

## 品質立国への復帰は可能なのか －品質不祥事をめぐる人間心理と組織マネジメントに関する考察－

同志社大学 加登 豊  
大和板紙 伊藤 幹太\*

### 1. 研究動機

Made in Japanという刻印は、1980年代までは世界中で高品質の代名詞であった。しかし、2018年2月The Wall Street Journal誌に“Companies Everywhere Copied Japanese Manufacturing. Now the Model Is Cracking”という見出しで衝撃的な記事が掲載された。続発する品質不祥事により、日本の製造業に対する信頼が崩壊したことが報道されたである。ただ、これまでのところ、わが国企業で多発する品質不祥事については、根拠のない指摘が繰り返されるだけで、発生原因の科学的解明は十分に行われていない。

本研究では、まず、わが国で品質不祥事が多発し常態化している事実を確認する。続いて日本企業の不祥事の発生メカニズムを権威主義と属人思考で説明する岡本(2001, 2005)の見解を紹介し、この見解をベースに導出した「企業不祥事が常態化するまでの組織関与者の心理構造」フレームワークを提示する。その後、このフレームワークを用いて、品質不祥事を起こした企業の第三者委員会等による報告書<sup>1</sup>を分析する。分析結果を先取りするなら、「企業不祥事が常態化するまでの組織関与者の心理構造」の存在がある程度まで確認できた。しかし、第三者委員会報告書には、品質不正に関与した組織構成員の心の動きはほとんど記述されておらず、なぜ、

問題が生じたのかについての分析も極めて表層的である。報告書は、再発防止に関して、効果が限定的なガバナンス体制の強化をめぐる記述に終始している。

以上の分析結果から、本論文では、品質不祥事のメカニズムを解明するためには、人間心理の視点からの検討が重要であると主張する。また、問題の再発防止をより確実なものとするためには、人間心理に関する研究を深め、得られた知見を活用することが必要であることを提言する。

### 2. 常態化している品質不祥事

2017年秋から2018年に発覚した素材メーカーと、2016年4月から2018年9月までの自動車メーカーの品質不祥事の調査がある(汪, 2020)。そこでは、業種を問わず、品質に関しては検査方法や検査データに関わる不正（改ざんや不正測定など）が行われていることがわかる。また、一つの企業の複数の事業所・工場で不祥事が発覚しているケースが多い。また、2018年から2020年の3年間で、27件<sup>2</sup>の品質不祥事をめぐる第三者委員会報告書が上場企業から公開されている。これらの事実から、わが国企業では、極めて深刻な問題が蔓延し、品質不祥事が常態化していることがわかる。

### 3. 品質不祥事分析に必要な視点

本研究では、品質不祥事の分析に、岡本(2001, 2005)の研究成果を活用する。

#### 3.1. 3つのホロコースト研究と属人思考

多くの企業不祥事の調査に関与した岡本 (2001,

Is Japan Still a Quality Nation? : A Study on Human Psychology and Organizational Management of Quality Scandals  
KATO Yutaka (DOSHISHA University)  
\*ITO Kanta (DAIWATAGAMI Corp.)

2005) は、日本の企業不祥事の特徴として権威主義と属人思考が背景にあると述べている。権威主義の実例としては、社会全体がユダヤ人に対する虐殺行為というナチス・ドイツの非倫理的行動を受け入れたことや大多数の日本国民が第二次世界大戦中に戦争を肯定的にとらえたことなどがある。

ナチスドイツの行為を分析し、再びこのような悲劇を繰り返さないことへの警鐘を鳴らすことを目的とした一連の研究がある。これらは、「ホロコースト研究」と呼称されており、3つの主要な研究がある。非倫理的行動の起点となる人格に関するAdorno (1950) による権威主義的パーソナリティの研究、Milgram (1974) による服従実験、そして、Asch (1955) による同調実験である。

