

2013年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

組織におけるコミットメントの影響

—組織特性の観点から—

研究指導 組織・戦略

指導教員 藤田 誠 教授

学籍番号 35121054-5

氏 名 李爽

【修士論文概要】

私が組織コミットメントに興味を持ったのは、電子製品の製造受託サービスを行う台湾に本拠を置くホン・ハイ・プレジジョン・インダストリー社の中核子会社フォックスコン（富士康）の深セン工場の連続飛び降り自殺事件である。しかも、この企業では、改善策が施されたにも関わらず、現在も飛び降り自殺者が相次いでいる。事件の原因を考える際に、組織コミットメント問題が目に入った。

組織は人間がもつ能力を分業と協働によって克服し、一人で達成しえないような大規模な成果や複雑な目的を達成するために作られる。よって、組織にいる個人の行動が組織に対して大きい影響を与える。組織におけるコミットメントは個人の組織に対する態度の概念の一つとして使用されている。多くの先行研究では、組織コミットメントが企業に対してよい影響を与えると書かれている。先行研究によると、組織メンバーのコミットメントを高めることは、欠かせない管理目標であるとされている。組織コミットメントが組織の生産性、効率性の向上にいい影響を与えることは明らかである。フォックスコンの事例を見ると、組織コミットメントが乏しい場合、組織が危機に至り、崩壊するのは間違いない。

しかし、コミットメントが高ければよいとは限らない。組織に強くコミットすると、組織において問題が出てしまうケースも少なくないからである。たとえば、コミットメントが強すぎるあまり、「マイナスの情報があるにもかかわらず、前の意思決定に我を忘れて引きずられてしまうことがある」(Robbins, 2009)。経営学において、このような現象は、エスカレーションコミットメントとして論じられてきた。

また、従来の日本の組織システムは終身雇用、年功序列であり、この制度によって、日本の企業内人材の安定的な成長が期待できる。しかし、筆者はこれらの日本的な組織特性がエスカレーションコミットメントに影響を与える可能性があると考えている。本稿では、日本的な組織特性とエスカレーションコミットメントの関係を明らかにすることを目的としている。

本稿では、まず、組織コミットメントの定義及び組織コミットメントの影響、エスカレーションコミットメントが引き起こす原因について先行研究のレビューを行った。次に、日本的な組織特性を検討した。最後に、日本的な組織特性とエスカレーションコミットメントを研究するために、シャープの経営危機の事例と三井物産の不正行為事例を取り上げた。

シャープ経営危機のニュースがメディアでよく見られる。2007年度、売上高は3兆円を超え、社員の平均年収は700万円超え、福利厚生も充実していた人気企業である。しかし、2012年には2期連続で赤字を出しており、3期目には赤字が4500億円に拡大してしまい、シャープは経営危機に陥った。シャープの経営危機の原因は表面的に見ると、家電業界の不況と経営戦略の失敗と考えられるが、シャープ内部の組織体制にも問題があると考えられる。シャープの事例では、組織内部体制の混乱で意思決定者が不明であれば、従業員はそれぞれの意思決定者にコミットしまい、賢明な判断ができなくなってしまうことを説明した。そして、それを踏まえると、組織内部体制の整理、意思決定者の明確化がエスカレーションコミットメントへの対処に有効であることを明らかにした。

また、三井物産は環境確保条例を対応できる製品——排ガス浄化装置DPFを開発した。この装置は総計2万1500万台を販売し、194億円の収益をもらった。しかし、2004年11月に、東京都の認定を受ける際に作成・提出したDPFの試験データが虚偽であることが発覚した。この事例を検討するにあたり、本論文では中間管理職である室長の行動に注目した。不正行為が見つかったときに、個人が組織にコミットしまうか、それとも告発するかの選択が組織の雇用形態に影響を受けると考えたからである。雇用形態がコミットメントにどのような影響を与えるかを明らかにするために、アンケート調査を行った。三井物産の内部調査は難しいので、本稿は場面想定法でアンケート調査を行った。アンケート調査の結果、雇用状態の違いが内部告発、つまりコミットメントに影響を与えることがわかった。

組織不祥事は会社だけではなく、社会全体の利益を損害することは明らかであり、組織コミットメントは組織不祥事に関わる要素のひとつとして重要といえる。エスカレーションコミットメントを防ぐために、組織の特性の観点からは、企業の組織体制の整理、意思決定者を明確にすることが必要である。また、中間管理職と非正社員に正確な意識誘導する必要もあるではなかろうか。

