なぜ企業は不祥事を繰り返すのか？

名古屋企業リスク研究会　日本の安全神話研究グループ
岡本年康、竹内徹、竹内弘幸

1　はじめに

企業不祥事は後を絶たないが、2000年、2004年のリコール隠し問題により企業の存続さえ懸念されたM社がまたしても2016年3月に法律に違反する不祥事を起こした。しかも、20年近くにわたり続けていたという驚くべき事実も発表された。20年前からといえば、2000年、2004年の問題が発生する以前からであり、二度の不祥事発覚の裏でこの法律違反は明るみに出ることなく脈々と続いていたことになる。また、M社はそれぞれの不祥事発生後に、企業としてどのように改善改革していくのかを第三者調査報告に基づいて進めてきたはずなのに、なぜ課題を克服できず、体質改善ができなかったのかという疑問が生じる。

2014年から企業不祥事を研究してきた私たちは、①なぜM社はまたしても不祥事を繰り返したのか、②社長は交代し、倒産寸前の状況まで追い込まれたのになぜ体質改善ができなかったのか、③実施した対策のどこが不十分であったのか、M社に対するこれらの疑問を追求し、体質改善ができなかった原因の背景に何があるのか、その背景こそが真の原因であると考え、それを検証したいと考えた。

M社を題材として取り上げるが、多くの日本企業にとって体質改善は必要でありながら容易でない現状から、改善を必要とする企業の参考になる結論を導き出したい。

2　研究テーマの抽出

私たちが過去2年の研究で出した結論は以下のようであった。

1．2014年度の結論

3STEPの取り組みで改善を進める

STEP1　行動指針の明確化＝トップからの明確な意志発信

STEP2　行動指針の浸透＝従業員一人一人への知識化活動

STEP3　行動指針の定着＝企業風土となるまでの進化

2．2015年度の結論

S社の事故調査報告書から見える形式的対応に警鐘（残存リスクの懸念）

従業員の意識改革が成功のポイントとなる（改革に成功したJALとの比較から明確）

私たちはこれらの結論が間違っていると思わない。むしろ、JALの成功例を更に検証し、M社の事例と対比することで成功への道筋を示すことができれば、これらの結論を進めるうえでの参考になると考えている。

JALの事例を成功例として取り上げているが、同社も決して初めからうまくいった訳ではない。同社が変わったのは、2010年の経営破綻後であり、2005年頃に機体トラブル等を多発した後の改革は、改革の素地となったということはできても決してその時点で成功していたとは言えない。この点については、昨年の論文における解釈を訂正しておきたい。

経営破綻前のJALはM社と体質的に極めて似ていたといえる。元々、同じような体質であった両社が、片方は経営破綻という荒波を乗り越えて改革を成し遂げて再生し、もう一方はM社グループの金融支援もあって経営破綻こそ免れたが、改革に失敗して三度目の不祥事を経て同業他社の傘下に下るという経緯から見えてくる問題点への対応の違いを比較検討していきたい。

3　改善すべき問題点の抽出

企業の経営手法は十人十色である。企業ごとに独特の手法があっても致し方ないであろう。しかし、企業として「してはいけないこと」は共通であるはずだ。私たちはM社とJAL両社の改善手法を見ていく中で以下の4点を「してはいけないこと」として取り上げ、その対応にこそ、企業の体質改善のカギがあると考えた。

1．ルールを守らない

M社においては、形式的な手続きになっている現状のやり方に疑問を持たず、今まで通り、言われたようにやるという文化が蔓延し、問題を発見し、あるいは指摘されても放置する文化が蔓延していた。燃費データ偽装は性能実験部と認証部の問題であり、他部署の社員は自分達には関係ないと思っていた。また法規に合致しないが構わないという意識を簡単に持ってしまう風土があった。すなわち真のコンプライアンスがなく、守るべきルールも明確になっていなかったことが分かった。

一方、JALにおいても、破綻前は社内事情を優先するあまり、顧客視点を軽視したり、上司は指示するだけで、実行に責任を持たないという風土があった。

破綻後の改革では、平易な言葉で企業理念を掲げ、全社員の心の拠り所となる行動規範を制定し、一人一人の意識改革ができるように行動し、全社員に共感してもらうように実行した。なるほどと思うが、正しく理解し、実行するのは難しい、知っているけれども、身についていない、物事を判断するのに「人間として何が正しいか」「正義にもとることなかりしか」「動機善なりや、私心なかりしか」ということを、ベースにしたこと、なによりもまずはトップの意識が変わることに重点を置いたことが効果を発揮したものと考えられる。