Adorno (1950)<sup>3</sup> による研究は、「ファシズム尺度」(Adorno 1950, p.54) という質問票から9つの人格の心理的傾向を抽出した。たとえば、人間は権威に対して無批判に服従する傾向があり、ある特定の教養や教条をいったん受け容れると、それがすべての善悪の判断になる。岡本 (2001) は、「その企業に権威主義的な企業風土、または職場で鍵となる人物が権威主義的パーソナリティの持ち主」(岡本 2001, p.129) である場合、企業不祥事を発生させる可能性があると主張している。

Milgram (1974) の服従実験は、権威に服従すると非倫理的な行動であっても人はそれを実行してしまうことを実証実験で明らかにしたものである。

Asch (1955) による同調実験とは、人間が集団の圧力に対してどのように同調するかの実験である。この実験の結果、大多数が間違った答えを選択すると、自分も他者に追随し正しくないと考える答えを選択してしまう傾向があることが明らかにされている。

これらのホロコースト研究の結果に加えて、岡本は属人思考が企業不祥事につながるとしている。属人思考とは、岡本 (2001, 2005) による造語で、物事の良し悪しを判断する上で、本来であれば物事の内容で良否を判断すべきところを、誰が言っているのかと属人的に判断することをいう。

### 3.2. 権威主義の特徴

権威主義には、①権威の代理行使、②排除行動、③非倫理的行動に対する自己修正機能の喪失、④外部の力による終焉という特徴がある。

権威の代理行使とは、事象とは無関連な言葉が権威を後押しするものとして機能し、よからぬことについても、それが集団的行動へと発展させることをいう。

排除行動とは、例えば、国家の意図する考え方や言動に対して異議を唱えるものが「『国賊』『非国民』扱いされ」(播本 2014, p.85) 排除されることをいう。「権威主義的風土のもとでは、権威主義の強い人が力をふるい、そうでない人が失脚したり、自らよそへ異動したりすることになる。そうすると、組織の中に権威主義的な人の比率が高くなる」(岡本 2005, p.161)。

非倫理的行動に対する自己修正機能の喪失とは、丸山 (1964) がファシズム支配していく過程について説明している。それは、「日本では政治の最高責任者達が、位の低い『無法者』達による圧力の言いなりとなりコントロールできず、ロボットのごとく操られ、ドイツでは『無法者』達によって政府が乗っ取られた」(丸山 1964, pp.129-130) というものである。権威主義が形成されると無法者が暴走を始め、止めることができなくなる。

このような暴走に対して自己修正機能を失ってしまうと、外部の力でしか終焉を迎えられなくなる。ナチス・ドイツと日本の権威主義を終焉させたのは、はいざれも連合軍という外部者がもたらした終戦であった。

### 3.3. 「企業不祥事が常態化するまでの組織関与者の心理構造」のフレームワーク

以上のことから、企業不祥事を分析する枠組みとして、「企業不祥事が常態化するまでの組織関与者の心理構造」を図1のように示すことができる。

不正に至る流れは、以下のように要約できる。経営者等から何らかの方針・目標が出される（権威の行使）。職場でキーとなる人物が権威主義的パーソナリティ、または権威主義的な企業風土が

