

論文

企業不祥事と組織道德に関する経営者の志向性（2） わが国自動車メーカー認証不正問題

Manager's Orientation on Corporate Scandals and Organizational Morality(2)

佐藤 浩史

SATO Hiroshi

抄録

企業の不祥事が継続的に起こっていることに対して、なぜ起こるのか、それは防げるのかという問いに答える手がかりとして、わが国自動車メーカーの事例に経営者が述べる談話から、その経営者の志向性を整理した。これを理解するための理論的モデルとして、C.I.バーナードの組織論に説明される管理論を参照した。

具体的には、組織道德と組織の有効性、能率のとらえ方を枠組みとして分析した。先行研究では、経済合理性を優先する組織の有効性と社会的合理性を優先する能率、これに結びつく組織道德が階層性を成し組織が存続するというとらえ方を仮説とし、経営者がこれらのどれを志向するのか整理した。結果としては、組織の中の個人に不正があったことは、組織道德に逸脱した行為であることが述べられた。この個人が不正を行う要因として組織的に個人が判断できる余地があり、これを組織的に防ぐ方策が決められていなかったことが組織的な不備であるとした。この問題は、組織的な問題であることが示された。

キーワード

企業不祥事、経営者の志向性、不正行為、組織道德、組織の有効性・能率

1. はじめに

1-1. 企業不祥事と組織の問題

本稿では、日本企業における不祥事について経営者の認識がどのようなものか、正しいこととしての道徳を志向しているのか検証する。2024年は、企業の不正として、コンプライアンスに反し倒産に至った事例が直近5年間で最多という報告がある¹。決まりを守らないと存続できないということの実例となる。近代組織論を述べたC.I.バーナードは、組織の存続には、その組織の行為に有効性と能率、道徳が必要であると述べ組織の中の個人の行為について人間と管理の両方を志向する必要性を述べている。

わが国の大規模製造企業による不正も継続的に起こっている。製造企業では、品質やそれを保証する規定が重要となるが、その基準に満たないデータを公的な認証基準に合わせる目的で改ざんし品質が確保されていると虚偽を行っていた事例がある。不正が明らかになると原因が明確になるまで業務停止などの措置がとられ、この間の事業が営まれないことから経営における影響は少なくない。組織がなくならないまでも販売に対する消費者の印象低下による信頼の逸失や従業員のモチベーション低下など、組織の内外で負の影響が出よう。

このような事例の公式な報告書による不正としては、データの改ざんが多い。その企業を所管する官庁など組織により規定や規制が存在するが、これに沿わないやり方が製造現場で行われていた。原因としては、製品の納期を守るために決まったやり方を守らなかったという報告が多く、製造部門と品質管理部門間の対立やコンプライアンスに対する従業員の認識が低いこと、業務量が多く品質に対しての安易な行為、これしか対応できないというあきらめなどから虚偽行為に至っている。これらの行動は、企業の目的を達成するため効率や収益など求める合理的行為である。

間嶋（2007）が言うように戦後のわが国における企業不祥事は、継続的に発生しており、長期的に継続されるメカニズムの探求が現在においても必要となろう。企業は、社会の公器というとらえ方があるように、社会一般、市場において正しい行動をとらなければならない。企業など組織が正しい行動をとること、つまり道徳的であることは、効率を追求する状況では非合理的な場合も考えられる。企

業など組織の存続を理解していく一つの基軸として現在の組織道德を再考しておくことも必要となろう。

1-2. 現在の日本企業における不祥事

大規模製造企業においては、その企業活動の影響の大きさを十分に認識しておくことが求められよう。産業構造上において大規模製造企業は、多くのグループ企業を傘下に収めている場合や系列を成し多くの下請け企業がかかわっていることを無関心に事業継続してはならないが企業不祥事は起こる。

