

組織における階層制と企業不祥事：組織に対する従業員の忠誠心

影山 僖一

はじめに：組織不祥事と従業員の待遇

近年、多くの企業がその供給責任という点で重大な問題を起こしている。僅かな欠陥品から消費者の生命を奪う不良品の供給、あるいは組織の従業員の生命を奪う事件まで多くの問題を世間に投げかけている。そうした組織不祥事も、当初は、組織のなかの一部職員による不注意であったものが、1973年以降は、トップも承知の上での組織ぐるみの不祥事に転換しているところもあるとされている。これにはいくつかの原因がある。その原因を追求して、その対応策を探求することが本稿の課題となる。

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

(2) 日本の経営と組織に対する忠誠心：1980年代には経済成長率は低下し、以前の企

業内の福祉、給与などの待遇も下がり、企業の求心力の低下が続いた。企業の求心力減少と仕事に対する忠誠心の低下が組織不祥事拡大の背景をなすものである。終身雇用が維持できないことと賃金の頭打ちが、従業員の忠誠心の低下の背景にあるとみられる。

(3) 検証方式：そこで、本研究は、組織における従業員に対する待遇の低下と終身雇用などの身分保障のゆらぎによる従業員の忠誠心に対するインパクトを確認し、従業員の能力拡大に向けた組織学習の遂行と従業員の組織に対する忠誠心の関係を探求する一助とする。さらに、そうした忠誠心が企業不祥事を防止する可能性と現実性の検討を行うこととする。日本的経営とされるものの特色を経済学により確認する。その上で、組織に対する忠誠心とリーダーに対する黙従との格差を経営学の原理により点検する。結論としては、企業の意思決定の原則である階層制の運用を緩和して、勤労者の意見を十分に吸い上げ、勤労者の待遇改善と終身雇用制を継続することを提案する。

第1章 日本の経営の客観的な観察

一般に、終身雇用制、年功序列、企業別労働組合をもって、日本の経営の特色が定義されてきた。上記の三点セットが日本における経営の特色と呼ばれている。自分の所属する組織の発展に向けて、懸命な努力を傾けることも日本の従業員の特色とされてきた。企業

の従業員が自分の所属する組織に対して高い忠誠心を持つことがその一つの特色といわれてきた。

組織に対する従業員の高い忠誠心と懸命な働きにより、組織には高い生産性が確保されるとされた。また、日本的経営は、組織に対する高い忠誠心が組織の不祥事を防ぎ、長年にわたる企業の社会的評価を高めることである。

さらに、日本的経営の特色として、1950年代における財閥解体と同時に企業内部で従業員より昇格した専門経営者による株主権の縮小の動きと企業統治者としての内部昇進の専門経営者の活躍を加えたい。そこで、本稿における日本の経営の三点セットは、専門経営者、終身雇用制、企業内組合を指すこととする。

しかし、日本的経営論は、十分な経済学的検証を経たものではなく、その主張に市民権を与えるためには、多くの工夫が求められている。

1. 日本企業の経営者革命：財閥解体と専門経営者

太平洋戦争後に日本を占領した米国軍は、日本軍の武装解除と軍閥の解体を行い、それに続いて実施したのが、日本社会弱体化計画の一環としての財閥の解体である。当初は、財閥のオーナーが追放され、次いで財閥の番頭格に当たる以前からの実質的な経営者も企業から公職の追放で排除された。そこでは、アメリカ軍は日本の企業経営の弱体化を予想していた。経営の熟練者がいなくなるとみていた。しかし、中堅の職員が経営者に昇格し、社債発行と増資などで大株主の権力を弱め、利潤の低い機械工業の発展に成功した。また、新規に調達した資金で投資の拡大を計り、企業の設備投資を拡大して、日本経済の活性化に成功した。

(1) 株主の権力分散化

日本経済発展の推進力となった機械工業は、

労働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供者とか販売店に株式を分散して所有させたために、専門経営者は事業活動に対する協力者を株主以外の会社関係者の中に獲得して、株主の力を弱めることが出来た。配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、設備更新や新規事業の拡大は順調に推進することが出来た。それは、日本における専門経営者の登場と株主権の排除は機械工業の発展を推進した大きな原因とみられる。

(2) 専門経営者と独裁体制

日本経済発展の推進力となった機械工業は、労働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供者とか販売店に株式を分散して所有させたために、株主の力を弱めることが出来た。配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、設備更新や新規事業の拡大は順調に推進することが出来た。

