 組織の価値観を特定する⑤ 価値観を文物と比較する⑥ ほかのグループを対象に同じことを繰り返す |
|---|

⑦ 共有されている仮定をアセスメントする

出所：シャイン（2004）p.67-70 より作成

① 「事業にまつわる問題」を定義する

企業が事業を行う上で、改善したいことやもっと良いやり方があること、あるいは新たな戦略的目的を定めることなどである。

② 文化の概念を復習する

本章第2節で示した、目に見える人工の産物、信奉されている価値観、基本的な前提認識の3段階からなる、文化の概念を復習し、このモデルを理解する。

③ 人工の産物を特定する

組織を特徴づけている多くの人工の産物を特定する。その場に参加している組織に新しく入ってきた人物に、その職場に対する印象などを聞きながら、文化に関わる人工の産物すべてを洗い出す。

④ 組織の価値観を特定する

信奉、標榜している価値観を挙げていく。これは企業が将来どのように成長を続け、競争力を保つかという理念やビジョンとして文書にされていたり、出版物に載せている場合がある。

⑤ 価値観を文物と比較する

標榜している価値観を人工の産物が支援しているかどうか、それらに一貫性があるかどうかを判断するために、両者を比較する。この両者に不一致や矛盾があれば、その外に表れている人工の産物が何によってもたらされているのかを特定する。

⑥ ほかのグループを対象に同じことを繰り返す

ほかの部署など、複数のグループで同じ作業を繰り返す。そうすることで、全体的なデータを集める。

⑦ 共有されている仮定をアセスメントする

このプロセスの最初に確認した事業にまつわる問題の明確化を達成する際に、グループの人々がどのようにそれを助けたか、あるいはどのように妨害したという観点から、アセスメントを行う。

以上のステップは、分析を行う対象の文化をもつ企業の内部の人間が、仲間と共に話し合うグループワーク形式のアセスメント方法である。内部の人間が仲間と話しあい、自らの行動を振り返ることで、企業内部の人間にとって、自らの所属する組織に対する新たな気づきを得られるものとする。

2) 組織文化論モデルとしての構造化理論アプローチ

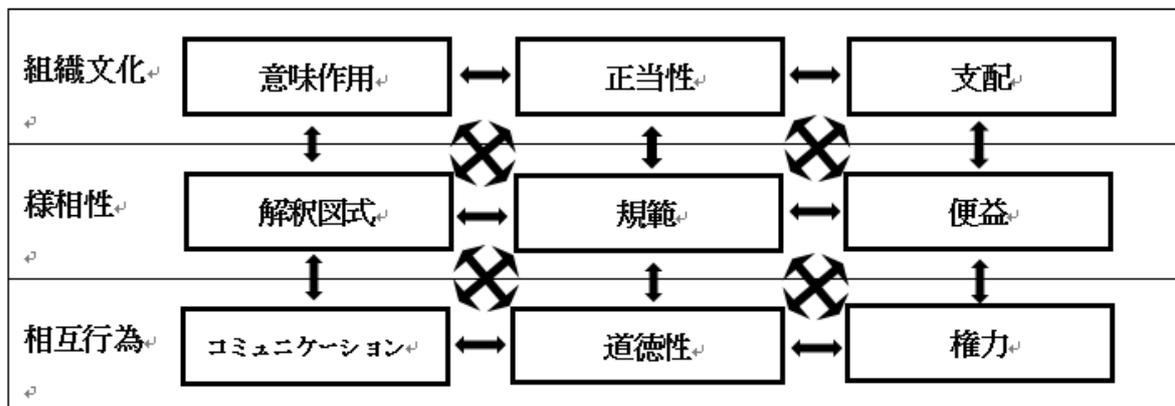
これは、間嶋（2007）がギデンズの構造化理論を組織文化論に応用した組織不祥事分析モデルを提示している。

間嶋によると、ギデンズは社会(システム)を、人間によって創られ、そして人間を創るものであり、その上で構造化を、組織化された規則と資源である社会構造が、個人の行為に創られる一方で、その個人行為そのものを再帰的に創り出す二重の構造であるとしている。つ

まり、企業のメンバー個々人の行為が企業の組織構造を形作っていくと同時に、企業の持つ規範や制度が個人の行為を規定していくと言える。さらに、構造化するに当たり、社会構造と個人行為の間に存在する、すなわち行為者が相互行為を発生させる際に依拠し、相互行為システムの構造的構成要素を再生産する媒体の存在(様相)を指摘している。これら3つの要素が相互に作用し、組織が創られていくのである。

この概念を不祥事を解明するために組織文化論に応用したのが、以下の図表である。

図表 2-5 組織不祥事分析モデル



出所：間嶋(2007)p.104 図表 3-10 より作成

この図表では上段のみが組織文化として記されているが、シャインの示す組織文化の三段階に従うと、様相性に関わる解釈図式・規範・便益や相互行為に関わるコミュニケーション・道徳性・権力も文化の一部であると言える。

組織文化論モデルとしての構造化理論アプローチは、図表に示した組織文化に関わる意味作用・正当性・支配、様相性に関わる解釈図式・規範・便益、相互行為に関わるコミュニケーション・道徳性・権力の複雑な絡み合いを核として、組織と個人が相互に影響された関係から生まれるものとして、不祥事を分析する。すなわち、上述したシャインの組織文化の概念に従うと、見て取れる文化や事象を各段階（組織文化、様相性、相互行為）の要素に分類していき、それぞれの要素の相互作用から、組織文化の総体さらに不祥事を起こした文化的要因の総体を観察することが出来る。

3) 事例を分析する際のフレームワーク

上述したように、1) シャインの企業文化を解読するためのアセスメント方法と、2) 間嶋の組織文化論モデルとしての構造化理論アプローチは、全く異なる方法であることが分かる。1) は、組織で起きた、もしくは起きている事象などから、文化面の要素を分析していく、いわば演繹法の構造のようなアプローチ方法である。一方2) は、既に分解された各文化的要素を、モデルに従って組み合わせることで総合的な不祥事の文化的要因を突き止める、帰納法の構造のようなアプローチ方法であると言える。

本論文において、不祥事を起こす企業がどのような文化を持っているのか探る上では、両者ともに欠点がある。例えば、1) に関しては、前提としてその組織内部の人間が自分たちの

組織の文化を知るための手順であることが分かる。そのため、外部の観察者としては分析が難しい、職場に入る時の雰囲気や非公式な人工の産物をも対象としている。更に手順の最後で、グループワークでの他者の働きから、組織の普段の傾向を知るステップがある。また、2) に関しては、間嶋は自身外部の観察者として不祥事に関する資料やインタビューなどを参考にしたうえで、組織文化論モデルのテストを試みているため、本論文の主体としてはこちらに近い。しかし、このアプローチ方法の場合、不祥事に繋がる文化的な要素の分析方法が明らかでないことや、既に手元にあるバラバラの文化的要素の相互作用による不祥事の構造化に焦点を当てていることから、「不祥事に繋がる文化とは何か」という問いにあるように、不祥事に繋がる文化的要素を知る本節に当たって、そのステップは目的に合致しない。

上述したように、本節では、不祥事を引き起こす要因となる企業の文化を探っていきたい。そのため今回事例を分析するにあたっては、1) のフレームワークを借用しつつ、外部の観察者としてのフレームワークを構築したい。さらに各ステップにおいて、前節で示した、文化にまつわる仮定によって違いが生じる分野を分析する視点とする。なお、外部からの観察者であるため、企業の標榜する理念や価値観を観察してから、実際に組織で表れている人工の産物の観察を行いたい。

これらを整理した以下の図表が、本節での事例研究のフレームワークとである。

図表 2-6 本節での事例研究フレームワーク

<p>① 問題行為（不祥事）を特定</p> <p>② 記事や企業 HP から、シャイン（2012）の言う、企業の信奉された価値観を特定</p> <p>③ 記事から、表層に表れている文化（シャイン（2012）の人工の産物）を特定</p> <p>④ ②、③で分かった信奉された価値観と人工の産物を比較し、合致・矛盾を指摘する</p> <p>⑤ ④を評価し、不祥事に繋がる文化を特定する</p>	<p>【②のステップでの観点】 外部における生き残りの問題 a. ミッション、戦略、目標</p> <p>【③のステップでの観点】 内部統合の問題 a. 共通の言語と概念 b. グループの境界とアイデンティティ c. 権限および関係の性質 d. 報酬および地位の割り当て</p> <p>【5のステップでの観点】 より深い所に潜む仮定 a. 人間と自然との関係 b. 現実と真実の本質 c. 人間性の本質 d. 人間関係の本質 e. 時と空間の本質</p>
--	---

出所：シャイン（2012）p.67-70と間嶋(2007) 第3章、第4章、第5章より作成

(3) 三菱自動車工業株式会社（以下、三菱自動車）

図表 2-7 三菱自動車 企業概要

会社名	三菱自動車工業株式会社
本社所在地	〒108-8410 東京都港区芝 5-33-8
創業	1970年4月22日
資本金	1,657億100万円
売上高	1兆8,060億4,700万円
従業員数	13,033名
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車事業＝自動車及びその関連部品の設計，製造，販売 ・金融事業＝当社グループ製品の販売金融及びリース

出所：日経会社プロフィール 三菱自動車工業（株）（2016年3月現在）¹⁶

1873年、土佐藩の岩崎弥太郎が経営にあっていた三菱グループの前身組織を、三菱商会と改名。1917年には三菱造船が設立され、同年に乗用車制作が開始される。この三菱造船は、後の三菱重工業となる会社である。1950年代には、その三菱重工業内に自動車事業部がつくられるが、1970年4月22日に独立し、今の三菱自動車工業株式会社となる。同年にはクライスラー社と合弁事業に関する契約を締結。さらに1982年には現代自動車に資本参加、2000年にはダイムラークライスラー社と資本提携を行い、2016年には日産の傘下に入るなど、業界他社との連携を強く持つ。

同社内の動きに関しては、2003年にトラック・バス事業を分社化し、三菱ふそうトラック・バス株式会社を発足させた¹⁷。

以下に、図表 2-6 で示した事例分析のフレームワークに沿って、不祥事を起こした組織文化的な要因を探っていく。

① 問題行為（不祥事）の特定

2016年4月に、カタログの燃費数値として実際の燃費データと乖離したものを提示していたことが発覚した。法規で決められた惰行法によらない測定は1991年12月頃から、走行抵抗の恣意的な改ざんについては、遅くとも2005年12月頃から始まったとみられている。不正のデータをカタログに掲載した車種は、およそ20車種にも及ぶ。

燃費のデータを取るための燃費試験は国土交通省所管の独立行政法人自動車技術総合機構・交通安全環境研究所が行う。そのために必要な「走行抵抗」の値を各メーカーが走行試験により計測し、提出する必要がある。三菱自動車は、燃費試験に必要な「走行抵抗」の計測を国が定めるルールに従わず、恣意的に下方修正したものを提出。また、その走行試験の方法も国が定める「惰行法」ではなく、「高速惰行法」を採用していた¹⁸。

