

2021 年度学士論文

企業不祥事と企業文化の関連性
～企業倫理を備えた企業文化の醸成方法～

2022 年 1 月 28 日

早稲田大学商学部 4 年

1F180121-6 上林司

はしがき

ついに、卒業論文を書き上げることができた。谷本ゼミを受けると決めた時から多くの困難が待ち受けているだろうとは考えていたものの、実際に入ってみると、想像よりも苦しい瞬間は多く存在した。ゼミが始まるタイミングでコロナウイルスが大流行し、いきなり出鼻をくじかれたこともあった。就職活動と論文執筆の両立に苦戦し、涙をこらえながら文献をひたすら読み進めたこともあった。しかし改めて考えてみると、こうした困難に直面する中で、自分自身成長することができたのではないかと感じる。

元々私がこのゼミに入った理由は、勉強面において、大学で心の底から頑張ったといえるような経験をしたと感じたためである。高校生までの私は、勉強にも部活にも、常に 120%の力で臨んでいた。しかし大学に入ってから、大学という場所の自由な雰囲気にも飲まれてか、何事もほどほどに頑張っているものの、心の底から何か打ち込んだとは言いきれないような生活を続けていた。それはそれで楽しかったものの、心のどこかに罪の意識を感じていた。だからこそ、他のゼミと比べて大変ではあるもののしっかりと学びを得られる谷本ゼミに、私は入会した。

谷本ゼミでの2年間は、本当にあっという間だった。3年生の前期でいきなり毎週 A3 数枚分にわたるレジユメを3人で分担して作ることになり、今までとの格差に愕然とした。また、夏休みには就職活動が本格化する中で夏プロジェクトとディベートのための準備を行わなければならない、ほとんど休みのような気がしない日々を送った。加えて後期に入ると毎月のように新たなプロジェクトを3年生のみで進めなければならない、毎週のタスクに追われる日々が続いた。こうした生活の中で、初めはついていくことがやっとだったが、次第に自分ができる量が増えていくのを感じ、成長を実感することができた。

そして4年生になると、すぐに本格的に卒業論文の執筆が始まった。今までは複数人で協力しつつ、苦しい時には助け合うことができたものの、論文作成においてはほとんどの作業を一人で進めることとなり、非常に孤独感を感じた。特に、4年生に上がってからの最初の数か月間は、内定がなかなかでない焦りとも合わさり、今までの人生の中でもトップクラスで肉体的・精神的共に

追い詰められた。しかし、ここまで苦しみながらも論文を書き終えることができたことは、必ず私の人生の中で大きな意味をもつと確信している。

そんな私の卒業論文のテーマは、「企業倫理・企業文化と企業不祥事の関係性」である。私自身、特に幼い頃は非常に正義感が強く、してはならないとされていることをする人を見ると我慢ならない性格であった。しかし、近年ではニュースなどで毎年のように大規模な企業不祥事が発生している。不正を犯してはいけないということは幼いころから知っているはずなのに、なぜ大の大人が集まっている企業内で不祥事が多発するのか。この論文は、そんな疑念から執筆を開始した。また、論文のテーマが非常にセンシティブなものであるため、インタビューを行うなど、実際に生の声をうかがうことはできなかった。そのため、この論文を執筆するにあたり、過去の文献調査を徹底して行った。この1年間はこれまでの人生で間違いなく最も多く文献を読んだ1年であり、大変ではあったものの、非常に深い学びを得ることができた。

最後に、お世話になった人たちに感謝の念を述べたいと思う。辛いことも多かったゼミ活動をこうして最後まで走りきることができたのは、間違いなく同期のみんなや谷本先生、森塚さんをはじめとする数々の方の支えがあったためである。コロナウイルスの影響で直接会う機会はあまり多くはなかったものの、辛い時も支えあい、声をかけあってともに高めあうことができた同期のみんな。厳しくも暖かく、困っているときには必ず手を差し伸べてくださった谷本先生。こうした方々がいつも見守ってくださったからこそ、今の自分があると心の底から感じている。本当にありがとうございました。

谷本ゼミでの2年間は、非常に充実していたと感じる。当初の目標通り、一心不乱に頑張ることができた。いよいよ学生生活も終わり、社会人になる。ここで学んだ経験を活かし、社会人になっても、人から頼られる存在になるよう頑張っていきたい。

2021年12月17日

谷本ゼミ9期

上林 司

目次

第 1 章：多発する企業不祥事とその原因についての議論	5
第 1 節 企業不祥事の原因である企業文化	5
第 2 節 問題提起	6
第 3 節 本論文の構成	7
第 2 章：企業不祥事	9
第 1 節 不祥事の性質と発生要因	9
第 2 節 現状の不祥事対策の実態とそれに伴う問題点	10
第 3 章：企業倫理	12
第 1 節 企業倫理が注目されるようになった経緯とその定義	12
第 2 節 倫理に反した行動を人々や企業がとってしまう理由	13
第 3 節 企業倫理を企業に定着させるための方法	14
第 3 章：企業文化	16
第 1 節 企業文化の基礎	16
1. 企業文化が注目されるようになった経緯とその定義	16
2. 企業文化が人々に与える影響・悪影響	18
3. 企業文化の誕生過程と変容方法	19
第 2 節 企業不祥事に繋がる企業文化	22
1. 企業文化を形づくる諸要素	22
2. 企業不祥事に特に影響を及ぼす企業文化の要素	24
第 4 章：企業不祥事を発生させない企業文化を生み出すためには	28
第 1 節 リサーチクエスションの設定	28
第 2 節 不祥事を起こす企業文化の発生理由	30
1. オリンパス	30
2. リソー教育	37
第 4 節 不祥事を起こした企業はどうすべきか	40
1. オリンパス	40
2. 東芝	42
3. ジョンソン・エンド・ジョンソン	45

第 5 節	まとめ・考察	46
第 5 章	今後の課題	53
第 1 節	結論	53
第 2 節	本論文の限界	54

第1章：多発する企業不祥事とその原因についての議論

第1節 企業不祥事の原因である企業文化

近年、ニュースなどで東芝やオリンパスの不正会計や電通の過労死問題など、企業不祥事について取り上げられることが多くなってきている。こうしたニュースは一件見なくなったと思ったら次々と新たな不祥事が発生しており、2018年の日産の改ざん問題や年に発生した吉本興業の闇営業問題などは、記憶に新しい人も多いのではないだろうか。デロイトトーマツ(2020)の調査によると、過去3年間で不正を起こした企業の割合は全体の46.5%に上り、さらに大企業や東証1部上場企業、また製造業や流通業に限っていうと55~60%と半数以上の企業が不正を起こしていることが明らかになっている。このように、近年の日本において、企業不祥事の発生は一種の大きな社会的問題になっている。

こうした企業不祥事の発生要因には様々なものがあると考えられているが、その中でも間嶋(2007)は、組織内外問わずこれらの要因には組織文化が関係していると述べている。同氏は組織文化以外の不祥事を引き起こす要因として、利益のために違法行為を平気で行う態度をとるベテランとの接触や、組織内の無責任の構造などを挙げている。しかし、組織文化は組織における認識や行為の根底をつかさどっているため、先述したような態度や構造の根幹には必ず組織文化が関わっていると考えられるため、同氏は組織文化が不祥事の主要な発生要因であるとまとめている。加えて高野(2019)は、組織文化としてのコンプライアンスに加えて「安全文化」を組織に根付かせることや、価値観の共有が重要であると述べている。これは、どの企業にもあるリスクに対応するためには、普段では隠したくなるような悪い情報を共有するための意識の共有であり、これを達成すると同時に価値観を共有することが必要だという考え方である。このように、不祥事には多くの発生要素があるものの、それらと組織文化は密接に関わっているということが出来るため、企業不祥事の発生要因として企業文化を挙げる事ができるのである。

また、実際に発生した企業不祥事においても、その原因を企業文化だと捉えるケースは多く存在している。2015年に発生したフォルクスワーゲンのディーゼル排ガス不正ソフト事件に関しても、その発生理由として「幹部たちのほ

とんどはピエヒのマネジメントスタイルに感化されて、自分たちも部下に対して高圧的に振る舞った。社内文化、すなわち大きな組織のなかで支配を広めていく暗黙のルールは、そうやって形成されていく。」と謳われている。(日経 BizGate、2018年7月12日) この事件はフォルクスワーゲンが、不正ソフトウェアを製造することで車両が排ガス測定中であることを検出できるようにし、その時のみ NOx の後処理装置を強く働かせることで NOx の排出量を下げた規制を可能にしていたものであるが、同紙はさらに、フォルクスワーゲン社の意義を許さないという社風や企業文化がこうした不祥事の発生につながったことを挙げており、ここからも企業不祥事の原因として企業文化が関係していると考えられる。さらに、大和銀行のニューヨーク支店で発生した不正会計事件についても同様の意見が出されている。この事件は大和銀行ニューヨーク支店の行員が、米国財務省証券の無断・簿外取引を行い約 11 億ドルの損失を出し、この損失を隠蔽するために、顧客・同行所有の財務証券を無断・簿外で売却して、同行に対し約 11 億ドルの損害を与えたものである。これについて井上(2020)は、その発生要因として①形式は整っているが、実効性のない企業内のリスク管理体制②収益拡大や会社のシェア拡大等に、阻害要因となると思う法規制やルールは無視しても構わないというメンタリティ③外部に知られたくない都合の悪い事件や問題を隠蔽しようとして、その深みに際限なくはまり込むといったものを上げているが、これらが起きた理由として銀行内部に「組織を守る」などという名分が正当化される企業風土があり、これによってコンプライアンスやリスク管理といった意識が消え、不祥事が発生したと主張している。

このように、企業不祥事が発生した際、その主要な要因として人々の倫理観を奪うような企業文化や企業風土が組織内に蔓延しており、それに則って行動をすることで結果的に企業全体が倫理に反した行動をとる、ということが近年提唱されている。

第2節 問題提起

これまでの文章において、企業不祥事と企業文化には大きな関係があることを指摘した。企業不祥事と企業文化は密接な関係にあり、倫理を備えた企業文

化を企業が形成していくことで、企業不祥事の発生を防ぐことができると推察される。そこで、本論文での問題提起を「企業倫理を備えた企業文化を醸成し、企業不祥事を防ぐためにはどうすべきか」と定め、これに対する解について RQ を 2 つ立てながら考察していく。

第 3 節 本論文の構成

前節までで、企業不祥事についての注目が現在高まっていることと、企業不祥事の主要な発生要因として企業文化が考えられていることについて述べた。企業不祥事の発生要因には様々なものがあるものの、企業文化は組織における認識や行為の根底に関わるという特徴があるため、その全てに関係しているといえるのである。また、企業不祥事を防ぐための企業文化の条件としては、企業倫理を備えた企業文化が必要であると考えられる。そこで、本論文においては焦点を、企業不祥事を防ぐための企業文化にあて、問題提起を示した。

次の第 2 章では、企業不祥事について考察していく。企業不祥事についてのこれまでの議論を整理すると共に、現在行われている対策を考察し、現状の不祥事対策における問題点を明らかにしていく。

第 3 章では、企業倫理に焦点を当てて考えを深めていく。企業倫理の定義について触れると共に、人々や企業が倫理に反した行動をとる理由について考察を行うことで、より企業倫理の定着が重要であるということを主張していく。これに加え、実際に企業倫理を定着させるための方法についても考えていく。

第 4 章では企業文化についての考察を行う。まず、企業文化についてこれまでどのような議論がなされてきたかを解説すると共に、本論文における企業文化の定義を定める。次に、企業文化が人々や組織に与える影響を示す中で、企業文化について考察していくことの意義を改めて述べる。そして、企業文化の作られ方や変容の方法について考察を行うことで、本論文において問題提起としている「企業倫理を備えた企業文化を醸成し、企業不祥事を防ぐためにはどうすべきか」に対して、実践的な方法を考える上での手助けとする。また、企業文化の中でも企業不祥事の発生に特に影響を与えるものと、そうでないものがあることが予想される。そこで、この章で先行研究を元に企業不祥事に影

響を与える企業文化の要素を仮説として導き、本研究における視点をわかりやすく示す。

第5章ではこれまでにまとめた理論を元に、実際に起きた企業不祥事についての事例分析を行う。

第6章では第5章の考察を行い問題提起に対する答えを提示すると共に、そこで明らかにできなかった部分、またさらなる課題として浮かびあがった部分を明示する。

以上の構成で、本論文を展開する。

第2章：企業不祥事

第1節 企業不祥事の性質と発生要因

ここからは、本論文の中心となる企業不祥事について説明していく。そもそも、企業不祥事とはどのようなものを指す言葉なのだろうか。企業不祥事には粉飾決算、食品偽装など様々なものがあるが、公共の利益に反して、社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業の事象・現象は全て企業不祥事であるとされている(間嶋 2007、2 ページ)。また、こうした社会に悪影響を与える行為には故意的に引き起こされたものとそうでないものが存在するが、意図があったかないかに関わらず、社会に対し悪影響を与える行為は全て不祥事であると考えられている。こうした企業不祥事の発生要因における定義としては、以下のようなものが挙げられる(以下3つの例は、間嶋 2008、9 ページ参照)。

・間嶋の考え方

不祥事は組織文化における意味秩序、正当化秩序、支配秩序、また組織内における解釈図式、規範、便益、そして組織内の人間におけるコミュニケーションや権力、道徳性が組み合わさることによって発生する。具体的な例としては、①一部の人が便益のために権力を行使することによって支配秩序や正当化秩序を歪める②その行為が成功することで組織内の規範や組織内の人間の道徳性が変わる③規範や道徳性が変わることによって物事の解釈図式が変わる④解釈図式が変わることによって意味秩序、コミュニケーションが歪む⑤意味秩序が歪むことによって組織内の常識が変化する、という流れによって組織不祥事が発生すると定めている。

・サザーランドの考え方

「企業に利益をもたらすためには違法行為を行うことも必要である」という考え方を職業文化として身に着けた上司や同僚によって企業内に犯罪行為をよしとする規範が生まれそれによって企業不祥事が発生する

