

## 最近の企業不祥事の真因は何か？

著者 宮崎 勇気

### 1. 最近の企業不祥事の原因は何か？

フォルクスワーゲンの排気ガス規制違法ソフト事件や東洋ゴム工業の性能データ改ざん事件、東芝の不正会計、そして三菱自動車の燃費データの不正事件・・・次々に起る企業不祥事。それも一流と言われる企業で起こっています。

しかし、“企業の不祥事”は、今に始まったことではありません。ここ何十年もずっと継続的に発生しています。これは一体どういうことなのでしょうか？

極悪非道の者の集まりならいざ知らず、真面目で勤勉な人たちの集まった一流企業で、なぜこのようなことが繰り返されるのでしょうか、一体企業の中で何が起こっているのでしょうか？以下では、私なりの考えを述べてみたいと思います。

まず第一に、これらの不祥事の背景として共通して見られるのは、極めて厳しい経営環境と競合他社との激しい競争環境です。

フォルクスワーゲンは、2018年に世界販売1000万台を目指しており、そのためには世界第二の市場である米国市場の攻略は必須でした。一方で、VW乗用車の利益率の低迷から、その利益率の回復が最重要の経営課題となっていました。そのような中で、世界で最も厳しい米国の排ガス基準を満たす必要があり、他方で、他社との競争から、また、自社の利益率を下げないためには、既に存在していたコストのかかる方法を採用することができませんでした。この相矛盾する2つの要請を解決するために、知恵と工夫をする代わりに、安易な方法、つまり、不正ソフトに頼ってしまったのです。

東芝も、選択と集中で半導体と原子力発電の2つ事業に力を入れた直後の2007年のリーマンショックで半導体事業が大打撃を受け、さらに、その後の東日本大震災と福島原発事故の影響で世界中の原発事業の需要が激減してしまいました。

三菱自動車は、環境問題への対応が自動車メーカーにも求められる世界的な流れの中での競合他社との苛烈な燃費競争がありました。次期開発車の燃費目標を決めた後に、競合他社から次々と燃費の良い車が出てきたのです。

第二に、そのような経営環境の中で、経営者が一方的に“無理な経営目標”を決めて、部下にその達成を厳しく要求するという事情がありました。

フォルクスワーゲン社では、独裁者として振る舞う、実質的なオーナーのフェルディナント・ピエヒ前監査役会会長の要請から、VWブランドの利益率回復と米国市場の攻略は必達目標と認識されていました。これらの目標を達成するためには、先に述べたように、2つの相反する要請を同時に満たすことが求められ、結果から見れば、同社にとって“無理な目標”だったということになります。

東芝事件では、歴代3人の経営トップが「チャレンジ」と称して、無理な目標の達成を厳しく要求し、それが徐々にエスカレートしていきました。当時の佐々木社長の要求は、3日間で120億円の利益の上積みを求めるという極端なものでした。

三菱自動車でも、商品力の目標が決定された後に燃費目標が5回も引き上げられる（通常は2回までが限度だと言われます）一方、販売開始時期は当初のままという異常な要求でした。

第三に、経営トップと現場との乖離が見られること、換言すれば、経営トップが現場の実力や現状を把握していないことです。これ自体は、どこの企業でもあります。これら不祥事を起こした企業では、その度合いが極端になってきているように思われます。それは、どこから来ているのでしょうか？

一つには、“経営者のサラリーマン化”を挙げることができるのではないでしょうか。

目標は実現して初めて意味があります。どんなに高い目標を掲げても、それが達成できなければ、その間の活動とかけたコストは全く無駄になってしまいますからです。その会社を起業したオーナー経営者であれば、実現できそうもない目標を立てて、それに入・物・金の貴重な経営資源を無駄に使うというようなことは、決してしません。それは最悪の場合には、経営破綻を招き、その結果はすべて自分が負うこととなるからです。日頃から現場の実力や現状を良く把握し、その高い目標が、そもそも自社の今の実力でできるものかどうかを判断することが必要です。それが無理な目標だと判断すれば、新たな目標を立て直さなければなりません。また、不可能ではないけれども、現状のままでは難しいと判断したならば、何がそこに不足しているのか、阻害要因は何か、どうすれば可能となるのか、経営者が現場に踏み込んで“経営課題”を見出し、資金を投下し、外注するとか、M&Aをするとか、あるいは、組織を変更したり、人員を強化するなど経営的に解決することが、正に経営者の仕事、即ち、“経営”（英語の *management* は、何とかするの意味）というも