組織コミットメントが足りとしたら、フォックスコン自殺事件のようなことが引き起こされてもおかしくない。一方組織コミットメントが強すぎると、エスカレーション現象が発生してしまい、結果的に、組織に害を及ぼす。将来的な課題としては、コミットメントの適正なレベルを明かし、それをどのようにコントロールするかを明らかにすることが挙げられる。

目次

はじめに

第1節 問題意識

第2節 研究の目的

第1章. 組織コミットメントとは

第1節 組織コミットメントの定義

第2節 組織コミットメントに関する各学説

第3章 組織コミットメントの影響

第4節 エスカレーションコミットメント

第5節 まとめ

第2章. エスカレーションコミットメントと組織特性の関係

第1節 日本における組織特性

第2節 日本の雇用特徴と組織コミットメント

第3節 松下電器の人事改革

第3章 事例研究

第1節 組織構造とコミットメント—シャープの事例

第2節 雇用形態とコミットメント—三井物産

第3節 考察

第4章 結論

参考文献

附録：調査アンケート

はじめに

私が組織コミットメントに興味を持ったのは、電子製品の製造受託サービスを行う台湾に本拠を置くホン・ハイ・プレジジョン・インダストリー社の中核子会社フォックスコン（富士康）の深セン工場の連続飛び降り自殺事件である。しかも、この企業では、改善策が施されたにも関わらず、現在も飛び降り自殺者が相次いで出ている。事件の原因を考える際に、組織コミットメント問題が目に入った。

本稿はシャープ及び三井物産の不祥事の事例をコミットメントの理論で検討し、不正行為の意識調査を行うことで、組織内部体制の整理、意思決定者の明確化、雇用状態の違い、コミットメントに影響を与えることがわかった。

第1節 問題意識

組織は人間がもつ能力を分業と協働によって克服し、一人で達成しえないような大規模な成果や複雑な目的を達成するために作られる。組織にいる個人の行動が組織に対して大きい影響を与える。

組織におけるコミットメントは個人の組織に対する態度の概念の一つとして、よく使用されている。2013年12月末現在、organizational commitment をキーワードとして検索してみると、学術論文データベースのScopusだけでも32,851件の文献が検出される。またEscalation commitment では1,406件、Job involvement, Occupational commitment が合わせて2,024,482件がある。これからも、組織コミットメントに関する研究が多いといえる。組織コミットメントが流行った理由は組織コミットメントを高めることが、個人や組織にとって望ましい結果をもたらすと学者が信じてきたからである。

様々な論文や本を見ると、多くの場合、組織コミットメントが企業に対してよい影響を与えると書かれている。それら数多くの研究の成果がほぼ一致しているところ、組織にとって、その参加者、つまり、組織メンバーのコミットメントを高めることは、欠かせない管理目標であるということである。組織コミットメントが従業員の業績や離転職などを予測する有効な指標であり、組織に強くコミットする従業員の生産性がより効率的である。

しかし、コミットメントが高ければよいとは限らない。組織に強くコミットすると、組織において問題が出てしまうケースも少なくないからである。たとえば、コミットメントが強すぎるあまり、「マイナスの情報があるにもかかわらず、前の意思決定に我を忘れて

引きずられてしまうことがある」(Stephen P. Robbins, 2009)。経営学において、このような現象は、エスカレーションコミットメントとして論じられてきた。

このようなエスカレーションコミットメントに影響を与える要因としては、何が考えられるであろうか。従来の日本的組織システムは終身雇用、年功序列であり、所属会社に対して、強い帰属意識を前提として構築されてきた。終身雇用、年功序列制度によって、日本の企業内人材の安定的な成長が期待できる。しかし、これらの日本的な組織特性がエスカレーションコミットメントに影響を与える可能性がある。以上より、本稿では、日本的な組織特性とエスカレーションコミットメントの関係を明らかにすることを目的とする。

第1章. 組織コミットメントとは

第1節 組織コミットメントの定義

本節では、まず組織コミットメントの定義について、説明する。

辞書によれば、コミットメント (Commitment) は「委託」という意味がある。動詞の (Commit) の語源は「参加する」という意味がある。研究者によっては関与 (Involvement) という言葉を使用する場合もある。