専門経営者の経営支配力の強化とともに、取締役の力が強まり、1970年代には、専門経営者の独裁が浸透することとなった。専門経営者に対する監視もなく、独裁者となったため、日本の大企業では、経営者の独裁が強まり、組織自体の革新を進めるシステムの開発が後れて、1990年代当初のバブル崩壊とともに、民間企業の不祥事が目立つこととなった。

(3) 利害関係の調整機関：経営者の役割

組織とは、創立者の創業の理念、リーダーの提唱する組織の使命を構成メンバーと共有して、その社会的使命を果たすものである。そうした中で、組織のリーダーであるトップは、企業経営にとって極めて重要な役割を果たしている。ここでは、企業トップの役割と日本企業の現実を解説するものとする。

(i) メッセンジャー・ボーイの専門経営者
専門経営者の本来の役割は、組織のオーナーである株主と組織の構成員たる一般職員との仲介役を果たすことだ。彼は、企業に資金や資材、部品を提供する関連機関との利害関係の調整役でもある。経営者は、本来は、株主を初めとする会社の所有者の単なる代理人にすぎず、そこに働く労働者に労働方式の指令を発する現場監督にすぎなかった。経営活動における基本的な機能ということになれば、株主の任命で就任した専門経営者は、組織に参加したことの報酬に相応の単なる時間の切り売りに対応する中身の薄いサービス活動の提供者にすぎないのだ。

本来は弱い立場にあるが、従業員を人事権で抑圧し、その他の利害関係者に対しては、専門情報を持つ強い立場を利用して、その支配権を獲得する。自己の能力をはるかに超えた経営戦略の策定というような高度な役割も課せられる。

(ii) 経営者と社会的責任

組織の使命とは、組織の創業理念を時代の変化に対応させて社会奉仕に徹することにある。そのためには、時代と社会の変化を確認、組織の理念と使命を修正し、リーダーがそれをメンバーに伝えて、組織全体を組織の目的に合致した活動に軌道修正することが求められる。組織の権力者とはならず、メンバーの活動に恩典を供与する役割が期待されている。

(a) ミドルに対する権限委譲

成功する組織は設立目的に力点をおいた効率追求とそのため学習機関としての性格を強める機関である。設立当初の創業者による権力支配としての性格を極力制限して、効率的事業展開と学習機関としての性格を明確に堅持して、メンバーの努力を引き立たせる機関である。組織の推進力には、一般に多くの要素が介在して、多様な機能をもっている。

そこでは、時には、リーダーはその存在感を弱めて、組織のメンバーに対する組織学習

を呼び掛けて、それを支援することが賢い方法となる。権力を掌握して、それを自分に集中して行使するのではなく、潜在的能力を持つミドルを活用して、彼らのサポーターとなることも肝要である。これこそが企業統治の役割を課せられた経営者の使命といえそうである。

(b) 支配の抑制と組織学習の効果

現代社会における企業組織の効率向上に向けて、組織学習の重要性と生涯教育期間の延長を指摘したフォレストアの発想を提示する。彼は、社会の進化は人間の長期にわたる勉学と努力に支えられ、しかも人間に長期間の学習を強いるものとなることを指摘する。さらに、企業組織の今後の発展には、そこでの権力者の存在感を極力排除した民主的な意思決定方式の重要性を彼は強調している。同時に、過去20年間の企業組織における技術革新が、権力者による企業支配を排除して、全員参加の民主的な新たなシステムの中から発生してきた事実を指摘し、今後そうした傾向が一層強まる方向を指摘している。特に、組織における民主的な意思決定が、組織の発展に大きな役割を果たすことを強調している。(注1)

2. 日本の労働慣行と終身雇用制

わが国における終身雇用制の原点は、1910年代における日本の重工業の発展にあるものとみられる。そこでは、従来、熟練を要する製造工程の多くを請負制で人入れ稼業の親方に依存してきた機械工業の大企業が、直接の雇用方式に転換して、熟練労働者の内部職員として困り込んだことにある。熟練労働者の内部化と訓練を行い、彼らを会社人間に変えて、終身雇用としたことによる。そこで、彼らは、定年まで、職場、仕事、給与を保障されたという。そうした慣行は、多くの職種の労働者に拡大して、昭和期に至ると、新たな職員を学校卒業と同時に採用して彼らを早期に訓練して、一生の間会社で面倒を見ることとなる。終身雇用制に関して専門家である間