2024年度に企業の不正問題として社会一般に公表された中で、報告書が公開された7社について内容を整理するとⁱⁱ、製造に関する品質基準の違反である。決められたことを決められたように正しく行っていないというものである。行為レベルでは、品質にかかわる現場の従業員が実際の検出データを改ざんして基準に合わせるというものが多い。データを改ざんし虚偽の記録をおこない、それにより認証を受け問題がないように行動していた。原因として現場レベルでは、品質保証についての担当者の理解不足、基準を満たすデータが達成できないデータの安易な正当化による帳尻合わせ的な行為、コンプライアンスに対する教育不足、そもそも人手が足りず品質保証に割く人員が不足していてコンプライアンスを優先できない状況は、現場従業員や法務関係の担当者が納期を守るために規制遵守の意識が高くないなど属人的な問題、経済合理性の重視から組織の中の個人に対して組織的に防ぐ仕組みがなかったことを述べている。

経営のかじ取りをする側面から原因をみると、社内が売上優先の空気感の影響や製造部門と品質管理部門間のコミュニケーション不足、製造工程で品質におけるコンプライアンスを誰が担保するか組織構造上不明という場合、縦割り組織構造で当事者が品質に他人事であったなど組織と人の問題と報告される。新製品の上市スケジュールに間に合わないなど合理性を重視してコンプライアンスに注力することができなかったという外部環境による影響も報告されるが、結果として企業不祥事には変わらない。これらの報告書から、企業の不祥事は、製造現場の従業員とその管理者レベルでおこっており組織の中の個人の行為のレベルであることが理解できよう。しかしながらこのような不正は、管理者が法規的な認証基準の存在、これを法令遵守として正しい行為が求められることが認識されている

こと、納期というキーワードが述べられていることで組織として効率や能率についてかわりがあることがわかる。製造や品質管理部門の現場レベルであるものの、その企業全体の行為であることから正しく行為することは、経営者も結果として認識することになる。

企業など組織の管理における研究では、古典管理論として科学的管理法に述べられるように効率を優先する管理がある。これは、現場従業員を効率的に行動させるために時間管理とこれにより獲得できた効率に対する報酬の管理制度であり、経済人が設定される。ここでは、組織の中の個人を自由意思のある個人ととらえず経済合理性のみを志向するものである。これに対して組織の中の個人は、経済合理性のみにおいて行為するものではないという社会人が設定される。ホーソン実験などによる研究の結果、組織の中の個人は、社会的欲求を持つ個人であり、その関係性に承認を求めこれにより組織的行為のモチベーションとなる存在を述べている。社会人仮説は、人間志向の管理である。その後、C.I.バーナードによって組織人仮説が述べられる。組織の中の個人は、自律した個人であり協働と公式組織によって、社会・経済と関係することが述べられる。ここでの個人は、協働体系とその具体的な行為主体としての組織と管理過程において有効性という経済合理性と能率という意味合理性があり、この二つを得ようとする組織は、組織の合理性を獲得するために社会一般に存在する個人に誘因を提供し、組織人として行為するよう行為する。結果として組織を志向する個人が設定される。これに応答し組織に入ることになった個人は、有効性と能率を実現するべく行為するが、この二つの合理性に加え、道徳が重要であることを主著で述べている。ⁱⁱⁱ

組織の管理者としての経営者における経営に対する志向、つまり組織の中の個人としての経営者が経済人に述べられる経済合理性を優先するのか、人間関係論に求められる社会合理性を優先するのか。C.I.バーナードに述べられる組織合理性として道徳はどのようにとらえられているのかという問いに対して現在の組織である企業の行為の事例から、経営者の志向性を確認してことが本稿の目的となる。