倉谷・城戸 (2006) により、コミットメントは「人間の欲求、信念、認知、感情、価値観など多様な要素を含む概念で、自分にとって、重要なものや意味を持つものへ関与や執着、及びそれによって引き起こされる現在の行為や関係の継続を表す」。仕事や組織に対する愛着の程度や心理的距離の概念として理解される。従来のコミットメントの研究は組織コミットメントについて最も多く、組織コミットメントが組織に対する帰属意識を示す概念であり、組織成員の行動を予測する多様な変数と関係していると考えられている。

Becker (1960) は「交換的」な観点で、組織コミットメントを定義した。彼によると、組織コミットメントは、組織と個人の交換関係があり、それに基づいて設立されたものである。彼の考え方はその後の研究に大きな響を与えている。田尾 (1997) によると、「さまざまに展開されてきた、数多くの類型論的研究を『情緒的』—『功利的』という2次元」的な考え方として整理する。次の節で、組織コミットメントをめぐり、各学説をレビューしたい。

第2節 組織コミットメントに関する各学説

2-1 Becker (1960) の組織コミットメント理論

Becker (1960) は組織コミットメントを交換的な観点で捉えている。つまり、組織コミットメントは組織と個人の交換関係の元に設立した。彼は、給与、労働条件の面で、他の良い仕事があるとしても、人が辞めないのはコミットメントの結果である。彼の考えはサイドベット (side-bet) と呼ばれる。第3節に Becker の理論を詳しく説明する。

2-2 Mowday, Steers & Porter の組織コミットメント理論

Mowday, Steers & Porter (1979) は組織コミットメントを

- ① 組織の目標に対する信頼と受容

② 組織の代表として進んで努力する意欲

③ 組織の一員としてとどまりたいとする強い願望によって成立、組織への情緒的な愛着として捉えている。

そして、「組織の価値や目標の共有、組織に残りたいという願望、組織の代表として努力したいという意欲などによって特徴づけられる、組織への情緒的な愛着」という定義を主張した。

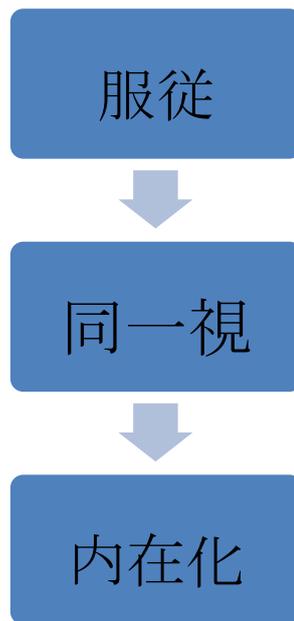
Mowday ら(1979)は情緒的な面で組織コミットメントの概念を実証的に考察するために、組織コミットメントの測定尺度 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)を開発した。現在、広く用いられてきた。

しかし、彼たちの研究に対して、批判の意見も見られる。関本・花本(1987)は、「OCQで測定した組織コミットメント時には、画一的な結果が出ないこともある。よって、「組織コミットメントを多次元的に捉える必要がある」と主張した。

2-3 O'Reilly and Chatman の組織コミットメント理論

O'Reilly and Chatman. (1986) の理論は組織コミットメントを多次元の観点で捉えた。彼達の理論は Kelman(1958)の理論に基づいて、態度変化に着目した。彼らは、組織コミットメントの構成要素についてもこの説が適用可能だと考えた。彼らは、態度変化の3様態(人が態度変化を起こす過程)に基づいて、内在化(internalization)、同一視(identification)、服従(compliance)の3次元で捉えることを主張している。

彼らの理論によると、内在化は、他の人や集団の意見や価値を、自らのそれと一致しているような状態である。同一視とは、他者や集団の意見や価値を受け入れることで、問題に対して、同じ意見および立場を持っている。つまり、自分と集団及び集団にいる他者との間に、共通な関係を作り、それを維持し、その関係も受け入れようとすることである。服従は、利益の面を考え、損得勘定のため、表面的に従うことである。



図表1 態度変化の3様態¹

O'Reilly and Chatman. (1986) は態度変化の3様態は組織コミットメントにも適用できると主張した。彼らは3つの要素を測定の尺度を開発し、役割内行動、役割外行動との関係について検討している。彼らの研究によると、内在化、同一視の強い従業員は正規に与えられた役割以上の働きをする傾向がみられた。

