

## 日本の企業における社命絶対主義と 人事部による内部ガバナンス制度

加護野 忠 男

### はじめに

西田(1999)は、日本の企業はミニ社会としての特徴を持っていると主張し、このミニ社会における雇用関係の基本的な原理を「一体結合」と呼んでいる。欧米の組織に見られる契約結合と対比される一体結合の概念は、日本の経営についての現代の議論の原点となったアベグレン(1959)の主張を敷衍した概念でもある。アベグレンは、日本の経営の特徴のひとつを英語でライフタイム・コミットメントと呼んでいる。この概念には、終身雇用という訳語が定着しているが、英語の意味は、西田教授のいう一体結合に近いのではないかと私は思っている。

一体結合型の雇用関係の下では、社命絶対主義とも呼ぶべき考え(意識)が生じるとも西田は言う。日本の組織では、不満があれば退職するという選択肢の採用コストが大きいために、上からの命令に不満があっても、それに従わなければならない場合があるという側面を指摘したものである。かつて岩田(1977)が、日本の組織には、義務の無限定性があると主張したことがある。日本の雇用慣行の中には、従業員の企業への一体感を高めようとする側面がある。そのことが、西田のいう社命絶対主義や岩田のいう無限定な義務をもたらすという側面があるということは否定できない。年功賃金制度は、将来の賃金を人質に企業との一体感を強める制度でもある。

企業と従業員の一体感を高めようとする諸制度は日本企業の独特の強みの源泉であるが、日本企業における閉塞感の源泉でもあるし、最近多発している不祥事の原因にもなっている場合もある。実際に、不祥事が起こった企業に社命絶対主義と呼ぶべき意識がなかったとはいえない。しかし、社命絶対主義を日本の企業組織の普遍的な特徴と見ることには異論がある。日本の制度は、社命絶対主義を生み出すことを目的としてつくられているのではない。むしろ、社命絶対主義は、日本の組織の逆機能である。社命絶対主義の下では現場の情報や判断をくみ上げることはできない。その結果、誤った意思決定が行われてしまう危険が増す。社命絶対主義という気持ちが出てきてしまうと、それは組織にとって望まざる逆機能である。日本の企業は、この逆機能を抑えるための工夫をいくつか生み出していると私は見る。この工夫が機能しなくなったときに、深刻な問題が生じる。小論では、日本の企業組織において社命絶対主義の

出現を防ぐ制度があったことについて議論し、なぜ最近になってその制度が機能しなくなってきたのかについて考えてみよう。その意味で、小論は、西田教授の主張に触発された論考である。

## 社命絶対主義と不祥事

最近数年間に日本企業不祥事が相次いで起こった。代表的な事件として、三菱自動車の欠陥車隠蔽事件、雪印乳業における返品製品再利用事件、同子会社における牛肉の産地詐称事件、日本ハムにおける牛肉産地詐称事件などをあげることができる。バブル崩壊前後に相次いだ不祥事が経営トップレベルの事件であったのに対し、これらはミドルレベル以下で起こった事件であるという共通点がある。

これらの事件はなぜ起こったのか。様々な原因分析が行われている。西田教授は、不祥事の根底に社命絶対主義があるというような分析は行っておられない。しかし、西田教授の概念を使えば、日本企業に社命絶対主義があり、上司が間違った決定をすると、それに対する歯止めがなくなってしまうからこのような不祥事が起こるのだと説明することもできる。あるいは、日本の企業は、欧米の企業が持っているような内部監査制度を持たないためにこのような不祥事が続発するのだという原因分析も可能である。それを補完する制度として内部告発に法的保護を与えるべきだという意見もある。より現実的な対策として、水尾（2003）は、社内倫理規定の制定とならんで、内部相談、内部通報制度を提案している。

効果的な対応策を考えるために、日本の組織がどのような内部ガバナンス制度を生み出していたかを振り返ってみる必要がある。日本の企業組織には、組織内部の不祥事を未然に検出し、それを解決するための内部ガバナンス制度が組み込まれていたはずである。最近になって不祥事が続発したのは、この内部ガバナンス制度がうまく機能しなくなったからであると私は考えている。

実際に、社命絶対主義は、会社の利益にもならない。会社を存続させるには、社名絶対主義がもたらす弊害への防衛策が必要である。そのような防衛策はなかったのか。この点に関して興味深い議論をしているのは笠谷（1997）である。