宏の学説を紹介して解説に代える。

(1) 日本の労働慣行の歴史と特殊性

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

明治30年代より、労働者の権利獲得運動が労働争議という形で尖鋭化したという。そこでは、待遇改善の要求が高まる。能率の向上に向けた要求もあり多くの企業が対応に苦勞したとされる。そうした中で、大正時代、第一次大戦後には、産業転換と雇用形態が多様化したとされる。紡績、化学などの工場では、機械化がなされており、雑役等の労働部門を除き、すべて、企業が直接に労働者を雇用了。以前には、手工業的熟練の重視された重工業では、基幹労働部門も工場労働者は、人入れ稼業の親方に対する請負制であった。高度な熟練労働を要する工程も、親方に委任する請負制が採用されてきた。

しかし、20世紀初頭より、機械工業を中心として、請負制から従業員の直接雇用に転換している。請負制度の崩壊は機械化の進展に比例していた。(注2)

機械化に伴い、機械の操作につき熟練工の養成が大きな課題となる。その際、熟練労働力の確保と育成に際しては、日本では、科学的管理方式(テイラーイズム)が敬遠された。代わりに、家族主義的な、経営者の温情が、従業員の待遇と研修に活用されたという。

そこで、わが国企業では、経営家族主義が形成された。日本では、アメリカで流行していた科学的管理方式が職場における正式の労働慣行としては敬遠された。それは、国鉄における一家主義のような形態に提示されている。

(i) 近代における日本の温情主義

日本の労働慣行においては、欧米風でなく日本の温情主義の浸透した理由を確認することが必要であるとみられる。そこでは、機械

化の推進の際に熟練が尊重されて、企業に人間をとどめておくことがなされ、そこから熟練労働者の終身雇用制度が導入されたという。時代の推移とともに、熟練工の不足、IT化、機械化で意味が薄れてきた。しかし、年功賃金、終身雇用、企業内労働組合の源流は、日本社会に根付いて、その後の日本企業の温情的行動の基盤を形成してきたものとみられる。

(ii) 産業合理化運動の台頭

対中国戦が始まる昭和年代より、日本の産業は軍事経済化の制約を大きく受けることとなる。そこでは、従来の経営家族主義の動揺が起こり、軍事経済化が強まることとなる。

昭和13年(1938年)4月には、国家総動員法が制定されて、民間企業のほとんどが戦争に対する協力を迫られる。国の目標達成に向けた企業の努力が要請された。そのころからは、事務部門よりは製造現場と工員が重視され、能率が尊重された。臨時職員である徴用工が優れた実績を示した。国が保証した事業一家思想が普及して労働争議が激減することとなる。

(iii) 経営のアメリカ的民主化：経営家族主義の崩壊

太平洋戦争後は、財閥解体と指導者の交替があり、経営地図が大きく変わるものとなる。

占領軍の姿勢転換と労働運動支援が占領軍により行われる。ただ、1947年3月のゼネストは中止された。

日本では、労働成果の配分に関しては、アメリカ的な能率給は普及しない、終身雇用、年功序列に代えられた形で、日本の温情主義が残ることとなる。戦後の労働組合は合理化反対、差別反対を貫徹した。力の衰える事で、労組の要求が通らなくなり、労働組合の力が衰えた。

(2) 終身雇用制度の点検：上昇指向とそれを満足させる組織の工夫

従業員の勤労意欲を高めるために、日本企業では、ひとたび採用した労働者をできるだ

け長期間にわたり、企業で雇用し続けることが目指されてきた。これが、いわゆる終身雇用制度である。終身雇用制継続に向けて、わが国では、多くの試みがなされた。

(i) 新卒の採用、企業内訓練

熟練労働者の企業内採用に対応するように、企業内で労働者を訓練して、日本企業では、勤続の長いものに年功制での賃金を保証してきたとされている。企業では、新規の学校卒業者を採用して、彼らを、企業内部で訓練して、企業の幹部として、育成することとなる。

(ii) 労働者訓練

企業に雇用された労働者に対しては企業内で訓練がなされた。企業内の研修は必ずしも熟練を高めることができたわけではないが、一応は、会社側の意図する従業員の確保に向けた努力が従業員に理解されて、何とか従業員を企業内部に引きとめることに成功したとされている。そこには多くの工夫がなされたとされている。

