

欧洲から ニッポンを見る

『大企業の不祥事続発の一因は 経営戦略にある』

266

在仏コラムニスト 安部雅延

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つたことが指摘されている。言い換れば、「どこに向いて仕事をしていいのか」という疑問だ。

過度のプレッシャーから現場で、

苦し紛れに一線を超える事態が引き起

こされているという指摘もある。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、過去にはなかつたプレッシャーの存在が指摘されることが多い。

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、不正行為を行つてしまつては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と

いう氣の弛みや傲慢さもある

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、あつと言う間に形骸化してしまつ。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「悪いことは思うが、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」といつて一線を越えてしまう。小さな嘘が大きな嘘に発展するようになつた。

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。

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はいたはずだ。

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

整備を進めていく一方、それが正しく運用され、しっかりと機能している

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つた原因の一つに、21世紀に入り、

CE0が、ほとんどの場合、不正を事前に認識していかつた例も少なくない。組織が巨大化すれば、一人の人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。

発覚前に把握できぬ不祥事

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かつた例も少なくない。組織が巨大化すれば、一人の人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、副社長にもなつた光武紀芳氏の武勇伝は、NHKのプロジェクトXにもなつた。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、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身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つた原因の一つに、21世紀に入り、

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

経営戦略への熱意が足りない

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、労働規範をも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。

右肩上がりで収益が伸び、運転資金は系列バンクに支えられ、損益は不祥事発覚で経営トップが認識していかは責任問題として当然追求すべきだが、たとえ認識していかつ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つた従業員を特定し司法に訴え、トップが責任を取るのは、余程のことがないとありえないが、日本ではそういう

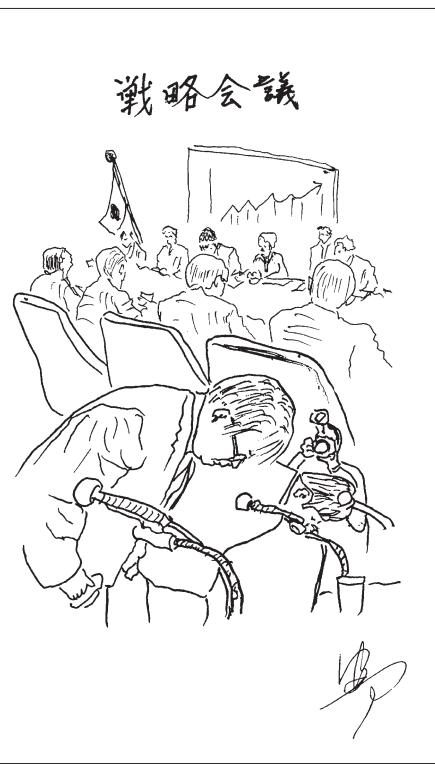
下から上の日本的な報道相は役に立たない。不正を行う人間が上司にそのまま報告することは考えにくいかだ。つまり、トップは部下から上がつてくる報告を信じる以前に、自ら進捗管理のための情報収集を行い、自ら不正行為を見抜くくらいの姿勢が必要だという話だ。

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

グループ内で吸収できた時代は終焉を迎えてる。企業は激しい国際競争に晒されてる。

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事と自体が困難になっている。



グループ内で吸収できた時代は終焉を迎えてる。企業は激しい国際競争に晒されてる。

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

もしくして、事前に防止するのを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。最初のヴァ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超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。企業の公益性や公益性を捨ててでも利益を産むために一線を超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、過度のプレッシャーから一線を超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。経営陣の考え方抜く力が試されていると言えそう