2-4 Meyer and Allen の組織コミットメント理論

倉谷・城戸 (2006) によると、組織コミットメントは、多くの研究者より多様な観点から研究されているが、体系的に研究されているという点では、組織コミットメントの先行要因、または発達要因との関係、および組織コミットメントの効果ともいえる結果要因との関係を解明しようとするものがあげられる。Meyer and Allen (1990) による一連の研究が現在最も注目されている研究である。彼らも組織コミットメントを多次元で捉えている。彼は組織コミットメントの構成要素として感情的要素 (affective commitment)、存続的要素 (continuance commitment)、規範的要素 (normative commitment) の3つを挙げている。

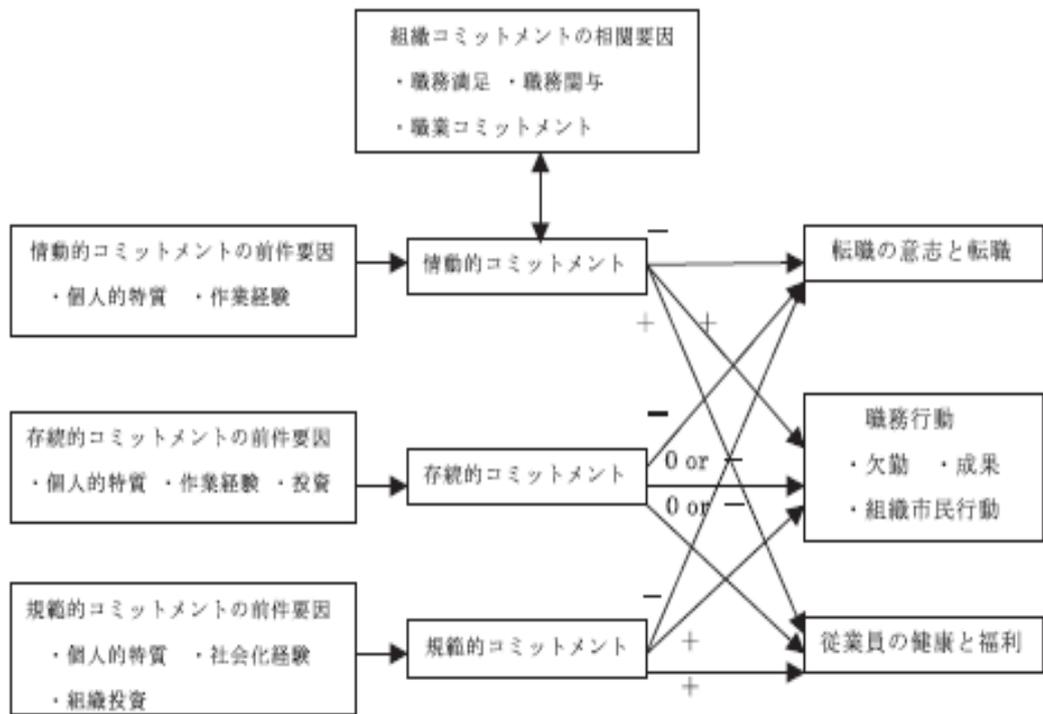
¹ O'Reilly and Chatman. (1986) の理論より、筆者作成

- ① 感情的コミットメントは情動的コミットメント、態度的コミットメント (attitudinal commitment) とも呼ばれる。感情的コミットメントは組織に対する情緒的な愛着を示すものである。Reichers(1985)はこれは最も一般的な組織コミットメント概念と主張している。O'Reilly & Chatman(1986)によると、このコミットメントは職務・役割といった組織内の要素ではなく、組織全体への情動的な同一化および関与の強さを示している。
- ② 田尾 (1997) によると、存続的コミットメントは仕事を続けることによる利益、辞める際のコストに対する功利的な知覚である。Reichers(1985)は存続的コミットメントを「組織に在籍年数が長いほど、コミットメントは高くなる」と捉える。つまり、存続的コミットメントは経済的要因に基づくコミットメントである。Meyer and Allen (1990) によると、感情的コミットメントと存続的コミットメントは相関が高く、独立にみることができないと主張している。
- ③ 規範的コミットメントは 3 つの中で最も特徴的なものである。Meyer and Allen (1990)によると、規範的コミットメントは、組織成員自信は組織に残りたく、適応しなければならぬという義務感・規範意識として定義される。「組織にはとどまるべき、コミットメントすべき」、「仕事は懸命にすべき」、という価値観を持ち、それに基づくコミットメントのことである。つまり、忠誠心である。このコミットメントは「道徳的コミットメント(moral commitment)」とも呼ばれる。²

倉谷・城戸 (2006) は Meyer たち³の観点を、図表—2にあるように、先行要因、結果要因、それに相関要因を加えた組織コミットメントの3構成モデルで、コミットメント研究体系に把握しようとしている。

²倉谷尚孝・城戸康彰 (2006) 「行政組織における組織コミットメント：組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究」 『産能大学紀要』 26(2), 55-71 の説明に

³ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002) "Affective, continuance, Normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-50.



