

企業スキャンダルと従業員の体質

野村 正實

東北大学大学院経済学研究科教授

1 日本の企業スキャンダル、外国の企業スキャンダル

カメラのフラッシュを浴びながら、会社のトップがお詫びの言葉を述べ、深々と頭を下げる。テレビに映し出されるこうした光景は、もうすっかりおなじみのものになってしまった。

言うまでもなく、日本企業だけがスキャンダルを起こしているわけではない。2000年にアメリカのバブルが崩壊した時、エンロンやワールドコムなどの粉飾決算を筆頭として、巨大企業のスキャンダルが次々と明らかになった。これらは日本でもくわしく報道された。日本ではほとんど報道されていないが、ドイツでも有名企業のスキャンダルが相次いでいる。2005年には、ドイツ最大の自動車会社フォルクスワーゲン

で、会社が従業員代表（経営評議会）にカネを渡したりセックス・パーティを開いていたことが発覚した。昨年から今年にかけて、ドイツ最大の総合電機メーカーであるジーメンスで、受注をめぐる贈賄や、会社寄りの自称独立職員組合への資金供与が明らかになった。

洋の東西を問わず企業スキャンダルが起きている。しかし、同じく企業スキャンダルといっても、外国企業と日本企業とでは、かなりの違いがあると思わざるをえない。外国企業のスキャンダルは多くの場合、その会社の経営者名とセットになっている。エンロンであればCEOのケネス・レイであり、ワールドコムであればCEOのバーニー・エバーズである。ドイツでも、フォルクスワーゲンのスキャンダルはペーター・ハーツが首謀者であった。ハーツは人事担当取締役として社内に大きな影響力を持っていただけでなく、シュレーダー政権下で、首相の盟友として、「ハーツ・プラン」と呼ばれる労働市場改革案を策定した。プランは、ドイツ国内で激しい論争を巻き起こしながら、実行に移された。ジーメンスのスキャンダルでは、1992年から2005年まで社長を務めたハインリヒ・フォン・ピーラーが渦中にある。フォン・ピーラーはジーメンスの経営を立て直し、ドイツ最高の経営者とも呼ばれ、大統領候補と目されたこともあった。

ひるがえって日本の企業スキャンダルを見ると、スキャンダルとともに特定の個人がクローズアップされることはほとんどない。もちろん、まったくないわけで

のむら まさみ

1948年生。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位修得退学、東京大学経済学博士、岡山大学経済学部教授、東北大学経済学部教授などを経て、現在、東北大学大学院経済学研究科教授。専攻は労働経済論、日本経済論。

主要著書は『日本的雇用慣行』ミネルヴァ書房（2007年）、『日本の労働研究』ミネルヴァ書房（2003年）、『雇用不安』岩波新書（1998年）など多数。

はない。1982年に会社の私物化を糾弾されて解任された三越の岡田茂社長、バブル期に闇経済の住人たちとつるんで会社を破綻させたイトマンの河村良彦社長がいる。しかし数多い企業スキャンダルにおいて、特定の個人がそのスキャンダルを主体的に引き起こしたと報道されることは例外的である。スキャンダルをおこした企業の社長が登場することはあっても、それはその会社の最高責任者として登場しているのであって、そのスキャンダルの主体的中心人物としてではない。

三越事件やイトマン事件は別としても、会社のトップが犯罪に直接関与するケースがある。長年の粉飾決算が明らかになり、実質的に解体されてしまった名門会社カネボウの場合、帆足隆社長が粉飾決算に関与していた。第一勧銀では歴代の会長・頭取が総会屋に対する巨額の不正融資に関与した。事件が発覚した後、宮崎邦次元会長は「身をもって責任を全うする」という遺書を残して自殺した。しかしトップのこうした関与は、彼らが主体的・積極的に犯罪に関与したことを意味していない。カネボウの粉飾決算では、帆足社長は前任者から粉飾決算のことを知らされた。帆足社長が長年の粉飾決算を公表すれば、カネボウが倒産することは明らかであった。それを恐れた帆足社長はずるずると粉飾決算を続けることになった。第一勧銀事件の場合、当事者から、大物総会屋の「呪縛」の下にあった、と語られた。「呪縛」のために犯罪行為を続けたことは、主体的決断による犯罪とは対極にある。

対比的に言ってしまうと、欧米の企業スキャンダルは、企業を舞台とした個人の犯罪である。企業は、そうした犯罪を犯した個人を採用し活躍させた責任を問われる。それに対して日本の企業スキャンダルは、個人の主体的決断による犯罪行為というよりは、会社それ自体による犯罪である。ごく最近の例を取り上げても、原子力発電をめぐる電力各社の事故隠し、保険各社の保険金不払い、不二家の不衛生な菓子など、いずれも会社が引き起こした不祥事であり、特定の個人がクローズアップされているわけではない。