2. 先行研究

2-1. C.I.バーナードによる組織道德論

C.I.バーナードは、組織における道德について、組織の管理者が組織を存続させていくにあたり、その行為にはリーダーシップが必要でありリーダーシップには道德を重視した行為が重要な要素であるとする。そして「道德とは個人における人格の諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである。」と設定し、個人に内在するものとして定義づける。^{iv}組織における個人の行為は、組織の誘因に応じた個人が組織目的を達成することを了解し組織に入った個人の行為であり、社会一般に存在する個人の行為ではないという前提と組織における道德を扱う場合の複雑性を述べる。組織の中の個人の行為は、組織人格を持つ個人の行為となる。しかし、道德においては、私的な個人、つまり全くの個人人格による道德観の影響を除外しきれないというとらえ方から、個人人格からの私的準則と組織人格からの組織準則が重層的に存在することを前提として組織道德のメカニズムを説明する。

道德は、同一の個人に行動準則が内在すると仮定している。この行動準則が含まれる道德の水準は、責任と結びつくが、道德水準が高ければ責任の水準も高いというものではなく複雑性を含んでおかなければならない。個人において、道德と責任が重要となる場面では、直面する問題が単純である場合、あるいはまったく合致しない場合の両極で責任が明確となる。他方で個人の準則が複数ある場合は、準則間での対立が生じ、行動の麻痺や感情的緊張、挫折感、梗塞感、不安・決断の喪失、自身の欠如、準則間の侵害、罪悪感、不愉快、不満足など人格的な問題となる。^v道德の水準とこれにかかる責任は、水準だけではなく準則と状況によると述べられる。C.I.バーナード組織道德とは、私的道德に責任が結び付く。道德と責任が直結していると捉えることができる。

管理者と管理の範囲がより上位となる経営者においては、道德性は複雑で責任能力は高いことが求められる。私的道德準則を持つ個人は、C.I.バーナードにおける組織と個人の基本的な前提にのべられるように、社会一般に存在する個人は組

組織の誘因に応答して組織人となり組織に入ると組織人格をもつ個人となることから、管理職におかれると組織の準則も負担しなければならない。組織の準則とは、①会社に適用される国家の準則、法律・免許など、②確立された客観的権威体系を含めて、一般的ならびに一般方法への服従、③彼の部門の一般的目的、④部下の一般的道徳（倫理）標準、⑤全体としての技術状態、⑥非公式管理組織の準則、紳士的な行動たること、⑦組織全体のためという言葉に示されている準則、⑧部門の非公式組織の準則、⑨部門全体の技術的要求、^{vi}であるとする。

管理職能における責任能力とは、準則に調和する関心に従って道徳準則を遵守する能力のことで、これは信頼という言葉に置き換えられ責任感が高ければ、状況の戦略的要因を決定すること、これがいかなる準則にも反しない正しい行為で環境の分析を行うことにより信頼が醸成され責任を果たすことができるという。

管理者の失敗は、組織に必要とされる行為の準則が個人の準則に反することがあるために道徳的な複雑性と道徳的な対立が生じることから責任が担保されず起こる。この管理者の失敗を回避するため管理者は、道徳準則の遵守のようにあるものを上手くやることに加え、それがなければ創るという道徳の創造も行わなければならない。組織内におけるモラルの確保、創造、鼓舞であり個人的利害や個人的準則を協働的利益に従属させることである。モラルを保持するために必要な解釈や仮説を工夫することであり、管理者からみて正しい全体の道徳性との調和、従業員など各個人の道徳性との調和という重なる道徳について調和を図らなければならない。

ここまで概観したように、C.I.バーナードによる組織道徳では、なぜ組織に道徳が必要なのか、この道徳には責任が結びついており組織人格を持つ個人における道徳間の調和と道徳と責任が同時に必要であること、つまり道徳における個人準則と組織準則の二つの存在、道徳と責任の二つが存在し、それぞれに重層的であることを留意することの重要性を述べていた。この道徳に関するとらえ方は、企業活動など組織活動において状況により対立する場面がある。管理者は、組織とそのメンバーの行為に対して道徳的であること、その行為により組織が存続できることを認識し、これを確保するために正しい行為とはどのような行為か状況に応じて調和を図り管理責任を果たさなければならない。組織において管理者が道徳と責任の調和を図ることができない場合に問題が起こる。現在の組織である企