## 部下の抗弁権を担保する制度と内部ガバナンス

日本の組織には、階層的な意思決定機構が引き起こす問題に対応するための行動原理と制度が隠されていた。この行動原理は、江戸時代の武士官僚組織にさかのぼることができる。笠谷（1997）は、江戸時代の武家組織には、諫言に従わない藩主を引退させる「主君押し込め」の慣行があったことに注目し、自らの信念に従った上司への諫言を良い行いだとみなす道徳律が

あったと主張している。江戸時代の武家組織を律していたのは、盲目的な服従(命令絶対主義)ではなく、部下の勇氣ある抗弁を美しいとみなす行動原理であった。この行動原理は明治期の官僚制度にも継承されていたと笠谷教授はいう。この指摘にしたがって詳しく調べてみると、明治15年には施行された行政管理服務規程の第3条「凡そ官吏は、太政大臣、又は本属長官より下すところの達示を遵守すべし」の規程について、太政大臣の三条実美は同年に示された官吏服務紀律説明で、「第3条は従順を示すなり。……若し所属官、長官の処分又は指令を以て不法、非理なりと思惟するときは、敬礼を失うことなく、及び遅延して事に害あるに至ること無く、意見を具陳して長官の採用を仰ぎ、諄々忠告して諱まざるべし」(『職務規律の変遷』292ページ)と説明している。この説明によれば、部下は抗弁の権利が認められているだけでなく、その義務をも負っているのである。明治20年に発布された官吏服務紀律の第2条では、より明確に、抗弁の権利について定めている。「官吏は其の職務に就き、本属長官の命令を遵守すべし。但し、其の命令に対し、意見を述べることを得」(『職務規律の変遷』296ページ)と改定されているのである。この行動原理は、近代の大企業の制度にも受け継がれているようにも思える。この行動原理を反映している典型的な制度は、階層組織の上長から人事権を取り上げ、部下の人事権を人事部に集中する制度である。この人事制度のもとでは、上司は絶対ではない。上司に嫌われても将来がなくなるわけではない。それゆえに、上司に対する不満や批判を組織内部で表明することができる。内部告発という卑怯な手段に頼らなくても、人事部門がカウンターベイレリングパワーとして機能しておれば、上司の非道徳的、非倫理的な行動に対し組織内で反対意見を表明する機会はあるし、そのことに対する組織的保護も与えられているはずである。もちろん、そのような保護があっても、上司に対する反対意見を表明するには勇氣がいる。前述の三条太政大臣の説明でも、「若し長官に於て、なお、前令を執り之を改めざるときは、属官たる者、己を舍(ママ)て、命に従うの外、唯だ職を辞し、官を去るの一途あるのみ」とも説明されている。この説明の読み方は多様だが、職を辞すくらいの気概を持って仕事せよといったものではないかと私は解している。個人の側の勇氣だけに依存するのであれば、内部ガバナンス制度としてはうまく機能しないであろう。日本的な人事制度の中には、批判の表明以前に、異常事態の可能性を気づかせる検出装置が隠されている。また、こうして検出された不祥事の火種を消すための対応手段も準備されている。

### 人事部の内部ガバナンス機能

日本の人事制度は、組織内の問題を早く検出し、有効な対策を速やかにとるための手段をも持っている。

### (一) 問題検出手段

日本的な人事制度の問題検出手段の第1は、ローテーションの制度である。定期異動は、前任者の不正を顕在化させる機会となる。新任者は前任者が犯した誤りに気づくかもしれないし、ローテーションがきっかけとなって、新しい上司や部下が誤りに気づく可能性もある。不正防止の制度としての人事異動の機能がもっとも重視されているのは、銀行をはじめとした金融機関や政府機関である。

人事制度のなかで第2の検出手段となっているのは、二重評価制度である。二重評価制度とは、上司だけでなく、人事部も別の視点から部下の評価を行うという制度である。上司の評価と人事部の評価との間に大きな隔たりがある場合は、その職場に何らかの問題が潜在している可能性がある。二重評価のために、面接が人事部門によって行われることもある。このインタビューも問題を検出する機会となる。面接では、本人だけでなく、その上司、同僚、部下についての情報も集められている。これらの問題検出装置を通じて、人事部は、組織内部の問題を早く検出することができる。かつて野村證券は、人事部員が手分けして、全従業員の面接を行っていた。短時間の面接は、人事考課の制度としては限界を持つが、問題検出手段としては有効だと見ることができる。