(a) 技能研修の軽視

高い技能の研修は、他社からの引き抜きで従業員を失うこととなるために、従業員個人に委ねられてきた。企業の用意した訓練方式に加えて、自己の努力で外国に対する留学の支援も行われた。高い技能の研修は、特定の個人に対するものであり、自社に従業員がとどまるような工夫がなされてきた。

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

(b) 日本人の勤労意欲と研修制度

日本の高度成長期には、多くの企業で、従業員の勤労意欲を高めるために多様な工夫がなされたとされている。その工夫の一端を紹介するものとする。従業員の勤労意欲を高める、生産性を引き上げるための工夫である。

まず、同じ企業に長い間勤務することを奨励することである。終身雇用制度である。さらに、従業員の能力を徐々に引き上げて、生

産性を高める工夫である。

そこで、ドーアの強調した経済合理性を尊重する日本人の特性とか、また、ホフステドの指摘する男性的性格（高度な権力意識）や上昇指向などに配慮した日本企業の人事政策と研修制度の特色を指摘する。日本人の特色を指摘しても、それは、外国労働者との比較がないと日本の研修制度に関する科学的な説明にはならない。そこで、やや科学的説明に近付くために、鈴木竜太の日本における研修制度の特色の解説を行うこととする。これは、労働者を企業に確保するための企業の努力である。

@人事政策を兼ねた研修制度

日本企業では、従業員の年代に対応して手厚い教育支援と研修を行うところが多い。

入社当時は、新人研修ということで、会社の概要、特色等の説明が行なわれて、仕事に対応するところ構えが教えられる。さらに、効率的な仕事の進め方が教えられた。日本企業では、管理職への昇進は遅いとされているが、高い業績を上げると、昇進は早まる。

ともかく、30歳代前半になると、遅い昇進ではあるが、最下級の管理職への登用がおこなわれて、30歳代職員の管理職としての教育がなされる。たとえ、時期は遅くとも、昇進は従業員を企業に止めるための有力な手段になるといわれる。

40歳代の中間管理職は多くの課題を抱えて、会社の進路となる意思決定に戸惑いが生ずる時である。中間管理職に対する研修によっても、十分な成果を挙げることは難しい。それでも、人事採用担当者とのコミュニケーションで回答が出せることもある。研修には、意思疎通という点でも、大きな意味がある。

取締役昇格する管理者はすくないが、少数の上級管理職に対する教育も必要である。取締役のコースから外れた管理職に対しては、退社後の人生設計を導く役割が、人事と研修担当者に任されている。こうした手厚いケア

は、外国ではまれなケースとされている。

手厚い企業研修で、意思の疎通が図られてきた。(注3)

第2章 階層組織成立根拠と その逆機能：バーナード

組織不祥事の背景には、企業組織における意思決定に際しての階層制の逆機能が大きな作用を与えているとされている。利益優先、効率重視、成果主義という前世紀の遺物である資本主義社会における営利企業において常識となってきた人為的な意思決定システムである階層組織の問題点が明らかになりつつある。階層組織では、多くの従業員が組織のトップからの命令に従うことを強要され、自己の能力拡大の機会を奪われるケースが増えている。人間の潜在能力の発揮が組織の活性化に大きな意義をもつ現代社会において、命令という意思伝達システムが組織発展の大きな欠陥となって来た。

現行の階層制組織では、リーダーが上位に位置して、従業員は上からの命令を受けて事業を遂行するという形態をとる。たとえ、命令の内容がナンセンスでも、階層制組織においては、従業員は上から命令を受けて業務を遂行するという方式を強要される。ここでは、現行の階層組織を中心とする企業の在り方の問題点を提示し、個人の役割を高めて、リーダーの意思決定の方向に転換を迫ることを提唱するものとする。

本章の目標は、意思決定の基盤に上位者の権威をコミュニケーションの基盤として指摘したバーナードの発想とそれについて解説した真野脩や山本安次郎の業績を紹介して、階層組織の欠陥を明らかにすることとする。