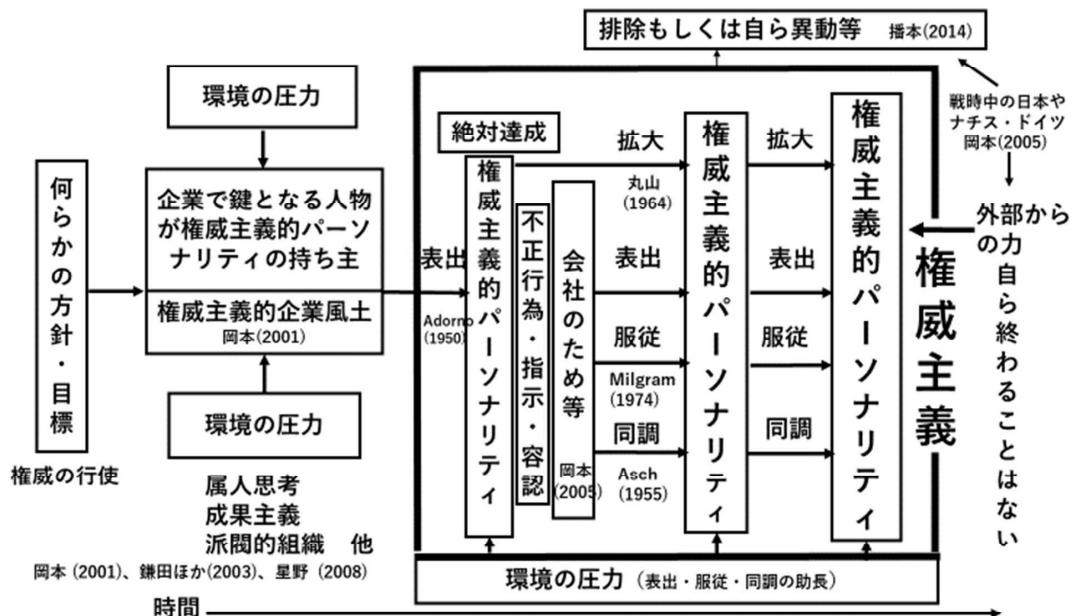


図1 「企業不祥事が常態化するまでの組織関与者の心理構造」

【出所:権威主義・属人思考研究を基に筆者作成】

あると、その方針や目標を達成することが善悪の判断となる。そして、目標達成という環境の圧力が権威主義的パーソナリティを表出させ、拡大、表出、服従、同調によって、権威主義的パーソナリティは次第に拡大していく。そして、属人思考が後押しする形で、次第に非倫理的行動をとつてでも目標を達成することに対して自らを正当化してしまうようになる。

#### 4. 三者委員会報告書の分析結果

このフレームワークを用いて、23件の品質不祥事に関する第三者委員会報告書を分析した<sup>4</sup>。その結果を要約的に示すと以下のようなになる。

- ・業績が低迷すると、業績回復のため人員削減という方針が提示される。人員不足は、品質問題を生み出す原因の一つとなる。
- ・収益性よりも、受注を優先するという体質を有する企業が多い。
- ・取引先への納期厳守が至上命題化すると、それを実現するという環境の圧力が高まる。権威主義的なパーソナリティが組織に蔓延する。また、経営者や品質管理管理者のような鍵になる人物の指

示に対してその適切性とは無関連に服従や同調する者が出てくる。

- ・非倫理的行動をとっても目標達成を目指すことが次第に正当化されていく。
- ・組織が上記のような状況に陥ると、検査方法や検査データに関する不正がおこなわれる傾向にある。

#### 5. 結論

大平・佐藤 (2019) は、多くの第三者委員会報告書では、より強力なガバナンス体制の整備であるとか、コンプライアンス意識の醸成や組織文化の改革といった内容を謳っている。つまり、コーポレート・ガバナンスの強化が必要と判を押したような結論を述べることに終始している (大平・佐藤 2019, p.26)。多くの第三者委員会の報告書においてコーポレート・ガバナンスの強化が重要視されているのは、1990年代の企業不祥事続発を契機に、企業不祥事の発生を抑制する機能の観点から行なわれるようになった (老平 2009, p.39) からである。しかし、コーポレート・ガバナンスに関する記述に終始する第三者委員会報告書の提言

で「企業不祥事が無くなるわけでも、企業競争力が強まるわけでもない」（平田 2007, p.15）。また、樋口（2012）は「企業統治論は組織不祥事の一部を対象にするにすぎない」（樋口 2012, p.291）とコーポレート・ガバナンスで企業不祥事が抑制可能かに対しては否定的な意見が多い。