・岡本浩一の考え方

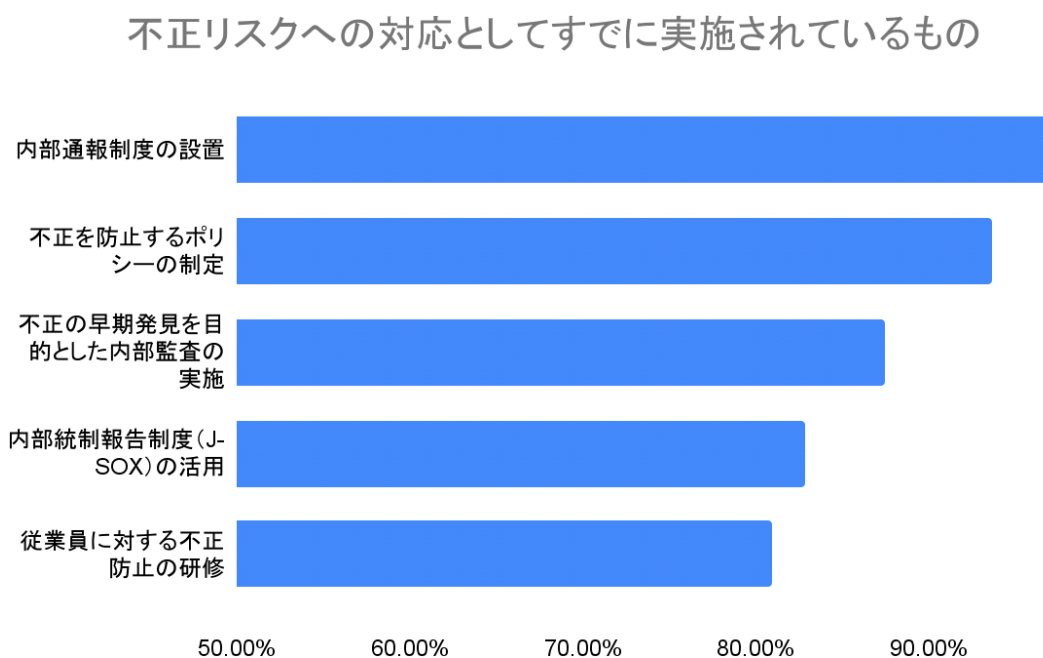
不祥事は同調や服従、認知的不調和、リスクシフトなどによって構成される無責任の構造によって発生する。具体例として、犯罪行為をよしとする企業文化が存在していた場合に、その企業に新しく属した人間はたとえ企業文化をおかしいと感じたとしてもそれに対して反発するのではなく、おかしくないと思

う気持ちを正当化して組織に従う様になり、その結果企業不祥事へとつながるというものがある。

第2節 現状の不祥事対策の実態とそれに伴う問題点

次に、企業不祥事の対策に関して、一般的に行われているものの例を挙げると共に、それに伴う弊害を説明する。一般的な企業における不祥事対策として、デロイトトーマツ(2020)の調査によると、以下のようにあらわすことができる。

図表 2-1 一般的な企業における不祥事対策



出所：Japan Fraud Survey 2018-2020(2020)、p.28 にもとづき筆者作成

このように、企業において行われている対応策としては、内部監査の実施やポリシーの設定、内部通報制度の設置など、企業としての仕組みをかえるものが中心になっている。

しかし、こうした企業内の仕組みより、企業内にある組織文化の方が強い力をもつことが問題視されている。ベイザーマン(2013)は、組織内には表向きの規

範だけでなく非公式の規範があることを指摘し、それが公式の方針や社内文書と同様に、どのような行動が許されるかをメンバーに伝える役割を果たしているとするとともに、形式的な考え方よりも、このような暗黙の価値観の方が強い力をもって職場に影響を与えることを主張している。またそもそもの倫理綱領などの規則についても、彼は問題を提示している。彼によると、規範で非倫理的行動を防ごうとした場合、①報酬があるため目標達成に躍起になることでそれ以外の行動がおろそかになると共にリスクの大きい行動をとるようになる、②報酬という外部要因による行動しかとれなくなり、内部要因による行動がとれなくなるといったリスクが存在する、という2つの懸念点があると指摘している。

また、倫理プログラムに含まれている非倫理的行動に対する制裁活動に対する警鐘も鳴らされている。それは、罰則が存在することによってかえって人々が非倫理的行動をとるようになるというものであり、罰則が存在しない場合には人々は倫理的な問題として物事を捉え、自らの善意識に沿って物事を対処するものの、罰則が存在する場合にはビジネス上の問題としてとらえるため、違反することによる罰則と違反しないことによる利益の損失を天秤にかけ、結果的に違反することを選択するケースが増えるというものである。また、心理的リアクタンスによって、人々が制限された行動をとるようになり、結果的に違反行為が増える可能性があることも指摘している。(バイザーマン 2013、160~165 ページ)

このように、現在多くの企業が倫理教育として行っている倫理綱領の制定や倫理プログラムの実施には、未だ改善の余地が多く残されているのである。

第3章：企業倫理

第1節 企業倫理が注目されるようになった経緯とその定義

企業倫理とは、企業が経済行動を取る中で必ず必要となるものである。この考え方が出現した経緯について、中村(1999)は1970年代のアメリカ社会に存在していた3つの要素が関係していると指摘している。3つの要素とは①当時のアメリカ社会における個別企業の行動に関わる一連の实在事象②それらに通底する問題性を察知し、その解決の必要を自覚する問題意識③その解決を可能とする個別企業内部における実践施策の有効性に対する信頼である。中でも①に関しては、1972年の事件発生から1974年のニクソン大統領の辞任にいたるウォーターゲート事件や、1975年ごろからあいついで摘発された国内外での多国籍企業による贈賄・不正割戻し・不正政治献金などが挙げられており、こうした動きから企業倫理に対する動きが発生したと述べられている。さらに、企業倫理を意識する動きは1994年ごろから盛んになっており、これは企業倫理が危機管理において便利であるという意見や正しく機能する組織を作るために大きな役割を果たすという点、また自社のアイデンティティを確立して評判をたかめ信頼性の確保につながるという点や、社会における地位を確立することができるという点などが評価されたためである。

そして、このような経緯で注目されていく中で、企業倫理についても様々な解釈が登場した。以下がその一例である(以下3つの例は、萩原 2012、53~68ページ参照)。

・Barnard の定義

企業倫理とは、「組織のモラルの確保、創造」であり、「組織に考え方及ぶ基本的態度並びに忠誠心を教え込む過程」であり、「個人の持つ道德準則を競争的全体の利益に従属せしめること」である。

・DeGeorge の定義

企業倫理とは、「道徳的観点から経済システムの内部慣行と構造を詳しく調べ、反道徳的なものを識別し、可能ならばそれに代わりうる道徳的な代替案を提唱すること」である。

・萩原道雄の定義

企業倫理とは、「自然と人、人間の関係をよりよくするための秩序エントロピーの増大を防ぐ意味の秩序」である。これは、経営に関する組織と構成員の実行すべき道であり実行のよりどころとなる実践道徳の原理である。

第2節 倫理に反した行動を人々や企業がとってしまう理由

上記で述べた企業倫理だが、不祥事を発生させてしまうなど、企業倫理を備えていないと考えられる企業は実際に多く存在している。こうした企業が出現する理由としては、①組織として非倫理的行動に走るケース②個人が非倫理的行動に走るケースの2つが考えられる。

①に関して、ベイザーマン(2013)は組織が間違っただけで意思決定をする理由の中にあるものとして、報酬システムと制裁システムという2つのシステムを説明している。報酬システムとは何かを達成した際に報酬が得られるような仕組みのことであり、制裁システムとは間違っただけで行動をした際に罰則が与えられるシステムのことである。ベイザーマンは、これらのシステムがあることによって企業は行う行動を「何が正しいか」ではなく「何が最も得をするか」で考えるようになることを主張している。このように考え方が変化することにより、不正を起こして得られる利益が発生する恐れのある損害より大きいと考えられる場合、企業はその行動を悪だとわかっているにもかかわらず行ってしまふのである。また、大村(1998)は企業倫理に反した行動を企業がとる理由として(1)会社利益や自己利益を求めすぎる(2)組織トップの自信が行きすぎ負を生む(3)諫言すべき立場の人が保身やむなしとなるのが原因だと述べており、ここからも企業が利益のためにわかっているにもかかわらず非倫理的行動に走るケースがあることや、リーダーの考え一つで組織全体が不正に働いてしまうことがわかる。

また、②に関してベイザーマン(2013)は、人間の現状維持についての考え方がこの問題を加速させていることを指摘している。これは、後に大きなメリットを起こすことができたり、莫大な損失を防ぐことができると分かっていたりしても、現状を変えることで生じる少しの犠牲を嫌がる性質が人間に備わっているというものであり、こうした要因が、人間が倫理的な行動をとることをさらに難しくしていると主張している。また、企業に属する個人が非倫理的行動をとる理由として、広島大学大学院マネジメント専攻(2004)では、①該当する

行動を、行う本人は”本当は”不法でも不道德でもないと信じること②その行動の結果が、個人ないしは企業の裁量の利益であると信じること③けっして露見しないだろうと信じること④それは企業の役に立つことであるから、企業はきっとそれを多めに見てくれるだろうと信じること、が挙げられると定めている。このように、企業内の個人は働く中で実際に自分が企業から非倫理的行動を望まれていると感じるようになり、またもし自分が非倫理的行動を行ったことが社会に露見したとしても企業が自分のことを守ってくれるだろうと誤解することで、積極的に非倫理的行動をとるようになるのである。

このように、元々倫理観がある人材であっても、組織に倫理観がない企業文化が備わっているとそこに容易に染まってしまう上に、自分から変えていくことも困難なのである。人間にこうした性質があることから、一度組織として非倫理的な文化が発生してしまった場合一個人がそれに気づくことは難しく、また気づいた場合でも実際に行動を起こすことはさらに困難なのである。

第3節 企業倫理を企業に定着させるための方法

これまで述べてきたように、企業は様々な要因によって倫理的行動を起こせない場合がある。しかし、必ずしも企業に企業倫理を徹底させることができないわけではない。企業倫理を定着させるための方法として、萩原(2012)は企業内部による規制と企業外部からの規制の両面から主張を展開している。まず、企業の内部で行うべき行動としては、萩原は経営者が倫理観をもってリーダーシップを発揮することが最も重要であると考えており、そのために職場の清掃・掃除や整理正論の重視など、環境整備を行うことや企業倫理規定の策定など企業倫理の内部制度化を行うこと、また OFF-JT や ON-JT を通して倫理の教育を行っていくことが重要であると述べている。次に、企業外部による規制については、法的規制による影響の重要性を述べている。具体例として、国連グローバル・コンパクトや SA8000,ISO26000 などの国際規格を上げており、このように企業に対して企業倫理を基盤とするグローバルな経営行動を要請する勧告を行うことによって、企業が倫理的な行動をとる可能性が増えると主張している。

そしてベイザーマン(2013)は、企業倫理における障害を解決する方法とし

て、倫理的行動と非倫理的行動を切り離して評価する態度を明確にする必要があると指摘している。また、どのような行動が倫理的に正しいとするかという基準を厳しくして行くことにより、組織内に倫理が定着していくことを提唱している。さらに、企業倫理を内部制度化する方法としては、非倫理的行動を抑制する文化を築いていくことが必要であると述べている。また、山下(2017)も企業倫理の内部制度化について論じており、企業倫理の制度化には①経営者の倫理的態度の表明②企業倫理綱領か企業行動憲章の制定とその遵守③倫理教育・法令順守教育およびそれらの訓練体系の設定・実践という3つが重要であると主張している。さらに、内部制度化を実際に推し進めていく方法としては、一定の基準・規制を用いることで企業構成員を外的に強制して企業倫理の実現を迫及する考え方である「コンプライアンス型アプローチ」と、企業構成員同士が企業の掲げる倫理的価値観を共有し、個々人の自律的自己規制にもとづいて企業倫理の実現を迫及するという「バリュー・シェアリング型アプローチ」が存在する。この2つのやり方の有効性は組織によって異なっており、現行法令順守という基本的価値観の枠組みがある企業においてはコンプライアンス型アプローチが有効であるのに対し、現行法令を超えた倫理的価値を許容する基本的価値観の枠組みがある企業においては、バリュー・シェアリング型アプローチが有効であると考えられている。

ここまで述べてきたことから、企業倫理を企業に改めて定着させるためには、企業倫理の内部・外部制度化が必要不可欠である。しかし、倫理の内部制度化として倫理綱領を作成したり内部通報制度を定めたりするだけでは、第1章でも述べた通り、形式的な対応にとどまってしまい本質的な問題解決につながらない恐れがある。具体的な対応策を定めることはもちろん重要ではあるが、ただ制度や仕組みを設けるだけでなく、企業文化の中に倫理を組み入れるなどの方法により、企業の構成員全員に倫理への意識を養わせ、育てていくことが必要なのである。

第4章：企業文化

第1節 企業文化の基礎

1. 企業文化が注目されるようになった経緯とその定義

企業文化とは、企業内で作られた、企業内でとるべき行動や実際の行動をどのように評価するかという概念のことである。企業文化について論じられるようになった経緯については、1971年のニクソンショック、1973年と1978年に発生したオイルショックも大きく関係しているとされている。これらによってアメリカの経済が大打撃を受ける中、日本企業が国際的競争力をつけていった。それを目の当たりにしたアメリカの研究者が、日本企業が躍進した理由を日本独特の経営スタイルや日本企業の文化に見出したことが企業文化についての議論の盛り上がりにつながったと考えられているのである(中村 1998、19ページ)。また、佐久間・坪井(2011)は1960年~70年代に形作られた、組織が置かれている環境との適合関係によってどんな組織構造が有効か決まると考える理論であるコンティンジェンシー理論や、組織の置かれた状況を分析・把握し、それを元に戦略計画を策定することを重要視した経営戦略論などの影響もあって、組織文化について論じられるようになったとされている。

このような経緯によって企業文化は注目が高まってきているが、そうした企業文化の定義には色々なものがある。いくつかの例を以下で紹介する(以下3例は、大月、日野、山口(2017)、252ページを参照)。

・ Van Maanen の定義

文化とは、特定集団のメンバーが多かれ少なかれ共有するよう教えられた知識のことである。つまりその文化メンバーに、ルーティンな活動とあまりルーティンでない活動を、知らせ、埋め込み、形成し、説明してくれる類の知識のことである。文化はそのメンバーの行動や言葉を通じてのみ表出する(あるいは形成される)ものであり、それを解釈するには、与えられるものではなく、現場に入って調査するしかないものである。文化はそれ自体見えるものではなく、それが描き出されたものを通せば見えるようにできるものである。

・ Pettigrew の定義

「文化とは、特定の次期、特定の集団内で、公然とそして集団的に受け入れら

れた意味の体系である。この用語、形態、分類、イメージの体系は、人々に自分自身の置かれた状況を教えてくれる

・Louis の定義

組織とは、文化をまとった環境である、すなわち、組織とは組織的行為について共通理解を有し(例えば、この特定集団の中で我々は何を一緒にするのか、この集団メンバー間での適切な行動様式は何か)、そして共通理解を示すための言語や他のシンボリックな手段について共通理解を有した、他とは異なる社会的単位である。