1. 階層組織と側生組織：真野脩によるバーナード解釈

組織や企業は多くの資源を持ち、個人ではなしえない事業活動を行う。そこに、個人が

参入し、自己の能力を高める貴重な機会を得る。こうした貴重な役割を果たす反面では、組織には大きな欠陥もある。個人では考えられない不祥事を起こすこともあり、それが組織のもたらす大きな欠陥となる。そうした企業の力の源泉は、そのもつ経済的資源、人的資源に加えて、組織力にある。そこに、個人が参入し、自己の能力を高める貴重な機会を得る。ここでは、バーナードの組織論に基づき、階層制の問題点を指摘するものとする。

(1) 階層組織の基盤と役割

階層制が成立して機能する基盤として、バーナードは以下のような指摘をしている。

組織における個人の要求として、以下の5点があるとする。

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

(2) 個人的要求よりの地位システム

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

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

こうした諸点の要求に沿うものとして階層制が定着したものとするのである。

(3) 組織機能維持のための地位システム

さらに、バーナードは、組織の活動過程としての伝達システムの重要性に配慮して、以下の諸点を指摘して、階層制の意義を強調し

ている。

すなわち、組織のメンバーの間の a. 信頼性、権威の付与、理解可能の三条件、b. 誘因システムとしての階層制の持つ役割の重要性、c. 責任感を維持、育成するためのシステム、であることである。

(4) 階層制の限界：権威失墜

組織の中で大きな役割を果たしてきた階層組織にも、最近では、大きな限界が表れてきた。取締役、部課長制度の階層制の下での情報交換と命令方式に対する人間の反乱とでもいべき事態が現われている。命令にのみ従うことのできない人間性の限界がある。

また、取締役、部課長の権威の低下が起りつつあるものとみられる。その原因は、人間の知恵を超える大きな事業活動に対する制約、社会の変化、命令のみを嫌う人間の反乱、職員全体の知恵の向上と役職者の能力を超えた知識水準の上昇などである。そうした中で、従来通りの階層制組織の形態を守り、上意下達の封建的な意思決定方式を維持する企業に大きな危機が到来しているものとみられる。また、業績の回復を目指して、法律や倫理に反する意思決定や事業慣行を行う企業も少なくない状況となりつつある。

そうした指摘と同時に、階層組織の持つその他の問題として、組織の目的、有効性が把握できないこと、ならびに、セクショナリズムの欠陥などが指摘されている。(注4)

2. 階層制の逆機能

階層制は先に記したように、上意下達の意思決定と迅速な行動を長所とする工業化時代に極めて適合したシステムとみられる。効率と迅速性の求められる時代が到来して、階層制は、工業化時代にその役割を高めて社会に普及した。

しかし、20世紀の末からは、階層制をはじめ従来の組織形態には多くの欠陥が目立つようになってきた。そうした欠陥を階層制の逆

機能としてとらえる考え方もある。バーナードの指摘を踏まえて、階層制の逆機能を解説することとする。バーナードは、組織、特に、階層制組織の逆機能について指摘している。問題点を地位システムの側面から分析し、階層組織の逆機能として、バーナードは、以下の諸点に配慮すべきであるとする。

(1) 地位システムとしての欠陥

地位システムの個人に課している問題として、以下の諸点が挙げられている。

- a. 階層制は、地位システムとして個人に対する真実の評価を歪めること。
- b. エリートへの地位の循環を不当に制約すること。特定人物による地位の独占を強めることが問題となる。
- c. 公正な地位と機能、責任などの配分システムを歪めること：賃金、名誉、威信は地位により、配分の差異があること、である。(注5)

(2) 階層制度の欠陥

階層制度の欠陥としては、さらに、以下の諸点の指摘がなされている。

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

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

(3) 階層制の具体的な逆機能

階層組織の逆機能とそれに対する対策に関してバーナードの試案は以下のとおりである。

- a. 組織人の地位の自由な移動で地位と権力の調和を計ること。

- b. 組織における職業人にとり、地位が目的とならないような雰囲気形成すること。
- c. 職務と人間とがモラルと適合するように監視すること。
- d. 下位組織に対する対策が必要であること。
- e. 上位管理者に対する監視対策の必要性があること。

3. 階層組織の逆機能に対する対応策

階層組織には、多くの問題が生ずることが多い。その対策の一つが、企業を取り巻く労働組合などの側生組織の性格を活用して、組織内に市場組織を導入する事業部制、関連会社と結ぶネットワーク組織の活用を考慮することである。換言すれば、組織内部における欠陥を関連組織の協力で防ぐ対策を考へることが一案である。組織の中に、企業に関連する他の組織、すなわち、間接的な市場原理（競争原理）を導入する事での事業部制を成立させたことが組織の生き延びた大きな原因をなすのである。