三菱自動車は、それ以前に幾度も不祥事を起こしている。1997年に発覚した、総会屋への利益供与や2000年、2004年の二度にわたって発覚したリコール隠しである。

2004年のリコール隠し問題に関して、事件直後に三菱自動車は、事件の原因をユーザー側の整備不良とし、ユーザーの自主点検という名目で問題の部品であるハブの交換を行った。ところがその後の会見で、主張を一転させ、リコールを行うに至った¹⁹。

この、1997年から2009年、2004年、2016年と明らかになった不祥事に共通する問題行為として、「市場に対する偽りの情報開示」、「社会の規範を無視する行為」、「長年、不祥事となる行為を続けていたこと」を指摘する。

② 信奉された価値観、信条の特定²⁰

企業が如何なる価値観を標榜し、目標としているか、ということが最も表されているのは、それらの企業理念やビジョンであると考えられる。なぜなら、シャイン（2012）の述べる通り、企業が何を大切にしたいか、何をを目指したいかが端的に示されているからだ。そこで、以下に三菱自動車の企業理念と、三菱グループの三綱領を引用する。なお、三菱自動車の企業理念はリコール問題から再出発するために、2005年に新たに制定したものである。

企業理念に標榜されていたものは、お客様第一という視点である。お客様を第一に、三菱自動車らしいこだわりを持った自動車づくりをし、走る喜びと確かな安心を提供し続けること、これが主旨であった。

三綱領では、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力するとともに、かけがえのない地球環境の維持にも貢献すること、公明正大で品格のある行動を旨とし、透明性を堅持すること、そして全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図ることが掲げられている。

更に、2004年に自動車専門誌『Mobi 21 vol.26（2004年8月25日発行）』に掲載されていた、当時常務執行役員であった、相川哲郎氏へのインタビュー記事で、相川氏は「アトラクティブ・ファースト、ミニマム・コスト」を唱えていた。これはまずは魅力的な車づくり、それから低コスト化を指している。すなわち、それまでコスト面が苦しく、良い車を開発することが難しかったが、今後はお客様が買いたいと思える車を開発することを優先し、それからコスト削減を目指すということだ。

以上から、三菱自動車は、最も大事にしている価値観としてお客様第一主義を掲げていると考える。そこから派生して、お客さまから満足を得ることで社会から信頼されること、お客様が安心・安全に走る車をつくること、そしてその車づくりにおいて、三菱自動車らしいこだわりを持つことを標榜している。そのための組織的な行動として、相川氏は「アトラクティブ・ファースト、ミニマム・コスト」に言及している。

以上から、三菱自動車の標榜する価値観は「お客様を第一に考え、社会に貢献する」、「魅力ある車、安心の出来る車をつくり、提供し続ける」、「三菱自動車らしさにこだわる」、「公明正大を保つ」、「広い視野を持つ」であると言えよう。

③ 人工の産物の特定

人工の産物を特定するために、前節で起業文化が影響を与えるところの、内部統合に関する分野を分析の観点とする。

a. 共通の言語と概念

三菱グループの綱領の二番目に、公明正大で、透明性を堅持するとある。しかし、2000年、2004年、2016年に発覚した不祥事すべてが、市場に対する偽りの情報を開示した結果、起こったものであった。三菱自動車は、クレーム資料の約半数に『保留・秘匿』を意味する『H』マークをつけ、運輸省の定例検査で提示する資料とは分けて管理していた²¹。つまり、クレーム

ム資料の内、公開できる程度のものであれば運輸省に提示し、それ以外のものは意図的に隠ぺいしていたのだ。そうして隠ぺいした情報に関しては、車検の際にこっそり部品を交換するなどしていた。2016年に発覚した燃費不正においても、本来指定されている走行法とは違う方法で抵抗値を測定していた上に、そのデータの集め方も、定められた規範から逸脱した方法であった。その方法を数年間続けていたのだ。ここに、都合の悪いものは隠ぺいするという、三菱自動車内での規範を見て取れる²²。

b. グループの境界とアイデンティティ

これに関しては、三菱グループの一員であることから、三菱というブランドに対する誇りが強い。過去に、金曜会（三菱グループの会社 29 社の会長・社長が参加する会）メンバーが「（外部から三菱企業に買収の動きがあったら）、その時は各社が力を合わせて防ぐことになるだろう。歴史が築き上げた信用の社名と商標は守り抜かねばならない。名を汚すような相手には渡すわけにはいきません。ファミリーなのだから。」というコメントをしている²³。三菱自動車が 2004 年に経営危機に陥った際も、三菱グループの主要メンバーである 3 社が救済に動いている²⁴。

三菱グループの影響が強く、さらに三菱重工から派生した三菱自動車は、三菱の一員だという自覚は大きいものの、三菱自動車という企業としてのアイデンティティはあまり持っていないようだ。

c. 権限および関係の性質

組織の硬直化。これが、三菱自動車に関する様々な記事を読んだ中で、最も頻繁に出てきたワードだ。この組織の硬直化には、二つの方向がある。一つには、縦の方向の硬直化だ。2000 年、2004 年及び 2016 年に発覚した不正に関して、企業トップはその実情を直前になるまで知らなかったという。それは、企業の経営陣が現場に降りてその内情を知ろうとしなかったことが、原因の一つとして挙げられている²⁵。下にも述べるが、2016 年の燃費不正を行ってしまったのも、開発現場の実力を知らない経営陣が達成困難な燃費目標を押し付けてしまったために、不祥事が起きた。更に、「法規に従って『惰行法』で測定すべきだ。」と提言した新人の意見が、そのまま見過ごされていたのだ。新人の意見として取り合わなかった²⁶。

もう一つは、横の方向の硬直化だ。いわゆるセクショナリズムである。三菱自動車においては、どのような状況においても、他部署の部長に連絡を取るのはご法度と言われているようだ。人事異動が異様なまでに少ないことから、このような横方向の硬直化が起きていると言われている。

d. 報酬および地位の割り当て

「この燃費を何としてでも達成しろ。やり方はお前たちで考えろ。」開発部門の部門長が現場にかけた言葉である。三菱自動車は、多種多様な自動車を生産しているために、トップの車種というものが無い。その上、軽自動車に至っては、その市場で占める割合が低く、ホンダやダイハツの市場シェア 30%代に対し、三菱自動車は 3.2%だ。そのため、三菱自動車が軽自動車にかかることの出来る研究開発費は少ない。しかしながら、軽自動車の看板性能である「低燃費」を実現するための燃費性能開発には莫大な資金が必要となる。軽自動車の開発部門はこの開発資金難と、当時の開発部門部長職からの圧力との板挟みにあっていたものと想像しうる²⁷。

さらに、組織内における地位関係に関して、部門ごとの力関係が明確であったことが記事から伺えた。三菱自動車ではエンジニアの力が強く、品質・保証部門は開発部門の中で仕事が出来ない人材が行くところであるという認識が強いという²⁸。品質・保証部門はお客様からのクレームなど、直接お客様の声を拾うことの出来る部門であるが、エンジニアの力が強いために、品質・保証部門に耳を貸さない。そのため、お客様からの質問などに十分答えることが出来ず、更にお客様からの要望を自動車の開発に十分に生かすことが出来ない。このことから、お客様から遠のいた車づくりを行っていたとわかる。

④ 手順②と③で明らかになった文化の合致・矛盾点

手順の③で、三菱自動車が持つ人工の産物として以下のものが明らかになった。都合の悪い情報を隠蔽し、部署間で人事異動が極点になりにくいために部署同士のコミュニケーションが欠如し、隠ぺいなどのような不正行為を指摘出来ない。更に、経営陣と現場との隔たりがあるために会社のトップが自分たちの実力を知らないということが起こる。そして三菱自動車としての確たるアイデンティティがなく、三菱ブランドに頼っていたために、経営危機に陥っても三菱グループの差し伸べる手を期待してしまう。

以上述べたものは、手順の②で明らかになった、お客様を第一に考え、社会に貢献する・魅力ある車、安心の出来る車をつくり、提供し続ける・三菱自動車らしさにこだわる・公明正大を保つ・広い視野を持つという、三菱自動車が掲げる企業理念などのポイントと、真向から矛盾している。

このことから、三菱自動車は信奉する価値観に関しては単なる目標や理想に過ぎず、実際の従業員の行動や判断に反映されていないことが分かる。

⑤ 不祥事に繋がる文化の特定

実際に企業内に浸透している価値観、つまり人工の産物に繋がる文化から、より深い所に潜む仮定を分析の視点として、不祥事に繋がる文化を特定する。

a, d. 人間と自然との関係及び人間関係の本質

三菱自動車はお客様第一主義を掲げているにも関わらず、偽りの情報を公開したり、安全性に欠ける商品を提供するなどしている。それは、三菱自動車が市場の要求をくみ取り溶け込もうとするのではなく、自分たちが中心の車づくりを行っているということだ。

以上に加え、三菱自動車は人事異動が極端に少なく、部署同士のコミュニケーションが希薄であることが特徴的だ。それゆえ、他部署の情報に疎くなってしまふ。これによってお互いに対するチェック機能が働かず、不正が温存されやすい。さらに、三菱自動車としてのアイデンティティが希薄なために、企業の一体感が生まれにくくなっている。各部署が優先され、企業全体の利益が二の次にされる。

市場に目を向けずに企業の中を見る姿勢、さらに企業全体に目を向けずに部署内の利益を優先させることから、内向き志向であることが伺える。

b, c. 現実と真実の本質及び人間性の本質

経営トップが開発現場とのコミュニケーション不足である上に、開発の現場も実際のお客様の声を拾い上げる販売店を重要視しないなど、上下のコミュニケーション不足が顕著である。上下左右のコミュニケーションが不足してしまうと、企業トップが表向きに掲げる企業理念は下まで伝わってこない。眼前の仕事しか目に入らなくなってしまう。更に、新人の提言が組織にとって都合の悪いものであれば看過し、不利益を被るかもしれない情報に関して

は隠ぺいを行う。ここには、上司の意見が絶対であり、それに反する意見は見過ごされてしまうという価値観を見てとることが出来る。

【三菱自動車の文化】

以上の手順から、三菱自動車の根底に存在する不祥事に繋がる企業文化を、「内向き志向」、「上司に逆らえない風潮」であるとする。

内向き志向はセクショナリズムとほとんど同義であると考え、それは内にばかり目が向くために、社会の常識から逸脱してしまう、さらに内の常識から逸れることさえなければ、不正に繋がる行動が看過されてしまう。このようにして、内向き志向の文化は不祥事に繋がると言える。

上司の意見が絶対であり、それに対して意見を言っても取り合わないという文化は、新人など、外部の目を持つ組織メンバーの意見を押し殺してしまう。上司に意見を言っても無駄であるという意識が生まれてしまうと、その間のコミュニケーションが希薄になり、さらに企業の負の部分指摘されることが無くなる。これにより、組織の不正行為などが温存され、不祥事として明るみになるまでその負の部分を変えることが出来ない。つまり、上司の意見が絶対であることという企業文化は、不祥事の温存に繋がると言える。