図表2 組織コミットメント3構成モデル⁴

出典：倉谷尚孝・城戸康彰（2006）「行政組織における組織コミットメント：組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究」『産能大学紀要』26(2)，55-71

この表によると、組織コミットメントは多様な要素と関連があつて、従業員はいろいろな要素の影響を受けて、組織に対する態度の差が生じる。

2-5 Steers, R. M の組織コミットメント理論

Steers, R. M(1977)により、組織に所属することで得られる報酬と組織に所属することでかかる費用との関係が望ましい限り、組織に残留しようとする。彼の理論は以下の図で説明できる。彼によると、個人特性、職務特性及び職場経験が組織コミットメントに影響に及ぼす要素だと考えている。彼は自律性、フィードバック、年齢、自主性などが増えるほど、仕事に対する満足度は増え、組織コミットメントも増える。結果的に、離職率の低下、業績の向上などが期待できる。

⁴倉谷尚孝・城戸康彰（2006）「行政組織における組織コミットメント：組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究」『産能大学紀要』26(2)，55-71

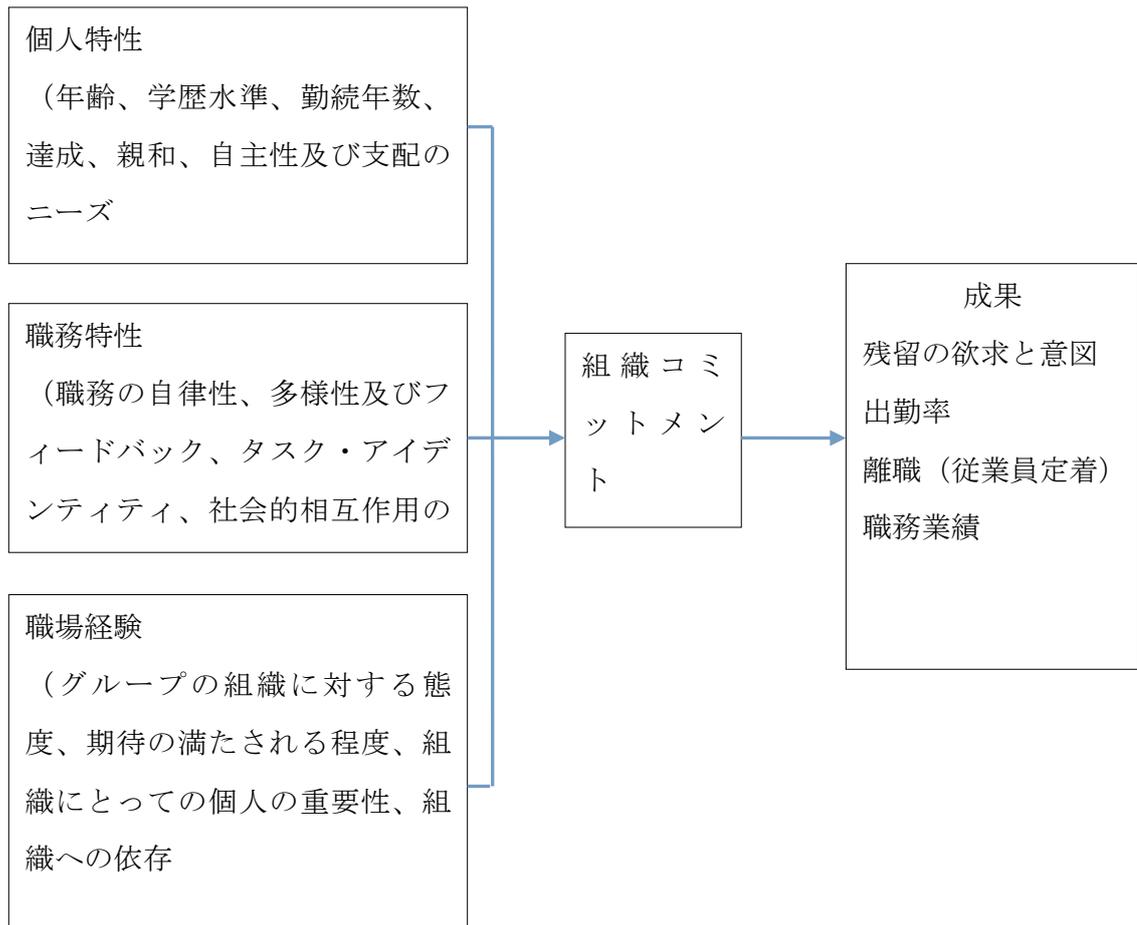


図3 Steers の組織コミットメントのモデル

出典：廣井孝（1992）「組織コミットメントの一考察と再定義づけ」、『日本大学経済科学研究所紀要』 16、17-31

第2節 組織コミットメントの影響

第1項 組織コミットメントポジティブな影響

桑田・田尾(1998)によると、組織の価値や目標に関与するほど、個人と組織、この2つの目標の間で相違するところは小さくなる。コミットメントの強い人は組織へのロイヤリティが強く、熱心に働こうとするので、組織の効率性や生産性の向上が期待される。したがって、コミットメントは組織の成果指標として使われることも多い。

田尾（1997）の研究により、これまでの多くの研究者は質問紙の尺度によって、組織コミットメントの高さを測定し、様々な行動や態度指標との関連を調べてきた。主にパフォーマンス、離職、欠勤、遅刻など組織効率に関わる変数がどのように組織に影響が及ぼさ

れるかが検討された。パフォーマンスを正確に評価することが難しく、多くの研究は組織コミットメントとパフォーマンスの間に弱い関係しか見出されてこなかった。最も有意な関係が認められる場合にはコミットメントが高いほどパフォーマンスも高くなるという期待通りの結果が確認されている。コミットメントの強いメンバーは、通常、組織に対して前向きで、貢献の意欲が強いとされる。個々のメンバーは組織の中で、目標と合致させながら、組織への帰属意識を発達させ、モチベーションを高めていく。

