

意思決定の齟齬に潜む構造的問題

－「経営幹部」と「現場」－

加藤 淳

要旨

本稿では、「経営幹部」と「現場」の意思決定の齟齬に潜む構造的問題に焦点を当てる。Hirschman 理論では、組織の構成員が経営幹部に不具合を感じる場合の選択肢として、「離脱」「発言」「忠誠」を挙げる。しかし、わが国の雇用状況を鑑みると、他国の事例のように「離脱」「発言」することは容易でないことが窺われる。仮説的には、「経営幹部」は、組織の意思決定を司る権限を持っていながら、その過程では同調行動や病理現象（risky shift）があるために、意思決定の内容とその実行可能性が別物になる傾向がある。一方で、「現場」で働く者は、自身の雇用と地位を維持するために、経営幹部に対する無力感を抱えながら、「諦め」を選択する傾向がある。

キーワード

離脱，発言，忠誠，諦め

1. はじめに

ここ数年、株式会社ビッグモーター、日本大学アメリカンフットボール部、宝塚歌劇団等、組織不祥事を巡る事件が大きく取り上げられている。これらは、経営幹部の倫理観の欠如が関係している場合が多く、組織倫理（企業倫理）を確立するための組織研究は重要なテーマであると思われる。

とくに、組織不祥事とは、公共の利害に反し、（顧客、株主、地域住民等を中心とした）社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁等における組織的事象・現象である（間嶋，2007）ことから、組織不祥事によって生じる社会的影響の大きさを考えると看過できない課題である。

先行研究からは、組織不祥事の発生要因の一つとしては、経営幹部の倫理観の欠如が想定されるが、本稿においては、異なる論点として、「経営幹部」と「現場」の意思決定の齟齬に潜む構造的問題に焦点を当てたいと考える。

例えば、岡村（2019）によれば、ある自動車メーカーで発生した品質不正問題に関して、本社から現場に対する納期遵守と生産目標達成についての過剰な圧力があったこと、現場の人員削減と設備投資の遅れがあった一方で、現場ではノルマ未達による給料の削減を恐れて、検査作業が疎かになっている現状を経営陣に報告していなかったことがその要因として挙げられた。すなわち、どのような組織にも「経営幹部」と「現場」が存在するが、その多くでは、現場の声が経営幹部に届いていない、現場を理解し

ていない経営幹部が的外れな指示を出す，社員は「的外れな指示」であることを知りつつ現状を飲み込んでしまうといった現象が起きている。

以上から，如何なる構造的問題により，「経営幹部」と「現場」の間に意思決定の齟齬が生じるのか，Hirschman 理論に批判的検討を加えながら，（経営学における）組織論の視点から考察したい⁽¹⁾。

2. 研究の視座

本来的に言えば，組織とは，ヒトを活用しながら，モノ，カネ，そして情報等の資源を持続的にかつ有効に活用して，少しでも多くの，良質の成果を得るようにするためにある（田尾，2012）。それでは，同じ組織の構成員である「経営幹部」と「現場」の間に意思決定の齟齬がなぜ生じるのだろうか。

上述のように，どのような組織にも「経営幹部」と「現場」という 2 つの集団が存在しており，組織における意思決定の場が会議体となる⁽²⁾。『事件は会議室で起きてるんじゃない！現場で起きてるんだ！』とは，会議室の警察幹部が明確な指示を出さないため，現場の青島刑事が苛立つという『踊る大捜査線 THE MOVIE』での有名なセリフである。経営幹部による「現場軽視」の風潮，経営幹部を信用できない現場の「無力感」についてビジネス雑誌等で語られる場合もあるが，このシーンは多くの人々から共感を得ており，組織の幹部に不満を抱く者が少なくないことが推察できる。

2. 1 会議体の特徴

組織における意思決定の場が「会議体」である。会議体とは，異なる意見や考え方を集約したり，お互いが説得し合うところである。しかし，①権威主義的な雰囲気支配される場合や形式的な参加だけの場合，声の大きい者や繰り返し発言する者の意見が通りやすい，②時間圧力が存在する場合，十分な議論の機会が制限される，③多数決で決める場合，少数意見に圧力が加わりやすい，④特殊専門的な知識や技術が必要な場合，理解できるメンバーに限られる，⑤関係者や当事者が不在の場合，問題の深刻さが理解されないことがある（田尾，1999）。

以上をまとめると，会議体には，意見や考えが収束するように仕向けられる傾向があり，同調を前提とした集団であることが示唆される。また，資料不足のまま結論を急いだり，声の大きい者の意見に従ったり，極端な意見に引きずられる等，会議体特有の病理現象（risky shift）があることも示唆される⁽³⁾。

田尾（1986）によれば，組織ヒエラルキーの上方に行くほど，管理層はルーティン（規律維持，情報管理，遂行管理，信頼維持）に相対する度合いが減少し，“現場的”ではなくなる。すなわち，実行に関与しない者たちが意思決定する場合，その決定が影響を及ぼす範囲や深さについて事前に十分熟知されないことがあるため，現実の決定内容とその実行可能性が別物であることが多い（田尾，1999）。