このように、組織文化については様々な定義が存在している。また、企業文化の第一人者であるシャイン(2012)は、企業文化は人工物・価値・基本的前提の3つによって定められていると定義している。それぞれの特徴は以下のとおりである。

図表 4-1 シャインが考える企業文化

人工物	組織文化が体现されている事物(服装、オフィスのレイアウトなど)
価値	組織における理念やビジョン、社内で伝わる物語など
基本的前提	価値に影響を与える人間や組織、仕事や環境、正義に関する信念など

出所：鈴木(2018)、129~130 ページより筆者作成

この中で、基本的前提は組織内メンバーに認識されることはないものの共有されている価値観であり、これが元となって価値が生成され、その価値に基づいて目に見える形として組織文化が体现化されたものが人工物であると提唱している。また、人工物や価値は目に見える形で存在してはいるものの、その背後には基本的前提があるため、人工物や価値だけを変えようとしたところで基本的前提を変えなければ組織文化は形式的なものになってしまうとも述べている。

これらの定義を元に、本論文で述べる企業文化についての定義を決定していく。本論文では不祥事の発生理由の中でも、どうして倫理観をもつ人間が悪事

に踏み込んでいってしまうのか、ということについて考えていくため、様々な定義のある企業文化の中でも、特に組織内に共通される考え方という側面に焦点を当てていく。また、倫理観に焦点を当てるため、考え方の中でも特に善悪の基準というところに重きを置いていきたいと考えている。そこで、本論文における企業文化の定義を、「組織内で広く共有されている、物事の善悪を見抜くための基本的前提」であると定め、話を進めていく。

2. 企業文化が人々に与える影響・悪影響

では、上記で述べた企業文化によって人々はどのような影響を受けるのだろうか。まず、企業文化によるメリットとしては、企業文化が価値や行動規範となることによって、何か特別な事態が発生した場合でもどのような行動をとるべきかが分かりやすくなるなど、組織全体としてどの方向に向かって行動すべきかが明確になるというものが挙げられる。また、決まった価値観や行動規範が存在することにより、従業員同士が互いをその基準で見張るようになるため、リーダーが組織全体を監視する必要が薄くなることや、組織内において皆がその価値観に従って行動することにより、居心地が良い空間が生まれ、組織内の人間のモチベーションを上げることが可能となるという特徴があげられる。このように、企業文化には組織の人材をまとめ、同じ方向に向かわせやすくなるという特徴がある。

その一方で、企業文化は人々に対して悪影響を与えるケースも多く存在する。間嶋(2007)は、企業文化が人の非倫理的行動を促進するケースについて、「企業文化の正当性が増すことによって人々は、それに基づいて現状を認識して意思決定するようになる。そのために、一般的に見れば倫理に反した行動であっても、組織文化が正当性を与えることにより、人々はその行動が安全かつ合法的なものであると考えるようになり、行動を起こすようになる。」と述べている。また、同じく佐藤・山田(2004)は企業文化による企業の非倫理的行動の加速に関して、「組織文化は成功体験によって正当性をもってしまうため、業績低下や不祥事が問題となった場合にもこれまで自明のものと定められていた文化にはこうした動きの原因を見出すことが難しくなり、文化改革が必要であったとしてもそれが見過ごされてしまう。また、文化改革の動きが唱えられ

た場合であっても、既存の文化を壊そうとすることへの反発運動が起きる上に、実際に変える中でも無意識の思想に対して影響を与える必要があるため、組織文化を変えにくく、結果として企業の悪質な動きが抑制されなくなるということがある」という例を説明している。

このように、企業文化は正当性によって人々の考え方を間違った方向に導き、非倫理的行動へと導いていくという悪い点も備えている。

3. 企業文化の誕生過程と変容方法

企業文化が作られる過程として、シャイン(2013)は①組織の創設者の信条、価値観、前提認識②グループメンバーが獲得する学習経験③新しいメンバーやリーダーによって持ち込まれる新しい信条、価値観、前提認識が重要であると定めており、中でも①が最も重要であると考えている。シャインによれば、どんな企業においても、その企業の数多くの前提認識は、創業者や初期のリーダーの信念、価値観にさかのぼることが可能であり、初期のリーダーがそうした価値観を示した後に、組織を維持・発展させていく段階で様々なメンバーの経験や価値観が生かされていき、組織が拡大すると述べている。また、鈴木(2018)は組織文化が作られる過程には、大きく分けて①リーダーが組織文化を定着させる②組織内で組織文化を強化するという2つのプロセスが存在していると考えている。①においては、リーダーの振る舞いや意思決定によって組織文化が作られていくため、言葉や制度よりも、実際のリーダーの行った行動が組織文化形成には大きな影響を与える。具体的に組織文化を形作ると考えられるものには「リーダーが定期的に注意を払い、管理していること」や「重大な事態に対してリーダーがどう反応するか」などがあると定めている。加えて、②においては制度や言葉が重要となる。①においてリーダーの行動に一貫性がある場合、その行動を分かりやすく示そうと言葉や制度が作られ、それによって構成員全員の共通認識となり、組織文化が強まる。これらのことから、組織文化は一般的に創業者が考え方や信念を、意思決定や日々の行動によって社員たちに伝えていく過程の中で形成されていくと考えられる。

次に、一度生まれた企業文化を変える方法について考察する。シャイン(2013)は、企業は外部統合・内部適応を繰り返すことで、企業文化を変容して

いくと考察している。外部統合とは、企業が外部環境の変化に伴い自社組織の改変を行うことであり、同氏は外部統合の方法として①顕在及び潜在化している機能の共有された理解を得ること②使命から導き出される目標についての合意の構築③目標を達成するための使われる手段に関する合意の構築④目標の達成度合いを測定するために使われる基準についての合意の構築⑤目標未完了時、戦略の適切な補正あるいは修復についての合意の構築という5つが必要であると述べている。また、内部統合とは、個人の集合体であるグループが、社会的システムとして機能するために必要な工程であり、大きく分けて①お互いに意思疎通したり、理解するための共通言語・概念の構築②誰がグループに所属していたりするのかという、グループの境界線を明らかにすること③どのように権力を獲得し、維持し、失うかの基準を定めること④親密さを扱うべき方法を決定すること⑤何がヒーロー的行為で、何が罪深い行為かということを決めること⑥説明や解説できない出来事に直面した際、それに取り組む不安を回避するための意味付けを行うことが必要であると述べている。こうした外部・内部統合について、シャインは「文化の役割は外部環境への生き残りである」「組織がグループとして内部統合を完成させる過程の中で文化が誕生する」と述べており、文化の形成過程を考察する中で、企業の外部・内部統合の過程を考察することは必要不可欠であると考えられる。また、企業文化は主に、戦略決定や実行など問題解決活動に関わる成功・失敗体験を根拠として作られるという考え方も存在する。組織文化を作る過程における意思決定に際しては、組織内外の個人や連合体によるパワーによって戦略策定や実行の試行錯誤が行われる。このようにして意思決定が行われる中で組織文化が作られると共に、組織文化が作られることでそうした意思決定にパワーが生まれ、また新たに組織文化を強化していくと考えられているのである(間嶋 2007、34 ページ)。

また、企業文化が変化する最も強力なタイミングとは、事故やスキャンダルであるとされている。これは、組織が危機的状況に陥ることで組織の中にある理想や価値観の一部が実際には機能していないことが明らかとなり、それによって文化において変容すべき点を見つけることができるためである。また、こうした危機的状況に陥ることで組織が生き残りの不安や罪の意識を感じるため、組織内の人間全体に変革の必要性や新しい主幹や考え方を学ぶ必要性を感

じるようになるため、組織文化の変容が起こりやすくなる。

上記に述べた通り、一度生まれた企業文化も、リーダーの行動や努力によって変革することは可能である。しかし実際に企業文化を変革していく際には、様々な阻害要因を考慮する必要がある。Strategy&(2019)によると、企業文化変革における課題点として組織文化の改革にあたり、どのような場面に直面したかを尋ねたところ、「中間管理職やラインリーダーの参画が弱かった」(38%)が最も多く、次いで「部門単位など組織によって参画のばらつきが多かった」(23%)、「新しい組織文化を日々の活動にどう反映すべきか明確ではなかった」(23%)という回答があったことを指摘している。このように、文化改革を行う過程において、組織全体を巻き込んで行動を起こすことができないという課題が挙げられる。加えて、企業文化変革の際における問題としてコミュニケーションの必要性も主張されている。山口(2020)は、「組織文化は、時間をかけて学び、共有し、そして大切に残してきた考えや行動のパターンである。そのような両者の変化スピードの違いに伴って、ワークスタイルやコミュニケーションにおいてギャップが生じ、組織変革の阻害要因が生じる可能性が高い。」と主張をしたうえで、「変革に取り組むためには、どのようなコミュニケーションを図るべきかといった点に、経営層は今まで以上に注意を払っていくことになる。」と述べており、企業文化変革におけるコミュニケーションの難しさを明らかにしている。また、このように成功した組織においては公言されている規範以外にも非公式な企業文化が数多く存在していると考えられるため、これにより、経営陣が述べていることと、実際に広めたいと思っている戦略や文化が合致していないといった状況が発生する。これに加えてさらに、一見して上手くいっているように見える組織においては経営トップが自分の考えを変えようとしないうえ、協力的な価値観が養成されず、さらに企業文化の変革が難しいものとなっている。

このように、企業は一度生成された文化を企業トップの行動などにおいて変革することができるものの、意図的に企業文化を変革しようとした際には、人間の性質やコミュニケーション問題など多種多様な課題が存在している。そのため、企業文化を一度に完全に変えることは難しいと推察される。そこで、次項では企業文化を構成する要素について改めて詳しく細分化した上で、実際の

企業不祥事とそれに対する先行研究をもとに、企業不祥事と深く関係する企業文化の要素を見つけ出すことで、現実的な範囲での企業不祥事対策方法を考えるための変えるべき企業文化について考察を行っていく。

第2節 企業不祥事に繋がる企業文化

・ 企業文化を形づくる諸要素

企業文化の具体的な中身としてシャイン(1985)は、文化的パラダイムという指標を利用して説明している。これは、企業内に存在している考え方を理解するために使われるもので、大きく分けて企業文化を以下の5つの観点から考えている。

図表 4-2 文化パラダイムについて

1.自然に対する人間の関係	組織において、中心人物が組織と環境の関係をどのように見ているか
2.現実と真理の本質	組織において、何を「真実」ととらえ、何を「真実」として捉えないのか
3.人間性の本質	組織において、「人間的」であるとは何か
4.人間的活動の本質	1~3の過程に基づいたうえで、何をすることが「正しい」と判断するのか
5.人間関係の本質	人がお互いに関係づけたり、権力や愛を配分するための「正しい方法」と考えられているものは何なのか 例：個人主義をとるべきか集団協調的に振る舞うべきか

出所：Edgar H.Schein(1985) 邦訳 108 ページより筆者作成

これらの事柄に関して、本論文に合わせ、①～⑤について自分なりに再定義を行った。再定義した内容は、以下の通りである。

- (1)・・・組織において、中心人物が外部環境からの影響をどのように考えているか
- (2)・・・組織内で、どのような情報が信頼されるか
- (3)・・・組織内で、従業員がどのような行動をとることが求められるか

(4)・(1)~(3)を踏まえた上で、組織内でどのようなことが優先されるか(例：利益至上主義なのか、利益を得るまでの過程が重要視されるのか・不祥事が発生した際に、それを外部に公表することが優先されるのか、もしくは隠すことが優先されるのか、など)

(5)・組織内の人間関係や権力関係はどのようになっているか

加えて、鈴木(2018)は企業文化の構成要素に関して、上記のような考え方は異なる考え方を主張している。鈴木は企業文化の構成要素は、以下の7つであると主張している(鈴木 2018、127~128 ページ)。

①革新やリスク性向

これまでと異なる事やリスクがあることに対しても、組織メンバーが積極的に取り組んでいくことが組織によって推奨されている度合い

多少リスクがあっても新しいことをやることに価値があると考えられているか

②細部に対する注意

仕事において細かい部分に対する正確さや注意がどの程度求められているか

③結果志向に対する特性

結果を重視するか、プロセスを重視するか

結果が期待通りでなくてもプロセスを評価するのか、あるいはプロセスがどうであれ、とにかく結果を評価するのか

④従業員重視

組織のメンバーに対する配慮が組織の意思決定においてどの程度なされるか

⑤チーム重視

仕事において個人単位ではなくチームでの活動を重視するか

⑥積極的な態度

組織の他者、あるいはこれまでよりも良い成果を上げようとすることを評価する姿勢

組織内でより良い結果を出そうとする態度や上昇していこうとする態度を評価することが、積極的態が強いと見える

⑦安定性

成長よりは現状維持を重視する特性

こうした先行研究をもとに、これらが企業文化の構成要素であると仮定したうえで、企業不祥事を起こした企業として三菱自動車・東芝を挙げ、この中で問題点として挙げられている事柄を考察し、その中で企業文化に原因があると思われる部分を挙げていく。

・ 企業不祥事に特に影響を及ぼす企業文化の要素

例①三菱自動車

中央総合法律事務所(2018)によると、三菱自動車が起こした不祥事に関しては、なぜ不祥事が起きたのかということについて(1)なぜ法規に合致しているが構わないという意識を簡単に持っていたのか(2)なぜ長年にわたって本件の問題が是正されていなかったのか(3)なぜ、過去の品質関連の不祥事の際に講じた取り組みが功を奏さなかったのか(4)なぜ、eK ワゴン/eK スペースに関して、技術的裏付けが不十分なまま燃費目標の設定がされたのかという4つのことが疑問点として挙げられていた。こうした疑問点に回答する形で不祥事の実態分析が行われたが、その中で企業文化に係る回答としては以下のようなものが存在する(中央総合法律事務所 2018、49~52 ページ)。

・ 性能実験部ができないことを「できない」ということが容易でない部署になっていた

背景として、適合に対する周囲の無理解と適合のブラックボックス化や幹部の納得・理解を得ることが困難だったこと、燃費目標達成見込みの暫定性に対する誤解があったことが挙げられている。

・ 法規違反であることの意識が希薄であり、法規が軽んじられていること

理論上は惰行法でも高速惰行法でも最終的に得られる走行抵抗が変わらないという意識の従業員が多く存在したり、関連法規に関する解釈を示す部署がなかったこと、不正行為があまりにも長期間にわたっているため、法規違反であることの意識が希薄化していたことなどが挙げられる。