Angle&Perry (1981) は組織コミットメントと遅刻、欠勤、離職など組織効率の関係について調査した。組織効率の指標として、離職率・離職の意志・遅刻・欠勤を使用し、バスの運転手を対象として、調査を行った。結果、離職率、離職の意志、遅刻のそれぞれと組織コミットメントの間に負の相関が見出された。つまり、組織コミットメントは組織効率に貢献するものと考えられる。

たとえば、本稿執筆原因となったフォックスコンの自殺事件⁵は、組織コミットメントの重要性を示す一つの事例である。

フォックスコンは、台湾に本拠を置くホン・ハイ・プレジジョン・インダストリー(鴻海精密工業)社に所属する世界でも最大手クラスの電子機器メーカーである。Apple 社や HP 社、Dell 社、Nokia 社、任天堂など一流企業に部品を供給している。生産拠点は主に中国であり、中国で抱える従業員数は 54 万人。

2010 年、台湾鴻海グループの中国子会社、フォックスコン(富士康)で従業員の飛び降り自殺が相次いでいる事件で、5 月まで 12 人目が出てしまった。フォックスコンの事件は一気に大騒ぎになった。

2010 年 4 月 14 日、『広州日報』が最初にこの自殺事件を報道された。『南方週末』の不完全な統計によると、フォックスコンでは 2010 年だけではなく、2007 年 2 件、2008 年 1 件、2009 年 2 件も従業員自殺が発生した。2010 年 1 月から 2010 年 5 月までに 13 件の自殺(未遂も含む)が発生した。

⁵ フォックスコンの自殺事件は以下の記事と新聞を参考した。

①山口真美 (2010) 「中国・出稼ぎ新世代の闘い. : 富士康連続自殺事件とホンダ工場ストライキをめぐる動向」. JETRO

②「探北京亦庄富士康 员工:下班后脑袋像被榨空了」和讯网 2010 年 5 月 24 日

<http://news.hexun.com/2010-05-24/123785925.html>

1	1月23日	19歳の湖南籍従業員馬向前が墜落死
2	3月17日	女子従業員田玉が寮から飛び降り、怪我した。
3	3月29日	23歳の劉が寮から飛び降り、自殺した。劉は大学卒業、新幹部養成班に入った従業員である。
4	4月6日	18歳女子従業員は寮から飛び降り、自殺未遂
5	4月7日	18歳女子従業員は工場外の寮のビルから飛び降り自殺
6	4月7日	22歳男子従業員自殺
7	5月6日	24歳男子従業員飛び降り自殺
8	5月11日	24歳女子従業員が賃貸民家から飛び降り自殺
9	5月14日	21歳男子従業員が飛び降り自殺
10	5月21日	21歳男子従業員が飛び降り自殺
11	5月21日	19歳男子従業員が飛び降り自殺、遺書が残った。遺書に現実と理想のギャップが納得できず、将来の道が見えなくなり、生きていく自信が亡くなったと記述した。
12	5月26日	23歳男子従業員飛び降り自殺
13	5月27日	23歳男性従業員、寮でリストカット