2. 2 「経営幹部」と「現場」

「経営幹部」と「現場」という 2 つの集団間の対立について，組織の構造や制度に起因する集団間対立は不可避であることが肝要である。

March & Simon (1958) によれば、集団間対立が生じる要件として、組織の意思決定の必要感、目的差異・知覚差異のどちらかもしくはその両方が存在することが挙げられる。知覚差異とは、組織の意思決定の底にある認知過程である。すなわち、どのような規模の組織でも、組織内の場所が違えば情報の量・種類が異なってくる。また、組織の意思決定について圧力があれば、このような不完全な情報共有が組織内部の意思の不一致に繋がる。

それでは、情報共有のためのコミュニケーションが十分であれば良いのか。田尾 (2012) においては、コミュニケーションが量的に増大すれば、逆に行き違うことも多くなる。逆説的であるが、コミュニケーションの頻度が多くなるほど、対立や競合は多くなると指摘する。

3. 「離脱」「発言」「忠誠」

Hirschman 理論では、「離脱」「発言」「忠誠」という人間の社会的行為の三類型の別出を通じて、組織社会における人間の行動原理を明らかにする。

まず、「離脱」とは、顧客がある企業の製品の購入を止めたり、メンバーが組織から離れていく場合である。「離脱」が選択されると、企業の収益が低下したり、メンバーが減少したりするため、経営幹部は離脱をもたらした欠陥がどんなものであっても、これを矯正する方法・手段を模索しなければならなくなる。

「発言」とは、顧客や組織のメンバーが経営幹部に対して、あるいはその経営幹部を監督する他の権威筋に対して、さらには耳を傾けてくれる人なら誰に対してでも広く訴えかけることによって、自らの不満を直接表明する場合である。「発言」が選択されると、経営幹部は顧客やメンバーの不満の原因をつきとめ、可能な解消策を模索しなければならなくなる。

ここで、「離脱」ではなく「発言」を選択することは、顧客やメンバーが、購入先の企業、所属先の組織の慣行や経営方針、ならびにそれら企業や組織が産出するものを変えようとする試みである。具体的には、企業の担当者に個人や集団が改善を要請したり、経営を変革させようと、より上位の権力層に訴えたり、あるいは世論の喚起を意図するものを含め、さまざまな行動や抗議行動に出ることである。

なお、「発言」は「離脱」を使えない場合、不満を抱いている顧客やメンバーが選択できる唯一の方法である。すなわち、「発言」は「離脱」を補完するものとして機能する。最後に、Hirschman (1970) においては、「離脱」と「発言」を共存させるため、「忠誠」の概念を導入している。「忠誠」とは、組織が自分にはまずいとしか思えない方向に進んでいるとき、自分は組織を「正しい軌道に戻す」ことができると確信しているメンバーが抱く特別な愛着である。そして、「忠誠」は、顧客やメンバーが「離脱」を選択することを先延ばしにする機能がある。

4. Hirschman 理論の批判的検討

Hirschman 理論では、組織の構成員の選択肢として、「離脱」「発言」「忠誠」が挙げられた。すなわち、「現場」で働く者たちが経営幹部に不具合を感じる場合、「離脱」または「発言」をし、そうでなければ組織に対する愛着や帰属心から「忠誠」を選択する

という考えである。

しかし、上述のとおり、現場を理解していない、信用できない経営幹部に対する「現場」の無力感を考えると、「忠誠」という語には違和感がある。むしろ、「諦め」に近い感情が適切ではないだろうか。なぜならば、わが国の（営利・非営利組織の）雇用状況を鑑みると、「離脱」＝転職のリスク（収入・役職が下がる等）がある、「発言」＝内部告発⁽⁴⁾のリスク（雇用・待遇面の不安等）があるため、他国の事例のように「離脱」「発言」することは容易でないことが窺われる。そのため、わが国の「現場」で働く者たちは、経営幹部に不具合を感じながらも、組織に対する「忠誠」ではなく、「諦め」の感情（無力感）で辛抱していると考えの方が合致しやすい。

先ほど、会議体の特徴として、同調を前提とした集団であること、特有の病理現象（risky shift）があること、“現場的”ではないために意思決定の内容とその実行可能性が別物であることが示された。何よりも、経営幹部による「現場軽視」の風潮があることを考えると、組織に対する「忠誠」は考えにくいだろう。

ただし、本稿における考察は仮説的な段階にあるため、Hirschman 理論における「忠誠」を排除するのではなく、4つ目の選択肢として「諦め」を置くことにしたい。

5. おわりに

前節では、Hirschman 理論に批判的検討を加えることで、わが国の雇用状況を鑑みて、「現場」で働く者の選択肢として、「離脱」「発言」「忠誠」「諦め」を設定した。