このように、三菱自動車の例では、(5)の権力・人間関係②細部への注意意識、(4)の優先されるべき行動などが企業不祥事に影響を与えていたと考えら

れる。三菱自動車においては、トップがワンマン体制をとっていたわけではなかったものの、性能実験部と幹部の間に権力さがあり、ここでのコミュニケーションが上手くいっていなかったことが企業不祥事の発生に影響を与えていた。それに加え、性能実験部が燃費目標を達成しようとする動きを見せていたにも関わらず、それが最優先事項になかったことや、経営幹部が法規違反に対してあまり重要であると考えていなかったことなどが、企業不祥事発生をさらに加速させていたとわかる。

また、三菱自動車は、eK ワゴンで問題が発覚した以前にも不祥事を起こしており、それに対して再発防止策を講じていた。そうであるにもかかわらずこうした企業不祥事が発生していることから、形式的な対応では②や(4),(5)といった企業文化は簡単には変えることができないとわかる。

例②東芝

東芝の不正会計の原因としては、現在様々なものが考えられているが、柏木(2020)を元に、その中でも企業文化と深く関係していると考えられるものを以下で並べて説明する。

直接的な原因と考えられているもの

- ①経営トップらの関与を含めた組織的な関与
- ②経営トップらにおける意図的な「当期利益の上げ」の目的
- ③当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー
- ④上司の移行に逆らうことができないという企業風土
- ⑤経営者における適切な会計処理に向けての意識または知識の欠如

間接的な原因と考えられているもの

- ①各カンパニーにおける内部統制が機能していなかった
- ②内部通報制度が十分に活用されていなかった

まず、直接的な原因として考えられているもののなかで、①は(5)の権力関係によって引き起こされたものであると考えられる。同様に直接的な原因のなかの④も、権力関係によって引き起こされたものであると考えられる。トップ

の意向により、企業不祥事を隠すような動きが組織単位で行われるようになり、それに反抗的な態度をとろうにも、上司の意向に逆らえないという雰囲気によってそうした動きも妨げられていたのだと推察する。また、直接的な原因の②については、(1)の外部環境への認識が引き金となっていると考えられる。東芝は上場企業であることから、特に資金面などにおいて外部の投資家からの影響を強く受けているため、外部環境に対しては強く意識を向ける必要があった。そうした原因により、外部からの目を好意的にするために不正会計を行ったと考えられる。また、直接的な原因の③に関しては③の結果志向への特性が大きく関係している。これに関して樋口(2018)は、東芝では「チャレンジ」という言葉を用いて無理な利益であっても追い続けるという企業風土があったことを指摘している。それによって結果至上主義が加速し、結果として不祥事を起こさざるを得なくなったと推察される。また、⑤に関しては②の細部への注意意識や(4)の何を優先するか、といった事柄が強く影響していると考えられる。さらに、間接的な原因として考えられているものの中で、①に関しては(4)の何を優先されるか、が影響を与えているとわかる。各カンパニーの動きに関して、内部統制機能を忠実に行うことが他の行為より優先度が低かったために、企業不祥事を防ぐことができなかったと推察できる。また、内部通報制度に関しては、(3)の従業員に求められるべき行動といったものが関係していると考えられる。形式的に制度は整えたものの、社内には内部通報をしてはいけないという不文律が存在したため、従業員が制度を「活用」することができなかった。このことも、大きく不祥事に対して影響を与えていると考えられる。

上記の具体例を踏まえた上で、企業文化として考えられるものの中でも、特に不祥事に関係があると考えられるものについて、以下のように定義する。

①権力の度合い…組織内でどのような権力関係が形成されているか、また権力あるものに対して発言をすることが許されているかどうか、どのような人間が権力を握る傾向にあるのか

②利益至上主義の度合い…利益のためなら従業員はどのような行動をしても良いと考えられているのか、もしくは過程が重要視されているのか

- ③法令・規則遵守への意識の度合い…コンプライアンスなどに関して、組織トップがどの程度重要であると考えているのか
- ④外部環境への注意の度合い…組織トップが、投資家などの組織の外部の人間に対し、自社をどの程度良く見せようとしているのか

この仮説をもとに、事例分析に臨んでいく。

第4章：リサーチクエスチョン

第1節 リサーチクエスチョンの設定

ここまでの考察を踏まえた上で、今後の視点を提示する。本論文の問題提起は、「企業倫理を備えた企業文化を醸成し、企業不祥事を防ぐためにはどうすべきか」である。この問題提起に対し、過去の議論における現在の企業不祥事対策における問題点や企業倫理の必要性、また企業文化の中でも特に企業不祥事に関係する要素などを明らかにしてきた。以上を踏まえたうえで、次節では実際に企業不祥事を発生させ、社会に混乱を招いた企業に焦点を当てて事例分析を行い、前章までで立てた企業不祥事に関する企業文化の要素という仮説が正しいかを確認すると共になぜこうした文化が発生してしまったのかを推察し、それを発生させないための対策についても考察を行っていききたい。そのため、RQ1を「不祥事を招いた企業文化の原因は何か、またそれはどのようにして生じ、どう対策を行うべきか」とする。

また、このRQを考えていくにあたり、抽象的なものである企業文化を正しく理解することが必要になる。企業文化を理解していく方法については、シャイン(1985)の主張・実例をもとに実施していく。シャイン(1985)は企業文化の理解に関して、「企業文化を理解するためには、その企業の創業背景などを探り、そこから考えを見ていく必要がある。」と主張しているほか、実際にアクション社やマルチ社の分析を行った際にも、シャインは上記のように創業背景などに注目することで企業文化を理解することに成功している。彼はまずアクション社に見られる人工物の特徴として、「一見して開放的なオフィス設計、服装や態度の極端な自由さ、ステイタス・シンボルの欠如」が挙げられることを指摘しており、こうした特徴からアクション社の企業文化として、速いテンポ、情熱、強烈さ、エネルギー、性急さのようなダイナミックな環境といったものが挙げられると推察している。加えて、社員がいろいろな会議に常に忙しく、一方で委員会や会議に対してかなりの不満をもっているのがわかる、といった価値の視点からも、個人の創造性の重視、個人に対する絶対的信頼、意思決定にいたる前に重要事項について合意を得るためのすさまじい努力といった企業文化が備わっていると推測している。しかし、シャインはここまで分析した上でもアクション社の文化の中に、強い個人主義とグループ・ワークや合意

への強いコミットメントという対立する不一致があることを不思議に感じており、これを明確にするための方法として、先述した企業文化が作られる過程を探るという方法を行った。シャインは創業に携わった人たちが技術系の人たちで、実践志向・現実志向が強く、それによって対立したり争ったりしても解雇される危険がない、強力で忠実な「ファミリー」精神を作り上げ、「心理」は表面に現れた英知なり権威にあるのではなく、技術および市場の双方で機能するもの」にあるとはっきり信じていることを発見し、これによって企業文化を理解することに成功している。今回の研究でもこれらの手法を参考として、(a)当時の社員の声(b)当時の会社の制度・システムとその成立理由(c)会社の創業からの歴史という3つの視点から文化について考えていく。

しかし、上記のRQ1を解き明かす中で、企業不祥事につながる企業文化を見つけ出すと共に発生させないための対応策を考えることができるものの、それだけでは企業不祥事を防ぐような企業文化を考えたことにはならないと推察される。先述した通り、企業が自社の文化に気づき、変える必要を強く感じるのは、実際に不祥事を起こしてしまったりといった強い困難に遭遇した際である。そのため、企業不祥事を起こしてしまったり企業がどのように企業内に倫理を養っていくか、どのように文化を変えることが適切かについても同時に考察する必要があると推察される。これを考察するにあたり、第4章で述べた通り企業文化の生成・変容にはリーダーの動きによる影響が大きいことから、特にリーダーによる企業文化変革のための動きに焦点を当てたうえで、不祥事を起こした後に素早く再生することができた企業とそうでない企業に分けたうえで、考察を進めていく必要があると考えられる。そのため、RQ2を「企業不祥事が起きた企業は、どのように対応を行うべきか」と置く。

RQ2を解くにあたり、考察していく方法としては、東芝の不正会計について調査を行っていた小笠原(2016)や今沢(2016)を参考にして、報告書や会見、既に行われているインタビューの内容を元に調査を進めていく。第三者委員会や監査法人によって、企業文化がどのようにとらえられているかを確認すると共に、不祥事後の企業の会見やインタビューの内容から、企業のリーダーが自社文化をどのようにとらえているかについて推察していくと共に、主に社員インタビューを中心として、不祥事の前後でどのように社員の考え方が変わって

いるかの確認や、組織体制や企業の情報開示のあり方を考察し、理解を深めていく。

そして、今回対象とする企業については、”不祥事によって社会に大きな影響を与えた”という観点から、「不祥事をきっかけに東証の特設注意市場銘柄に指定された企業」と定義する。その中でも、特設注意市場銘柄に指定されたうえでその後一度も延滞連絡を受けることなく上場継続が決まったオリンパスを調査のメイン対象としながら、それ以外にもリソー教育や東芝、加えて企業不祥事後の対応が世界で絶賛されているジョンソン・エンド・ジョンソン社を調査対象として、事例研究を進めていく。

第3節 不祥事を起こす企業文化の発生理由

1. オリンパス

まず、オリンパスの不祥事について発生理由を考えていく。株式会社オリンパスは、東京証券取引所第1部に上場する光学機器・電子機器メーカーである。当社では、1990年代から金融資産の運用失敗に伴って多額の損失が発生していた。しかし、オリンパスでは多数の金融機関と協力しながら会社買収に伴う多額ののれんの発生やファンドへの投資などを用いることで、含み損の「飛ばし」を行い、投資家たちに対して損失が発生していることを隠蔽していた。このオリンパスが起こした企業不祥事に関して、不祥事の発生要因として考えられるものに関してまとめていく。

発生要因①権力関係

権力関係に関して、当時のオリンパス内では、会長であった菊川に非常に権力が集中しており、彼がワンマン体制を敷くことができる状況であった。不正会計事件が発覚した2011年の段階では社長の座は菊川ではなくウッドフォードにあったものの、菊川氏が取締役の選任や他の人事権、社員の報酬に関して最終権限をもち続けていた(ウッドフォード2012、57ページ)。その影響もあってか、他の社員たちも菊川の顔色を見て動かざるをえない状況が続いており、実際に会社の不祥事に気づいたウッドフォード氏が不祥事の情報を集めようとした際にも、側近であった森氏が会長側についていたため、内部告発記事

などの情報が社長に流れないように工面されていた(ウッドフォード 2012、60 ページ)。加えて、ウッドフォードの信頼していた部下までも、不祥事の記事について「事前に知っていたが、ウッドフォードへの報告を口止めを理由に行わなかった。」と指摘されており、これによって不祥事の波及を加速させてしまっていた(ウッドフォード 2012、41 ページ)。また、権力集中の影響は会社内だけに留まらず外部取締役にも菊川の手は及んでいた。オリンパスの外部取締役に関して櫻井(2012)は、「極言すれば、当該会社と将来ともにいい関係を保つことであるから、社長の方針に異を唱える必要はない。社長の友人関係であれば、社長のマイナスになる発言をすることは到底考えられない。」と述べており、外部取締役までもが菊川の友人だったり経営知識をもたない人物であったりするため、ここでも菊川の動きを抑えることができなかった。さらに、オリンパスの社風に対して「オリンパスは『質問しなければ、裏切られることもない』という社風である」と指摘されており、このことからオリンパス内で「上に対して意見を言わない企業文化」が養成され続けていたという主張を強めることができる(英フィナンシャルタイムズ、2011年11月9日)。

このように、オリンパスでは企業で働く従業員だけでなく、社内・社外取締役までもが菊川に従うしかない構造であったため、結果的に菊川のワンマン体制が構築されており、それが企業不祥事を防げなかったことにつながっていると考えられる。

こうした菊川のワンマン体制が構築された理由としては、大きく分けて①菊川の振る舞い②独断専行的な企業体制という2つの理由が考えられる。①に関しては、ウッドフォード(2012)が菊川の人柄や経営スタイルに関して「頑迷で、傲慢で、見栄っ張りなところがあった。反対意見には耳を貸さず、異を唱える者は遠くに追いやられた。彼の経営スタイルは、「社内外で経営手腕を高く評価される一方、強権的なふるまいで部下から恐れられた。」と述べられており、実際にオリンパスの元役員も菊川に関し、「周囲には次第にイエスマンばかりが増えた」と話している。またこうした条件に加えて、この当時の菊川は人事権を掌握していたため、自らの考えに反する者を追いやるのが可能になっていた。これらの条件が組み合わさったことにより、菊川はワンマン体制を構築することが可能になっていたのである。次に②に関しては、オリンパス

が事業部制をとっていたことによる弊害により、ワンマン体制を加速させていたことが考えられる。オリンパス株式会社第三者委員会(2011)では、オリンパスの不祥事発生要因に関して「オリンパスは事業部制をとっており、事業部ごとに利益を管理していた。その結果、それぞれが自分の担当に注力するという縦割り体制となっ てしまい、他人の担当についてはよく言えば尊重し、悪く言えばチェックする能力に書けていた」と述べられており、事業部毎に権力が集中して他の部署に対しては権力の行使ができないような体制がとられていた。加えて、部門間の関係について『『いい意味でも悪い意味でも日本的な会社』デジタルカメラの部門で働く社員はうんざりした表情で言う。社内政治や派閥が根強いほか、部門同士が反目し合っていて『他部門が敵』という風潮すらある』という指摘がなされている(週刊東洋経済、2011年12月17日)。

このように、事業部制の弊害として部門間の関係悪化が生じており、それに伴ってコミュニケーションなどに被害が出ていたことは確実であると考えられる。特に今回の不正会計が発生したのは財務部であるが、財務部に関しては特にオリンパス株式会社第三者委員会(2011)の中でも「一般に、財務部門は多額の資金の調達や運用を行うため、不正が生じる潜在的な危険性が高い部門である。財務部門が長期にわたり特定者ないしその支配下にある物によって掌握される場合、不正の危険性が高まるばかりでなくそれが長期にわたって隠蔽される可能性が高い。」と言われており、他部署からの牽制が必要な部署であった。しかし、オリンパスにおいては不正会計に関与していたとされる山田・森の両名が長期的に財務部門に属しており、特に森に関しては1980年代後半に経理部資金グループに加わってから、2011年の不祥事判明まで実に20年以上もわたってこの部署に所属していた。このような状況について、樋口(2014)は『積極運用の開始当時から財務グループに権限が集中された結果、「金融資産の運用につき、もっぱら財務部のみがその取引を実行し、かつ取引結果の検証更には評価をも行うという独断専行を許す業務執行体制がとられていたため、他の業務部門による牽制・監督が全く聞かなかった』と述べており、こうした事業部制の悪影響によってワンマン体制を構築する動きが加速したとも推測できる。