同じ自動車業界の企業であるトヨタ自動車は、「現場」に赴くことを重視している。それは、会社のトップまで実践していることだ。トヨタ自動車の、2代前の社長である豊田英二氏と前社長であった豊章一郎氏はともに現場に足しげく通い、工場の職長と名前呼び合うほど現場に溶け込んでいた。

現社長である豊田章男氏も、現場を訪れてはあちこちで話をして笑いあう、そのような関係性が築かれていた。このような現場を大事にする文化があるために、開発担当部署がお客様など、社会の声と積極的に接している。

部署や部門間で交流が少なく、内向き志向になってしまえば、市場や他部署が何を求めているのか掴むことが出来ない。外部からの声が聞こえない状況では、自分たち中心となり、社会の常識に反する行為に繋がりがかねない。三菱自動車では、極度に内向き志向が進展したために、社会の倫理観に悖る行為が見過ごされてしまったのだと考えられる。

(4) 株式会社東芝（以下、東芝）

図表 2-8 東芝 企業概要

会社名	株式会社 東芝
本社所在地	〒105-8001 東京都港区芝浦 1-1-1 東芝ビルディング
創業	1875年7月
資本金	2,000億円（2016年7月31日現在）
売上高	連結 5兆6,687億円 単独 2兆8,753億円

従業員数	連結 187,809名 単独 36,601名
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・電力・社会インフラ 原子力発電システム, 火力発電システム, 水力発電システム, 燃料電池, 発電, 太陽光発電システム, 電力流通システム, 計装制御システム, 駅務自動化機器, 交通機器, 電動機, 電波機器, 官公庁システム等 ・コミュニティ・ソリューション 上下水道システム, 環境システム, 放送システム, 道路システム, 通信システム, ビル・施設用電源, エレベーター, エスカレーター, 照明器具, 産業用光源, 業務用空調機器, コンプレッサー, POSシステム, 複合機等 ・電子デバイス 小信号デバイス, パワー半導体, 光半導体, ロジックLSI, ミックスドシグナルIC, イメージセンサ, NAND型フラッシュメモリ, 記憶装置 (HDD, SSD), 半導体製造装置等 ・ライフスタイル パソコン, タブレット, テレビ, 録画再生機器 (BDレコーダー等), 映電機器修理サービス等 ・その他 ITソリューション, 物流サービス等

出所：日経会社プロフィール（株）（2016年3月現在），株式会社東芝 HP²⁹より

1873年、工部省（産業の近代化を推進する政府機関）から受注した電信機を開発していた田中久重は、受注拡大に伴い、東芝の前身となる田中製造所を設立する。後に芝浦製作所と改名し、1939年に家庭用電気機器を中心に扱っていた東京電気と合併する。芝浦製作所は向上などで用いる重電を中心としていたため、ここに総合電機メーカーが誕生した。戦時中は、政府から軍事物資を多く要請され、生産を伸ばした。戦後は経済の発展と共に会社も急伸長した。1973年からのオイルショックによる景気の悪化に伴い、「利益は企業活力の源泉、技術は企業発展の推進力」という考えを示し、更なる成長を目指した³⁰。

以下に、図表で示した事例分析のフレームワークに沿って、不祥事を起こした組織文化的な要因を探っていく。

① 不祥事の特定

2015年2月ごろ、東芝が会計を不正に操作していたことが発覚した。問題が発覚したそもその発端は、証券取引等監視委員会にきた東芝関係者の内部通報で、2015年2月に監視委員会が開示検査を行ったことであった。東芝は、5月に外部による第三者委員会を設置した。第三者委員会からの調査報告によると、不適切会計が以下の4つ過程によって行われた。

- a. インフラ事業における工事進行基準
- b. 映像事業の経費計上
- c. 半導体事業の在庫評価
- d. パソコン事業の部品取引

費用を少なく見積もる、費用計上を遅らせたり利益計上を早まらせたりする、パソコン部品の押し込み販売により原価計上を少なくするといった手法で、不正を行っていた。この不適切会計は、リーマンショック直後から続いてきたものだという³¹。

一連の会計の不正操作には、「市場に対する偽りの情報開示」、「社会の規範を無視する行為」、「不祥事となる行為を続けていたこと」という問題行為を見て取る事が出来る。

② 信奉された価値観、信条の特定

東芝は経営理念として、健全な事業活動をつうじて顧客や従業員、株主などすべての人々を大切にすること、技術革新をすすめること、地球環境に配慮し良い企業市民として社会の発展に貢献することを謳っている³²。

さらに東芝は、経営ビジョンを掲げている。それは、飽くなき探求心を忘れず視野を広げ、目的達成へのつよい意思を持って行動すること、組織の力を高めて適性な利潤と持続的な成長を実現すること、革新的な商品を通してお客様に笑顔と安心を届けること、そして今ある事業を育て、次世代に引き継ぐことを掲げている。これらは、東芝の従業員が仕事をする上で、推奨されている仕事に対する姿勢を示しているとみえる。

③ 人工の産物の特定

東芝がどのような文化をもっているのか特定するために、三菱自動車の時と同様、起業文化に影響された内部統合における分野を分析の観点とする。

a. 共通の言語と概念

2015年7月20日に発表された、東芝の不正会計に関する第三者委員会の調査報告書や、多くの記事に共通して見られたのは、「チャレンジ」という言葉が意味する東芝の異様なほどに利益を追い求める姿勢である。達成不可能とも思われる利益目標に対しても、「ありとあらゆる手を使って」でも、各事業部に目標の達成を求める経営トップの言動が目立つ³³。

これは、上司の意向に逆らえず、上司に出来ないことを要求されても「NO」と言えない現状が影響している。そのために、「各カンパニーのトップは目標を達成しなければという強いプレッシャーを受けていた」。こうした一面が、現場の声に耳を貸さず無理難題な目標を課すトップと現場とのコミュニケーションを希薄にしていき、益々上司からの一方通行の意志通達になってしまったものと考えられる。

b. グループの境界とアイデンティティ

東芝は、企業内の各カンパニーそして東芝自身に対する高い誇りを持っていると言える。

社外取締役を導入していても、「東芝のことが分からない人に物事を決められてよいのだろうか。」という声が、元経営トップから発せられる。そして社外取締役を務めた人物から、「何も言ってこないし、こっちのいう事も聞かない」という不満が出るように、社外取締役に報告する仕組みは機能せず、経営トップからの「チャレンジ」と称した収益改善の目標値、という事業部に対する強い圧力を止めることもできない。

更に、東芝は事業領域が広いために、各事業部がそれぞれ事業経営の責任を持つカンパニー制を敷いている。そのため、従業員は東芝全体というよりも自分が育ててきたあるいは成長させてきたカンパニーに対する想いが強くなる³⁴。故に、東芝全社の経営トップになっても利益の出なくなった部門をも割り切れずにしがみつ়く。そして、何としてでも目標を達成するよう事業部トップを叱責する。上司の意向に逆らえない事業部トップは、あらゆる手段を

使ってでも、目標をクリアしたように見せるようになる。そして利益の出ない事業が東芝全社の足を引っ張り、更なる大きな会計操作に繋がってしまう。

c. 権限および関係の性質

不祥事発覚当時、東芝には相談役と顧問が合計 17 名いた。彼らの力は絶大で、社長は頻繁に彼らの元を訪れる。そして様々な経営上の決断に影響を与える。相談役を退き特別顧問になった渡里杉一郎氏は、90 歳になっても尚、経営に影響を及ぼし続けている³⁵。

さらに、「ルールに基づく会計処理よりも、上司の承認を得られなければ実行できないという」厳しい上意下達の関係性が明確に存在した。東芝の従業員は上司に対し逆らうことが出来ず、通常の方法では実現不可能な目標値の達成を求められていた。

さらに、先に述べたカンパニー制が、部署間でのコミュニケーションをはばんでいた現実がある。もともと東芝は、重電系と軽電系が合わさった会社であり、なおかつそれぞれに専門的な知識が必要とされているため、カンパニー制は創業以来の伝統である。しかしそれが、他事業部に対する理解不足や相互監視の不足に繋がってしまった。日立製作所では、異なる事業間で人事異動を行うなどしてカンパニー制による弊害を考慮している³⁶。

d. 報酬および地位の割り当て

2008 年 9 月のリーマンショックを機に、東芝の利益至上主義に拍車がかかったと言われていた。当時東芝は 3,435 億円最終赤字に転落し、経営トップはカンパニーやグループ会社に厳しい業績目標を求めていたとされる。社長月例と呼ばれる定例会議は、カンパニートップやグループ会社の社長と東芝の社長が対面で本社の意見と現場の現状をすり合わせて予算目標を練り上げるものだ。それが次第に、本社からカンパニーに対し、有無を言わせぬ「チャレンジ」を伝える場になっていった³⁷。

さらに、激しい出世競争も、利益至上主義に陥る原因となった。部門間で利益を競い合い、大きく業績を上げた部門の出身者が本社の主要ポストに就く。

このようにして、利益を上げることが第一に奨励されるようになってしまった。

④ 手順②と③で明らかになった文化の合致・矛盾点

手順③で明らかになったのは、徹底的な利益至上主義と、これを追い求めるあまりに無理難題な予算目標を課す上司の要請を断れず、社会のルールの上に上司の意向が優先されてしまうこと、そして長年の歴史から東芝のことを外部の人間が分かるはずもないという考えや、事業ごとの高い専門性からくるカンパニー間の分断（セクショナリズム）による内向き志向という文化である。

手順②では人を大切にすること、技術革新をすすめること、そして良い企業市民として社会の発展に貢献することを信奉する価値観として掲げていると明らかにしたが、手順③で明らかにした文化との矛盾点を見てとれる。すなわち、上司の意見にさからえない状況から、部下の意見が押しつぶされているために、雇用者が従業員を大切にしているとは言い難い。さらに、会計を操作し、偽りの情報を公開し続けたことから、株主に対する配慮が欠けていたと言わざるを得ない。また、東芝は創業当時から、日本発、そして世界初の技術を開発するなどして技術革新を積極的にすすめていた事実はあるが、先に述べたリーマンショックの影響で資金に余裕がなくなってから、技術開発に対する十分な投資が出来ず、目先の利益ばかりを追い求めるようになってしまった。

しかし、東芝にはもともと利益を強く追い求める文化が存在していたものと考えられる。東芝が掲げる経営ビジョンは、目的達成へのつよい意思をもつこと、利潤と企業の成長、積み重ねてきたものをさらに成長させ、それを繋いでいくことである。目標を貪欲に追い求める姿勢は昔から内在していた。しかし、ビジョンは理念に基づく企業としての心構えを示すものであると、東芝は企業サイトに明記している。理念のもとに成り立っていたビジョンが、いつしかそれ自体目標に代わってしまっていた。