(1) 階層組織と側生組織：真野脩

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

消費者、原料提供者、資本家などの外部組織との関係が問題となるのである。企業の公式組織の外部にあり、社会の一部を構成する組織が側生組織である。側生組織の役割を高めて、階層組織を監視することが不祥事対策として重要であるという。

(2) バーナードの進化論

道徳性と人間に与える階層性のインパクトに注目することが肝要である。

公式組織としての階層組織には、組織の維持存続という固有の役割と目標がある。しか

し、個人の認識では、組織の未来を漠然としたものにとらえる傾向があるのだ。それは、不完全な情報に基くものであり、明確な意識はない。そこでは、未来の予測も不正確なものとなる。

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

4. 道徳性に関する問題提起

組織の意思決定と活動にとってリーダーの役割の重大さに関しては、指摘するまでもない。組織論の創始者としてのバーナードは、「経営者の役割」の中で組織の正常な発展のために経営トップの役割の重要性を強く指摘している。また、経営活動におけるリーダーの倫理性の重大さを再三再四指摘している。とくに、その結論では、経営者の資質に関して、道徳性において他に重要なものがないとみられるほどその意義を強調している。

以下、経営者の役割に指摘された倫理性に関してその意義を指摘することとする。結論の最後にリーダーの役割と倫理性の意義が指摘されている。

- (1) 組織は、参加者の協働のシステムであるが、協働体系の均衡の混乱は、誤まった考え方、とくにリーダーの判断ミスから生ずることが多い。それは、組織の活動を推進するのに際しては、破壊要因である個人的なひいき、偏見などの行動である。公平な判断と活動が組織の健全な発展には必要不可欠なことである。
- (2) 組織活動の過誤は、以下の誤謬から生ずるのである。
 - (i) 組織生活の中では経済の単純化、非公式組織の事実を無視すること。
 - (ii) 権威の客観性と主観性を逆にすること、道徳性と責任を混同すること。
- (3) 組織の拡大とメンバーの協働の程度の

増加とともに、組織活動の道徳的複雑性が増加する。それに相応し技術の高度化が求められる。道徳性の高まりに対する配慮が求められている。

- (i) 協働の戦略的要因はリーダーシップである。リーダーシップは、技術的熟練と道徳的複雑性に対する高い個人的能力に与えられる名称である。そうした高い権威に個人が従おうとする性格が結び付いたものが真の指導力である。
- (ii) リーダーの戦略的要因は道徳的創造性にある。さらに、リーダーシップは、技術の高度化に依存するが、そうした高度な倫理性をもたらす性格ともなる。
- (iii) 社会的統治の戦略的要因は、リーダーの育成と選択である。それは、技術の高度化と道徳水準の高度化にバランスをとることである。

以上に見た通り、企業のリーダーの道徳性が、企業不祥事回避の大きな役割となる事をバーナードは指摘する。

第3章 サイモンの経営行動論から見た組織忠誠心

前章では、組織不祥事の原因となる階層制の逆機能を観察した。組織不祥事の排除には、組織の中で、従業員が不祥事の排除に向けた組織的活動を展開することである。それには、組織活動に対する従業員の忠誠心を高めて、不祥事防止に向けた工夫を凝らすことである。そこで、サイモンによる「経営行動」の問題提起の概要を解説することとする。問題は、かれの著書の第2章にある経営理論の問題点の指摘であり、また、後半の各章、コミュニケーション、能率、忠誠心の組織との関係性について指摘した諸点にある。

1. 経営行動の解釈方式：組織忠誠心の意義

サイモンは、「経営行動」の第7章、第8章で組織に働く従業員に対する組織による活

動の制約と活動に向けた条件を紹介し、その結果としての組織の成果を解説する。すなわち、組織の中の取締役という役職者の権威の意義を第7章で提示し、それを尊重するように求める。さらに、第8章では、協働に向けた従業員間の対話と意思疎通（コミュニケーション）に向けて努力の重要性を指摘している。第7章、第8章では、組織から個人に対する制約と要請を提示する。