業の問題のメカニズムを知ろうとする場合、企業の不祥事事例から探索していくことで一定の知見が得られるであろう。

2-2. 組織道德に関する C.I.バーナード研究の整理

組織道德を組織の行動基準というとらえ方で説明している飯野（1992）を参考に C.I.バーナードの組織道德と連関する概念を整理する。組織道德に先立ち組織の存続には、組織目的の達成が前提となる。組織目的を達成するためには、有効性と能率、そして道德が必要であるとする。有効性は合理性の追求、能率は組織の中の個人の満足のことであり人間関係といわれるように関係性のことであるが、飯野は人間性^{vii}と表現する。C.I.バーナードは、管理過程としてこの有効性と能率を同時に必要と述べて道德に関する説明は、主著において章を別立てしリーダーシップと結びつけて説明しているが飯野は、有効性と能率に加え、道德の概念が併存すると述べる。この組織の有効性と能率、加えて道德が同レベルで同じウェイトではなく並列的にとらえることができるとする。しかし、組織の有効性と能率には、道德が必要であり、現在の組織がおかれる環境では道德が基礎になると捉えている。道德の基礎の上に有効性と能率があるという階層性が示されている。（図1）このとらえ方から、組織の道德が組織の有効性と能率の基礎となることは、これらを求める行為に先立つ判断基準となることと理解できる。組織の中の個人は、その行為にあたり組織道德に沿う行為か判断し、有効性が能率にかかわる行為を選択するという意思決定モデルとなることが仮説として設定できる。

図1 管理過程の基礎とレベル

組織の有効性	組織の能率
組織道德	

出所) 飯野（1992）バーナード組織論研究より筆者作成

C.I.バーナードは、組織と個人の行為を協働システムととらえ、その実際の行為主体として組織理論を説明する。その主著第五章における協働行為の有効性では、

「協働行為の確認された目的を達成することであり、達成の程度が有効性の度合いを示すものである。」^{viii}とする。組織の有効性と能率は、第十六章管理過程で詳細に説明される。組織の有効性は、「最終目的を達成するために全体状況のもとで選択された手段が適切であるかどうかということだけに関係がある。」^{ix}として目的達成のための手段が有効であるかという行為を求めるものである。具体的には、組織構造、儀式、会計など生産にかかわる行為、経済にかかわる行為である。組織の能率は、「組織活動を引き出すのに十分なほどの個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することである。」^xと述べ組織の中の個人の満足にかかわるとする。ここでの満足は、経済的に満足するか、社会的に満足するか、組織の経済として組織が提供する物的、社会的関係、組織が調整する個人の活動などから生み出される行為に満足するかということである。これらの満足の均衡がとれることで組織が維持、存続される。しかしながら、この組織の有効性と能率は、管理されなければならない。管理にあたり、正しいことをするという道徳的側面が必要となり組織道徳を組織の中の個人に認識させ、これを基礎に行為する自律した個人を組織に参加させ組織に貢献を求めることができるとする。

本稿では、企業など組織の存続に影響する不祥事の事例により、経営者の行為に先立つとらえ方としての志向性を企業不祥事の事例で分析し一定の理解を得ていきたい。

3. わが国自動車メーカーの不祥事事例の分析

3-1. ホンダの認証不正事例の検討

2024年6月3日、ホンダ社において、製造における監督官庁による認証規定に反して不正があったとして記者会見が行われ具体的な説明がなされた。代表取締役と技術系役員による説明である。ホンダ社では、動力関係の騒音と出力の規定に沿わない試験方法があったとしている。製造において規定に反した方法ではあったが、規定のとおりにより再試験を行った結果、製品の性能には問題ない完成車であるとしている。認証規制に沿わない方法の問題であったとしている。