2．誰も責任を取らない

M社においては、“上司は上位者のイエスマンで相談しても無駄という雰囲気が充満している”“最後はM社グループが支援してくれるから大丈夫という意識があった”“不祥事を起こした人がそのまま残って管理職になっている”“不祥事の責任を誰も感じていない”“品質問題に対する意識の低さがあった”“誰も最終的に責任を取らないセクショナリズム”があったという状況があり、責任の所在を明確にするルールや組織が無かったと考えられる。

一方、JALにおいても、“ナショナル・フラッグ・キャリアはつぶれない”“事業計画は自分たちが作った計画でない”“他部門は別会社”“経営は経営、現場は現場”“自分たちの縦割りサイロに閉じこもっていればいい、他部門に口出しはしない、口出ししたら面倒なことになる”といった意識や風土だったが、改革においては、リーダー教育すなわちリーダーとしていかにあるべきか、行動規範としての経営哲学を最前線の役員に定着させることが最優先にされた。また、部門別採算による意識改革、計画策定者と執行者を一致させることによる責任の明確化や“傍観者から主演者へ”“誰かがやるだろう”から“自分がやる”に意識を変化させた。意識というのは、人間として持つべき哲学で、これが欠落していた。皆が納得できるようにまずはトップから率先して、意識を変化させていったことが効果を発揮した重要な要因と考えられる。

3．企業の目指すところが共有されていない

自動車製造事業者としてM社が持つべき理念では、なぜ車を作るのか、どのような車を作ることによりユーザーや社会に貢献するのか、といった点が重要になるはずだ。

M社は、2004年問題への対応策の一環として2005年1月に次のような企業理念を発表した。

M社企業理念：「大切なお客様と社会のために、走る歓びと確かな安心を、こだわりをもって、提供し続けます」

さらに、この企業理念を4つに分け、それぞれについて「目指すべき姿」として図表１のように公表している。

立派な理念を掲げているが、お題目を掲げているだけの印象が強く、これが経営トップから現場まで浸透しなかったことは明白である。なぜなら、この企業理念が発表された2005年当時も裏では今回発覚した燃費不正問題が止まることなく行われていたからである。企業としては、企業理念の公表で体裁を整えただけで、真剣に向き合って改善していこうとする意識はなかったと言わざるを得ない。2005年頃といえば、M社は企業としての存続が危ぶまれていた頃であり、社内ではコンプライアンスよりも利益確保が至上命令となっていたと思われる。

このような対外的なアピールが目的ではないかと思われるような美辞麗句を並べた企業理念や目指すべき姿をいくら文言として発表したところで、現場で実際に仕事をする社員が、自分たちは具体的にどうすればよいのか、何をすればよいのかをはっきりと認識することができないのでは、理念はどこまでいっても絵に描いた餅に過ぎず、改革は実らないであろう。

一方のJALであるが、2004年から2005年にかけて機体不具合等のトラブルが多発した問題を受けて第三者で構成されたアドバイザリーグループによる『高い安全水準をもった企業としての再生に向けた提言書』が2005年12月に発表された。ここでは、意識改革をはじめとする8項目の具体的提言がなされている。しかし、これだけでは意識改革は浸透せず、結局、経営破綻を経て、再建のために送り込まれた稲盛社長の下での改革推進を待たねばならなかった。

JAL企業理念：JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

一、お客様に最高のサービスを提供します。

一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

この理念の下に、社員全員が持つべき意識、価値観、考えとしてJALフィロソフィ（図表２）があり、更にフィロソフィを現場に浸透させるツールとして「経営12か条」「会計7原則」「6つの精進」（図表３）がある。

JALフィロソフィを単なるお題目として掲げるだけでなく、現場の社員一人ひとりまで浸透させるために同社はまずリーダーである役員をはじめとする各部門責任者たちの価値観の共有を図った。形式的な教育でなく、価値観の共有という目的に向けた徹底したリーダー教育により、それまでは価値観がバラバラで自部門のことしか念頭になかったリーダー達に、部門最適でなく、全体最適を考えた時に自らの部門では何をすべきかを理解させた。それは、何時間にも及ぶ真剣な議論の結果であると同時に、終わってからのちょっとしたコンパで飲食をしながら腹を割って更なる話し合いをしたことも効果が大きかったという。