次に、ワンマン体制の発生要因となっていると考えられる①菊川の振る舞い

と経営スタイル②独断専行的な企業体制という2つの要因に関して、これらが発生した要因についての考察を進めていく。ニッセイ基礎研究所(2018)が権力集中制に関して、「権力を集中した方が、会社の黎明・成長期には経営がうまくいくこともあるであろうし、成熟・停滞期であっても改革がかえって目覚ましい成果を生むかもしれない。」と指摘しているように、会社に改革が必要な状況においては、権力集中制による素早い意思決定はプラスに働くことも多い。そして、菊川が就任した当初の会社状況については、オリンパス株式会社第三者委員会(2011)で「菊川にとって、会社の財務体質を改革することは急務である。」と述べられている。これは収益構造の盤石化に関係するものであり、オリンパスにあった有利子負債によって返済負担が増大化することで商品開発に使う資金が目減りし、競争に敗北する恐れがあったため、財務体質を急速に改革する必要があった。そのため菊川は外国人の社長抜擢や医療事業を中心としたさらなるグローバル化の推進を行ったが、こうした改革を行うことに菊川のワンマン体制が功を奏した可能性もあると推察される。また②に関しては、オリンパス株式会社(2019)によると、事業部制は1960年代に敷かれており、これはオリンパスが高度経済成長期に輸出の増進、技術の結集、経営の近代化を目標に掲げた際、顕微鏡・カメラの2大事業をさらに拡大させるためにこのような体勢を敷いたことが指摘されている。また、2001年には事業部制からさらに権限移譲を強くしたカンパニー制を敷き、元々あった事業部を映像システム・医療システム・産業システムの3つのカンパニーと研究会センター、コーポレートセンターで構成する経営体制に移行しているが、こうした動きも各事業のスピード向上と効率経営を追求するために各カンパニーに経営資源と権限を大幅に委譲することで各事業の自律性を高め、責任体制を明確にしたものである。このように、事業の発展のために起こした組織体制の変化に伴い、企業文化に悪影響が生じていることが推測される。

また、こうしたワンマン体制が成功した理由として、部門間格差と菊川の巧みな手腕という観点から考えることも可能である。まず、部門間格差から説明する。オリンパスの歴史に関しては「オリンパスでは代々技術系がトップに立っていたが、旧第一勧銀出身の北村茂男社長（在任73～84年）が垢抜けた会社にしようとした一方で、技術畑の人たちが割を食い、その路線を継いだ下山

敏郎氏（同 84～93 年）は『一般消費者を相手にしてこそ一流』とカメラに注力。内視鏡部門とカメラ部門の内部格差を生んだ」というオリンパス OB の主張が存在する(PRESIDENT、2011 年 12 月 5 日)。このことから、オリンパス社内では部門間に権力差があり、カメラ部門にいる人物が他部門に対して権力行使しやすかったことがわかる。加えて、下山氏は当時割を食っていた技術畑の立場を復興させる役割を担ったことから、同じカメラ部門の中でも、より強い権力をもっていたことがうかがえる。さらに同紙には、不正会計が発生した際の会長であった菊川氏は、この下山氏の子飼いとして可愛がられていたことが主張されており、菊川氏より前の会長の流れから、菊川氏が権力を握りやすい体制が構築されていたことが伺える。

次に、菊川の巧みな手腕について説明する。菊川氏の手腕については、「2001 年から 10 年にわたり社長を務め、1990 年代には高画像デジタルカメラをヒットさせるなどの功績がある。菊川氏の役員報酬は、開示が定められた 09 年度以降 2 年連続で 1 億 5 千万円以上。同業のニコンやリコーに 1 億円超えの役員がいないことを考えると際立っている。」と指摘されている(日本経済新聞、2011 年 11 月 11 日)。このように、菊川氏はその手腕によって、オリンパスの貢献に多大な影響を与えていた。そのため、「この人についていけば大丈夫だ」という考えが社内に生まれ、菊川氏の言うことをなんでも聞く文化が生まれたのではないかと推察される。さらに、同紙ではオリンパスの社長の在籍期間について、「オリンパスでは社長が 10 年近く在任し、経営者として君臨する風土があった。」という意見を示す社員のインタビューが掲載されている。また、オリンパスでは菊川氏の前の社長である岸本正寿氏と 2 代前の下山敏郎氏がそれぞれ 8 年、9 年社長のポジションに就くなど、一般的な企業と比べて社長の在籍期間が長い。このもとも、社長として権力を長期間行使できたという点で、社長ワンマン体制の確立に寄与していたのではないかと推察される。

発生要因②利益主義

次に、利益主義の考え方について考察を行っていく。今回の不祥事には、オリンパスが過度な金融資産の運用に乗り出していたことが理由として挙げられる

が、実際に1990年当初からそれまでとは異なり非常にハイリスクな商品の運用に取り組むようになっており、リスクを考慮しない利益主義に走っていた(オリンパス株式会社第三者委員会 2011、11~12 ページ)。

こうしたリスクを恐れない利益の追及を行う様になった背景としては、政策を始めとする外部環境の変化と、それに伴う企業の外部意識が挙げられる。オリンパス株式会社第三者委員会(2011)によると、1980年代初めのオリンパスは、値上がりの見込まれる有望な株式への投資など、リスクの低い株式への投資を行っていた。ただ、1985年にプラザ合意が発生し、積極的な金融資産の運用への機運が高まると共に、同時期に発生した円高によって1986年には営業利益が前年と比べて半減したことによって、当時社長であった下山は、営業以外の部分で利益を出すという方針を打ち出すようになった。しかし、1990年にバブル経済が破綻すると日経平均株価が大幅に下落し、積極的な金融資産の運用に取り組んでいたオリンパスは多額の損失を抱えるようになった。そのため、さらにここで抱えた損失を取り戻すために、よりリスクの高いデリバティブ商品の運用に取り掛かるようになったのである。これに加えて、1999年には企業会計の透明性を向上させるための金融商品の新しい会計処理の新しい基準である「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」が制定された。そのため、オリンパスは1998年頃には950億ほどに膨らんでいた巨額の含み損を評価損として計上する必要に見舞われるようになり、これがそのまま表面化した場合には投資家からの追及を免れない状態となってしまうことも利益主義的なリスク追及を行う様になったことに対して影響を及ぼしていると考えられる。このように、外部環境の変化によって企業が危機に直面したため、その対応策として利益主義的な金融資産の運用を行う様になったと推察される。

ここまででオリンパスが外部環境の変化に伴って金融資産の積極的な運用に出ざるを得ない状況になっていることを説明したが、次になぜその中で不正会計を行う様になったのかについて考察する。上記で示した通り、オリンパスは円高の影響によって営業利益が大幅に減少していたほか、多額の損失を報告書に計上する必要に駆られたことで投資家から継続的な成長を疑われる可能性が生じていた。そのため、不正会計に励んだのではないかと考えられる。

発生要因③法令順守意識

次に、法令遵守意識という観点で当時のオリンパスの様子を振り返っていく。まず、問題として考えられるのは、取締役会の形骸化である。①の権力関係のところでも指摘した通り、オリンパスの取締役は菊川に近い者たちで固められていた。それに伴い取締役会も内容の薄いものとなっており、オリンパス株式会社第三者委員会(2011)によると「額面1億7,700万ドルの配当優先株を5億3,000万～5億9,000万ドルで購入するという異常な議案に対し、取締役たちは、『上記の買取理由及び買取金額のいずれについても疑問視する者はおらず、他の取締役らは、買取金額について第三者による評価がなされているものと信頼した』と指摘している。加えて、ウッドフォード(2012)も取締役会の中身について「取締役会はすべてが台本通りに進み、反対意見がなく、お互いを褒め合い、同意し合うだけ。」と言及しているように、この当時のオリンパスでは普通なら通らないような話が通ってしまう状況が横行してしまっていた。また、直接は不祥事に関係しない問題であるが、内部通報制度を使ってオリンパスの引き抜き問題をコンプライアンス室に相談した人物に対して、回答のメールをその問題を犯した人物にまで送付しているというコンプライアンスヘルプ違反が発生していたり、その問題を菊川や労働組合に対して相談しても取り合ってくれないという内部通報制度の崩壊など、取締役会以外にも社内で法令順守・コンプライアンス意識が低迷していたことを伺わせる事例がいくつか発生していた。

このような法令遵守意識の低下が起こっている原因として、特に取締役会の意識低下に関しては、オリンパス株式会社第三者委員会(2011)が①責任感の低下②専門性の不足という2点を挙げている。オリンパスにおいては元來取締役会が崩壊していたわけではなく、少なくとも損失分離スキームが一部発覚した1999年頃の取締役会は、オリンパス株式会社第三者委員会(2011)によると

「各取締役から多くの質問が出され、比較的活発な議論がされていた」という状況であったことが明らかとなっている。しかしこの中で、事業部制の確立などにより各部門が他部門に対して権力を行使できなくなることで悪い意味で自分たちの部署にのみ責任意識を高めたことで、次第にけん制機能が崩壊し、法

法令遵守意識が低下していったと推察される。また、取締役会以外の法令意識の低下に関しては、権力集中制による弊害が関係していると考えられる。不祥事の報告に伴う報復措置に関して、労働組合やその他の社員に頼んでも問題解決しなかったことには、該当の社員たちが菊川に忖度して面倒ごとを上に報告しなかったことが理由として考えられており、ここからも権力集中によって社員の法令遵守意識が低下していると推測される。

また、自社製品への信頼が法令遵守意識の低下を招いていた可能性も考えられる。粉飾決算後の社内の雰囲気に関して、「一応、社長のメッセージとかはありましたけど、「本当に大変な事態である」とか、そういった感じではなかったですね。「お客様は『がんばれ』、と言ってくれている」とか、洗脳に近い話ですね。やはり、オリンパスは世界のシェア 7 割を占めている内視鏡がまだあるので、能天気なのではないでしょうか。」という社員からの声があると指摘されている(Business Journal、2012年6月15日)。実際に、当時のオリンパスの消化器検査用の軟性内視鏡は世界中で圧倒的に使われていたこともあり、「少し不正をしたくらいでは会社がつぶれることはないだろう」という雰囲気が必要とされていたのではないかと推測される。

2. リソー教育

次に、リソー教育の不祥事についても考察を行っていく。リソー教育は、学習塾 TOMAS を運営する教育業界の会社である。学習塾は入塾金と月々の授業料で運営されているが、当社では実際には行っていない授業を行ったとすることで、ノルマとして定められているコマ数消化を偽装して売り上げを計上することが行われていた。リソー教育の不祥事で実際にとられた手法としては、以下のようなものがある(株式会社リソー教育第三者委員会(2013)、4~7 ページ)。

- ①授業当日に生徒が欠席した場合、授業を行ったものとする受講契約規程を利用し、生徒が当日欠席をしたように見せかけて架空の売り上げを計上するという方法
- ②専任講師である社員が授業を実施したと仮装し、行使量の支払いを誤魔化しながら未消化のコマを減らして売り上げを偽装する方法

③生徒が未消化コマを残しながら志望校に合格して退塾した際など、生徒都合によって未消化コマが発生した場合に、保護者から「未消化コマの授業料返還は不要」という知らせをうけることがあるが、これを偽装することで未消化コマを減らして売り上げを偽装する方法

また、リソー教育の子会社である学習塾名門会では、売上計上システムに欠陥があり、無料のサービス授業や値引き契約を行った場合でも売り上げが計上されるようになっていたが、これを利用してサービス授業を積極的に行うことで架空の売り上げを計上する不正会計が横行していた。

発生要因①利益主義

リソー教育で不祥事が起きた原因としては、第一にリソー教育が営業利益主義に陥っていたことが挙げられる。株式会社リソー教育第三者委員会(2014)によれば、「本件の背景・原因は、①営業成績至上主義によるコンプライアンス軽視の社内風土②営業成績至上主義に基づく業績評価・人事評価②営業成績至上主義ゆえに管理部門が軽視され、売り上げ計上に対するチェック機能が失われたことに集約される」と述べられていたほか、不正会計に関与した社員たちへのヒアリングの中でも売り上げ目標(ノルマ)を達成するために仕方なくやったというものが多く述べられていた。これらの現状については「本件不適切な会計処理の動機・原因は、営業成績至上主義の社内にあって、売上目標(ノルマ)を達成することが社員らの至上命題となり、そのためには売上の不適正計上もやむを得ないという社内風土であったといえる。」と説明されている。また、実際の人事制度についても、「リソー教育においては、主として営業成績によって、『昇給、昇格、降給、降格基準』に基づき、短期間で昇給・昇格したり、短期間で降給・降格したりすることが常態化」と示されている(株式会社リソー教育第三者委員会 2014、25 ページ)。これらの情報から、リソー教育内では強烈的な営業成績至上主義が敷かれており、こうした利益主義の姿勢が社員にプレッシャーとして働き、不正会計を招いたと考えることができる。

次に、こうした営業利益主義が敷かれるようになった理由について考察していく。営業利益主義が生じた要因として、主に①競争の激しい外部環境②権力集中制という2つの要因があるのではないかと推察される。①に関して、リソ

一教育が位置する学習塾業界に関して、「学習塾をめぐる経営環境は厳しい。少子化が進み、大学全入時代といわれる中、縮小していくパイを奪い合う状態になっている。」と指摘し、塾業界全体が衰退産業となっていることを明らかにしたうえで、「学習塾の二極化が進む中、異業種からの進出もある。通信教育大手のベネッセホールディングスは、お茶の水ゼミナールや東京個別指導学院を傘下に収めた。学習参考書の学研ホールディングスは九州の学習塾を買収して、業界への参入を果たした。」と述べており、異業種の進出によって業界全体の競争が加速していることを示している(Business Journal、2014年3月6日)。これらの情報から、学習塾業界では生き残りをかけて熾烈な競争をしていく必要があり、それに備えるために強固な営業利益主義がしかれたのではないかと推察できる。また、②に関しては「リソー教育及びそのグループ会社は、A会長が強いリーダーシップを発揮して成長を遂げてきた会社であり、そのために、グループ会社の各取締役は、A会長とその部下という関係以上のものは認め難い状況にある。その結果、各取締役による健全な企業統治が行われず、A会長の意向や指示を最大限に尊重し、死守しようとする風潮が生まれた。」という指摘がなされている(日経 Bizgate、2014年12月5日)。ここから、リソー教育では会長が強烈的なトップダウンによって会社を指揮していき、その弊害によって社員は会長の動向を伺う形で行動をとることになっていたのではないかと推察される。また、リソー教育の会長の考え方について、「岩佐氏は、発行済み株式の32.9%を保有するオーナーとして経営の舵取りを担い、高い授業料に特化した経営で『13年2月期まで27期連続の増収を達成した』と謳っていた。岩佐氏が右肩上がりの業績達成を至上命題としていた。」と述べられている(Business Journal、2014年3月6日)。このように、強烈的なリーダーシップを誇っていた会長が、業績を上げることを第一に考えていると知ったため、社員が不正会計をしてまでも会長の意向に従おうとしたのだと考えられる。