認証に関する不正が起こったことに対して、認証法規に対する都合のいい解釈を行ってしまっていたとしている。多少の範囲であれば、やり方が正しくなくと

もよいだろうという認識やワーストケースで保証すれば、法規上それを含んでいるから問題ないだろうという解釈であると述べている。また、その行為に対する確認の体制が甘かったとする。現場の判断に順法精神の欠如があった。納期など合理性によりやむを得ず行ったということではなく、認証業務を効率化したいという合理性が遵法精神を欠如させたという認識を示している。技術的には問題ない製造をしていたが結果として代表取締役社長は、「エンジニアリング的な考察で言うという話とその遵法性というのは全く話が別でありまして、そういった意味では現実問題として、それが法規違反に当たるかどうかという法規は必ず守られていたわけですけども決まったルール通りに認可テストをしてないということと言うとやっぱ遵法性に関して我々は重大な問題があったという風に今回捉えております。」と述べ、規定に対して正しくやっていたことを示した。データ改ざんの原因については、データの書き換えがあり、これは虚偽記載と認識している。認証試験担当者の独自の解釈で試験を行っていたということに対して代表取締役社長は、「担当者の意思に関わらず組織的な問題であったという風に言わざるを得ないという風に思います。それから出力に関する試験については個人によって少し考え方が違っていですね。例えば発電機オルタネーターと言いますけど発電機が発電状態のまま試験をすることというのは、レギュレーション上はそうになっているにもかかわらずある担当者はそれをしっかり守っていたりとかですね、ある担当者はその発電状態がない状態でテストをして後からその発電した時の付加分をですね補正するというような手法を取っている担当者もいたということで、これはそのマニュアルに明記されていなかったこともありますけども少し個人によって解釈が違っていて、それをマネジメントとして修正できなかったということでその個人の解釈並びにそのマネジメントに問題があったというそういう風に認識をしています。」と組織的な問題であることを明らかにしている。認証部門の個人において、規定を遵守する意識がなかった、あるいは低かったなどの解釈が入る余地が組織として防げていなかったとする。人の介在する余地により起こったことから、認証の各段階にはデジタル化するなど属人的ではない仕組みを構築していくとしている。

この事例における不正は、従業員が規定の数値を求めることが優先され、組織道德として公準を遵守する認識がなかった。規定値よりも高い負荷であれば問題

ないという技術に偏った判断基準の結果としてデータ改ざんとなったことは、私的準則と組織準則が一致せず、現場の管理者による調和が図られない行為となっている。

3-2. マツダ社における不祥事事例の検討

2024年6月3日に前述の自動車メーカーと同時刻で認証不正に関して記者会見を行っている。代表取締役社長と取締役専務執行役員による謝罪と内容が説明された。

不正としては、わが国自動車製造業の監督官庁による認証規制の規定を逸脱したというものである。安全にかかわる規制と自動車を適正に使用する場合の燃焼機関の出力試験に改ざんがあった。この不正について、代表取締役社長から内容が示され法規に適合しない方法で検査をしていたことを認め「理由の如何に関わらずその認証において不正と言わざる得ない事案が発生したことについて経営としての責任を重く受け止めております。」と述べ不正による信頼の逸失も認識している。

執行役員からは具体的な内容が説明され、10年間で発売された製品で認証試験について調査し不正があったことを認めている。この不正は、安全性や性能を十分に確保するために規制以上の精度を求めることから、製造現場の検査部門で独自解釈を行ったとして組織的な行為ではないことを社長が述べている。現場での独自の解釈という文言がたびたび述べられ、納期に迫られ現場の混乱や怠業による法令順守の意識の欠如ではないことが強調されている。再発防止のために、原因をまとめた説明によれば、「法令に対する独自解釈の介入を排除することが会社として十分できていなかった点だと考えております。」としている。

この企業側からの説明に対して、記者の質問による掘り下げた議論が行われている。なぜ不正がおこるのか、不正が限定的であることの根拠、企業側では現場従業員の解釈の問題といわれるが、単なる勘違いでありヒューマンエラーではないのか、業務量によるプレッシャー、安全性に関するデータの精度が制度の規定より自社の設定が優位であるという認識についてなど経営者に向けられた。経営者の応答としては、マニュアルに独自の解釈を挟む余地があった。より精緻なデータを求めて現場で独自に行っていた。このような現場の判断が許されるマネジ