⑤ 不祥事に繋がる文化の特定

以上に述べた東芝の根底で実際に機能している文化を、より深い所に潜む仮定を分析の観点として観察していく。

a, d. 人間と自然の関係及び人間関係の本質

市場の変化によって起きてしまった赤字や事業環境の変化によって、伸び悩むようになってしまったことに対し、不正に数字を操作して偽りの情報を市場に公開しつづけていた。このことから、東芝は市場に合わせて自らを変化させていこうとするのではなく、あくまでも旧態の東芝を固持しつづけている。カンパニー制や過度な先輩信仰から発生した内向き志向が、市場に目を向ける機会を奪ってしまったものと考えられる。

b, c. 現実と真実の本質及び人間性の本質

社会のルールよりも上司の意向が最優先となる。東芝においては、上司の言うことが真実となり、それを变えることは不可能であるという意識がある。それによって、現役を退いたメンバーが相談役などとして居座り、経営判断に影響を与えてしまう。市場の変化に対応できずに旧態依然であるのは、このような上司に対する過度な信仰も原因である。

以上より、東芝の根底に存在する不祥事に繋がる文化として、「上司に逆らえない風潮」、「内向き志向」、「利益至上主義」の3つを挙げることにする。

上司の意向が絶対であるという文化によって上司と現場とのコミュニケーションが欠如し、社会のルールがないがしろにされ、さらに内向き志向や利益至上主義によって、利益が出ない現状を正直に報告できずに偽りの情報を市場に開示し続けるという行為に繋がった。元々利益や目標を強く追い求める姿勢を評価していたが、上司に逆らえない風潮から経営判断に新しい風を吹き込めず、さらに過度な内向き志向から市場の変化に対応できず、次第に利益を上げることが厳しくなっていく。それらが合わさって、不祥事を温存する企業になってしまったと考えられる。

同じ総合電機メーカーである日立もリーマンショックによって製造業最大の最終赤字を記録するという大きな打撃を受けた。しかし、それによって企業構造を大きく変えることとなった。東芝では不祥事発覚まで17名いた顧問だが、日立はリーマンショック時に顧問制度を廃止した。さらに、それまで東芝と同様カンパニー制度によってカンパニーごとのセクショナルリズムが横行していた各部門が、とてつもなく大きな危機を前に一つになって、日立製作所全社に対する責任を意識するようになったという³⁸。

2008年に大きな落ち込みを経験したとは言え、日立製作所とは逆に、企業の腐食部分を変革することが出来なかったがゆえに、不祥事を引き起こす要因となる文化を温存させ、2008年以上に大きな経営危機に陥ってしまった。

(5) 三井物産株式会社（以下、三井物産）

図表 2-9 三井物産 企業概要

会社名	三井物産株式会社
本社所在地	〒100-8631 東京都千代田区丸の内一丁目1番3号（登記上の本店所在地） 日本生命丸の内ガーデンタワー
創業	1947年7月25日
資本金	3,414億8,200万円(2016年9月30日現在)
売上高	3兆9,499億400万円
従業員数	連結 43,611名 単独 5,905名(2016年3月31日現在)
事業概要	鉄鋼製品、金属資源、プロジェクト、機械・輸送システム、化学品、エネルギー、食料、流通事業、ヘルスケア・サービス事業、コンシューマービジネス事業、ICT事業、コーポレートディベロップメントの各分野において、全世界に広がる営業拠点とネットワーク、情報力などを活かし、多種多様な商品販売とそれを支えるロジスティクス、ファイナンス、さらには国際的なプロジェクト案件の構築など、各種事業を多角的に展開

出所：三井物産 会社概要 HP³⁹より

三井物産の源流となったのは、現在の三越である呉服店の越後屋である。三井高利が1673年に今の東京都中央区に開店したものだ。当時としては画期的な経営手法を採用し、江戸期最大の呉服屋となった。同時に、三井両替屋を併設し、金融業にも進出した。この三井両替屋はのちに為替三井組として順調に発展し、金融業が呉服業を凌ぐほどであった。

明治維新を迎えると、この為替三井組は急展開を迎える。当時、英語が堪能で米国公使館や欧米使節団に随行していた益田孝は、外国商館向けの貿易会社を設立するなど、貿易実務の経験が豊富だった。彼に目を付けた当時の権力者である井上馨と、益田孝、そして三井組の大番頭は会談の末、旧三井物産を創立した。益田は「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」と述べ、当官民間わず「欧米に追い付け、追い越せ」であった日本において、旧三井物産は近代工業化への一翼を担う事となった。三井物産は今に続く多数の三井系企業の設立を支援し、現在の三井グループの礎を築いていった⁴⁰。

以下に、図表で示した事例分析のフレームワークに沿って、不祥事を起こした組織文化的な要因を探っていく。

① 問題行為（不祥事）を特定。

三井物産は、2000年から2004年のDPF問題までの期間に不祥事を頻発させている⁴¹。

2000年3月に、社員が国後島ディーゼル発電施設の入札において、入札情報を不正に入手し、談合の末、落札した。2001年には、モンゴルでの政府開発援助を巡り、政府高官に現金を供与。2002年の6月には中国の火力発電所建設の入札を巡る贈賄容疑で三井物産の嘱託社員が有罪判決を受けた。2004年の9月には欧州の関連会社で元社員による31億円の横領が発覚。そして、同年11月に、ディーゼル車の排ガス浄化装置（DPF）のデータを改ざんするという不正を行った。東京都の鳴り物入りで始まった環境施策の内の一つであるディーゼル車規制のために、三井物産が排ガス浄化装置を開発し、その製品を都が認めて補助金を出していた。三井物産は、東京都の示す基準を満たす製品の製造が出来なかったにもかかわらず、都の認定を得たいがために、虚偽のデータを提出した。

これらの不祥事から導かれる問題行為は、「利権・利権を確保するために手段を択ばない姿勢」、「市場に対する虚偽の情報開示」、「社会の規範を無視する行為」である。

② 信奉された価値観、信条の特定

三井物産は、2004年に経営理念として企業使命（ミッション）、企業の目指す姿（ビジョン）、三井物産の価値観・行動指針（バリュー）を定めた。この中における三井物産の信条、価値観は三つめのバリューであると考えた⁴²。三井物産の信奉する価値観は、公明正大で謙虚であること、志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求すること、新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業を創造すること、「自由闊達」の風土を活かして会社と個人の能力を発揮することである。

さらに三井物産には、「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれることを望む。」「三井物産会社を設立したのは、大いに貿易をやろうというのが眼目であった。金が欲しいのではない、仕事がしたいと思ったのだ。」「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である。」といった、創業に携わった益田孝の遺した価値観や仕事への姿勢が受け継がれている。

③ 人工の産物の特定

三井物産がどのような目に見える文化をもっているのか特定するために、上記二社同様、起業文化に影響された内部統合における分野を分析の観点とする。

a. 共通の言語と概念

「チャリンとお金の音がしないと仕事じゃない」という、意識があったという⁴³。一連の不祥事は、どれも何としてでも利権を勝ち取ろうとしたために手段を誤ってしまったという印象が強い。DPF問題で、排ガス浄化装置で虚偽データを提出した理由についても、担当した社員は「市場での優位性を確保するため（都への）申請を急がなければという焦りがあった」と話している⁴⁴。そのために、「性能基準を満たしていないことがわかれば事業が失敗に終わり、大変なことになると思った」と話しているように、その環境規制を骨抜きにしても、利益を優先させようという意識が見える。

b. グループの境界とアイデンティティ

商社では、入社時に配属された部署ですずっと育っていく。一生その部署にとどまるのが普通だ。そのためか、他の部署に関しては別会社ほどに感じてしまう。特に三井物産は、部、支店などの営業単位ごとに独立採算制を敷いている。これによって業績などの数字に対して貪欲な姿勢となるが、反面、部門間の壁をさらに高くしてしまう弊害もある。これによって、部署同士での競争心も芽生え、何としてでも利権や儲かる仕事を取らなければという意識が

生まれてしまう。その意識と、ずっと同じ部署で育ってきたことで社会の常識から外れてしまう環境が相まって、どんな手段を使ってでも利益を得るという姿勢に繋がってしまったものと考えられる。

c. 権限および関係の性質

国後島ディーゼル発電設備をめぐる不正入札や、モンゴルへの ODA をめぐる政府高官への賄賂疑惑などの、数々の不正行為を行ってきたのは産業システム事業部というただ一つの部署である。他部署の社員たちは「もともと、あの部署の連中にとっては、談合なんて日常茶飯事だ」という声や、「あそこは手際が悪い」といった、他人事のような批判を行っていた。ここから、過度なセクショナリズムが存在していたことが分かる⁴⁵。他部署のやることは自分と関係がない、そのため、部署間でのコミュニケーションが生まれにくく、自部署しか顧みない。他部署が原因の不祥事で会社が社会から批判されていても、自分事とは思えなくなってしまう。

d. 報酬および地位の割り当て

上述したように、DPF 問題にかかわった社員の口から、「いち早く都の指定を取りたい焦りがあった」ために、東京都に虚偽のデータを提出してしまったという⁴⁶。三井物産では、どのようなプロセスで仕事を行うか、ということよりも、利益をいかに出すかという結果を執拗に要求していたと考えられる。

こうしてより成果を出していった社員が評価され、地位を上り詰めた結果、部署の外のことが分からない人物が経営層に入ってしまう。これらの経営陣によって、下の部下たちはどんな手を使ってでも利益を得ることを推奨され、それが続いてしまう。

④ 手順②と③で明らかになった文化の合致・矛盾点

手順③で明らかになったのは、どんな手段を使ってでも利を追い求める姿勢や、ずっと一つの部署で育つが故の内向き志向が三井物産の根底に存在していたということだ。

手順②で挙げた三井物産の信奉する価値観は、公明正大かつ謙虚、社会の役に立つ仕事、挑戦と創造、自由闊達、眼前の利よりも永遠の利、人間尊重であった。三井物産は多くの不祥事で法に触れる行いをしてきたことがあり、また、虚偽の報告やアカウントビリティを果たさないことなどが多々あった。これらは、利益を過度に追い求めた結果手を染めてしまった行為であるが、この文化と公明正大であること、社会の役に立つ仕事をする事、そして眼前の利よりも永遠の利という価値観は矛盾する。さらに、多くの社員が部署内に留まり、その部署の常識の中で育ってしまうこと、それによって自部署のことしか念頭になくなってしまう、さらに利益に固執することを考えれば、自由闊達の意識が根付いていたとは言い難い。

人間尊重に関しては、一概に矛盾しているとは言い難い。何故なら、三井物産では「人」が最も重要な会社の資産であり、そのために人材育成に力を入れてきたからだ。しかしそこで、信奉する価値観に沿った人材育成が出来なかったために、上記のような信奉する価値観と実際に根底に存在する文化の乖離が生まれてしまったとみえる。