例えば、洞口（2018）では、Hirschman が設定する「離脱」「発言」「忠誠」が米国での観察結果から抽出したものであるため、わが国の企業組織の特性を考慮して、「惰性」を設定している。「惰性」とは、仕事へのモチベーションが低く、業務を改善する意欲に乏しく、自らのパフォーマンスを上げるための努力をしない状態である。

一見すると、筆者が設定する「諦め」に近い概念であるが、「諦め」とは、組織に対する忠誠は低いが、仕事へのモチベーションが高く、業務改善の意欲もあり、組織に貢献しようと努力しているものの「経営幹部」に対する無力感を抱えている状態である。その点では、「忠誠」と「惰性」の中間に位置する意味合いである。また、洞口（2018）は、企業マネジメントの権力構造に関する視点からの理論展開であるため、本稿の意図する趣旨とは異なるものである。

それでは、「経営幹部」と「現場」の意思決定の齟齬に潜む構造的問題とは何か。これまでの考察を要約すると、以下のようにまとめられる。

「経営幹部」の意思決定の場（会議体）の特徴

- ・同調を前提とした集団である
- ・特有の病理現象（risky shift）がある
- ・“現場的”ではないため、意思決定の内容とその実行可能性が別物である

※経営幹部による「現場軽視」の風潮がある

「経営幹部」と「現場」の対立

- ・組織の構造や制度に起因する集団間対立は不可避である
- ・集団間対立が生じる要件は、組織の意思決定の必要感、目的差異・知覚差異のどちらかもしくはその両方が存在する
- ・集団間の情報共有はコミュニケーションの頻度が多くなるほど、対立や競合が多くなる

「経営幹部」と「現場」の間では、現場の声が経営幹部に届いていない、現場を理解していない経営幹部が的外れな指示を出す、現場で働く者は「的外れな指示」であることを知りつつ現状を飲み込んでしまう現象が起きている

※「現場」で働く者は、経営幹部に対する無力感を抱えている（「諦め」）

文脈的に見ると、「経営幹部」は、組織の意思決定を司る権限を持っていながら、その過程では同調行動や病理現象（risky shift）があるために、意思決定の内容とその実行可能性が別物になる傾向がある。一方で、「現場」で働く者は、自身の雇用と地位を維持するために、「離脱」「発言」「忠誠」ではなく、経営幹部に対する無力感を抱えながら「諦め」を選択する傾向があることを示唆できる。

最後に、「経営幹部」と「現場」の意思決定の齟齬に潜む構造的問題について、学術的な視点から考察を行っている先行研究は多くない。本稿では、その構造的問題を仮説的に提示したことで、本研究の新たな端緒になればと考える。

なお、今後の課題としては、わが国の組織における意思決定の齟齬に関する事例を当てはめることで、今回の仮説の妥当性を検証することが挙げられる。

注

- (1) 本稿は、組織における意思決定の齟齬に潜む構造的問題を解明するための試論である。
- (2) 意思決定とは、組織行動の目的およびそれを達成するための手段を選択（決定）することである。そして、その意思決定を行う場が会議体である。
意思決定の過程では、集団による決定がむしろ愚かで浅はかになる現象（集団浅慮）が指摘される。集団浅慮とは、内集団の圧力によって、考えていることが現実場面に適切に当てはまるかどうかを検討する能力、問題の道義的側面に対する判断力が損なわれる現象である。集団のまとまりが非常によく、外部との接触が無い隔絶された状況において、また、強いリーダーのもとで起こりやすい。
- (3) 人は感情的であり、本来保守的である（田尾，2017a）。そして、組織一般は、一方で経済的に合理的な組織であり、他方では人間臭い（田尾，2017b）。
- (4) 内部告発とは、組織のメンバーが、所属する組織の不正や法令違反等を監督官庁やマスメディアに通報することである。

参考文献

- Hirschman, A. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. (矢野修一 (2005) 離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応— ミネルヴァ書房)
- 洞口治夫 (2018) ハーシュマンの組織論と企業マネジメントの権力構造 経済志林 (法政大学), 85, 381-402.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958) *Organizations*, Ashgate Publishing. (高橋伸夫 (2014) オーガニゼーションズ第2版—現代組織論の原典 ダイアモンド社)
- 間嶋崇 (2007) 組織不祥事 組織文化論による分析 文真堂
- 岡村俊一郎 (2019) 日本企業における品質不正問題とその責任 日本生産管理学会論文誌, 26 (1), 117-122.
- 田尾雅夫 (1986) 管理行動と組織革新 組織科学, 20 (1), 2-9.
- 田尾雅夫 (1999) 組織の心理学 [新版] 有斐閣
- 田尾雅夫 (2012) 現代組織論 勁草書房
- 田尾雅夫 (2017a) 「会社」のライフサイクル どのように衰退に向かうのか (V) 経営学研究 (愛知学院大学), 25 (3・4), 13-21.
- 田尾雅夫 (2017b) 組織の限界 「会社」はなぜ潰れるのか 経営学研究 (愛知学院大学), 27 (1), 1-12.