M社はＪＡＬのように真剣に改革を推進しようと努力したのだろうか。その答は否であると私たちは考える。形式的に社員を集めて○時間の教育を○回実施し、それをもって改革策を実施したとしていたに過ぎないと思われる。社員が本当に理解し、実践しているかは検証されていないはずである。

全社で価値観を共有するとは、企業を円に例えるなら、その円に参加する全員が内側を向いて中心に向かって手を差し伸べ、みんなの表情を見ながら、ひとつの目的に向かって思いをひとつにして助け合いながら仕事をしてくことである。これと反対に、全員が外側を向いて背を向け合い、他の人がどんな表情をしているかなどお構いなく、自分のことだけを考えて仕事をしているのであれば、素晴らしい成果物は望めるはずはなく、企業としてもうまくいくはずがない。

4．経営と現場の間に距離がある

M社の社員アンケートの中に以下のような興味深い事例がある。

「開発現場に役員が来訪したので、新規開発車に試乗することを勧めたが、乗ろうともしなかった。車に興味がないのだろうか？」

新車開発に携わっている社員であれば、新車に対する幹部の感想を期待するのはごく自然のことである。その気持ちを察することができない幹部は、車づくりを単に金儲けの手段としか見ていないと言われてもしかたがない。よい車が作りたいのではない、利益が出ればよいとしか考えていないのだ。そんな上司の下で働く社員は不幸である。

2000年、2004年問題の後、M社は存続のためにリストラを行い、開発現場からも相当数の社員が退職している。それ以前でも開発現場はリソース不足であったようだが、リストラにより更に人的リソース不足は顕著になったといわれる。そのような不十分な環境の中で声を上げても突き返されるだけ、言っても無駄だから言わないというのがM社の風土であった。開発現場は、同業他社よりはるかに少ない人的リソースしか与えらず、しかも無理な日程の中で試験をすることを強要され、切羽詰まって不正をして

でも体面を取り繕わねばならない状況に追い込まれていたものと思われる。

だからと言って現場の不正が是認されるものではないのは言うまでもない。

M社の不正には、いずれも20年、30年という長期間に亘って行われていたという特徴がある。これだけの長い期間には経営トップから現場まで多くの社員が関係しているのだから、そのうちの何人かは不正に気付いたはずだ。実際、2011年に先輩からの要請により新入社員が研修の中で燃費不正に言及し、試験方法に疑問を呈しているが、関係者に聞き取りを行っただけという不十分な調査で問題なしと結論付けて終わっている。

M社のこうした風通しの悪い企業風土は旧日本軍の体質とよく似ている。陸軍と海軍の基本的戦略の違いは終戦まで議論されることなく、作戦においてしばしばちぐはぐな状況を発生させて前線の兵士を混乱させた。

作戦として失敗だったノモンハン事件の作戦立案者は、その責任を問われることなく、陸軍作戦本部内で昇進し、ガダルカナル攻略でまた同じ失敗を繰り返して甚大な損害を与えた。海軍では、ミッドウェー海戦の失敗について徹底的な原因調査や分析がされることなく、また、司令長官以下の作戦責任者は誰も責任を問われることなく、次の作戦に移行し、失敗を重ねた。こうした背景には、合理性よりもしがらみや人間関係を優先する日本人的体質が影響していたといわれている。M社も然りであろうと思われる。

JALにおいても破綻前は経営と現場の風通しの悪さは同様であった。代表的な例を事業計画にみることができる。破綻前のJALでは、各事業部門の事業計画を別の部署である経営企画本部が作成して各部門に下ろしていた。現場の状況を反映していない机上論であるから、現場では上から下りてくる事業計画と別に自分たちで事業計画を作成し、それに沿って活動していた。ダブルスタンダードとでもいうべきとんでもない状況である。

表と裏の事業計画が存在したというJALが、計画を作るだけで責任を取らない部署と実行する部署が別々の状態から、自らの作成した責任を取らざるを得ない計画の下で事業活動をすることになったのは、やはりリーダー達の意識の変化である。

トップの方針を部下に伝えるリーダー達が、高い志をもって熱い思いで伝えれば、その思いは必ず現場の社員に伝わるはずである。

先の部門を超えた価値観の共有を横方向の関係改善とみるならば、こちらは縦方向の関係改善である。縦横両方向の風通しが良くなれば、企業全体の風通しは相乗的に良くなり、企業の歯車はスムーズに回転すると確信する。