⑤ 不祥事に繋がる文化の特定

以上に述べた三井物産の根底で実際に機能している文化を、より深い所に潜む仮定を分析の観点として観察していく。

a. 人間と自然の関係

事業を成功させ、利権を得るために手段を択ばないという姿勢で、市場に対して虚偽のデータを公開し、法に悖る行為を行っている。三井物産には、市場のルールを曲げてでも自分たちの利を得ようとする利益至上主義の文化が存在していたものと考えられる。

d. 人間関係の本質

入社以来同じ部署に所属し、独立採算制を敷くために自部署の利益以外顧みない、という姿勢を持つ。このことが、全社に対する責任感を希薄にし、自部署さえ良ければいいという内向き志向に陥らせたものとみえる。

b. 現実と真実の本質

DPF問題で取り上げられた担当社員の発言にあるように、利を追い求めることが第一に要求されている。そのため、「正しい」仕事の仕方はないがしろにされ、利益を多く得たものが評価されてしまう。この三井物産の姿勢から、利益至上主義が助長された。

以上から、三井物産の根底に存在する不祥事に繋がる文化として「利益至上主義」、「内向き志向」の2つが挙げられると考える。

益田孝の遺した「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれることを望む。」という言葉は、戦前の旧三井物産にこそ受け継がれていたのかもしれないが、いつしか忘れられてしまった。次章でも言及するが、そこには眼前の利益を追い求めざるを得なくなってしまった社内の評価制度が影響していると考えられる。

営利企業として、利益を追求することは株主や従業員に対する責任を果たす、という意味でも、重要である。しかしながら、その利益追及が度を過ぎて、内向き志向で社会の常識から逸脱した姿勢が、社会に対して無責任な行為を引き起こした。

第5節 考察

以上3社の事例研究を通して分かったことは、それぞれの企業が抱えている不祥事に繋がる文化は程度の差こそあれ、共通しているということだ。2つ目のリサーチクエスションである、どのような文化が不祥事に繋がるのか、という問いに対しては、「内向き志向」、「上司に逆らえない風潮」「利益至上主義」という文化が、組織を硬直化に走らせ問題行為を起こしやすくし、結果不祥事に繋がってしまうと回答する。

三菱自動車と三井物産に関しては、2つずつ不祥事に繋がる文化を挙げたが、三菱自動車においては、研究開発費に乏しいにもかかわらず、保留とすることや再考することを考えず製品を市場に出すことを最優先にすることが求められた。つまり、市場に製品を出して売上を伸ばすことに集中してしまったために、不正に手を染めてしまったと言える。このことから、利益至上主義の文化が存在することが分かる。三井物産においても、同じ部署にずっと所属するために、どうしても上司の意志が絶対になってしまう。ここから、上司の意向が強くなってしまふ面も存在することが伺える。

ここで今一度、論文上重要となるCSRの概念を確認する。それは「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」である⁴⁷。営利企業が利益を求めて事業活動を行うのは当然である。その事業活動を行う上で、如何に社会の求めるものを見据え、他者に配慮した行動が出来るか、が大事であると考えられる。不祥事を引き起こす行為は、それらが欠けている。

社会が求めるものをないがしろにし、将来のこと、他者のことを考えずに自分の利益のみを求めた事業活動、つまり CSR に悖る行為であるのだ。

しかしながら、このような行動をしてしまう企業が CSR を知らないかと言えばそうではない。今回取り上げた企業はどれも日本を代表するグループや会社であり、東洋経済新報社が発表する CSR 企業ランキングにも登場するような会社である。

それでも、不祥事が幾度も繰り返されてしまった。本論文の第 1 章で述べた問題意識で言及した通り、企業として CSR に取り組んでいても、実際に現場で事業活動をし、企業の価値をつくる従業員にまでその概念が浸透していない。もしくはその概念を知っていても、眼前の成績を出すことを求められるために、社会への責任を蔑ろにせざるを得なくなってしまう。

企業としての社会に対する責任を果たし、不祥事に繋がる行為をさせないためには、上述した不祥事に繋がる文化を見直し、改善する必要がある。

¹ 間嶋 (2007) p.2。

² 谷本 (2006) p.59。

³ 谷本 (2006) p.24。

⁴ 間嶋 (2007) p.8-12。

⁵ ベイザーマン, テンブランゼル (2013) p.169-184。

⁶ 間嶋 (2007) p.12。

⁷ ピーターズ, ウォーターマン (1987) 。

⁸ オオウチ (1981) 。

⁹ シャイン (2012) p.3。

¹⁰ ベイザーマン, テンブランゼル (2013) p.29。

¹¹ シャイン (2012) p.27。

¹² シャイン (2012) p.28-32。

¹³ シャイン (2004) p.119。

¹⁴ シャイン (2012) p.350-366。

¹⁵ 間嶋 (2007) p.72-108。

¹⁶ 日経会社プロフィール 三菱自動車工業 (株) (2016年3月現在) 。

¹⁷ 三菱自動車工業株式会社 HP 企業概要 沿革

<http://www.mitsubishi-motors.com/jp/corporate/aboutus/history/1870/index.html> (2016/12/3)

¹⁸ 週刊東洋経済 2016年5月14日。

¹⁹ 週刊東洋経済 2016年5月14日。

²⁰ 三菱自動車工業株式会社 HP 企業概要 三綱領・企業理念

<http://www.mitsubishi-motors.com/jp/corporate/philosophy/principle.html> (2016/12/3)

²¹ 週刊東洋経済、2000年8月5日。

²² 日経ものづくり新聞、2016年5月23日。

²³ 朝日新聞、1990年6月24日。

²⁴ 週刊東洋経済、2005年2月5日。

²⁵ 文藝春秋、2016年10月1日。

²⁶ 週刊東洋経済 2016年6月25日。

²⁷ 週刊東洋経済、2016年6月17日。

-
- 28 週刊東洋経済、2004年10月30日。
- 29 株式会社東芝企業 HP 概況 http://www.toshiba.co.jp/about/profi_j.htm (2016/12/3)
- 30 株式会社東芝企業 HP 歴史と沿革 http://www.toshiba.co.jp/about/histo_j.htm (2016/12/3)
- 31 週刊東洋経済、2015年8月1日。
- 32 株式会社東芝企業 HP 経営理念 http://www.toshiba.co.jp/about/com_j.htm (2016/12/3)
- 33 日本経済新聞、2015年7月21日。
- 34 日本経済新聞 2015年7月21日。
- 35 週刊東洋経済、2015年3月19日。
- 36 週刊東洋経済、2015年2月26日。
- 37 日経産業新聞、2015年7月22日。
- 38 週刊東洋経済、2013年2月2日。
- 39 三井物産株式会社企業 HP 会社概要
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/profile/index.html> (2016/12/3)
- 40 三井物産株式会社企業 HP あゆみ <https://www.mitsui.com/jp/ja/roots/index.html> (2016/12/3)
- 41 読売新聞、2004年12月2日。
- 42 三井物産株式会社企業 HP 経営理念
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/idea/index.html> (2016/12/3)
- 43 日本経済新聞、2005年6月16日。
- 44 日本経済新聞、2004年12月25日。
- 45 週刊東洋経済、2002年9月21日。
- 46 日本経済新聞、2004年12月25日。
- 47 谷本 (2006) p.59。

第3章 企業を変えるために

第1節 文化変革のプロセス

前章では、不祥事を起こす企業の特徴を持つのか探り、リサーチクエスションの2つ目である、どのような文化が不祥事に繋がるのか、という問いに答えた。

本章では、それらを踏まえて不祥事を起こす企業の前提認識の中に、社会的責任を重要視する価値観を浸透させる、つまり、文化を変革する方法を探っていく。そして、最後のリサーチクエスションである「不祥事を起こさない企業になるためには、何が重要なのか」という問いに答え、企業の持つ文化を目指すべき姿に変革する上でもっとも重要な事柄を特定していく。

シャイン¹の言う²、マネジメントされた文化変革のプロセスは以下の通りである。

図表 3-1 マネジメントされた文化変革のプロセス

第1段階 解凍：変革へのモチベーションを生み出す

- ・現状否認
- ・生き残りのために不安感や罪悪感の創成
- ・学習に対する不安感を克服するために心理的な安心感の創成

第2段階 古い概念に取って代わる新しい概念および新たな意味を学習する

- ・ロールモデルの模倣と同一化
- ・解決法間の選択と試行錯誤による学習

第3段階 新しい考え方、意義、基準の内面化

- ・自己イメージ、アイデンティティへの取り込み
- ・継続する諸関係への取り込み

出所：シャイン（2004），p.119，図表 6.1、シャイン(2012),p.350,表 17-1 より

【第1段階】

成功している企業や長い間同じシステムで稼働してきた組織では、人びとは変革の必要性を感じる事が難しい。したがって、変革を始めるにあたってまず何らかの脅威、失敗したという感覚、あるいは危機感によって現状を否認し、変わらない限り個人やグループ、組織が生き残れないだろうという「生存に伴う不安感」、あるいは変わらなければ自らの野心や理想を実現できないという「罪悪感」を発生させる。このことが変革への動機となって、組織メンバーは「変わらなければならない」という意識に変換される。変革のプロセスは常にこの、生き残りに関する何らかの不安から開始される必要がある。

「生存に伴う不安感」は、自分たちが変わらない限り競争に負け、損失を被るという経済的脅威、強力なグループに負け、劣位に立たされるという政治的脅威、時代遅れになるという技術的脅威、法律で罰せられるという法的脅威、悪徳で社会的責任を果たしていないと見なされる倫理的脅威、目標及び理想を達成できないという内面的苦痛といった諸要因によって促され、現状が否認される。

しかし、シャインは、生存に伴う不安感だけで変革のモチベーションを生むことは少ないと述べている。生存に伴う不安感を持っても尚、変革を困難にする心理的状況がある。新た

な認識、思考、行動などの、学習に伴う不安感だ。この不安感は、過去に保持していたパワーや地位が低下する恐れ、古い方法を捨て新しい方法をマスターするまで、一時的無能力状態に陥るといふ恐れ、あたらしいやり方を学ぶことに時間がかかるなどした場合の無能力を罰せられることへの恐れ、古い仕事をする個人としてのアイデンティティを捨て、あたらしい仕事の仕方が求める個人になることへの恐れ、所属するグループから放逐される恐れ、などが組み合わさって、変革への抵抗感を生む。従って、学習に伴う不安感を減らし心理的な安心を形成しなければ、変革を進めることは困難である。

シャイン（2012）によると、この学習に伴う不安感を解消し心理的安心感を生むためには、以下の8つの活動を行う必要がある。その8つの活動とは、

- a. 組織が新しい思考と仕事の進め方を学ばば必ずいまより良くなるという説得力のあるビジョンを明示する。
 - b. 新しい仕事の進め方において求められる新しい知識とスキルを訓練するための公式なトレーニングを用意する。
 - c. 学習者の参画によって自らの学習プロセスをマネジメントできるという確信を持つ。
 - d. 新しい規範や前提認識をグループ全体で協力する形で導くために、適切な「ファミリー」グループやチームに関する公式なトレーニングと実習に取り組む。
 - e. 組織に迷惑をかけずに失敗してもよい実習の場、コーチング、フィードバックを提供する。
 - f. 自分自身が新しい方法で行動する姿をイメージするために、モデルとなる他人の行動を観察できる環境を用意する。
 - g. 学習における困難や不満を、同じ境遇のメンバーと議論することで、互いに助け合い困難に対応する新しい方法を協力して学ぶ。
 - h. 新しい考え方、働き方と一致した報奨、規律システムや組織構造をつくる。
- である。