図4 フォックスコン自殺事件の経緯

出典：山口真美（2010）「中国・出稼ぎ新世代の闘い。：富士康連続自殺事件とホンダ工場ストライキをめぐる動向」

『和讯网』2010年5月24日の記事によると、フォックスコンの従業員の自殺理由は、単調な作業が超時間続く（残業が多く、月140残業時間を超え）、きわめて効率化された就業体制、従業員管理と工場内希薄な人間関係が、従業員の精神的に悪い影響を与え、ついに自殺までしてしまった。過労自殺ともいえる。また同記事によると、きわめて効率な就業体制が従業員に巨大なストレスを与え、従業員たちは未来道に絶望したことを指摘した。

Mowday et al(1982)によると、組織コミットメントが個人に安心感や所属間を与えると考えられている。つまり、組織コミットメントがもたらす安定な精神状態がストレスの悪影響を防ぐ効果がある。したがって、フォックスコンの自殺事件は組織コミッ

トメントが不足で、従業員たちの安定的な精神状態が維持できないことも関連している。この事例から、組織コミットメントは組織にとって、不可欠な要素である。

第2項 組織コミットメントの悪影響

組織コミットメントは確かに組織の生産性、効率性の向上にいい影響を与えるが、組織や個人にとって、必ずしも良い結果ばかりをもたらすものではない。組織コミットメントによって、組織内部に様々なコンフリクトが生じて、組織の全体活動がマイナスの影響を受けることも少なくない。Mowday et al. (1982) と Randall (1987) はコミットメントの否定的な影響について検討した。否定的な影響とは、一つの組織にとどまることからくる停滞である。コミットメントの影響でキャリアが発達せず、成長の機会が失われることがあると指摘した。また、Merton(1938)と March & Simon(1958), Thompson(1965)は、組織コミットメントの影響で、創造性が失われたり、新しいものや変化に対して強く対抗するようになるという問題を指摘した。

組織コミットメントは個人だけにマイナスな影響を与えるではなくて、職場の集団に対しても、マイナスな影響を与える場合がある。Randall (1987) によると、組織コミットメントが異常に高まると、個人的な倫理感が麻痺してしまい、企業犯罪などの違法、犯罪行為への加担することに繋がる。その結果は組織にとって、損害をもたらすことになる。Janis(1972)は組織コミットメントが高い集団は、集団思考現象を現れ、従来の組織の目標や方針などと違うな新たな考え方などについて、受けられにくくて、障壁がある。

少数の学者が組織コミットメントの否定的な影響について検討したが、実証的な研究は行われてこなかった。そのため、組織コミットメントの否定的な影響について深く研究する必要がある。

二村 (2004) によると、コミットメントは内部コンフリクトを引き起こして組織存続を脅かすだけでなく、組織をエスカレーションさせ、それによって組織の存続を危うくすることもある。二村 (2004) は組織のエスカレーション現象が発生した原因は2つがあると主張した。一つは過去の成功の体験への過信や満足である。もう一つはメンバーの同質化である。

Packer (2008)は集団同一視の概念の元に、規範コミットメントとの関係について、調査を行った。結果によると、集団同一視が高いメンバーは、組織に対して外部から組織の存続にかかわるような影響があった時に、組織自体を守る傾向がある。コミットメント強

いメンバーが価値観や経験を共有し、共有していないメンバーを排除しようとする。その結果、メンバーの同質化が高まっていく。メンバーの同質化によって、メンバー同士の結束は高まるが、価値観や判断力が画一化されてしまう。それに、合理的意思決定は限界があるため、間違った状況判断や不適切な意思決定が訂正されないまま採用されるようになる。