4　まとめと提言

前章では、企業風土がよく似ていたM社とJALの改革を比較しながら見てきた。似た者同士であった両社であるが、企業改革では大きな差がついてしまった。その差が生じた原因は、全社一丸となって真剣に問題に取り組むべく体制を仕立てて全員をその気にさせて改革を進めたJALに対し、M社は単にきれいごとを並べてその場しのぎの形式的な対応でかわすことができればよし、としたことにある。

企業風土や社風は、長年にわたる成功体験から築き上げられたものであるから、企業改革するには理想論的な改革案やルールをいくら作成しても、絵に描いた餅になる可能性が高く、有効な対策とはなり得ないと考える。改革するには、トップが本気で企業のあるべき姿を考察し、従業員が安心して業務に専念できるような環境を作り、心の拠り所となる行動規範を作り、トップが率先して、粘り強くその精神を伝達し、実行していく姿を見せて行くことが肝要と考える。

日本人は上からの命令や指示に不満や異論があっても黙って従う傾向がある。これは国民性であって一市民としても企業人としても同様である。理不尽な要求だと思って腹に流れていなくても表面的には従っているという事例は多くの企業でみられるはずだ。しかし、結局のところ、それではことはうまくいかない。

従って、現場のひとりひとりを動かすには、企業のトップが理にかなった指示を出したうえで、単に指示を出すだけでなく、わかりやすく具体的な形にして行動できるような仕組みを作らねばならない。所属組織に対して運命共同体という意識が強い日本の組織においては、上からの適切な指示という流れとともに下からはカイゼンに見られるような上昇志向ともいうべき流れの双方が必要だと思われる。どちらが欠けていても改革は成功しないであろう。

また、日本人には「忖度する」という性癖もある。責任を曖昧にしたままの不明瞭な指示を出して部下に忖度させる上司には問題がある。昨今の日本には、責任の所在が不明瞭なまま事が進行していく事例が横行している。新国立競技場の問題、豊洲市場の盛り土問題然りである。

責任所在の不明、不明瞭な指示、忖度、いずれもその根底にあるのは自己保身である。目先の議論を避けて物事を曖昧なまま進行させ、問題が発覚せずに過ぎ去ればよしとする余りにも無責任な体質が昨今の日本の組織にはまかり通っているのではないか。

何事にも100％正しいというものはない、その時のベストを実行するしかない。

ルールや規則を作る場合には必ず強い思いがあり、その上で作られているはずである。その精神や思いが忘れ去られ、形式だけになった時が、企業の危機となる。成功していることは、その裏に強い思いがあるはずで、その思いを伝えていかなくては、せっかく成功しているものでも、形骸化すると衰退していく。後継者には、形だけでなく、その思いが継承できる人を選んで実行していかなければ、企業の継続は難しいと考える。

従来の企業改革論の多くは、組織を単位として捉えている。組織としてどうあるべきかを問うている。しかし、組織の在り方が欧米諸国と異なる日本において、欧米の手法を取り入れて改革を進めようとしても無理がある。日本組織の特徴に考慮し、組織を構成する最小単位である個人のレベルで、日本人の特徴や性癖を考えて対応しなければ、企業改革が実を結ぶことは困難であると考える。

トップの強い意志と活動しやすい環境作りのもと、上からの適切な指示と下の本気での対応の継続こそが企業改革を成功させる真の鍵であると提言したい。

【参考文献】

・特別調査委員会編『燃費不正問題に関する調査報告書』(2016/8/1)

・引頭麻実『JAL 再生　高収益企業への転換』日本経済新聞出版社（2013）
・日経ビジネス・日経オートモーティブ・日経トレンディ編『不正の迷宮　三菱自動車　～スリーダイヤ転落の 20 年』 日経 BP 社（2016）
・マックス．H．ベイザーマン / アン．E．テンブランセル共著　池村千秋訳『倫理の死角』NTT 出版（2013）
・皆木和義『企業の品格』PHP 研究所（2007）
・戸部良一・寺本義也他『失敗の本質　～日本軍の組織論的研究』中央公論新社（1991）
・樋口晴彦『なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか』日刊工業新聞社（2015）
・小川真人・白井邦芳『会社の事件簿』東洋経済新報社（2011）
・柳田邦男『この国の失敗の本質』講談社（1998）
・柴田昌治『なぜ社員はやる気をなくしているのか』日本経済新聞出版社（2007）
・松本利秋『なぜ日本は同じ過ちを繰り返すのか～太平洋戦争に学ぶ失敗の本質』SB 新書　SB クリエイティブ（株）（2016）