2 従業員の体質を持った経営者

こうした企業スキャンダルの日本の特徴はなぜ生じているのであろうか。その答は、日本の経営者の従業員の体質にある、と思われる。経営者が従業員の体質であるというのは、変だといえば変である。しかし日本の会社における昇進のあり方は、経営者を従業員の体質にしている。

大会社における昇進競争は、次のように展開される。大学卒業と同時に入社し、社員となる。同じ年に入社した者が「同期の桜」となる。昇進が速いか遅いかは、「同期の桜」の中で比較して判断される。当初、昇進のスピードは遅い。「同期の桜」の間で昇進に差が現れるのは入社後10年以上たつて課長になる頃である。課長より上への昇進になると、「同期の桜」の間で昇進スピードにかなりの差が出てくる。そして首尾良く昇進すると、取締役となる。

取締役は経営者である。取締役会は、代表取締役の選任および解職をはじめとして、会社のすべての重要な決定をおこなう。取締役の権限はきわめて大きく、重要である。しかし取締役の権限が大きく重要であるというのは、会社法（商法）の規定上でのことである。現実には大きく異なる。

取締役になるのは、通常は50歳代前半である。取締役は経営者であるため、従業員身分を脱却するために会社を退社する。その上で、株主総会で取締役に任命される。形式上は、退社と株主総会による選任によって、経営者としての新たな生活が始まることになる。しかし実際には、取締役になって仕事内容が大きく変わるわけではない。ほとんどの場合、取締役は執行役員として部門長を兼ねているため、経営者として経営全体を統括するというよりは、担当部門の管理者という色彩が強い。課長から部長に昇進すれば、部下が増え、権限はより大きくなる。取締役への昇進は、それと似ている。

日本の大会社では、会社法の規定とは別に、ヒラ取締役を排除したごく一部の役員からなる非公式な意

思決定機関（多くの場合、「常務会」と呼ばれる）が最高の意思決定機関となってきた。そして取締役会は「常務会」の決定を追認することに終わっていた。取締役が担当部門の管理者であることとあいまって、取締役が「取り締まれ役」と揶揄されてきた所以である。

「取り締まれ役」が経営者意識を持つことは困難である。本来の経営者的な機能は、ヒラ取から常務に昇進した時から始まる。年齢的には50代後半である。入社以来30年以上もヒラまたは管理職従業員として働いてきたサラリーマンが、一夜にして、今日から常務だ、本当の経営者となった、と考えて、従業員意識をきれいきっぱりと払拭し、100パーセントの経営者意識を持つようになるであろうか。そういう想定は非現実的である。会社のトップに昇進するような者は、30年以上の会社生活の大半を管理職として過ごしている。そのことは、サラリーマンに管理職意識をいわば体質化させる。管理職は、会社の組織風土に完璧に適応した上で、上司の命令に服すると同時に、自分の裁量の範囲内で部下に命令する権限を行使する。また、長年の会社勤めによって、会社への忠誠心を血肉化している。管理職意識を体質化させたサラリーマンは、常務に昇進して会社の最高意思決定に実質的にはじめて参加するようになると、経営者意識を持たざるを得ないが、その経営者意識は管理職的体質に接ぎ木されたものである。

常務に昇進、名実ともに経営者となっても、なお上司はいる。専務・副社長・社長と続くヒエラルキーの上位者は、管理職的意識を体質化した者にとっては、上司である。社長になってしまえば、厳密な意味での上司はいない。社長は大きな権限を持っている。しかし社長になっても、自分を社長に指名してくれた前社長や自分を引き立ててくれた先輩たちが会長や相談役として社内に残っている。管理職的体質の社長にとって、こうした人たちの存在は、多かれ少なかれ上司が存在しているかのような気持ちにさせる。

だれが次期社長になるかは社内の最大の関心事であり、まただれが社長になるかによって会社の今後

の方向が決まる。しかし、誰が社長になるかによって将来の方向が決まるといっても、進路が北になるのか北東になるのか、という程度の違いにすぎない。社内で複数のライバルが社長の椅子をめぐる争っても、いずれの候補者も、組織風土を体現し、管理職的意識を濃厚に有しているから、会社のビジョンについて大きく異なるわけではないからである。たとえばアメリカの会社のように、だれが社長になるかによって進路が北を向くのか南を向くのか決まる、というような大きな違いを生み出すわけではない。