発生要因②権力関係

加えて、会社の組織体制自体も、権力が集中しやすい構成となっていた。リソー教育の人事体制に関しては、株式会社リソー教育第三者委員会(2014)によ

ると「リソー教育及びそのグループ会社には人事部がなく、人事は、A 会長を頂点とする幹部によって行われていた。その人事評価は3か月に1度、四半期ごとの売上等の目標達成の度合を中心に行われ、その都度、昇給・昇格と降給・降格が行われていた。」と述べられている。また、同書には「営業部門である教務企画局に対するチェック機能は形骸化し、事実上働いていなかったと言わざるを得ない。また、リソー教育には、社長直属の内部監査室が設置されているが、内部監査室長1名が配置されているのみで、しかも同室長は人事事務をも担当していた。」と指摘されている。このように、組織体制としても営業部門や会長に様々な権力が集中していたことから、不正をチェックする機能が非常に衰退し、それが不祥事の発生を後押ししていたと推察される。

第4節 不祥事を起こした企業はどうすべきか

1. オリンパス

次に、オリンパスが起こした企業不祥事の対応の中で、今回の視点にもあった企業のトップ層の交代や外部からの指摘に伴う経営トップの考え方の変革、ならびに改革案の浸透というところが本当に発生したかについて考察を行っていく。

まず、外部からの指摘という観点では、今回の不祥事発覚によって株価が暴落したほか、一時は上場廃止の動きも出るなど厳しい追及を受けた。それに伴い、オリンパス株式会社(2012b)は「不祥事に関わっていた役員に対し、臨時株主総会の終了時をもって、少なくとも取締役責任調査委員会で法的責任ありとの認定を受けた現任取締役6名は全員退任します。そのほかの現任取締役5名および監査役3名についてもしかるべき時期に交代します。」とする文献を発表しており、これによって不祥事をきっかけに企業のトップの交代と外部からの厳しい改正要求の双方がなされていたことが確認できる。こうした動きの中、新社長に就任した笹は、オリンパス CSR レポート 2012 の中で「ワンマン体制のもと意見を自由に言えない企業風土や役員の意識に問題があったこと、さらに会社法上の各機関が役割を果たしていなかったこと」を問題点として掲げ、ガバナンス体制の強化や企業風土の改善に乗り出した。

中でも、権力集中制を取り除くために行ったと考えられる取り組みとして、

外部役員の積極的機用が挙げられる。まず、これまで形骸化していた取締役会を本来の役割のものに戻すため社外監査役2名に加え常勤監査役2名のうち1名は社外から招聘すると共に、コンプライアンスヘルプラインも従来までの社内通報受付窓口に加え、外部弁護士による社外通報受付窓口を開設するなど、徹底的に外部からのけん制機能が働くような企業体制を作り上げた。加えて、人事権に関しても独立した社外役員を中心に構成される指名委員会、報酬委員会を設置し、役員の人選および報酬決定の権限を会長から切り離すことによって、一部の人間に権力が集中することを防いでいる。

また、企業文化の中でもう一つ大きな問題要因となっていた、各部門が分離しており社内コミュニケーションが活発でなかったというものについては、オリンパス株式会社(2019)によると、2015年4月に、従来の「カンパニー制」的な事業運営体制から、事業軸と機能軸をバランス良く融合させた「マトリクス型」の事業運営体制に移行することでコミュニケーションの活発化を測っている。また、機能軸では開発や製造など従来は各事業に分散していた機能を5つの機能部門に集約したことにより、事業部ごとに独立して権力をもつことを防ぐことに成功している。加えて、企業コミュニケーションを活発にするための施策はこれ以外にもとられており、経営の考えや思いを従業員に直接伝えると共に、従業員からの意見や職場の課題などを吸い上げるためにグループ経営トップが従業員と直接顔を合わせて意見を交換するタウンミーティングをグローバルで積極的に実施したり、2015年には従業員同士のコミュニケーションの円滑化や一体感を醸成することを目的とした社内イベント「オリンパスファンフェスティバル」を開催するなど、よりよい企業風土の醸成に貢献するための取り組みを行っていった。加えて、人事評価の面でも、本部長・部長などを対象とした360度評価を取り入れたほか、職場活性化については、部門を超えたフェイストゥフェイスの活性化と、主体性をもって最後までやりぬく「考動力」の強化を取りあげるなど、コミュニケーションの活性化に関して多方面から施策が行われた。さらに、全社でのイベントを頻繁に実施しており、これについては社内報ナビ(2019)⁽¹⁾によると「準備から実行までのプロセスを通じて社内の一体感の醸成と、「自分ゴト化」の実践を図りました。特に全社イベントを通じて、家族に「良い会社だ」と思ってもらえたという結果が得ら

れたことが一番という声が多かった」という意見も挙げられており、こうした動きによって実際に社員同士でお互いを見る意識が構成されてきたことが挙げられる。このような企業文化の改革運動により、結果的に組織風土を変え、取引証券所からも評価を受けたことによって一部上場からの降格を免れることができた。

こうした改革が成功した要因の中には、上記で述べた企業のトップ層の交代や外部からの指摘に伴った経営トップの方針交代や、企業内コミュニケーションの活発化といった要因に加え、①新リーダーの自発的な企業改革意識②社員の意識を刺激した改革案の選定といった要素が深く関係していると考えられる。①に関して、Phosharing Consulting(2019)⁽²⁾はオリンパスの企業改革が成功した要因を「過去の自社経営陣の不正から受けた影響をきっかけとして、新経営陣が危機感を抱き、内発的に組織風土を変えていこうとした姿勢が読み取れます。」と述べられている。このように、オリンパスでは内省的にも改革が必要であるという考えが生まれてきたため、自然と新リーダーたちがコンプライアンス意識を高く持ち、それが他の従業員にもつながっていったと考えられる。特に、今回の改革にあたってオリンパスは「One Olympus」という経営目標を立てた上で従業員たちに内部意識の改革を求めているため、こういった目標を掲げている等の本人である企業リーダーたちのガバナンス意識の高さは非常に有効に働いたと考えられる。

また、社員が自主的に意識を改善したくなるような工夫も取り組みの中にされていた。パーソル総合研究所(2017)⁽³⁾はオリンパスの文化変革が成功した要因として「『やらされ感が生じていけないので、強制しなかった』、『何も示さないと現場が取り組みづらいので、基本的なフレームを示し、「やってみてはどうですか」と呼び掛けた』といったように改革活動を進め、組織風土は変わりつつあるとのことだ。」と指摘しているほか、Phosharing Consulting(2019)⁽²⁾も「対策面では、ハード面での取り組みに加えて、ソフト面での対策を息長く、社員一人ひとりの『やりぬく力』をベースに取り組もうとしたことがうかがえます。」と指摘しており、企業側がただ意識改革を押し付けるのではなく、大まかな枠組みを与えた上で従業員の自主性をはぐくむという形で改革に成功したことがうかがわれる。このようにトップが行動規範を

示すと共に、従業員の意欲をあおるような試みを設けたことで、スムーズな企業文化の変革につながったと考えられる。

2. 東芝

次に、東芝の不祥事対応の問題点について考察していく。東芝では 2015 年、オリンパスと同様に不正会計を起し、特設注意市場銘柄に指定された。その後企業文化の改革を行ったものの、次の証券取引所からの調査が行われた 2016 年の段階では、解除にいたるほど企業体制の改善がなされていないとし、引き続き特設注意市場銘柄の継続が行われた。ここでは、東芝の不祥事発生後の対応策について、どのような問題点が考えられているかについてまとめていく。

まず、第一に企業トップの考え方を変えきることができなかったことが挙げられる。東芝では前述した「チャレンジ」という過剰な利益主義を煽る謳い文句に加え、「こんなことがあっていいんかと思うことが横行している。我々のような現場のエンジニアが『不都合なデータ』を報告しようとする、部長や課長の段階で握りつぶされてしまう。上の顔色をうかがって、中間層が悪い情報を上に上げないようにしているというのが、社内の実態だ」という、法令違反をまかり通素風潮が当時の東芝でわきおこっていたことがわかるインタビュー記事が存在している(日経ビジネス、2015年8月31日)。このように、事件発生当時の東芝では、企業トップの法令遵守意識は非常に低かった。そんな東芝では不祥事発生後、企業の動きを見張る部署として新たに経営刷新推進部・内部管理体制強化プロジェクトチーム・プロジェクト審査部という3つの部署を設置した。しかしこの部署について、樋口(2017)は「三つの組織のトップはいずれも、旧体制のあしき文化をかたちづくり、それを是認してきた張本人だ。はっきり言って、泥棒がセキュリティシステムを構築するようなもの。彼らが考える再発防止対策に何ら実効性はないだろう。」といった考えがあることを指摘している。また、経営体制についても不正会計に関わった人物が事件発生後も引き続き社内の重要ポジションについており、これに関して「事件関係者を引き続き枢要ポストに配置したり、退社後も処遇したりすることは責任追及に逆行する。しかもその理由として、前述のとおり当人の業務能力を掲げ

ている点は、東芝が依然としてコンプライアンスよりも業務上の必要性を優先していることを示唆する者であり、今後の社内の意識改革に深刻な悪影響を及ぼす可能性があると言わざるを得ない。」と言及されている(樋口 2017、197 ページ)。さらに、不祥事発生後の関与していた役員たちの待遇についても、「東芝は引責辞任した経営陣に対して社用車と個室、秘書をあてがい、セキュリティゲートを通過できる手段すら与えていた。久保と歴代 3 社長は後に、会社に損害を与えたとして東芝から訴訟を起こされるが、東芝は彼らに”証拠隠滅”の機会を与えたに等しい」と指摘を受けている(小笠原 2016、106 ページ)。このように、事件発生後も役員たちがこれまでと変わらない様子で会社内に入っていくことに対して疑念を提示している。また、会社全体の様子についても、樋口はその後の問い合わせの対応などから東芝の組織文化変革を担当する経営策新推進部の幹部でさえも、アカウンタビリティの意識は皆無であった。不正会計事件の発覚後に WEC 問題の隠蔽を続けた件も、そもそも東芝側に反省の念が欠落していたためではないだろうか。」と指摘している(樋口 2018、206 ページ)。このように、東芝社内では事件発生後も幹部が引き続き権力を握っており、それによって企業の文化改革が停滞した可能性があることは否定できない。また、格付け委員会報告書も「過去 3 代のトップに対し、沈黙を守った者だけが現在、取締役や執行役などにとどまっている可能性も高い。もしそうだとすれば、彼らだけにそのまま、東芝再生を託すことはできない。」と述べていることから、事件発生後も企業トップたちの考え方はあまり変わらず、事件発生前と同じような体制がとられていたと推察される。

加えて、改革策がトップダウンのものに限られていたことも改革が上手く行かなかった原因として挙げられると思われる。東芝が行った主な対応は、以下の通りである(樋口 2018、187~189 ページ)。

- ①第三者委員会報告書の発表を受け、社長・副会長、4 人の取締役・副社長、監査委員会委員長・相談役が辞任
- ②「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定して企業統治に関する基本的な考え方を提示すると共に、社外取締役を中心とする取締役会構成、社外取締役に対する支援体制の整備、監査委員会・指名委員会の機能強化などの諸

対策を実施

③内部統制の強化のため、当期利益至上主義を生み出していた予算統制や業績評価制度の見直し、内部監査部の新設、会計コンプライアンス委員会の新設、カンパニー経理部の直轄化や財務会計と管理会計の分離など経理・財務部門の制度改革、会計処理プロセスの見直しなどの諸対策を実施

④社内の意識改革のために

(a)適正な財務改革やコンプライアンスの重要性に関して、経営幹部を対象とする意識改革研修を実施

(b)リーダーシップの資質を多面的・客観的に評価調査するため、経営幹部向けに360度サーベイを実施

(c)会計コンプライアンスについての実効性を高めるため、従業員の業食・業務内容に応じた階層別・職能別教育を実施

(d)忌憚ない意見を募るため、従業員アンケートを実施

(e)意識改革を主導するため、経営策新推進部を新設し、財務報告の重要性や会計コンプライアンスに関する研修を推進

これらの内容を見て分かる通り、基本的に企業トップが体制を変化したり教育の実施などといった改革になっており、従業員が主体的に参加するような取り組みがほとんど行われていない。経営文化の改革において最も大事なのはトップが考え方を改め、行動を変革していくことのため、従業員側から何か文化改革においてアプローチすることが企業文化を変えるために必須の事項ではないと考えられるが、先述したように東芝では事件発生後も企業トップの考え方に大きな変化が見られないと推察されるため、上記にあげたような対応策も形式的なもので終わってしまったのではないかと推察される。

最後に、利益至上主義の経営文化を変えきることができなかったことも挙げられる。東芝は利益至上主義を解消するために、従来の営業利益・予算達成度重視から、キャッシュフローを中心とした投資効率の重視に変更という方法をとっていた。しかし、これに対しても「このような対策では、当期利益至上主義からキャッシュフロー至上主義に変化するだけであろう。成果主義的な数値管理という本質的部分には手を付けずに、成果主義の指標のみを入れ替える表

層的な対策では問題が再燃する恐れが強い。」という見解が示されており、利益至上主義を乗り越えることができていないことが指摘されている(樋口 2018、204 ページ)。