図表１　M社の企業理念の目指すべき姿

■大切なお客様と社会のために
お客様第一主義に徹します
お客様からご満足いただくことを最優先に企業活動を行います。そのためには環境問題への対応や安全性の追求に全力を尽くし、お客様のご満足を通して社会から信頼される企業を目指します。
■走る歓びと確かな安心を
M社のクルマづくりの方向性を明確にします
M社がお客様に提供するクルマは“走る歓び”と“確かな安心”という２つの考え方を反映します。クルマ本来の魅力である走行性・走破性と、お客様にながく安心してお乗りいただける安全性・耐久性を両立したクルマづくりを行います。
■こだわりをもって
M社らしいこだわりを大切にします
お客様にご満足していただけるようなクルマの新しい価値を見出し、お客様のカーライフをより豊かなものにするために、どんな小さなことでもこだわりを持って、クルマづくりに取り組んでまいります。
■提供し続けます
継続性を重視します
M社は信念と情熱を持って継続的な挑戦を行うことで、M社らしさを進化させたクルマをお客様に提供し続けます。

出典：特別調査委員会編『燃費不正問題に関する調査報告書』（2016）

図表２　ＪＡＬフィロソフィ

第１部　すばらしい人生を送るために	
第１章　成功方程式　（人生・仕事の方程式）	人生・仕事の結果＝考え方 × 熱意 × 能力
第２章　正しい考え方をもつ	人間として何が正しいかで判断する 美しい心をもつ 常に謙虚に素直な心で 常に明るく前向きに 小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり 土俵の真ん中で相撲をとる ものごとをシンプルにとらえる 対極をあわせもつ
第３章　熱意をもって地味な努力を続ける	真面目に一生懸命仕事に打ち込む 地味な努力を積み重ねる 有意注意で仕事にあたる 自ら燃える パーフェクトを目指す
第４章　能力は必ず進歩する	能力は必ず進歩する
第２部　すばらしいＪＡＬとなるために	
第１章　一人ひとりがＪＡＬ	一人ひとりがＪＡＬ 本音でぶつかれ 率先垂範する 渦の中心になれ 尊い命をお預かりする仕事 感謝の気持ちをもつ お客さま視点を貫く
第２章　採算意識を高める	売上を最大に、経費を最小に 採算意識を高める 公明正大に利益を追求する 正しい数字をもとに経営を行う
第３章　心をひとつにする	最高のバトンタッチ ベクトルを合わせる 現場主義に徹する 実力主義に徹する
第４章　燃える集団になる	強い持続した願望をもつ 成功するまであきらめない 有言実行でことにあたる 真の勇気をもつ
第５章　常に創造する	昨日よりは今日、今日よりは明日 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する 見えてくるまで考え抜く スピード感をもって決断し行動する 果敢に挑戦する 高い目標をもつ

出典：ＪＡＬホームページ／ＪＡＬについて<https://www.jal.com/ja/outline/conduct.html>（2016/12/26 アクセス）

図表３　ＪＡＬ「経営12ヶ条」「会計７原則」「６つの精進」

【経営 12 ヶ条】	【会計７原則】
・事業の目的・意義を明確にする ・具体的な目標を立てる ・強烈な願望を心に抱く ・誰にも負けない努力をする ・売り上げを最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える ・値決めは経営 ・経営は強い意志で決まる ・もえる闘魂 ・勇気を持って事に当たる ・常に創造的な仕事をする ・思いやりの心で誠実に ・常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で	・キャッシュベース経営の原則 ・一対一対応の原則 ・筋肉質経営の原則 ・完璧主義の原則 ・ダブルチェックの原則 ・採算向上の原則 ・ガラス張り経営の原則 【６つの精進】 ・誰にも負けない努力をする ・謙虚にして驕らず ・反省のある毎日を送る ・生きていることに感謝する ・善行、利他行を積む ・感性的な悩みをしない

出典：引頭麻実著 『ＪＡＬ再生　高収益企業への転換』 日本経済新聞出版（2013/1/26）P.69