このようにして、まず企業の存続にかかわるような不安を創成してその現状を否認し、変革を妨げる数々の恐れを和らげ心理的な安心感を生む為に、変革に向けた8つの活動に取り組むことで、変革を始めていく。

【第2段階】

前段階で、文化の変革のニーズを感じ、新たな学習への障壁をなくした。本段階では、学習について扱う。ここでは、組織の根底に存在する数々の前提認識に含まれる概念の一部の「認知の再定義」が出来るか否かが重要なポイントとなる。認知の再定義とは例えば、今まで「仕事とは売り上げを上げることだ」という認識を持つ企業が、不祥事などをきっかけに企業における基本的な前提認識を変え、「仕事とは社会に利益をもたらす行いだ」と考えるようになる、というように認識を変化させることだ。企業のトップが、認知の再定義をすることを援助する強力な変革プログラムを用意しなければ、今までメンバーが培ってきた当然の認識を変えることは難しい。そのような変革を起こすためには、認知の再定義と共に、新しい評価基準を設ける必要がある。上の例で言えば、今まで業績での個人評価だった基準に、社会的な側面が組み込まれるあるいはそれが業績評価に取って代わるということだ。

これらの、新しい認知や思考法、そして仕事の仕方を学習する方法には、以下の二つがある。

- a. ロールモデルを模倣し、あるいはその人物に心理的に同一化を図る

b. 自分に上手く合う自分なりの解決法を追求する

模倣と同一化に関しては、効果的ではあるが学習者が学んだことがその正確に適合しないなど、新しい学習が個々人に内面化されないリスクが存在する。その点で、学習者個人の試行錯誤による学習法は、誰もが新しい考え方などを習得できるわけではないが、学習者自身の性格に合致する形で学習を進めることが出来ると言える。この際必要になるのはリーダーが最終目標を明示することだ。そのうえで、第1段階で述べた変革に向けた8つの活動を組織内で提供しながら、学習者が自分たちの自身の解決法を模索できる環境を用意することが重要である。

【第3段階】

シャイン（2012）によると、新しい学習は、実際の成果によって補強されるまでは決して安定しない。つまり組織内の問題とそれを解決するための行動の、正確な認知、判断を基に、繰り返し学習し、それによって成果を出すまで変革と学習プロセスを続ける必要がある。この段階によって、新しい考え方や認識がメンバーの意識の内に内面化され、暗黙の仮定となる。

以上3段階を、文化変革を試みた企業の事例分析のフレームワークとして活用するために、整理する。

図表 3-2 文化変革を試みた企業の事例分析のフレームワーク

第1段階	1) 現状否認 企業における問題点、変えるべき点を指摘しているか。 2) 生存に伴う不安感の創成 問題点を克服しなければ、自分たちは何らか脅威にさらされるという危機感を持つことが出来ているか。 3) 変革する際の心理的安心感創成 変革するための学習をする過程において発生する不安を和らげるために、上述した8つの活動に取り組んでいるか。
第2段階	1) 目指すべき姿や目標が明示され、それが変革プロセスの核となっているか。 2) 企業メンバーが積極的に取り組む環境づくりが出来ているか。
第3段階	過去の問題を忘れないために、そして新しい文化を内面化するために、上記の取り組みが継続されているか。

出所：シャイン（2004）第6章、シャイン（2012）第17章を基に作成

この図表を観点に据え、以下の事例研究の分析フレームワークとする。

第2節 事例研究

本節では、以上に示した文化変革のプロセスにおける各段階や項目に各社が行う取り組みを当てはめて、それぞれの文化変革プロセスを評価する。それらの分析を基に、文化変革プロセスにおいて何が重要なのかを特定し、4つ目のリサーチクエスチョンに答える。

(1) 三菱自動車

三菱自動車は、2000年、2004年と度重なるリコール隠しによって社会からの信頼が失墜した。その信頼を取り戻すために、社長に就任した益子氏によって文化を含めた企業の変革が遂行された。しかしながら、2016年、軽自動車の燃費データを偽るという不祥事が発覚した。変革に一区切りがついた矢先の不祥事であった。

何故、三菱自動車は変革できなかつたのか、文化を含めた企業変革プロセスのどこに欠陥があったのか、上記のフレームワークを基に分析を行う。

【第1段階】

1) 現状否認

自分たちのどこに、不祥事至る要因があったのか、何を変えるべきなのか把握することで、文化の変革の第一歩である現状否認が出来る。

三菱自動車は、同社が引き起こした一連の不祥事は、コンプライアンスの欠如が最大の問題であると認識していた³。社会からの信頼回復に向け、「企業倫理の遵守なくして、企業は存続しえない」として、社員一人ひとりにコンプライアンス意識を浸透させることを目指した改革を行った。さらに、「タコツボ文化」や組織の縦割りによる情報共有の欠如なども、不祥事の原因として分析している。また、2014年6月から社長職に就いた相川哲郎氏は、当時のインタビューで最大の課題は「上下の対話」と「左右の連携」であると述べている⁴。

これらの関連性は明記されていなかったが、前章で言及したように、三菱自動車は上司と現場とのコミュニケーション不足によって現場を把握しきれていないことや上司に逆らえない風潮、そして縦割り組織で他部署に対する関心が薄く、内向き志向の文化が醸成されてしまったために、外部の規範から逸脱し、コンプライアンスの意識が欠如した行為を行ってしまったと考えられる。

この点で三菱自動車は、不祥事が起きた要因を特定して現状否認を行っていると言える。

2) 生存に伴う不安感の創成

ここでは、自分たちが変わらない限り何等かの脅威にさらされることを認識出来ているか、そのことに危機感を感じるかがポイントとなる。

二度目のリコール隠しが発覚し世間から大きな批判を浴びた当時、経営トップは大きな危機感を感じていたものと考えられる。

しかしその一方で、経営幹部層には逼迫した危機意識が漂っていたかという点、疑問が残る。「三菱グループが助けてくれる」という考えがあったため⁵。さらに、三菱グループの主要三社である三菱商事、三菱東京銀行（当時）、三菱重工は、当時三菱自動車の筆頭株主であったダイムラーが三菱自動車に対し大々的な支援をほどこしてくれる、という甘い期待をしていた⁶。しかしながら、当時のダイムラーの経営事情もあり、その支援策は突然白紙に戻った。

このように、三菱自動車の経営陣そして三菱グループには「誰かが助けてくれる」という他力本願のような意識が存在していた。三菱自動車の幹部でさえ、このような危機意識の薄さを見てとれるのである。セクショナリズムが横行し、内向き志向であった各部署が全社の危機に対してどれほど敏感であったか疑問である。

3) 変革する際の心理的安心感創成

不祥事に繋がる原因の改善に、全社員が取り組めるような改革計画が立てられていたのだろうか。以下では、不祥事に繋がる文化を変革するという視点で取り組まれた活動に焦点を当てる。

a. 説得力のあるビジョンの明示

企業トップは改革にあたって、「企業倫理遵守最優先」を宣言した。また、当時の社長自らが企業倫理担当役員に就任している。ここから、三菱自動車は企業倫理、コンプライアンス第一というビジョンを示したと言える⁷。

b. 公式なトレーニング

執行役員以上の全役員に対しての研修では、コンプライアンスに関する講演等が開催されている。また、コンプライアンス・オフィサーに対しては、年3回のセミナーを開き、コンプライアンスに関わる様々なトピックごとに社外講師を招いた研修を行っている⁸。

c. 学習者の参画

各職場における身近な倫理問題を洗い出し、その解決に向けて職場の全員が議論に参加する企業倫理検討会を行っている。

d. グループやチームに関する公式なトレーニングと実習

グループの公式なトレーニングについての言及は見られなかった。

e. 失敗してもよい実習の場、コーチング、フィードバックの提供

コンプライアンスというものの性格上、失敗してもよい実習の場を設けるのは難しいが、コーチングやフィードバックについての記述は見られなかった。

f. モデルとなる他人の行動を観察できる環境

モデルとなる人物はコンプライアンス・オフィサーであると考えられるが、彼らをモデルとして観察できる環境をつくっていたかどうかは疑問である。

g. メンバーとの議論の場

三菱自動車の企業倫理に関して、コンプライアンス・オフィサーや彼らを通じた各職制に対して意見照会、さらに労働組合に対しても意見徴収を行っている。他にも、上述した企業倫理検討会を行っている。

h. 新しい考え方と一致した報奨、規律システムや組織構造

従来複数の部署に分散していたモニタリング及びコミュニケーションの機能を CSR 推進本部に集約した。また、「社外の目」を取り入れるべく、企業倫理委員会を設立した⁹。これは、2016年まで継続した。さらに、企業倫理担当役員の指揮のもと、各本部でコンプライアンスの徹底を図るコンプライアンス・オフィサーを設置。各本部のコンプライアンスの浸透と倫理問題が発生した際の対応を担う。

信賞必罰については、社員の就業上守るべき規定を取りまとめ、社員就業規則に明文化した。その中でとくに、品質やお客様の安全に対する責任を明記している。これらに反して懲戒処分となった場合、今までの「出勤停止」上限日数を10日から20日に引き上げた¹⁰。

さらに、視野が広く顧客志向を持ったマネジメント人材を育成するために、将来の部長候補を選抜して部門間のローテーション、さらには販売会社への営業派遣を行っている。人事評価に関しては、2003年4月から、昇進・報酬などの処遇に関して、成果主義を取り入れている。

【第2段階】

1) 目指すべき姿や目標が明示され、それが変革プロセスの核となっているか。

第1段階の3), aとかぶるが、ここは、コンプライアンス第一というビジョンが目指すべき姿であると考え。経営トップが社会から信頼を取り戻すために企業倫理遵守の最優先を宣言し、それを基に改革が進められていると言える。

2) 企業メンバーが積極的に取り組む環境づくりが出来ているか。

第1段階でも言及したように、企業メンバーが積極的に取り組む場は、企業倫理検討会のみである。他で言うと、役員に向けた講演や各本部のコンプライアンス・オフィサーに向けたセミナーなど、受動的なプログラムが目立つ。学習者自身が考え、実行し、企業を変えていこうという施策は見当たらない。

【第3段階】(取り組みの継続)

三菱自動車が開示している環境報告書、社会・環境報告書、およびCSRレポートを2004年から現在に至るまで閲覧すると、リコール問題で失墜した社会からの信頼を回復するためのコンプライアンス強化活動が、1ページから2ページ分ほどに渡って掲載されている¹¹。つまり、改革への取り組みは継続されていた。

しかしながら、どの報告書においても、2004年の環境報告書に掲載されていた取り組み内容からさほど変わっていない。どの施策がどの程度効果があったかなどの成果についても言及されていない。