会社内の最高権力者である社長も従業員の体質であるため、社長が会社を食い物にするという形でのスキャンダルは少ない。従業員の体質、管理職的意識がもたらすスキャンダルは、「会社のため」に、という主観的意識によって引き起こされる。最近になって明らかになった電力各社による原発の臨界事故隠しはその典型である。事故の内容が衝撃的であればあるほど、「会社のため」に事故隠しに走るだろう。そして関係者全員が「会社のため」に、という思いを共有しているため、だれが主体的に事故隠しを行ったのか、責任追及が困難である。個人の責任が問われ、告訴されることもあるが、彼らは、ほとんどの場合、主体的・積極的に犯行にかかわったというよりは、結果として犯罪行為を犯すことになってしまった、と社内的にも社会的にも考えられている。だからこそ、悪いのは逮捕された個々の社員や管理者ではなく、彼らにそうした行動をとらせた「企業体質」、「組織風土」である、とマスコミが報道するのである。

また、アメリカやヨーロッパでは1990年代以降に会社役員報酬が急騰した。ところが日本では役員報酬が欧米のようには伸びず、今では同規模の会社を比較すると日本の経営者は欧米の経営者に較べて、1桁あるいは2桁も低い報酬に甘んじている。日本で役員報酬が急騰しなかった理由として、従業員の意識が指摘されるべきである。

3 不祥事の予防？

日本における企業スキャンダルは、多くの場合、関係者が「会社のため」に行動したが故に引き起こされている。それだけに企業スキャンダルを起こした会社を変革することはむずかしい。会社のトップから末端に至るまで、問題を引き起こすような組織風土にあるからである。

会社には従業員組合がある。しかし、従業員組合がこうした組織風土を改革することはむずかしい。

従業員組合は労働組合法上では「労働組合」とされている。しかし従業員で組織されている組合は、「労働組合」というよりは、会社の一部であるといったほうが正確である。組合は徹底的に従業員集団である。組合員は管理職を除いた従業員に限定されている。組合を動かす役員も従業員に限定されている。会社業務を離れた専従役員ですら、在籍専従として従業員身分を保持している。組合が雇用している書記は従業員ではないが、書記は組合運営の補助作業をおこなうにすぎず、組合の運営に参加しているわけではない。専従役員は、通常、1期2年あるいは2期4年勤めたあと、職場復帰する。従業員がいわば組合に出向したようなものである。組合は会社の一部なので、会社は組合にさまざまな便宜供与をおこなっている。会議室の提供、消耗品の供与はもちろん、有給での就業時間内組合活動や専従役員の給与負担（ヤミ専従）も広くおこなわれている。つまり従業員組合は、徹底的に従業員の集団として、会社の組織風土にどっぷりとつかっている。その従業員組合が会社の組織風土を変えることは、困難である。

不祥事を起こす原因が組織風土そのものにあると

すれば、その改革は容易ではない。企業スキャンダルが大きな話題になると、きまって、コーポレート・ガバナンスのあり方を変えれば不祥事はなくなるかのような議論が登場する。たとえば、社外取締役の任命、外部監査の強化、株主の意見尊重などである。しかし、アメリカにおけるバブル崩壊後の一連の企業スキャンダルは、そうした議論の無力さを証明していた。スキャンダルが明らかになる前、日本ではアメリカのコーポレート・ガバナンスはすばらしいと報道されていた。そして以上に述べたような改革がすでにおこなわれていた。それにもかかわらず一連のスキャンダルが発生したのである。

たしかに、不祥事が発覚し、会社存亡の危機に立たされるならば、会社は自己変革に真剣に取り組むであろう。しかし事態が会社存亡の危機に至ってしまえば、会社が破綻したり、他社に吸収合併される可能性も大きくなる。会社存亡の危機にまで立ち至ってはすでに遅いのである。

それでは、そのような事態になる前に、会社が変わる方法はあるのであろうか。答は見つからない。見つからないからこそ、不祥事が続発しているのである。

困難ではあるが、もし道があるとすれば、それは、良い意味での経営者意識に期待することであろう。経営者が従業員の体質であるといっても、経営者意識があることは間違いない。他社のつまずきを他山の石として自社のあり方に危機感を持つ経営者がいることはたしかである。題目ではない本当の経営理念を掲げて、尊敬される会社文化を作り上げる経営者が登場しない限り、会社の組織風土は変わらない。そうした経営者の努力に従業員組合が積極的に協力するならば、変革の可能性はある。■