このように、東芝が企業風土を変えることに失敗した理由としても、経営トップの考え方の変革の失敗や利益至上主義の改善失敗などが考えられる。

3. ジョンソン・エンド・ジョンソン

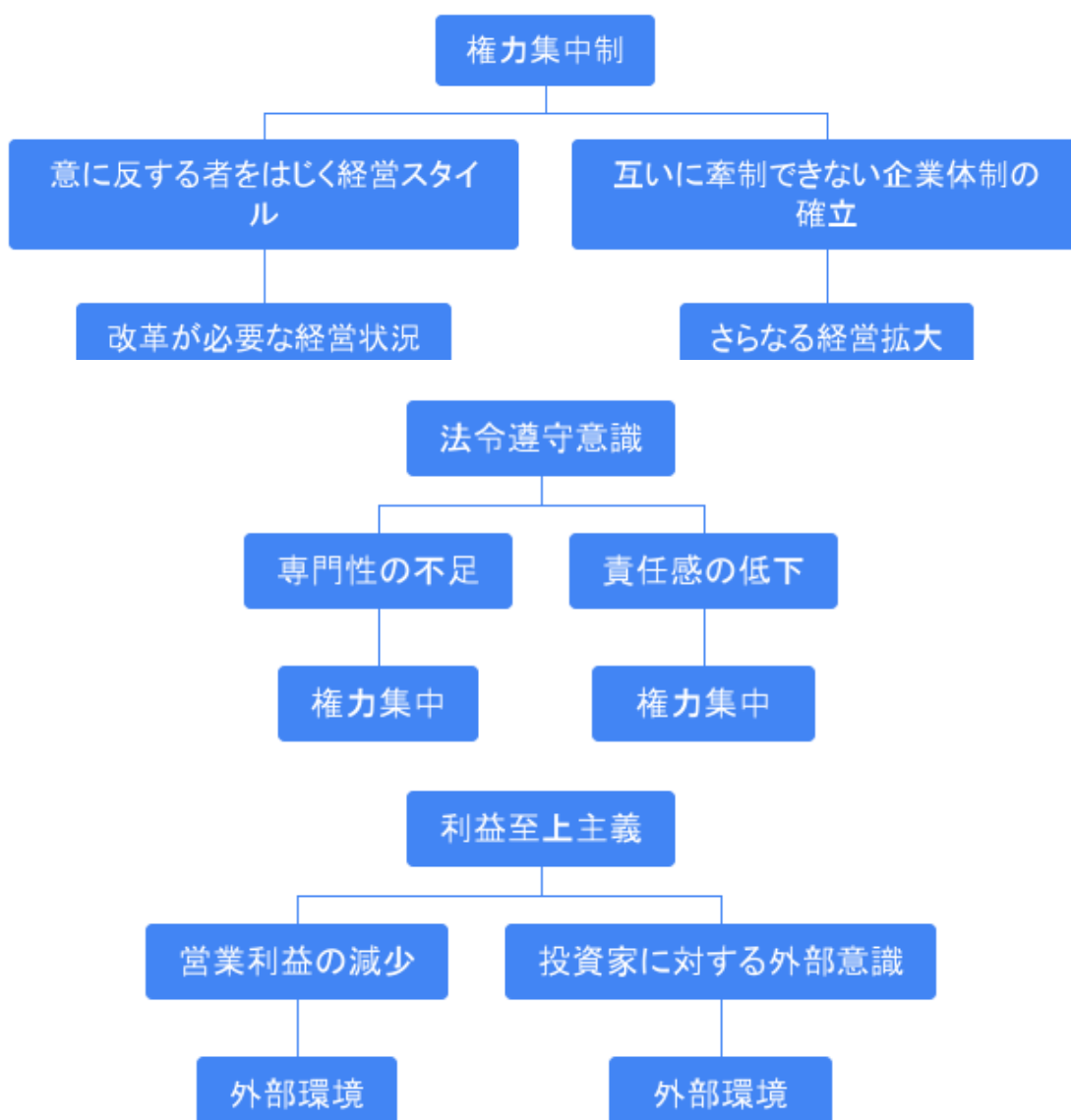
また、企業不祥事の対応の模範例と考えられているジョンソン・エンド・ジョンソンの対応に関しても、企業リーダーの意識の高さと従業員への組織文化の浸透が深く関係している。ジョンソン・エンド・ジョンソンでは 1928 年に、製造した鎮痛剤を飲んだ服用者が次々に亡くなるというタイノール事件を起こした。この大事件に対し、当時の CEO だったジェームズ・E・バークは殺到したマスコミを自分の執務室に招き入れた上に、報道機関に多くのエリアを開放し、届いてくるニュースをすべて拡声器で報告するという対応を行った。このような対応に対し、市民からは誠実だという声が寄せられ、結果的にジョンソン・エンド・ジョンソンの評判を維持することができた。こうした行動が起きた理由について、は、「J&J は我が信条を危機管理上のマニュアルとして対応したのではない。我が信条を通じて経営者と従業員が危機意識を共有し行動したことが事件後の最善の対応に直結したことが特徴である。ここに J&J の経営者の危機管理能力とその倫理的価値判断による意思決定が社会からの信頼を勝ち取ることに繋がったといえる。」と指摘がされている(青木 2020、16 ページ)。ここからジョンソン・エンド・ジョンソンの企業トップたちがひたすら自分たちの利益を追い求めるのではなく、クレドを第一優先に行動していたことがわかる。こうした価値観の浸透があったからこそ、その後の対応も会社全体で素早く行うことができたと考えられているため、企業不祥事の対応においてトップの考え方とその考え方の従業員への浸透は非常に重要であると考えられることができる。

第 5 節 まとめ・考察

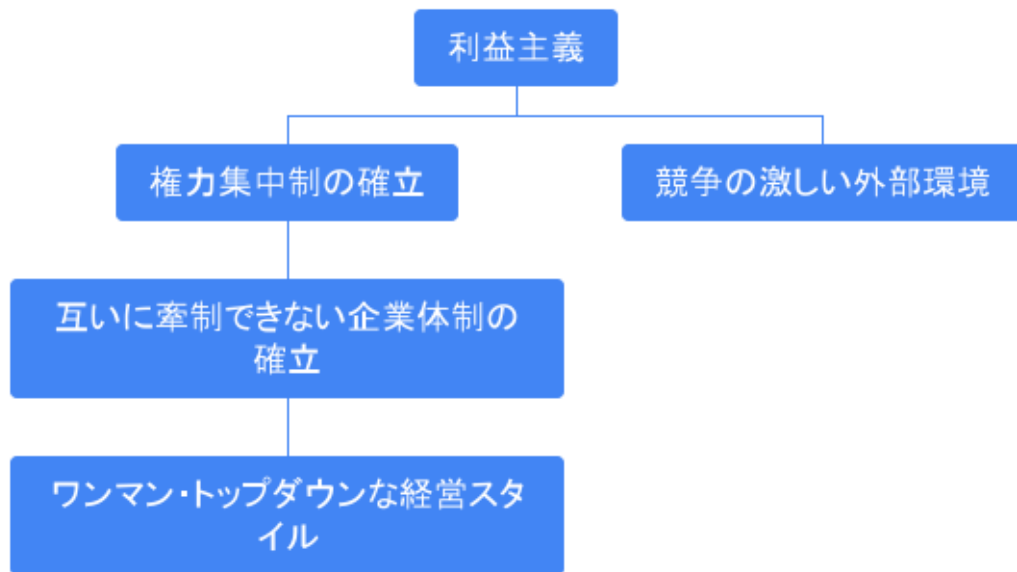
これらの事例を元に、不祥事の発生要因について自分なりの考え方をまとめ

ていく。今回の研究を通じ、自分が示した視点にあるように、リスクを恐れな
い利益至上主義や法令遵守意識の低さが不正に関係していることが明らかにな
った。また、こうした利益至上主義や法令遵守意識の低さの発生理由は、オリ
ンパス株式会社・リソー教育株式会社それぞれで以下のようにまとめられる。

図表 5-1 オリンパス株式会社不祥事の発生理由



図表 5-2 リソー教育株式会社不祥事の発生理由



この図から、視点で挙げた4つの不祥事の発生要因の中でも、法令遵守意識の低さ・利益至上主義にも、権力集中制が大きく関わっているのではないかと推察することができた。また、権力集中体制は、法体制や経済状況の変化など外部要因に適合する際や、さらなる企業規模の拡大を目指す際などに作られることがあるということが明らかになった。よって、これらの研究結果から、企業不祥事の原因となる企業文化は「権力集中制によって生じる利益至上主義・法令遵守意識の低下」であり、権力集中制の低下が発生する要因としては、「外部環境の変化に伴う営業利益の減少やさらなる企業規模拡大のために組織体制の変更」が挙げられると考えることができる。

では、このような企業文化を発生させないためにはどうすれば良いのだろうか。ここで考えられる方法としては、①営業利益の減少を防ぐ②組織体制のあり方・作り方を工夫するという2つが挙げられるが、①に関しては業種や業態によって大きな違いがあることに加え、外部環境の変化は予想できない部分も大きいと考えたため、本論文では考えないものとする。よって、ここからは②の組織体制の在り方・作り方の工夫という観点で考察を進めていく。

今回の事例研究では、権力集中体制によって利益至上主義・法令順守意識の低下が起こっていると結論付けたものの、権力集中体制には企業内部に変革をもたらし、迅速な利益拡大を可能にするといったメリットも存在している。よって、一概に悪とは言い切ることはできない。権力集中体制の組織における問

題点は、下・横からのけん制機能が一切働かず、間違ったことを行っている場合であってもそれが明るみにでないことである。そのため、企業変革が必要な際にどのような組織体制を作っていくべきかや、ワンマン体制・事業部制組織などの権力が集中しやすい組織を作る際に、どうすれば内部にけん制機能・コミュニケーションの活発化が行えるようにするか、を考察していくことで、企業不祥事を防げるような企業文化を作る事につながると推測される。このような、部署間で軋轢が生まれたり、無関心が発生する現象のことは、一般的にセクショナリズムと呼ばれている。このセクショナリズムに関して、松浦(2016)は従業員の仲間意識・縄張り意識や視点の狭さを解消することが必要だと挙げた上で、具体的な対応策として①社内サークルやイベントの開催②プロジェクトによって部署横断型のチームを作る機会を設ける③新人のメンターを他部署の社員に行わせる④定期的なジョブローテーションを実施する⑤自社の存在意義・経営理念を明確化し、全社志向を養う⑥組織形態を変化するという4つを掲げている。さらにこの中で、⑥に関しては例として製造業の場合を挙げ、A製品部とB製品部を統合して、新たに「販売部」「製造部」「アフターサービス部」に分けるなど、事業部制組織の形をとりつつも組織単位を変更することで、会社内にコミュニケーションを生み出すことができると説明している。

次に、実際にセクショナリズムの状況に陥っていた状態から、コミュニケーションの活発化に成功した事例について紹介する。株式会社タビオ⁽⁴⁾では、創業から50年を迎えたタイミングで、密接に連携する必要のある2部門が、それぞれ責任を擦り付け合い、コミュニケーションがとれない状況になる場面が日常的に繰り返されるという状況に陥っていた。そこで、経営陣を対象に「未来創造プロジェクト」という場を設けるなど全社へのビジョン浸透を強化したほか、既存組織の階層削減や機能集約などの新体制構築を行った。その結果として、地方と本部の連携が積極的にとれるようになったほか、スピーディーな経営も並行して実行することが可能となった。また、株式会社NTTデータ⁽⁵⁾では、社内SNSを積極的に活用する風土をつくったほか、社員の行動規範であるガイドラインに「セクショナリズムを排し、仲間の知恵と力を合わせます(チームワーク)」という項目を盛り込み、企業全体としてセクショナリズムに対する動きを挙げることで脱退することに成功している。

こうした動きに見られる特徴として、組織の在り方自体を変化するアプローチ法(ジョブローテーションの実施・部門単位の変化など)とそうでないアプローチ法に分けることができ、また後者はさらにソフトなアプローチ方法(社内SNSの活用・社内イベントの実施など)とハードなアプローチ方法(部門横断型のプロジェクトの遂行・経営理念の全社浸透など)に分けることができる点が挙げられる。私はこうしたアプローチ法の違いによって、別視点から他部門とのコミュニケーションや関心増加を発生させることができると推察する。組織の在り方を変化するアプローチ法は、直接組織を変えるため否応がなしにコミュニケーションを生み出す状況を作り出すことができるため、強制的に組織内の問題を解消することができると考えられる。しかし、急に組織形態が変化することにより従業員からの反発が生まれるという懸念点が存在する。その点、ソフトなアプローチ法では、組織の在り方自体を変化するアプローチ法と比べて強制力はないものの、従業員の中に自然とコミュニケーションを発生させる機会を与えることで、反発を生むことなくコミュニケーションや他部署への関心を生み出すことにつながると推察される。また、ハードなアプローチでは企業が全社としてコミュニケーション・セクショナリズムの問題に取り組もうとしていることを従業員に伝えることができると考えられるため、それによる一体感や仲間意識の醸成に大きな役割を担うことができると考えられる。このように、それぞれのアプローチ法ごとに効果が変わるため、組み合わせて取り組むことでより大きな成果を得ることができると推測される。

また、コミュニケーション・セクショナリズムの問題を解消する動きを行う際、上層部が積極的にこの問題に取り組もうとする姿勢を見せることは非常に重要である。こうした姿勢に関して加藤(2017)は、KS社の組織開発の事例において、「リーダーがその気になっていないと、変わらないということがよく分かった。」という声が現場から出たことを指摘している。これは、組織文化を変革する際と同様のことを指摘することができ、上層部が積極的に取り組もうとする姿勢を見せることで、従業員たちの感情を動かし、全社的に取り組みを行うことが可能になるのである。

以上の事柄を踏まえると、権力集中制の中で、けん制機能やコミュニケーションの活発化を行うためには、「上層部が積極的に取り組もうとする姿勢をも

ちながら、①組織の在り方自体を変化するアプローチ法(ジョブローテーションの実施・部門単位の変化など)②ソフトなアプローチ方法(社内 SNS の活用・社内イベントの実施など)③ハードなアプローチ方法(部門横断型のプロジェクトの遂行・経営理念の全社浸透など)を組み合わせる」ことが必要だと考えられる。よって、この考察を踏まえたうえでの、RQ1 への答えは、以下のようになる。

RQ1 の答え

原因となる企業文化：権力集中制によって生じる利益至上主義・法令遵守意識の低下

発生要因：外部環境の変化に伴う営業利益の減少やさらなる企業規模拡大のために組織体制の変更

対策：上層部が積極的に取り組もうとする姿勢をもちながら、①組織の在り方自体を変化するアプローチ法(ジョブローテーションの実施・部門単位の変化など)②ソフトなアプローチ方法(社内 SNS の活用・社内イベントの実施など)③ハードなアプローチ方法(部門横断型のプロジェクトの遂行・経営理念の全社浸透など)を組み合わせる