次いで、第9章、第10章では、その成果としての個人の組織に対する寄与に関して解説している。すなわち、第9章では、能率の意義を解説して、組織の目的に適合するように能率を高めることを期待する。そこでは、効率の内容を抽象的に提示しているが、解釈の仕方では、能率を単なる産出物や利益で捉えることの一面性を戒めているようにも見える。次いで、第10章では、組織に対する従業員の忠誠心の内容が提示されている。組織の長期的な繁栄と社会性に沿うような忠誠心であれば、歓迎される。しかし上司に従う盲目的な忠誠心であれば、組織不祥事につながるものとなる可能性も示唆しているように解釈できる。(注6)

サイモン説の解説

第9章：能率の基準

能率は通常は、投入と産出の関係で決まる。しかし、厳密には、そこに、組織の目標と組織活動の価値が加えられるべきである。目的とそれに向けた価値が加わることで、能率の意義は、大きく転換するのだ。

たとえば、テイラーによる定義では、能率は、標準作業量に比較した現実の算出の比率であり、能率の定義が単なる Input, Output (投入、産出) なるものとは異なるものとなる。

組織の目標と価値観に比較したものとして、能率や効率も異なる評価が可能となるのだ。

経営効率も、原則的には、限られた資源で最大の効率を求めることとなる。しかし効率

は組織の目的に応じて異なるものだ。価値の内容は、組織の目的で多様であり、その成果の判定は消費者が行うことになる。機能別組織の価値は、決定を容易にする。

統治の意思決定過程改善の手段は、予算文書である。これにより、統制が容易になるという。

第10章：忠誠心と組織への一体化

要約すると、組織された社会は、組織のメンバーの一体化を通して、個人的な動機に代えて、社会の価値と体系を個人に課するという。組織の活動は、それが生む一体化の型が社会の価値と組織の価値の一致をもたらす範囲で、社会的に有益であるという。

一体化の根拠としては、機関の成功に対する個人の関心、私経営原理の公的機関への移転、注意の範囲（限られた価値の領域以上のものがその範囲にはいることを妨げる）が限界であるという。

組織と個人との一体化の望ましくない結果としては、自己の価値観と組織の価値、さらに他の価値との比較が困難となることと、組織の設計もその偏りを防ぐものとなるように工夫されるべきだということが指摘されている。

ここで、組織に過度に一体化を計る組織人の歪んだ価値判断を招くこととなる。野心家の権力志向者による組織のトップとなることの危険性が提示されている。

ここに、企業の社会的責任（CSR）の重要性和根拠が提示されている。

一体化の根拠

個人の組織に対する一体化が大きな問題となる。それが、組織の長期の存続と社会奉仕活動と結合することで、組織不祥事の排除につながる。しかし、それが、リーダーに対する個人的な崇拜と代償を求めた行動であれば、大きな組織不祥事につながるものとなる。

2. 経営理論の若干の問題点

一般に言われている組織の経営原則がサイモンの経営行動の第2章に提示されている以下の諸点である。この第2章の指摘は、組織不祥事の解決に大きな課題を提起している。

以下の諸点を総合的に配慮することで能率の向上と組織不祥事防止のヒントが得られるとみられる。

- (1) 経営能率は、集団の中における仕事を専門化することで増大する。（専門化）
- (2) 経営能率は、メンバーを権限のヒエラルキーに配列することで増大する。（階層制と命令一元化）
- (3) ヒエラルキーのどの場所でも統制の幅を少人数に限ることで能率が増大する。（統制の幅の縮小）
- (4) 能率は、従業員を仕事に応じてグループ分けをすることで増大する。

ここでは、経営効率向上の重大要因として、専門化、階層制と命令一元化、統制の範囲縮小の効用が説かれているが、それが、反対に、組織不祥事の原因となるもので、それらの逆作用に留意することが求められる。効率との関係を有する事項としては専門化、命令一元化、統制の幅などが課題となる。すなわち、経済活動の効率は、組織の中で高い効率と生産性を向上することで可能となる。と同時に、組織は、また、不祥事の温床ともなる。組織の活動とそこでの意思決定と協働方式である階層制の効果と限界を確認することが求められているといえよう。すなわち、階層性の効用と限界に注目し、双方を両立させることに組織不祥事防止のヒントがある。