のではないでしょうか。

少なくとも、松下幸之助の考えた“経営者”は、そのような存在でした。大きな心配や困難な問題は社長に言えと、社長の給料は心配料だと述べて、大きな問題ほど早く社長に報告して、社長に解決をさせよと強調していたのです。それは、下の者は、社長に迷惑をかけまいとして、自分たちで解決しようとしますが、解決できなくなつたところで、報告にくる。しかし、それでは遅い場合が多いのです。もっと早く報告していれば、社長の見識や人脈、権限をもって現場ではできない解決をすることもできるからです。

これに対して、最近の特に大企業のサラリーマン化した経営者は、自分は方針と目標を決めるだけで、後は下々の者がそれを実行するものだと、その目標が達成されなかつた場合の責任は、実行部隊にあると考えているように見えます。そして、現場に足を運ぶことも少なく、現場で何が起こっているのか、どのような問題を抱えているのかを知りませんし、また、知ろうともしないのです。無関心、無頓着なのです。このように方針と目標を示すだけのサラリーマン経営者は、”経営”を行つてはいるとは言えません。

二つには、企業経営の短期志向化ということがあります。株主や投資家の短期志向化をも反映して、四半期決算など短期間に経営の成果を出すことが求められているため、無理をしてしまいがちだということです。逆に言えば、中長期的な成長戦略を立てて、それに向けて経営を進めていくということがやりにくくなつてゐるということです。現在進められているコーポレートガバナンスコードとそれを受けた東京証券取引所の有価証券上場規程といふいわゆるソフトローによる改革は、正に中長期的な経営とそれを支える中長期的に株式を保有する株主による“建設的な対話”を推進しようとするものです。

三つには、上に述べたこととも関連しますが、経営者の心構えに問題が生じていることです。サラリーマン化した経営者は、自分がトップである数年の中に業績（売上や利益等）を上げなければならぬという”焦り”が常にあります。東芝事件では、経団連の会長になるという野望を持った経営者もいました。そのような中で経営環境の悪化によって、業績が悪くなつくると業績を上げるために無理をしてしまうのでしょうか。松下幸之助の言う、経営者の私心、つまり利害や感情にとらわれた姿です。何かにとらわれると、それを中心に物事を見て、その他のものが見えなくなつたり（削除）、自分に都合のいいように歪めて解釈したり（歪曲）、決めつけて（一般化）しまいます。実際には“無理”をしながら、“無理ではない”と決めつけてしまうのです。また、松下幸之助の言う「雨が降れば傘をさす」という「自然の摂理」に反して、雨が降つてゐるのに傘をささずに無理をしているわけです。

四つには、企業の規模が大きくなりすぎてきており、一人の人間が隅々まで状況を把握した上でコントロールすることのできる適正な規模をはるかに超えてしまっていると言えるのではないでしょうか。経営者も一人の人間である以上、事業にも、経営者が把握できる適正な規模があると思われます。そのことが、現場の状況を把握しない、できないという状況を生み出しているのかもしれません。しかし、より小さな組織やビジネスユニット、事業部のレベルで考えれば、把握できるはずです。では、なぜ組織の長やユニット長、事業部長などの経営幹部は、問題を提起しなかったのでしょうか？それは、次の企業風土の問題として考えてみます。

五つには、企業風土の問題です。これらの不祥事が起こる過程において、現場の誰かが気がついているはずです。その人たちがなぜ声をあげないのか、声を挙げてもなぜ取り上げられないのかが問題です。経営トップの恐怖政治のために、トップの意に反する言動は一切できないという雰囲気があるのでしょうか、それとも、中間の部課長職の人たちが、経営トップの意向を忖度して、部下の正当な主張を抑え込んでしまうのでしょうか、いずれにせよ、それは企業風土の問題、さらには、何のために事業を行っているのかという経営理念の問題でもあります。これが、普段から誰でも自由にモノが言える風通しの良い企業風土であれば、不祥事が発生する過程で誰かが意見を出して止めるはずです。また、例えば、「事業を通じて社会に貢献する」ことを経営理念とし、それが建前ではなく、本当に社員に浸透している企業であれば、多くの社員から疑問の声が上がり、直ぐに火は消されるでしょう。本物の経営理念を持つ会社とそうでない会社の違いはここにあると思います。