コンプライアンス強化に向けた取り組みが継続されていたとはいえ、それらを見直すことも改善することもない。その有用性が不明確なままの取り組みであった。

【三菱自動車の改革】

一連の不祥事において、何が根本的な原因であったのか、今後会社が何を目指していくべきなのか、という問いを自身に投げかけ、それに対する答えは明確であったように思う。前章で指摘したように、三菱自動車はセクショナリズムの色が強く、内向き志向であり、さらに上司に逆らえない体質を持っていた。そこが不祥事の根本的な原因である。そして、都合の悪い事を隠すなどコンプライアンス意識に欠けた行為を改めるべく、企業として、コンプライアンス意識の浸透を掲げた。

しかしながら、その問いかけの実践が伴っていない。講演やセミナーなど受け身の研修が多く、社員が参画できるプログラムは、各部署内で討論を行う企業倫理検討会のみである。さらに、コンプライアンスに則った行動を促進するための報酬制度も不十分であるように見える。行動基準に新たな項目が明記されているが、それに抵触した際の罰則が、改革前からさほど変わっていない。そして、人事評価制度に関しては、コンプライアンス意識を徹底する施策というより企業の業績を上げる施策であると言える。この成果主義の評価制度が裏目に出て、コンプライアンスを無視する行為を行ったのではないかと、とも思われる¹²。

全体的に、コンプライアンス意識を徹底するという強い意思を感じられず、中途半端な印象を受ける。

コンプライアンスに関するセミナーを行っても、縦割りの組織が改善するわけではない。職場内で企業の倫理問題を検討しても、他部署に視野が広がるわけではない。

三菱自動車の文化改革に足りなかったのは、目標と施策の一貫性のなさ、社員の積極的な参加の場がない事、そして、問題の根本的な原因を改善出来なかったことではないか。

(2) 三井物産

三井物産は、2000年代前半に相次いで不祥事を起こした。それらはどれも、利益を追い求めるが故に社会の規範を無視した行為を行ってしまった結果であった。社会の規範を無視し続けた三井物産に対する社会からの風当たりは強く、その信頼は失墜した。

そして2004年のDPF問題以降、三井物産は社会からの信頼をもう一度取り戻すため、本格的に文化を含めた企業の変革に乗り出した。

その変革開始以降、三井物産は目立った不祥事を起こしていない。CSRにも積極的に取り組むようになってきている。何が、文化変革を可能にしたのか、フレームワークを用いて分析する。

【第1段階】

1) 現状否認¹³

三井物産は、DPF問題発覚後すぐに、社外弁護士を委員長とする社内調査委員会を発足させ、委員会による調査報告書が提出された。その後、三井物産の社外監査役を委員長とした5名の社外委員からなる「DPF問題委員会」を設置、DPF問題の原因究明と再生に向けた提言を行った。

三井物産は、2002年の国後島ディーゼル発電所施設入札の一件以降、社内のコンプライアンス意識の欠如を改善すべく、改革に取り組んできた。しかし、その意気込みはトップから企業の末端まで浸透せず、中間段階でとどまってしまった。DPF問題委員会はこれの原因を以下のように述べている。

すなわち、三井物産は成果第一主義であり、「行動規範」と実際の業務がかけ離れているため、現場ではコンプライアンスとのせめぎ合いが起きていたと推測している。さらに、その背景には社員個人や組織に対する評価基準が利益（定量評価）に偏りすぎてしまっていたことや、部門、営業本部、部といった縦割り組織の中で内向き志向の体制が存在したと述べている。

ほかにも、DPF問題後にCSR推進委員会事務局主催で開かれた、三井物産内の各部門などから集まった社員がDPF問題について議論するワークショップの場で、業務評価制度によって営業担当の社員が利益を重視せざるを得ない状況であったことが問題視された。さらに会社の問題として、会社の方針が社員に明確に伝わっていないことや、経営幹部と社員の間、そして部門間のコミュニケーションが不足している事が挙げられた。

前章で示したように、三井物産は部門間の壁が高く、自分達たちさえ良ければという内向き志向の文化をもっていた。さらに、儲からなければ仕事でないというように、過度に利益を追い求める姿勢を持っていた。これらが不祥事に繋がったと前章で分析したが、DPF問題委員会もこれらを不祥事の背景にあるものとして言及している。

この点で、三井物産は不祥事に至った表層の原因だけでなく、その背後にある組織の根本的な要因にまで言及し、現状否認を行ったと言える。

2) 生存に伴う不安感の創成

自分たちが変わらない限り何等かの脅威にさらされることを認識出来ているか、そのことに危機感を感じるかがポイントとなる。

DPF問題の対応に関わっている社員の一人が、その仕事を通じて、三井物産が今まで培ってきた信頼の大きさとDPF問題によってそれが崩れていったという事実を痛感しているとい

う記述が三井物産の CSR レポートにおいて見られた¹⁴。直接 DPF 問題に接していない社員の危機感がどれほどのものかは明記されていないが、三井物産全社としての危機であるという認識をしている。

また、国後島ディーゼル発電所施設入札を契機に改革を進めた内部統制について、当時は社内に疑問視する声があったが、DPF 問題によって社内に形式的な内部統制では会社の存続が危ういという危機感が走ったという¹⁵。

全社的に危機感がどの程度あったのか、明記されたものは見られなかったが、三井物産の社内には、DPF 問題に直接かかわった部署だけでなく会社全体の危機であるという認識があったと思われる。

3) 変革する際の心理的安心感創成

a. 説得力のあるビジョンの明示

社長の檜田氏は、「コンプライアンス無くして、仕事無し、会社無し」という強いメッセージと共に、人づくりを基本として、コンプライアンス意識の確立と内部統制体制の強化を掲げている¹⁶。

b. 公式なトレーニング

全社員のコンプライアンス意識を向上させるため、新入社員やマネージャー、海外赴任する社員など様々な層に向けて、研修を行っている。さらに、現場が自発的に開催する研修も多く開催され、営業現場に合わせた研修やディスカッションを中心とする双方向のコミュニケーションを含んだトレーニングを行っている¹⁷。

c. 学習者の参画

全社横断で様々な社員が「良い仕事とはなにか」について議論する「良い仕事ワークショップ」が 2006 年に開催された。部門を超えた様々な立場の社員同士が議論することで、良い仕事や課題解決の手がかりを各部署に持ち帰ることを目的としている¹⁸。

d. グループやチームに関する公式なトレーニングと実習

上記のような、全社一体となった議論の場を設けることで、グループやチームとしてコンプライアンス意識を向上する場となっていると言える。

e. 失敗してもよい実習の場、コーチング、フィードバックの提供

コンプライアンスというものの性格上、失敗してもよい実習の場を設けるのは難しいが、自分たちの中の疑問や自身の課題感を他部署の社員などと議論することで、フィードバックを得る場を確保していると考えられる。

f. モデルとなる他人の行動を観察できる環境

三井物産は人材開発の根幹として、「現場研修 (OJT)」に力を入れている。モデルとなる上司や先輩の行動を観察する環境づくりをしていたと言える¹⁹。

g. メンバーとの議論の場

人づくりから、コンプライアンス意識を社員に徹底して浸透させるため、改革の一環として社長が少人数の社員と昼食時などに職制を超えた議論を行う「社長車座集会」を設けたり、役職員が組織や職制を超えて語り合う「アクティブ・トーク・ウェンズデー」を開始し、役職員が自由にコミュニケーションを取る場を設けている。

さらに、労働組合と経営幹部とが一体となって会社のコンプライアンス問題や社員の意識向上を目指す「コンプライアンス協議会」を発足した。また、社長が部課長の会議に積極的

に顔を出すなど、経営幹部の現場とのコミュニケーション促進を目指した活動に取り組んでいる。

そして、DPF問題を風化させないために、問題発覚から1年を経て、コンプライアンス強化週間を設定した。この期間には、コンプライアンスに関する講演やワークショップなどを行い、社員同士がコンプライアンス問題について議論しあった²⁰。

他にも人材開発プログラムの一環として、研修を一緒に受けた社員同士が集い、継続的に意見交換を行うえるように、「リユニオンルーム」というコミュニケーションの場を設置した。

このように、縦割り組織に固執することなく職制や組織を超えた議論の場を数多く設けている。

h. 新しい考え方と一致した報奨、規律システムや組織構造

利益追求そのものを目的とするのではなく、経営理念を実現できる人材を育てるべく、人材の処遇のベースとなる個人能力評価と組織業績評価制度を改めた。どちらにおいても、「志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事」という定性的評価を取り入れた²¹。

さらに、内部統制を強化するため、内部監査部のスタッフを増員し、監査手法も強化した。

【第2段階】

1) 目指すべき姿や目標が明示され、それが変革プロセスの核となっているか。

上述したように、三井物産は「コンプライアンス無くして、仕事無し、会社無し」というメッセージと共に、「志しを高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事」を目指して改革を進めてきた。それを核とし達成すべく、コンプライアンス意識の向上に向けた改革を行っている。

2) 企業メンバーが積極的に取り組む環境づくりが出来ているか。

社員たちが組織を超えて様々な場で議論し合う場が設けられている。その中で、自分たちにとってコンプライアンス上の課題は何か、という議論から「良い仕事」とは何かということについて自分たちで考えていく。さらに多くの研修や組織を超えた仲間と話しあう場を設けるなど、自主的な取り組みを促す機会も提供されている。

これらの面から、企業メンバーが積極的に取り組む環境づくりを推進していると捉えられる。

【第3段階】 (取り組みの継続)

三井物産では、DPF問題直後に始めた企業改革の取り組みを、現在に至るまで行っている。そして、風通しの良い職場をつくり問題の発生を予防するといった、2005年から続けてきた取り組みを継続して行うだけでなく、「良い仕事」座談会などを開催したり、2015年度にはコンプライアンスについて見直す期間を設け、セミナーや意見交換の場の提供などを行っている。また、全社員がコンプライアンス意識を持つために、セミナー未受講者にはコンプライアンスハンドブックによる学習と診断テストを行っている²²。

【三井物産の改革】

三井物産の改革は、「高い志、正しい目線、世の中に役立つ仕事」を核としてコンプライアンス意識の浸透を目指す、一貫したプログラムを行っている印象だ。改革に伴う施策は、問題行為の原因である硬直した組織と利益至上主義を根絶することを目的とするものが多い。

特に目に就いたのが、活発な議論の場である。セクショナリズムが強く、他部署への無関心が横行していた状況を打破すべく、全社を横断した積極的な議論が開催されている。参加者自身が自社について考え、議論する場だ。そうすることで、社員自身が全社の問題を自分事として考えるようになり、自信の仕事を振り返るきっかけとなるのではないかと思う。さらに、その考えを助長するための人事制度も目標と一貫している。利益のために手段を択ばないという姿勢が強かったが、個人や組織の評価基準に「良い仕事」という定性面を加えることで、仕事のプロセスを重視する姿勢を支援している。これにより、企業内の評価される行動に関する文化が変化していくものと考えられる。