反論の指摘

こうしたサイモンの発想に対して、以下の反論がある。

- (1) 専門化：いかなる分野の専門化かが問われる。場所か、機能か、その他かである。

(2) 命令の一元化：命令を受ける部下が、上司より、優れた専門性を持つときに大きな問題が発生することとなる。命令が優先されても、必ずしも効率を高めるものとはならない。当該問題は、サイモンも他の著作では意思決定の際の不合理として指摘している。

課題としては、いかにして、命令がなされるべきかが問われるのである。

(3) 統制の幅：統制の幅は短いから良いというものではない。官僚制度の蔓延の危機が考えられる。階層の段階が少ないからといって効率向上にはならない。統制の幅を狭めることで、職員の視野が狭くなり、真実を見失う危険がある。縦割り、肥大化、非効率性などが、今大きな問題を提起しており、視野狭窄という課題が指摘されている。

(4) 組織の性格：目的、過程、顧客、場所別組織が問題となり、ここでも相互の矛盾が見いだされる。経営の性格としては、その一貫性が求められている。

結論：組織論の権威から学ぶこと

組織不祥事の解決には、組織論の権威のいうことに大きなヒントがある。

1. リーダーの役割：道徳性の問題提起

組織の意思決定と活動にとってリーダーの役割の重大さは指摘するまでもない。組織論の創始者としてのバーナードは、「経営者の役割」の中で経営トップの役割の重要性を強く指摘する。また、経営活動におけるリーダーの倫理性の重大さを再三再四指摘している。

(1) 組織は、参加者による協働のシステムであるが、協働体系の均衡の混乱は、誤まった考え方、とくにリーダーの判断ミスから生ずることが多い。それは、組織活動の推進に際しては、破壊要因である個人的なひいき、偏見などとなる。公平

な判断と活動が組織の健全な発展には必要不可欠なことである。

(2) 組織活動の過誤は、以下の誤謬から生ずるのである。

(i) 組織生活の経済の単純化、非公式組織の事実を無視すること。

(ii) 権威の客観性と主観性を逆にすること、道徳性と責任を混同すること。

2. 組織に対する忠誠心高揚

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

3. 階層制の欠陥排除

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

4. 専門経営者と終身雇用制

現場重視、ミドルに対する経営権限の委譲等を行ってきた日本的経営は、企業不祥事の排除に効果が期待できるとみられる。それらは、組織における従業員の忠誠心を高めるものである。彼らの活躍で従業員の不祥事解決に向けた努力が期待される。

(千葉商科大学名誉教授)

注釈

1. 宮島英昭（2004年）『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。
岩井克人（2003年）『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
小杉美智子（2009年）「脱近代組織における学習システム：新車開発方式にみるミドル・マネジメント」『CUC：Policy Studies Review』（千葉商科大学大学院政策研究科機関誌）No. 23、2009年8月。
ピーター著、田中融二訳（1986年）『ピーターのピラミッド法則』ダイヤモンド社。
2. 間 宏（1989年）『日本的経営論の系譜』文真堂。
ホフステド著、安藤文四郎監訳（1984年）『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部。
3. 鈴木竜太（2006年）『自衛する組織人』生産性出版。
コリンズ、山岡洋一訳（2001年）『ビジョナリー・カンパニー：2：飛躍の法則』日経BP社。
影山僖一（2008年）「脱権力支配の組織学習と効率向上：組織の三大機能と組織改革」『平成法政研究』（平成国際大学機関誌）第13巻第1号、2008年10月。
4. 真野脩（1987年）『バーナードの経営理論』文真堂：第5章：バーナードの組織観、第7章：バーナードの進化論的立案
5. バーナード、山本安次郎訳（1962年）『新訳：経営者の役割』ダイヤモンド社、p. 35-74。
バーナード『経営者の役割』p. 10-11。
6. Simon, Herbert A., 1945, *Administrative Behavior*, 4ed. 1945, Free Press. 二村敏子他訳（2009年）『新版：経営行動』ダイヤモンド社。

Summary

A Study on the Corporate Scandal Corporate culture and Dynamism

Kiichi Kageyama

This is to show the reason behind the corporate scandal and its resolution since the end of the Pacific War. It intends to show the most crucial method for the resolution of the scandal. The success of the business activity depends deeply on the functions of the corporate workers and its leaders. This is to recommend the kind treatment for leaders of the corporations to workers. The important activity of the leaders must be the treatment to comply with the workers together with customers.

（受付 平成24年7月19日）
（校了 平成24年9月5日）