メントの問題であり現場の問題ではないこと、悪意のある隠ぺいではないことが繰り返され述べられた。マツダ社では、他社の不正事例が社会一般に知らされたことを踏まえ、独自調査を準備していたとする。その最中に監督官庁から、網羅的な調査を求められ不正事案が明らかになった。認証規定に適合しない事案に現場従業員の独自の解釈で規定で認められる方法ではない手段で認証に適合する試験をおこなっていた。これは現場の独自の解釈における行為であるが、組織的ではなく、悪意もないとする。組織が法令順守の隙間があり、従業員による認証に適さない行為が起こったというものである。法令遵守のやり方に問題があったと述べている。

この事例も現場担当者が規定の数値にこだわり、組織道德としての公準をとらえきれていない結果、決められた方法以外のやり方で数値を得る方法と組織のために正しいやり方を遵守するという認識の欠如しているという結果が述べられた。組織と道德の観点の欠如した結果と言えよう。

3-3. 不祥事事例における経営者の志向性

ここで二社の事例を整理すると、組織が従業員に向けて法令遵守の徹底がなされておらず、現場での解釈が混入されたことを強調している。組織の問題、管理者としてマネジメントの問題としている。従業員の行為について、経営者の説明からは、組織として決めていないことであり従業員が独自に解釈した。そうさせてしまったのは組織であり、責任は現場にはないと述べる。悪意や隠ぺいではないことも強調され、再発防止にあたり、現場従業員による独自の解釈を生んだのは、組織的に人間が独自に判断できるという行為が介在できる隙間を作ったからであり、マニュアルなどに法令遵守が最優先される行動が示されていなかった。今後はマニュアルなどに人の意思が介在する隙間がないようなマニュアルを作成していくとしていた。

4. 考察

C.I.バーナードは、道德と責任が結び付き組織道德としている。道德について個人の私的準則に行為のレベルで責任の認識がある管理者は、組織準則に従う意思

決定を行っているとする。商行為では、誠実という準則、礼儀作法や社会的行動などに関する準則があり、組織準則が支配的であるのは、仕事において正しい方法で仕事をするという道德準則であり組織準則となる。合理的に得られる判断ではなく、正・不正を問題とする。管理者の職位では、道德性は複雑で高い責任能力が必要で活動状態が必要である。また、道德要因に対応した一般的、特殊な技術的能力が必要とされる。さらに、ほかの人に道德準則がなければ、それを創造する能力も必要となる。^{xi}と述べる。組織の管理者自身は、個人的な道德準則を持っているが、管理者になると組織準則を持つようになる。この準則は、無形の諸力、影響力、慣行から生じ全体のものとして受け入れられなければならない。組織によって異なり、組織での地位や目的に影響をうける。具体的に管理者が従う組織準則は、会社に適用される国家の準則・法律・免許規定など、一般ならびに一般方法への服従、部門の一般目的、部下の一般的道德標準、全体としての技術状態、非公式管理組織の準則、組織全体のためという言葉に表される準則、部門の非公式組織の準則、部門全体の技術的要求などがあるとする。組織の管理者の道德性は非人格的である。私的準則がなくとも業務遂行できる。準則に反する直接的衝動、欲望、関心にさからい、準則と調和する欲望や関心に向かい道德準則を遵守する能力が責任能力とされる。一般的には信頼性といわれるものである。ある人の準則を知ることは、その人の性格を知ることであり、しないことを正しく予見できるとする。^{xii}