第3節 考察

本章の事例では、三菱自動車の改革法と三井物産の改革法を比較し、企業文化を変革するプロセスで、何が重要であるか分析を行った。

三菱自動車に関しては、度重なる不祥事によって失墜した市場からの信頼を取り戻すべく改革を行ったにもかかわらず、それが不十分であったために、2016年に再び不祥事が発覚した。三井物産においては、2004年のDPF問題以来全社を挙げての改革により、それ以前の姿からの変革を叶えたと言えるだろう。

上で少しばかり考察した通り、三菱自動車の改革法は不祥事に繋がる問題行為を特定していながらも、それを根絶するための対策はなされておらず、さらに社員が積極的に改革に参加する機会がほとんど無く、経営幹部による形式的な改革であったという印象を受ける。抜本的な改革に至らなかったのは、「三菱グループ」に対する甘えが背後にあり、危機感が足りなかったからだと言える。

一方、三井物産の改革法は、不祥事に繋がった問題行為の原因を特定するのみでなく、それを軸にした改革を全社で行っていた。三井物産における改善すべき問題点は内向き志向と利益至上主義であった。これに対する改革は、社員同士の組織や職制を超えた積極的な議論の場が様々な所で設けられ、社員が積極的に全社のことを考え、答えを見つける機会を創出したこと、そして利益至上主義を改めるために、個人や組織の評価項目に、「良い仕事」をしているかという項目を加えたことである。これらの改革は全社横断の議論を可能にして部署をまたいだコミュニケーションをつくり、さらに行動規範と仕事で求められていることの矛盾がなくなり、社員の仕事に対する姿勢に変化を促した。

本章は、3つ目のリサーチクエスションである「不祥事を起こさない企業になるためには、何が重要なのか」という問いに答えるために、文化変革に関する理論を「不祥事を起こさないための文化改革」のフレームワークとして再構築し、事例研究を行った。以上、三菱自動車と三井物産の二社の事例研究に鑑みると、企業文化を変革する上では、特定した問題行為の根本にアプローチできる改革を実施すること、そして全社員が積極的に改革に参加し、自ら全社の方向性について考える機会を与えることであると結論付ける。

¹ シャイン (2004) p.119。

² シャイン (2012) p.350。

³ 三菱自動車 企業倫理委員会「答申書」p.19。

-
- 4 週刊東洋経済、2014年8月30日。
 - 5 週刊東洋経済、2016年5月12日。
 - 6 週刊東洋経済、2004年5月15日。
 - 7 三菱自動車 企業倫理委員会「答申書」p.19。
 - 8 三菱自動車 企業倫理委員会「答申書」p.22。
 - 9 三菱自動車 環境報告書2004、p.48。
 - 10 三菱自動車 企業倫理委員会「答申書」p.20。
 - 11 三菱自動車 環境報告書2004、三菱自動車 社会・環境報告書2005-2013、三菱自動車 CSRレポート2014-2015、各該当ページ。
 - 12 三菱自動車 環境報告書2004、p.42。
 - 13 三井物産 CSRレポート2005、p.5-22。
 - 14 三井物産 CSRレポート2005、p.19。
 - 15 週刊東洋経済、2006年9月30日。
 - 16 三井物産 CSRレポート2005、p.12。
 - 17 三井物産 CSRレポート2005、p.11。
 - 18 三井物産 CSRレポート2006、p.19。
 - 19 三井物産 CSRレポート2006、p.39。
 - 20 三井物産 CSRレポート2006、p.13-14。
 - 21 三井物産 CSRレポート2005、p.12。
 - 22 三井物産 CSRレポート2016、p.55。

第4章 社会に責任を果たすために

第1節 本論文で明らかにしたこと

まず、本論文での流れを確認する。

第1章では、近年多くの企業がCSRの概念を取り入れ、CSR活動を行っているにもかかわらず、何故不祥事が頻発するのか、まして、CSRに積極的に取り組んでいると思われていた企業が何故不正に手を染めてしまうのだろうか、という疑問から、「企業が社会に責任を果たすためには、どのようにすればよいか」という問題提起を行った。そしてリサーチクエスチョンを立てて段階的に問題提起に答えていくこととした。

第2章では、リサーチクエスチョンの1つ目である「何故、不祥事が起きるのか」という問いに答えた。不祥事に繋がる行為を行うのはメンバーであるが、そのメンバー及び企業の組織の認識や判断、行動に深く影響を与えるのが企業文化であり、社会的責任を軽視する文化をもつ企業がその文化を基に行動した結果、不祥事を起こしてしまう。つまり企業文化が不祥事を引き起こす主要因であると考えられると結論付けた。

さらに、第2章においては、2つ目のリサーチクエスチョンである「どのような企業が不祥事を起こしやすいのか」という問いに答え、不祥事を引き起こしてしまう文化を特定した。この問いには過去に不祥事を起こした企業を対象として事例研究を行った。この事例研究によって明らかとなったのは、「上司に逆らえない風潮」「内向き志向」「利益至上主義」という文化が、不祥事を引き起こす原因となったということだ。上司の意向が絶対であるという文化によって上司と現場とのコミュニケーションが欠如し、社会のルールがないがしろにされ、さらに内向き志向や利益至上主義によって、利益が出ない現状を正直に報告できずに偽りの情報を市場に開示し続けるという行為に繋がった。

第3章においては、そういった文化をもつ企業が如何にして再生するのか解明し、リサーチクエスチョンの3つ目である「不祥事を起こさない企業になるためには、何が重要なのか」という問いに答えた。ここでは、過去に不祥事を行ったうえで、失墜した市場の信頼を取り戻すべく改革した企業2社を対象に事例研究を行った。そこで明らかにしたのは、企業文化を改革するには、特定した問題行為の根本にアプローチできる改革を実施すること、そして全社員が積極的に改革に参加し、自ら全社の方向性について考える機会を与えることが重要であるということだ。

不祥事を起こそうと思って問題行為をする企業はない。会社として利益を出すために仕事に一生懸命になった結果、不正が行われて社会に対し不利益を与えてしまうのだ。そのことを踏まえ、「企業が社会に責任を果たすためには、どのようにすればよいか」という問題提起に対して以下のように答える。すなわち、企業が不祥事を起こしてしまう根本の原因は企業やそのメンバーの理解の仕方や行為の前提となる文化であることを認識し、不祥事に繋がる文化である、「上司に逆らえない風潮」「内向き志向」「利益至上主義」が存在していないか、自分の企業を顧みる必要がある。そして、それらの文化をもつ企業が文化を再構築するためには、第3章で示したフレームワークを則りつつ、改善すべき文化に根本からアプローチできる改革を実施すること、そして全社員が積極的に改革に参加し、自ら全社の方向性について考える機会を与えることを考慮することが重要である。

第2節 本研究の課題

最後に、本研究における課題について、言及しておく。

本研究において、一番難しかったのが事例研究である。今回のテーマが企業文化という外部の人間はおろか、内部の人間にとっても尚見えづらいものであったために、その情報源が限られた。それゆえ今回の研究では、過去に起こした不祥事や現在の姿など、客観的な観察結果を記した新聞、雑誌などの記事を幾年分、複数紙（誌）に渡って集めた。しかしそれから記事にも限界がある。何故ならば、外部からその企業の内部に潜入し、根気強く観察しなければ企業文化の全貌というものはみえないからだ。その上、記事を書く記者の背後に潜む記者の文化（基本的な前提認識）を通して記事が作成される。そのため、記事という情報源に企業文化を研究するに当たっての限界があったことをここに述べる。

その上さらに課題であったのは、本論文筆者の文化（基本的な前提認識）が事例研究において色濃く反映されてしまっているということだ。今まで学習したこと、見聞きしたことがベースとなり、それらを通じた解釈をしてしまう。本当に上述した文化が不祥事に繋がるのだろうか、自分のバイアスを取り除けば違う意味を持ちえるのではないか。そういった疑問がぬぐえない。

そしてもう一つ、これは時間と労力の問題であるが、情報量や比較対象企業が少ないということも課題である。今回不祥事を起こす企業を三社選んだが、そうした企業は枚挙に暇がない。本当に不祥事に繋がるとして挙げた文化が、他の不祥事を起こす企業に内在するのか、同じ業界内の複数の企業を比較すれば、新たな発見があるのではないか。

本研究を通して、企業文化とはそれ程根深いものであると学ぶことが出来た。だからこそ、企業メンバーが気づかぬまま、文化が社会の常識から逸脱してしまえば、軌道修正をするのが難しくなる。それが疑いのない前提認識となってしまうからだ。一朝一夕では企業文化は再構築出来ない。しかし、企業文化について正しい理解をすれば、それを企業の機動力として全社を一つにまとめる役割をも果たす。企業にとって良い文化を育て、悪い文化を改善する、そうして文化を再構築していくことで、社員の隅々にまで企業の社会的責任を認識させ得るのだと、考える。

文献一覧

1. ウィリアム・オオウチ(徳山二郎 監・訳)(1981)『セオリーZ-日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版。
2. エドガー・シャイン(1989)『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』(清水紀彦・浜田幸雄訳)ダイヤモンド社。
3. エドガー・シャイン(2012)『組織文化とリーダーシップ』(梅津祐良・横山哲夫 訳)白桃書房。
4. エドガー・シャイン (2004) 『企業文化—生き残りの指針—』(金井寿宏・尾川丈一・片山佳代子訳) 白桃書房。
5. トム・ピーターズ, ロバート・ウォーターマン(1987)『エクセレント・カンパニー』(大前研一訳)講談社。
6. 間嶋崇(2007)『組織不祥事—組織文化論による分析—』文真堂。
7. マックス・バイザーマン, アン・テンブランゼル(2013)『倫理の死角-なぜ人と企業は判断を誤るのか—』(池村千秋訳, 谷本寛治解説)NTT 出版。

資料一覧

1. 三井物産 CSR レポート 2005
2. 三井物産 CSR レポート 2006
3. 三井物産 CSR レポート 2007
4. 三井物産 CSR レポート 2008
5. 三井物産 CSR レポート 2009
6. 三井物産 CSR レポート 2010
7. 三井物産 CSR レポート 2011
8. 三井物産 CSR レポート 2012
9. 三井物産 CSR レポート 2013
10. 三井物産 CSR レポート 2014
11. 三井物産 CSR レポート 2015
12. 三井物産 CSR レポート 2016
13. 三菱自動車 企業倫理委員会「答申書」
14. 三菱自動車 環境報告書 2004
15. 三菱自動車 社会・環境報告書 2005
16. 三菱自動車 社会・環境報告書 2006
17. 三菱自動車 社会・環境報告書 2007
18. 三菱自動車 社会・環境報告書 2008
19. 三菱自動車 社会・環境報告書 2009
20. 三菱自動車 社会・環境報告書 2010
21. 三菱自動車 社会・環境報告書 2011
22. 三菱自動車 社会・環境報告書 2012
23. 三菱自動車 社会・環境報告書 2013
24. 三菱自動車 CSR レポート 2014
25. 三菱自動車 CSR レポート 2015

URL一覧

1. 株式会社東芝 http://www.toshiba.co.jp/index_j3.htm
2. 三井物産株式会社 <http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/index.html>
3. 三菱自動車工業株式会社 <http://www.mitsubishi-motors.co.jp/>