

欧州から ニッポンをみる

『大企業の不祥事続発の二因は 経営戦略にある』

266

在仏コラムニスト 安部雅延

発覚前に把握しきれない不祥事

神戸製鋼のデータ改ざん問題が大きく報じられる中、この数年、大企業の不祥事発覚は枚挙に暇がない。東芝、日産、東洋ゴム、タカタ、オリンパスなど、粉飾決算、無資格者による不正検査、データ改ざんなど、グループ企業全体を揺るがす問題に発展し、企業の評価を傷つけている。同時に、企業トップの社長や会長、CEOが、ほとんどの場合、不正を事前に認識していなかった例も少なくない。組織が巨大化すれば、一人の人間が管理できることは限られてくるのは当然だが、それでも不祥事は起きてはならないことだ。

筆者の高校の先輩で、阪神淡路大

震災に直撃された当時の神戸製鋼神戸製鉄所の所長で、副社長にもなった光武紀芳氏の武勇伝は、NHKのプロジェクトXにもなった。当時、神戸製鋼が供給する金属素材が世界中の自動車産業に深刻な影響を与えた話を直接聞いたことがある。

グローバル化し、巨大化した企業の社会的責任の重さを当時、深く考えさせられた記憶が蘇る。小さな不正行為が想像以上の悪影響を社会にも企業自体にも与える事実を見る時、企業のトップに立つ人間の責任の重さを痛感せざるを得ない。

企業での不祥事が頻発するようになった原因の一つに、21世紀に入り、

日本の大企業が株主重視のアメリカ的企業運営にシフトし、収益第一主義で短期業績が追求されるようになったことが指摘されている。言い換れば、「どこを向いて仕事をしているのか」という疑問だ。

過度のプレッシャーから現場で、苦し紛れに一線を越える事態が引き起こされているという指摘もある。プレッシャーが不正行為を助長することは、ビジネス心理学の専門家の間でも指摘されている。

無論、経営幹部に権力が偏り、上層部で秘密裏に決定が下され、従業員が進言できない社内体質があるなど、その他の要因もあるわけだが、最近の不祥事の背景には、過去にはなかったプレッシャーの存在が指摘されるが多くなった。

逆に日本の製造業に根づく現場主義の限界を指摘する声もあるが、それなら現場がプレッシャーを跳ね返していたはずだ。

近年、企業はコンプライアンスやCSR、コーポレート・ガバナンスといった企業ルールの制度化、体制整備を進めている一方、それが正しく運用され、しっかり機能しているかを疑問視する声も聞かれる。

体制づくりをしても、その体制に魂を入れ、持続可能な状態に保ち、効果を確認できなければ、あつとやう間に形骸化してしまふ。法律と同じで、法律を定めると、その裏をかき、抜け道を探すのが人間の性（さが）だからだ。

上からのプレッシャーに「悪いこととは思ふが、これぐらいなら明るみに出ることはないだろうし、許されるだろう」といって一線を越えてしまふ。小さな嘘が大きな嘘に発展するように不正行為はエスカレートし、その不正行為は会社の存続に関わるような重大問題に発展する。それに不正が長期化し、組織ぐるみとなれば、不正の感覚すらなくなる。不祥事が起きると報・連・相のコミュニケーションが不足していたことがよく指摘されるが、不正行為を行ってしまっているグループの代表が、それをそのまま上司に報告することなどありえない。

それに案外、不正行為を行う現場では、その重大さを認識できていないことが多い。企業そのものが高い評価を受けていれば、その影で多少の不正行為は表に出ることはないだろうという気の弛みや傲慢さもある

だろう。これだけ世の中でコンプラ
イアンスが言われていても、現場の
意識は意外と希薄な場合が多い。

経営戦略への熟慮が足りない

では、誰が不正行為を行わないよ
う踏みとどまらせることができるの
か。それは組織のトップに立つ人間
と経営陣以外にはありえない。人の
持つ勤勉さやモラル、労働規範をあ
てにする従来の日本の経営は役に立
たなくなっている。それは終身雇用
と社内からトップを生む社内論理優
先の経営スタイルに支えられてのこ
とだった。

右肩上がり収益が伸び、運転資
金は系列バンクに支えられ、損益は

グループ内で吸収できた時代は終焉
を迎えている。企業は激しい国際競
走と海外投資家の目に晒されている。
そんな中、日本独特の性善説や愛社
精神、組織への忠誠心に頼り経営す
ること自体が困難になっている。

人間は追い込まれると苦しませられ
不正に手を染めるように、組織で
も同じようなことが起きてしまう。
不祥事発覚後経営トップが認識して
いたかは責任問題として当然追求す
べきだが、たとえ認識していなかっ
たとしても責任は免れないだろう。
欧米なら、実際に不正行為を行っ
た従業員を特定し司法に訴え、トッ
プが責任を取るの、余程のことが
ないとありえないが、日本ではそう

もいかない。

無論、不正行為を許さない決意と
確固たる信念を日々社員に示すこと
や、不正防止の管理体制の運用を自
ら直接行うことも重要だ。それは不
正行為を隠蔽させないことでもあり、
さらには不祥事発覚後の隠蔽は、恐
ろしい結果をもたらすという認識を
社内植えつけることにも繋がる。

ただ、不正行為を把握するには、
下から上の日本的な報連相は役に立
たない。不正を行う人間が上司にそ
のまま報告することは考えにくいか
らだ。つまり、トップは部下から上
がってくる報告を信じる以前に、自
ら進捗管理のための情報収集を行い、
自ら不正行為を見抜くくらいの姿勢
が必要だという話だ。

それよりも気になるのは、できな
い目標を経営幹部が立ててしまい、
その結果として不祥事が起きている
という事実だ。つまり、十分な収益
を確保するための戦略が練られてお
らず、達成不可能な目標設定、生産
性を考慮しない人材配置により、現
場に必要以上の負荷がかかっている
ことが多いという問題だ。

日本の製造業は現場主義で現場の
権限が強いことで、経営陣が不正行

為を把握し、事前に防止するのが難
しくしているという指摘もあるが、
今は保身に走る技術者が多い。最初
のヴェイジョンや戦略が現実的でな
ければ、現場は辻褄を合わせるために
一線を越えることもあるはずだ。

「手段が目的化する」、これが日
本人の短所の一つだ。企業の公共性
や公益性を捨てても利益を産むた
めに一線を越えてしまうというのは、
その典型だ。神戸製鋼の例は、それ
が如実で、同社のデータ改ざんは、
世界中の陸、海、空の人の移動の安
全を脅かす事態を生んでいる。

組織は時間が経ち、肥大化するこ
とで必ず腐敗し、緩みが生じること
は否定できない。しかし、過度のプ
レッシングから一線を越えるような
事態に現場を追い込んだのは、適正
を欠いた経営戦略を立てた経営陣の
側にあるのではないだろうか。

収益第一主義の企業の姿勢は今後
も変わらないだろうし、企業はグロ
ーバル化で生き残りをかけた激しい
競争に晒され続けるだろう。しかし、
不正行為に走れば結局は全てを失う
ことにもなりかねない。経営陣の考
え抜く力が試されていると言えそう
だ。

戦略会議