組織を含む圧力や環境の圧力が、権威主義的パーソナリティを強化するとしても、不正行為を指

示するのも、それに従うのも人間である。したがって、人間心理やその変容への理解を深め、たとえ不正の実行を指示されたとしても、それに対して毅然と対応できる人を育て上げること、また、正しい行動をとることを可能にする組織体制（これは、単にガバナンスだけの問題ではない）や組織文化の醸成こそが必要なのである。

## 参考文献

### 【英文献・英雑誌・英新聞インターネット記事】

- 【1】Adorno, T. W. (1950). *The Authoritarian Personality*, Harper and Brothers. (田中義久・矢沢修次郎・小林修一 訳 (1980) . 『権威主義的パーソナリティ』青木書店) .
- 【2】Asch, S. (1955) . Opinions and Social Pressure , *Scientific American*, 193, [5] , 31-35.
- 【3】Milgram, S. (1974) . *Obedience to Authority : An Experimental View*, Harper & Row. (岸間秀訳 (2008) . 『服従の心理 アイヒマン実験』河出書房新書) .
- 【4】The Wall Street Journal. (2018, 02.04) : “Companies Everywhere Copied Japanese Manufacturing. Now the Model Is Cracking , , ( <https://www.wsj.com/articles/companies-everywhere-copied-japanese-manufacturing-now-the-model-is-cracking-1517771142> ) .

### 【和文献・和雑誌】

- 【5】伊藤幹太(2020). 「人間心理から見た品質不祥事「Made in Japan-高品質」を取り戻すために」同志社大学大学院ビジネス研究科ソリューションレポート.
- 【6】老平崇了 (2009) . 「日本型コーポレート・ガバナンスの展望と課題」『オイコノミカ』46, [1] , 39-51.
- 【7】汪志平 (2020) . 「日本企業の品質不正と日本の経営の変容」『経済と経営』 50, [1-2] , 33-49.
- 【8】大平浩二・佐藤成紀 (2019) . 「企業不祥事と経営者」『明治学院大学産業経済研究所研究年報』36, 23-27.
- 【9】岡本浩一 (2001) . 『無責任の構造：モラル・ハザードへの知的戦略』 PHP研究所.
- 【10】岡本浩一 (2005) . 『権威主義の正体』 PHP新書.
- 【11】鎌田晶子・上瀬由美子・宮本聰介・今野裕之・岡本浩一 (2003) . 「組織風土による違反防 - 「属人思考」の概念の有効性と活用 - 」『社会技術研究論文集』 1, 239-247.

【12】白銀夏樹 (2015) . 「アドルノ教育論の社会心理学的基盤—自我形成をめぐる問題に焦点を当ててー」『教職教育研究：教職教育センター紀要』 [20] , 45-61.

【13】曾良中清司 (1983) . 『権威主義的人間：現代人の心にひそむファシズム』有斐閣.

【14】播本秀史 (2014) . 「三つの「ずれ」—立場・場所・時間—」『人間の発達と教育明治学院大学教職課程論叢』10, 81-96.

【15】樋口晴彦 (2012) . 『組織不祥事研究：組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房.

【16】平田光弘 (2007) . 「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『成城大学研究紀要』 [3] , 5-26.

【17】星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀吉 (2008) . 「組織風土と不祥事に関する実証分析」『一橋経済学』2, [2] , 157-177.

【18】丸山真男 (1964) . 『増補版：現代政治の思想と行動』未来社

## 注釈

1. 第三者委員会報告書、有識者による調査報告書、あるいはそれをもとにした報告書があるが、本研究では、これらを第三者委員会報告書と総称する。
- 2.「第三者委員会ドットコム」(<http://www.daisanshainkai.com/>)に掲載されている第三者委員会報告書数をカウントした数である。
3. アドルノの権威主義パーソナリティに関しては、白銀 (2015) および曾良中 (1983) も参照している。
4. 分析の詳細に関しては、伊藤 (2020)を参照されたい。