### (2) 問題解決の手段

日本の人事部は、問題を早く検出する手段をもっているだけではない。問題に速やかに対処するための手段も持っている。その重要な手段は、配属の決定である。

不祥事が起こっているかもしれない部署に正義感の強い人物を配属するというのが典型的な未然防止手段である。問題が顕在しそうなところには、高度な問題対処能力を持つ人材を送るというのも有効な対処手段である。

### 人事部を通じた内部ガバナンス制度の長所と短所

このような人事部を通じた内部ガバナンス制度は、実行組織のメンバーを通じた問題検出と問題対応を可能にしている。最も現場に精通している人々を通じて問題を検出できれば、検出はより早くなる。実行組織と並行して監視組織をつくりガバナンスを行う内部監査型組織よりも、問題は早く検出される。また、人事部は人事権を持っているので、人事配置を通じて、より効果的な解決を速やかにはかることもできる。その意味で、日本企業における人事を通じた内部ガバナンス制度は、並列的なガバナンス制度よりも合理性をもっていると考えられる。

部下の抗弁権を担保する制度は、致命的な欠陥も持っている。上司の権限が絶対ではないので、部下の暴走の歯止めが弱くなってしまうことである。実際、日本の軍事組織では、現場の暴走が深刻な問題を引き起こしてしまった例もある。

## 日本型内部ガバナンス制度はなぜ機能しなくなったか

部下の抗弁権を担保する制度を持ちながら、一部の日本企業で不祥事が起こってしまったのはなぜか。いくつかの原因が考えられる。上司だけでなく、部下も上司の判断が異常であるということに気づけなかったという単純な原因もあるかもしれない。しかし、構造的な原因も存在したはずである。構造的な原因としてもっとも重大なのは、人事部門の機能純化が起こったことではないかと私は考えている。人事部が上述したような内部ガバナンス機能をもつことは、人事部自身によっても十分に認識されていなかった。長引く不況に対応するため、間接部門の人員削減が進められた。その中で、人事部門は率先してスタッフの削減に取り組んだ。スタッフの減少に伴って、人事部門は人材の育成と配置という本来の機能に特化せざるをえなかった。その結果として、内部ガバナンスにかかわる余裕がなくなってしまった。実際に、不祥事が起こった企業では間接部門の人減らしがおこなわれている。

もう1つの構造的な原因として、成果主義の人事制度の導入があるのかもしれない。なぜ成果主義が原因になるのか。成果主義になれば、人事部の評価よりも、直属の上司の評価が重視されるようになる。二重評価が行いにくくなったのである。

内部ガバナンス制度が機能しなくなったより一般的な原因として、企業規模の拡大、業務と人材の多様化の結果をあげることもできる。これらも二重評価を難しくさせている理由である。

不祥事を防げなかったもう1つの構造的な原因は、人事のガバナンス機能が及ばない盲点があったことである。企業の中には二重評価制度が及ばないところがある。その1つは、トップ組織である。もう1つは、子会社・関連会社の従業員である。子会社関連会社の場合、出向者には本社人事部の人事権が及ぶが、子会社のプロパー社員には親会社の人事権が及ばない。プロパー社員は人事部によって保護されていないのである。その結果として、子会社社員による問題提起は難しく、問題検出が遅れてしまいがちである。実際に、最近の不祥事の多くは、人事制度の盲点となっていた子会社で起こっている例が多い。

## むすび：内部ガバナンスの機能回復のために

このような日本の人事制度のもとで内部ガバナンスの制度をよりうまく機能させるためにはどのような改革が必要か。何よりも大切なのは、人事部門が持っていた内部ガバナンスの機能を理解し、それを回復させるだけの制度の改革と、人事スタッフの補充をすることである。

## 参考文献

- Abegglen, J. C., *The Japanese Factory : aspects of social organization*, Glencoe Ill. ; Free Press, 1959
- 笠谷和比古『士（サムライ）の思想』岩波書店, 1997 年.
- 池上英子『名誉と順応』（森本醇訳, NTT 出版）, 1995 年.
- 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂, 1977 年.
- 西田耕三『経営学：日本企業の将来予測』有斐閣, 1999 年.
- 水尾順一『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房, 2003 年.
- Rosenthal, Sandra B., and Rogene A. Buchholz, *Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach*. Oxford University Press, 2000（磐田・石田・藤井訳『経営倫理学の新構想』文真堂, 2001 年）

(2004 年 1 月 28 日受領)