そして、これらを踏まえた上で、企業不祥事を再発させないような対応策について考えていく。企業不祥事の対応において、最も重要なことは不祥事を起こしてしまった企業リーダーの考え方を変革することにあると推察される。そのためにも、不祥事に携わった経営トップの総入れ替えは必要不可欠なことであると考えられる。また、企業文化を作っていくためには企業リーダーの行動が非常に重要となるが、新しく文化を作っていくためには、その第一人者となる従業員たちの考え方を文化に取り入れていく頃が重要になると予測される。そのためにも、ミッションや行動方針などを定めて経営トップと従業員が目指す方向を明示することにより、組織全体として文化を変えていくことができると考える。

また、行う施策としては、組織内のコミュニケーション活発化が非常に重要であると推測する。不祥事が発生してしまう理由として、経営陣に対してけ

ん制機能が働かなかつたり、権力が一部に集中していることによる行動内容の不透明化が挙げられる。こうした事態に陥ることを防ぐためにも、タウンミーティングの実施やマトリックス組織への意向のような組織内コミュニケーションを活発化させる取り組みが必須であると考えられる。

さらに、こうした取り組みを行うに際し、一部の人間に対して付度が発生することを防ぐ仕組みも必要であると考えられる。不祥事の発生理由の中にも、権力を持っている人間に対する付度によって不正取引を行っていた事例は存在した。また、コミュニケーションの活発化に成功したとしても、一部の人間にあまりにも気を遣うような状況が生じていた場合には、適切な意見の交換が行われず、施策が無駄になってしまう可能性も考えられる。そのため、人事権・報酬権を複数の人間で分担するなど、査定に関わる権利を一部の人間に集中させないような仕組みを作ることが必要であると推察する。また、こうした取り組みが適切に行われるようにするためにも、外部からの圧力が働くことが重要である。

以上の内容を踏まえた上で、RQ2に対する答えを明示する。RQ2の答えは、「権力集中制・利益至上主義を撤廃するために、以下のような方針・施策で組織文化改革を実行する」と定める。

RQ2の答え

方針

・ミッション・経営方針などの指針を定め、企業トップと従業員が共に目指す方向を明示する

施策

- ・不祥事に関わった人物・経営陣の入れ替え
- ・タウンミーティングの実施・マトリックス組織への移行など組織内コミュニケーションの活発化
- ・人事権・報酬権の分配など、権力の分担

その他

- ・投資家など、外部からの圧力の強化

-
- (1)社内報ナビ(2019)「社内報で経営陣と従業員の距離を縮める(オリンパス株式会社)」 shanaiho-navi.jp/archives/7479/
- (2)Phosharing Consulting(2019)「令和時代の日本企業に求められる『組織風土変革』のあり方」 <https://circu.co.jp/pro-sharing/mag/article/3097/>
- (3)パーソル総合研究所(2017)「『引き出し』型アプローチで組織風土を変える！」 <https://rc.persol-group.co.jp/consulting/hr-consulting/column/201712251548.html>
- (4)モチベーションクラウド(2019)「組織を襲う病に打ち勝ち、成長を遂げた組織改革 全国に約 270 店舗を展開するタビオ株式会社」
https://www.motivation-cloud.com/hr2048/12695?_bdlid=vW919.nQa-DBA
- (5)businessnetwork.jp(2011)「『セクショナリズムの壁』を打破するために生まれた Nexti——NTT データ流ソーシャルテクノロジー」より参照
<https://businessnetwork.jp/tabid/65/artid/1001/page/1/Default.aspx>
- (全て 2021/12/17 最終閲覧)

第5章：今後の課題

1. 結論

本章を、本論文の結論とする。まず総括として、これまでの議論の流れを振り返ったうえで、再度問題提起を提示し、それに対する答えを明記したい。

まず、第1章では近年の企業不祥事の報道数の増加を挙げた上で企業不祥事の発生要因についていくつか述べ、そのうえで今回の主題である企業文化と企業不祥事の関連性について説明した。企業不祥事の発生要因としては企業の内部・外部問わず様々なものが考えられるが、企業文化は組織において善悪の判断基準・行動規範となるものであり、2つの企業で環境的な要因として同じものが存在した場合でも企業文化の違いによって行動に変化が発生し、企業不祥事に繋がるか否かが変化すると考えたため、本論文では企業文化と企業不祥事の関連性を主題に掲げた。

次に、第2章では企業倫理の定義について説明した上で、企業が非倫理的行動を行うことがある理由や企業倫理の定着方法について述べた。人間は認識の違いから倫理的行動をどんな場面でも行えるというわけではなく、また入社前の社員が健全な倫理意識をもっていたとしても、既に企業内で非倫理的行動を容認する文化が生じていた場合にはそれに適応しようと自分の倫理観を曲げてしまうのである。こうした状況を防ぐためにも、規制や倫理の制度かによって企業内部に倫理を植え付けることが重要である。

また、第3章では企業文化に特に重点を当て、作られ方や従業員に対して与える影響を説明した上で、先行研究を元に不祥事に繋がると考えられる企業文化の要素を定義した。この要素については、①権力の度合い②利益至上主義の度合い③法令・規則遵守への意識の度合い④外部環境への注意の度合いという4つを掲げた。

そして、第4章では事例分析を行った。問題提起の内容を大きく2つに分け、リサーチクエスチョンを掲げた上で、社会に対して与えた影響の大きさという観点から対象企業を選定し、考察を行った。

最後に、本論文のまとめとして、問題提起に答える形で分析結果をまとめる。本論文の問題提起は、「企業倫理を備えた企業文化を醸成するにはどのような方法が有効か」であった。この問いに対して、事例分析の結果浮かんでき

た結果は、主に2つである。まず、「不祥事を起こす企業文化の原因は何か、またそれはどのようにして生じるか」という問いに対しての答えとしては、原因となる企業文化として「権力集中制によって生じる利益至上主義・法令遵守意識の低下」が、またこうした企業文化の発生要因として、「外部環境の変化に伴う営業利益の減少やさらなる企業規模拡大のために組織体制の変更が起きたこと」が挙げられた。また、「企業不祥事が起きた企業は、どのように対応を行うべきか」に対する答えとしては、企業トップが従業員に対し方向性を示したうえで、不祥事に関わる人物を組織内から排し、また組織体制から権力が集中しない形式を構築することと定めた。

これら2つの解から分かることとして、企業トップが与える影響の大きさを指摘することができる。企業トップが自身の権力のみを重んじて、他者の声をうけつけないような企業体制を構築すると、たちまち企業不祥事のリスクは大きくなる。その一方で、企業トップが組織のコミュニケーションを活発にしようとして行動し、またそれを社員に伝えていくことで、企業内に良い意味での監視体制が生まれ、不祥事が発生しにくい企業文化を醸成することができる。だからこそ、企業トップが企業倫理に対する意識を高く持ち、またそれはトップの行動によって社員全体にも伝わるということを意識しながら、日々の活動を行っていくことが企業倫理を備えた企業文化を作る事に最も寄与すると考えることができる。

2. 本論文の限界

本研究においては、最終的に課題が2つ残ったと考えている。(1)営業利益の減少によって発生する企業不祥事への対策法(2)企業リーダーのコンプライアンス意識向上方法という2点である。(1)に関しては、第5章のRQ1にて権力集中制によって生じる利益至上主義・法令遵守意識の低下を防ぐための方法として①営業利益の減少を防ぐ②組織体制のあり方・作り方を工夫するという2つを考えたものの、後者による方法に関する考察で終わってしまった。また、本論文の結論では企業リーダーが自らの行動に責任をもった上での行動の重要性について述べているものの、こうした行動をとるためにはそもそも企業リーダーに倫理への意識をもたせることが必要不可欠である。ここについてま

で言及を行うことができなかつた点については、本論文における課題である。

なお、これら2つの対策としては、外部規制による対応が重要である。現状の企業倫理・文化における問題点として、企業リーダーが企業が倫理的な行動をとることよりも非倫理的な行動をとることの方がビジネスにおいて得をすることを考えているのではないかと推察される。そのため、外部規制による企業不祥事への見張りを強化することで、企業内部における考え方が変わり、営業利益が減少した場合でもさらなる評判の現象を恐れて不正に安易に手を出さなくなると共に、企業リーダーに危機感を生み出し、倫理への意識を高めることができるのではないかと考える。

参考文献

1. 青木崇(2010)「企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定—倫理的価値判断と経営力—」『高松大学研究紀要』第54・55合併号9~28ページ。
2. Edgar H.Schein(1985)“ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP”: Jossey-Bass Inc.(清水紀彦・浜田幸雄訳『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』ダイヤモンド社、1989年)。
3. Edgar H.Schein(2009)“The Corporate Culture Survival Guide”: Jossey-Bass (尾川丈一監修 松本美央訳『企業文化—ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房、2016年)。
4. Edgar H.Schein (2010)“ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP”: John Wiley & Sons,Inc.(梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房、2012年)。
5. 船橋晴雄(2007)『「企業倫理力」を鍛える』かんき出版。
6. 萩原道雄著(2012)『企業倫理を考える—日本の伝統文化から経営実践まで』八千代出版。
7. 八田進二(2017)『開示不正—その実態と防止策』白桃書房。
8. 樋口晴彦(2014)「オリンパス不正会計の事例研究」『千葉商大論叢』第51巻24号。
9. 樋口晴彦(2017)『東芝不正会計事件の研究—不正を正当化する心理と組織』白桃書房。
10. 広島大学大学院マネジメント専攻編(2004)『企業経営とビジネスエシックス』法律文化社。
11. 今沢真(2016)『東芝不正会計—底なしの闇』毎日新聞出版。
12. 稲葉葉二(2017)『企業不祥事はなぜ起きるのか：ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中央公論新社。
13. 柏木理佳(2020)『最近の企業不祥事—不正をなくす社外取締役・監査役とは』税務経理協会。
14. 加藤雄土(2017)「KS社の組織開発に関する一考察(1)」『B&A』第20

- 号。
15. リソー教育(2014)「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」。
 16. Max H.Bazerman, Ann E.Tenbrunsel(2011)”BLIND SPOTS Why We Fail to Do What’s Right and What to Do about It”:Prinsecton University Press(池村千秋訳 谷本寛治解説『倫理の死角 なぜ人と企業は判断を誤るのか』NTT 出版、2013 年)。
 17. 松浦剛志(2016)「縦割りの壁をなくせ」『戦略経営者』 2016 年 12 月号。
 18. 間嶋崇(2007)『組織不祥事 組織文化論による分析』文眞堂。
 19. マイケル・ウッドフォード(2012)『解任』早川書房。
 20. 中村瑞穂(1998)「企業倫理と日本的経営」『明治大学社会科学研究所紀要』 第 37 巻第 1 号, 15~26 ページ。
 21. 日経 Business Journal(2014)「学習塾大手リソー教育、なぜ粉飾？高まる業界再編機運～厳しい環境で急成長路線があだに」 2014 年 3 月 6 日。
 22. 日経 Bizgate(2014)「権威勾配が急すぎると、粉飾そして破綻という大事故につながる」 2014 年 12 月 5 日。
 23. 日経 Bizgate(2018)「トヨタはなぜ、『なぜ』を 5 回繰り返すのか」 2018 年 7 月 12 日。
 24. 日経ビジネス(2015)「東芝、広がる現場と経営の溝」 2015 年 9 月 9 日。
 25. 日経コンピュータ(2014)「動かないコンピュータ リソー教育：システムの欠陥を放置し、組織的粉飾 6 年半で 83 億円の売り上げを水増し」 2014 年 6 月 12 日。
 26. オリンパス株式会社第三者委員会(2011)「調査報告書」
 27. オリンパス株式会社(2012a) 「オリンパス CSR レポート 2012 特別版 信頼回復に向けた 100 日間の記録」
 28. オリンパス株式会社(2012b)「当社株式の監理銘柄(審査中)指定解除、上場契約違約金の徴求および当社株式の特設注意市場銘柄の指定に関するお知らせ」。
 29. オリンパス株式会社(2013)「アニュアルレポート 2013」。
 30. オリンパス株式会社(2019)『オリンパスの 100 年：1919-2019』オリンパス 100 周年史編纂実行委員会。

31. 小笠原啓(2016)『東芝粉飾の原点 内部告発が暴いた闇』日経 BP 社。
32. 大村卓一著(1998)「企業不祥事防止と経営倫理」『日本経営倫理学会誌 第5号』119~121 ページ。
33. 大田和博(2020)「scopeZ 腹心2人と"マネーゲーム"に興じる創業会長 リソー教育・岩佐会長が手繰る『闇株人脈』『ZAITEN』2020年5月号 財界展望新社。
34. 佐久間信夫・坪井純一編著(2011)『現代経営組織論の基礎』学文社。
35. 櫻井通晴(2012)「オリンパス損失隠し事件の本質と将来の課題 -コーポレート・ガバナンスの観点から」『専修マネジメント・ジャーナル』Vol.2 No.1。
36. 佐藤郁哉・山田真芝留共著(2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。
37. Strategy&(2019)「組織文化を通じた企業変革ークリティカル・フューー」。
38. 鈴木竜太(2018)『はじめての経営学 経営組織論』東洋経済新報社。
39. 商事法務(2019)「最近の裁判動向 リソー教育株主代表訴訟事件：東京地判平 30・3・29」。
40. 高野研一(2019)「組織文化面から見た不祥事発生企業の特徴と改善戦略について」。
41. 竹内朗・上谷佳宏・笹本雄司郎・上村剛編著(2019)『企業不祥事インデックス 第2版』商事法務。
42. チーム FACTA(2012)『オリンパス症候群 自壊する「日本型」株式会社』平凡社。
43. 築達延征(2019)『組織人間たちの集合近眼 忖度と不祥事の体質』白桃書房。
44. 山下祐介(2017)『企業倫理研究序論 経営学的アプローチと倫理的考察』文理閣。
45. 横尾陽道(2014)「企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して」『社会イノベーション研究』第9巻第2号 181~196 ページ。
46. 米澤勝(2014)『企業はなぜ、会計不正に手を染めたのか』清文社。

url 一覧

1. businessnetwork.jp <https://businessnetwork.jp/Default.aspx>
2. モチベーションクラウド <https://www.motivation-cloud.com/>
3. ニッセイ基礎研究所 <https://www.nli-research.co.jp/?site=nli>
4. パーソル総合研究所 <https://rc.persol-group.co.jp/>
5. Prosharing consulting <https://circu.co.jp/pro-sharing/>

(最終閲覧 2021/12/17)