２０１７．４．３０　大草

読書メモ

60．小平龍四郎　「グローバルコーポレートガバナンス」　日本経済新聞社（2016.6）

61．森・松本・浜田法律事務所「変わるコーポレートガバナンス」日経新聞社（2015.5）

62.　岡崎公良「「日本のこころ」の深層心理」　新樹社（1981.10）

63.　岡本浩一　「組織健全化のための社会心理学」　新曜社（2006.7）

＜小平龍四郎　「グローバルコーポレートガバナンス」から＞

この本は、グローバルコーポレートガバナンスに関する各国の取り組みを紹介し、東芝の不祥事についても取り上げている。

・桜井道晴専修大名誉教授はガバナンスを強化する上で大切なことを以下の通り提言している。

①経理担当者には不正を強要する上司に屈せず、反論できる人材を育成すること

②会計監査人には社長やCEOの要求に屈しない公認会計士を養成すること

③社長やCEOには部下に粉飾を強いると大罪になると周知すること

④不正に立ち向かった人が職を失っても転職が可能になるような組織文化と社会制度を形成すること

・シュンペーターの言葉の紹介

「企業家の人間としての資質と道徳心が資本主義の質を定める」

・東芝は、日本コーポレート・ガバナンス研究所のアンケート調査で、2004年、05、07、08、09年と１位、2014年には７位から１９位へ下げた。

＜岡本浩一　「組織健全化のための社会心理学」から＞

この本は、違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術のシリーズの一つ。会議手続き、属人風土、内部申告とコンプライアンス、職業的自尊心、潜在態度の測定の各章にて有効な提言をしている良著と言える。

１．会議手続きの重要性

不祥事や事故に共通するのは、故違反であり、黙認・隠ぺい、秘匿、偽装が行われたことであり、多くは会議や非公式な懇談で意思決定されたものであると著者はいう。

・「なぜ不正な意思決定がなされたのか」について、その主要な要因は意思決定の手続き軽視にあると著者はいう。また、手続きが軽視されがちな組織では、過剰な同調や服従といった集団力学が生じやすいという。

・著者は正しい意思決定をするために必要な５つのことを提示している。

①各人が同調に流されずに発言できる環境と文脈をつくること

②会議の招集基準、欠席者の意見の取り扱いなどが、公正であること

③意思決定基準（可決基準）や投票方法が明示されていること

④議長が原案に対して中立的であること

⑤手続きに瑕疵のある意思決定は無効であるという価値観があること

なお、日和見主義態度の人が多い会議ほど、危険な提案が通りやすくなるという。日和見は意思決定の健全化を阻む誤った態度であるという。

２．風土の重要さ

・意思決定に大きく影響を与えるのが、組織風土やその組織における価値観である。しかし、組織風土にどのような問題点があり、それをどのようにして改善するかという肝心な指摘がされないことが多い。現状では、「閉鎖性を打破し、風通しを良くする」「たこつぼ的企業風土を改める」といった抽象的レベルに止まっている点が問題であるという。

・著者らは、「属人思考」という風土を定義し、その測定方法を確立したという。

（属人思考の強い職場では、対人関係が不適切に濃密となり、組織ナルシズムが強く、権威主義的、懲罰的となる）

・組織風土と違反行為の関連を調査した結果、属人思考の排除が、組織風土及び組織的違反の防止に有効であるという結果が導き出されたという。

・なお、違反行為には、個人的違反と組織的違反の２種類に分類できる。実際の調査結果で、以下のことがいえるという。

①違反は、「個人的違反」と「組織的違反」に分類して考える必要がある。

②規則や権限関係の不明瞭さは、個人的違反の原因となっているが、組織的違反の原因にはなっていない。

③組織風土の属人的思考が組織違反の強い原因となり、同時に個人的違反にも中程度の原因となっている。

④属人的思考の強い組織ほど、「法律違反の放置」「不正のかばい合い」「不祥事隠蔽の指示」「上司の不正容認」「規定手続きの省略」などの組織的違反が多いという結果であったという。

⇒組織的違反を減らすためには、属人的風土を改めなければならないという実際の調査結果は、社会科学上の発見といえよう。

⇒同じコンプライアンス違反と雖も個人的違反と組織的違反を弁別して、原因を分析し対策を講じる必要があるといえる。

⇒総合的に見て、組織的違反の低減には属人的思考を下げることが最も有効であることを実証したといえる。（著者は、この実証に自信があると言っている）

・著者らは、「企業ドック」を行い、組織風土を定期的に診断し、意思決定方式、労働慣行、職場の人間関係を見直し、改善していくことが、健全な風土、究極の安全を維持する最も有効な方法であるという。「企業ドック」は、企業は株主のものという前提に立って株主が主導するのが好ましいという。著者らは、企業の財務分析をして格付けする機関と同様に、企業風土を測定し格付けすべしという。（これを行う機構を新たに設置する必要があると著者らは主張している。）

・その格付けが、株価に反映されるようになり、風土改善への圧力が生じ、当該企業に限らず、業界全体が好ましい方向に変わることが期待できるという。

⇒もともと、日本人の組織は属人的なのではないか。天皇家、藤原家など血統により権威づいた人の言動により、世の中の物事が決定され、運営されてきたといえる。従って、日本人の組織には歴史的に属人主義的傾向にあり、属事主義ではなかったといえる。どのような組織であっても、組織的違反のリスクから逃れることはできないといえる。

（致命的）

３．職業倫理について

尾高邦雄「職業の倫理」によると、職業倫理には次の２側面があるという。

①外的規制（モーレス）としての職業倫理・・・（法規順守に近い）

②内的性格（エートス）としての職業倫理・・・（個人の心理面にあるもの）

職業観の構成は以下のようになっている

職業観　　A職業的自尊心　①職務的自尊心（職業に対する誇り）

　　　　　　　　　　　　　②職能的自尊心（職業に必要なスキルへの誇り）

　　　　　B天職観

消防士の職業観を調査した結果から、以下のことが判明した。

①個人的違反と組織的違反とも消防署の規模による差はない

②組織的違反は中間管理職に多い（トップと現場の板挟みから発生）

③組織内市民活動（助け合いなど）は、職務的自尊心、職能的自尊心、天職観のいづれとも有意な関係があること。職務的自尊心の方が、職能的自尊心より組織内市民活動に大きな相関があった（職務的自尊心が社会貢献・奉仕の精神が強くなり、組織内市民活動へ影響を与えている）。

④職務的自尊心が高まると組織的違反が減る

⑤職務的自尊心が低く職能的自尊心が高い人が、組織的違反を犯しやすいことを示唆した

⑥職位と職務的自尊心だけが、個人的違反の抑止に効果を上げた

⑦職務的自尊心は、組織的違反を減らす方向に働くが、職能的自尊心は、スキルの高さに驕りを増大させ「少しぐらい良いのでは」との甘えを生み、組織的違反の増大方向に働く

⑧職位が上がるにつれて、職務的自尊心が高まる。職位が上がっても職能的自尊心は変化しない

⇒組織的違反を減少させるには、社員の職務的自尊心を高めることが有効な対策になる。

本書では、社会技術として以下の４つの管理を行うことで、組織の体質が改善されると主張している。

①意思決定の手続遵守

②組織風土管理

③内部申告管理

④職業的自尊心の管理

⇒内部申告とコンプライアンス、潜在態度の測定の章は、省略する。　　　　　　　以上