本稿における企業不祥事の事例では、経営者が不正を認めたとうえで、現場の従業員の個別の判断ではあるものの、納期優先やコストに関する行為など経済合理性を求めることを優先する判断ではなかったことを述べている。この意味では、先行研究で整理した飯野（1992）に述べられた、組織道德は、組織の有効性と能率の基礎となっており、階層性があるというとらえ方に親和するといえよう。なぜ起こるのかという問いに対しては、現場の判断を挟む余地の存在を述べ、組織としてマニュアル等により現場判断の余地がないように改めていくこととしている。これは、経営者における責任の所在が組織にあることを示している。これらの事例における経営者は、組織道德を志向しており、収益優先から効率を求める経済合理性としての組織の有効性や組織の人間関係のみに満足を求める社会合理性としてとらえられる組織の能率を優先するものではなく、組織の中の個人の行為に

道德性が重要であること、その個人には、道德性と責任が同時にある組織道德を志向していたといえよう。

5. 結語

本稿では、企業の不祥事が継続的に起こっていることに対して、なぜ起こるのか、それは防げるのかという問いに応える手がかりとして、わが国自動車メーカーの事例に経営者が述べる談話から、その経営者の志向性を整理した。これを理解するための理論的モデルとして、C.I.バーナードの組織論に説明される管理論を参照した。具体的には、組織道德と組織の有効性、能率のとらえ方を枠組みとして分析した。先行研究では、経済合理性を優先する組織の有効性と社会的合理性を優先する能率、これに結び付く組織道德が階層性を成し組織が存続するというとらえ方を仮説とし、経営者がこれらのどれを志向するのか整理した。結果としては、組織の中の個人に不正があったことは、組織道德に逸脱した行為であることが述べられた。この個人が不正を行う要因として組織的に個人が判断できる余地があり、これを組織的に防ぐ方策が決められていなかったことが組織的な不備であるとした。この問題は、組織的な問題であることが示された。しかしながら、組織的に意図的に不正をはたらいたということではなく、組織として組織道德を遵守する仕組みがなかったということは、C.I.バーナードによる個人には私的準則と組織準則があること、これを行為の判断基準としたうえで組織準則と責任が結び付いて組織道德となるということを志向していなかったといえよう。組織道德の理論により企業不祥事を防ぐ参考になることが示された。

今後の課題として、再発防止の策について、二社ともに現場の個人が独自の解釈をしないようにマニュアル等で組織的に管理するやり方を強化するとしていた。これは、手続きを重視する管理方法であり、組織の中の個人における人間性を排除するという志向であり、組織の人間の行為を考慮していない科学的管理法や官僚的管理法を想起させる。現在の組織として、企業における不祥事を防ぐために古典管理の理論を再考する必要があるのか、組織における人間行動モデルを継続的に現在の組織の行動に結び付け研究を深めていくことが重要となろう。これを課題としたい。

-
- i 帝国データバンク「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査（2024）」（2025）
- ii パナソニックインダストリー、豊田自動織機、IHI、キョクトウ、カナデビ
ア、エーテック、川崎重工業の7社の調査報告書
- iii C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」ダイヤモンド社
- iv C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 272
- v C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 275-276
- vi C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 285
- vii 飯野（1992）「バーナード組織論研究」 p 85
- viii C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 57
- ix C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 246
- x C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 250
- xi C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 278
- xii C.I.バーナード（1936）「経営者の役割」 p 278

参考文献・参考資料

- C. I. バーナード（1936）「経営者の役割」ダイヤモンド社
- 飯野春樹（1992）「バーナード組織論研究」文眞堂
- 間島崇（2007）「組織不祥事」文眞堂
- 関根政美（1980）「現代組織論の動向と人間仮説の変遷」市川統助教授追悼論文
集 慶應義塾大学法学研究会
- マツダ記者会見自動車メーカー5社で型式指定申請めぐる不正行為発覚（2024
年6月3日）<https://www.youtube.com/watch?v=3X7RzydMqAQ>
- ホンダ記者会見自動車メーカー5社で型式指定申請めぐる不正行為発覚（2024
年6月3日）<https://www.youtube.com/watch?v=F76edZIIvsU&t=298s>