## 2. 改めて、最近の企業不祥事の真因を考える

最近の企業不祥事の原因として、私の挙げたこれらの理由は、それぞれに理由があると考えています。ただ、それでも何かまだしつくりこないところが残ります。

それは、経営トップのあまりにも無茶な要求です。経営トップは、自分が要求していることが今の会社の実力から見て本当に実現できるものと考えていたのでしょうか、それが自分の会社にとって到底できそうもない無茶な要求だと言うことがなぜわからなかったのでしょうか、もし無茶だとわかつていながら、要求したのだとすれば、何のためかという大きな疑問があります。

例えば、東芝不正会計事件では、佐々木社長は、残り僅か3日間で120億円の利益を出せと要求しました。120億円の売上ではありません、利益です。売上で言えば、10%の利益としてもその10倍、1200億円の売り上げを3日間で上積みせよと言っているのです。そんなことは、どう考えても無理でしょう。残り3日ということですから、既に

利益を上積みする手立ては、使い尽くしているはずだからです。

また、三菱自動車燃費不正事件では、通常ならせいぜい2回までが限界と言われる燃費目標の引き上げが何と5回も行われました。当初の目標は、26.4km/リットルでしたが、最後には29.2km/リットルにまで引き上げられたのです。（実際には、26.8km/リットルでした）しかも、販売開始時期を延期することは許されませんでした。これだけ大幅な燃費目標の引き上げに対応するためには、大幅な設計変更、即ち、車体やエンジン、材料等の変更が不可欠で、また、それらの変更に伴って、すべての評価をやり直す必要が出てきますので、数か月はかかると言われます。2年の開発期間で5回の引き上げは、物理的に不可能と言わざるをえないのです。それを“適合”と呼ばれる最後の調整だけで達成できると本当に考えていたのでしょうか？

これらの不祥事において、経営トップは、強く言えば、実現できることでも考えたのでしょうか？しかし、それらの要求は、明らかに無理無茶であり、常軌を逸しているとしか思えません。大企業のトップに登りつめるような方が、なぜこのような荒唐無稽とも思える判断をしたのでしょうか？正直理解に苦しむところです。

この点について、一つの考えられる説明は、オレオレ詐欺と同じ理屈です。後で考えれば、何でもないことが、その時点では、息子の負傷等を聞かされて気が動転して、重要な事柄が抜けてしまっていた、つまり、私がこれまでホームページで詳細に書いてきました、人間の認知の過程で無意識のレベルで働く“削除”“歪曲”“一般化”的メカニズムのなせる技だということです。（次のURLからご覧下さい。“削除”について

<http://www.minamotoyori305konosuke-shintou.com/blank-4/2016/06/03/kokoro-no-yo-wasa2>／“歪曲”と“一般化について”

<http://www.minamotoyori305konosuke-shintou.com/blank-4/2016/06/10/kokoro-no-yo-wasa3>）

オレオレ詐欺では、息子の負傷等を突然告げられて、そのことに意識が集中してしまったために、それ以外の情報が“削除”され、あるいは、軽く（“歪め”て）考えてしまい、決めつけて（“一般化”）しまったのです。無意識レベルでそれが機能しているために、そのように大事なことが抜けているとか、歪んでいる、決めつけているという自覚がないため、間違っているという認識もありません。人間は、自分の重要だと考えること（価値観）や自分が正しいと考えること（信念）を中心において、これらのメカニズムが機能します。これらの不祥事の経営トップたちは、松下幸之助の言葉で言えば、「私心、つまり自分の利害にとらわれた」ために、短期間で売り上げや利益などの業績を上げることという自分の利害に目が眩んで、それのみにとらわれ、それ以外の重要なことが、削除され、あるいは、

軽視してしまい（歪曲）、客観的には無理なことができるはずだと決めつけた（一般化）ということでしょう。

松下幸之助は、同じく優秀な人材でも、“国や企業を興す人”と“それを壊す人”とがいふと言ひ、“その両者の違いはどこからくるか”と言ひれば、それは“私心があるかないか”という紙一重の違いだと強調しました。上記の企業不祥事を見ても、ここまで人の、しかも恐らく優秀である人（経営トップ）の判断を狂わせるのかと考えるととても恐ろしい気がします。

また、それらの不祥事を起こした企業の社員の方々はどうでしょうか？

これらの大企業に勤めている社員の方々も、多くは大学も出ており、教養もある社会人であるはず、問題となった行為が法律上許されない違法な行為、あるいは、不正な行為であることはわかつたはずです。それがわからなかつたと言うのでしょうか？それとも、（薄々）わかつていたけれども、逆らえなかつたということでしょうか？いずれの場合もあるかもしれません。

前者のわからなかつたという場合については、基本的には、上に述べた経営トップの場合と同じと考えてよいと思います。やはり“私心”つまり、“自分の利害”にとらわれて、法律や社会の倫理が削除されて見えなくなっている、あるいは、軽視して（歪めて）、決めつけているということでしょう。三菱自動車の技術者が法規上求められていた「惰行法」ではなく、独自の「高速惰行法」で走行抵抗値を測定した動機は、「面倒だった」ということだそうです。そして、同社には、そのような“お客様をお客様とも思わない傲慢さ”や“内部の論理”が優先する風土があったと言われています。

後者の場合は、どうでしょうか？この場合の社員たちは気がついているのです。三菱自動車では、新人提言書発表会で問題提起をした新入社員がいましたし、その他何人かの社員は問題意識を持ち、行動を起こした人もいました。ただ、大半の従業員たちは、黙っていました。これは一体どういうことでしょうか？

最近の企業不祥事が社会的に問題とされるきっかけは、そのほとんどが内部告発によるものだと言われています。それは、裏を返せば、企業の中の通常のラインでは、聞いてもらえない、握り潰されると思うから、直接外部に告発せざるを得ないということでしょう。告発する社員は、勇気があります。しかし、大多数の社員たちは、中でも外にも何も反論をしません。気づいていても。なぜでしょうか？

自分を守るために守るためだというのが一つの理由でしょう。そのような行為が、違法だ、あるいは、違法かもしれないという認識はあるにも拘わらず、です。常識的には、違法かどうかは最優先すべき事項ですが、やはり私心にとらわれ、自分の利害を最優先して、削除、歪曲、一般化のメカニズムが働いているということでしょうか。

もう一つは、法律という抽象的なレベルの知識はあっても、それには肌で感じるような臨場感がありません。ところが、企業の中にいてそこで仕事をしている社員には、その企業の中で適用されているルール、暗黙のルールを含めて、それらが圧倒的な“臨場感”を持って、自分に迫ってくるのではないか？それが、その人にとっての“現実”となります。企業の中では、トップには逆らえない、特にワンマン経営者で、過去に逆らつたために左遷されたというような例がある場合には、強烈なパワーを持って迫ってくるのです。その猿山（企業）にいる限り、ボス猿（経営トップ）に逆らうことは、死か追放（解雇、左遷）を意味します。そこでは、抽象的な法律のルールは、知識としてはあっても、限りなく透明に近い色に希釈化してしまっており、自ずからその優劣は明らかとなるのでしょうか。選択の余地は実際には、ほとんどないと言っても過言ではないでしょう。ただ例外的に、一部の正義感の強い人や転職の比較的容易な若い人が、時には自分の身を犠牲にして、内部告発という形で抵抗することもあります。

確かに、人間は、他の動物と異なり、進化して抽象的な事柄を認識したり、理解したりすることができるようになりましたが、現実の圧倒的な臨場感の下では、抽象的な認識や理解は“劣後”してしまうのではないか？

=====

ホームページ「経営の神様松下幸之助の経営哲学－すべては心の持ち方次第」

<http://www.minamotoyer305konosuke-shintou.com/>

の方もぜひご覧下さい。