このようにして、集団圧力などが原因で冷静な状況判断ができなくなる組織は暴走しはじめ、自らの行動をエスカレートさせている。

組織コミットメントは以上のデメリットがあるため、管理に応用する際に障害となる。したがって、組織を管理するために、組織のコントロールが必要になった。しかし、コントロールが強過ぎると、従業員の自由な発想や、行動を拘束してしまう。つまり、コミットメントとコントロールのどちらが強すぎても組織と個人に悪影響を与える。企業にとって、組織コミットメントとコントロールのバランスはどのように取るかという問題は組織運営上重要な課題となるのではないかと考えている。

第3節 コミットメントのエスカレーション

田尾（1997）によると、コミットメントが高まっていく過程の研究としては、コミットメントのエスカレーションという研究領域が存在する。田尾（1997：p140）には「エスカレーションという言葉だけ見ると、単にコミットメントが高まっていくことを意味するようにも受け取れる。したしながら、通常エスカレーションは限定的に用いられる。エスカレーションという言葉が用いられるのは、すでになされた決定や選択が思い通りの成果をあげていない状況においてである。」と定義した。Stephen P. Robbins（2009）⁶は「コミットメントのエスカレーション現象は、マイナスの情報があるにもかかわらず、前の意思決定に我を忘れて引きずられて、抜き差しならなくなってしまうことである。」と定義した。

綿引（1999）により、エスカレーションに関する研究は、当初は個人間の感情の高まりを対象にしていたものであった。これらの研究は初期において主に心理学的なものであり、組織単位の行動を明らかにしたものではなかった。

Staw などの研究は意思決定メカニズムを個人の心理学的側面だけではなく、その他の要

⁶ Stephen P. Robbins 著、高木晴夫など翻訳した本（2009）「組織行動のマネジメント」から

因についても検証を行っている。これまでの研究によると、エスカレーション状態を引き起こすには、4つの要因がある。

1. 経済性

①サイドベット (Side-Bet) 理論

Becker(1960) のサイドベット理論によると、組織コミットメントは組織と個人の交換関係の上に設立するといえる。交換的な関係というのは、メンバーは組織に何かを要求するのかわりに、その見返りに何かを提供するという考え方である。Becker(1960) はコミットメントの行動的な側面に注目している。**彼は首尾一貫した行動と直接関連しない利害関係を作ることがサイドベット (Side-Bet) の発生となり、これよりコミットメントが形成されると主張している。**組織コミットメント研究の中では、Becker のいう首尾一貫した行動とは、個人は離職などせずに組織に在籍し続けることと解釈される。個人が自らが行ってきた投資を知覚するときに初めて、コミットメントにサイドベットが影響を与えるということ述べている。サイドベットとは個人が組織から離れようとするときに失うもの、あるいはコストとして捉えられるものとされている。長期にわたって組織とかかわり続ける中で投入されてきた様々な投資 (サイドベット) によって、組織をやめることが多大な損失を生み、組織から離れられなくなるという考え方である。

例えば、会社を辞めると、今まで蓄積したその会社ならではのスキルや知識などが通用しなかったり、退職金が少なくなったりする。したがって、今の会社に対して、十分に満足していなくても、会社を辞めることによって多くの損失を考え、それを失わないために、今の会社に継続働くことが組織コミットメントだと Becker は考えた。

彼の考えは、以降の研究に多大の影響を与えている。

本間 (2008) はBeckerのサイドベット理論に基づいて、サイドベットが起きる形態を以下の4つに分類した。

a. 責任

b. 年金、勤務年数など組織長期的にわたって居続けることに利益があることを示すような政策、規則

c. 社会的地位への個人的適応。ある状況にふさわしい行動を取るということは別の状況への適応が困難になること。

d. 同僚などとの相互作用

サイドベットの蓄積によるコミットメントは、企業と個人の利害の一致をもたらすものではない。悪影響を及ぼし、またストレスを増加させるという結果を出している研究が多くある。

Brockner&Rubin (1985) はサイドベットによるエスカレーションの例として、バス停でなかなか来ないバスを待ち続けてしまう状況、離転職の難しさ、一度決めた専攻を変えられない学生、長くつき合っている相手との別れられない状況、働きの悪い従業員を解雇できない状況などをあげている。また、Brockner&Rubin (1985) は組織コミットメントと関連して、2つのエスカレーションタイプを指摘している。一つは、現在の仕事や職場に満足できなくなっているにもかかわらず、それまでに組織に入れた投資を正当化するために、組織にとどまり続けるという状況である。もっとも直接的なエスカレーションの適用である。たとえば、会社で長く働いて、やっと部長や課長など職位になった社員が、たとえ現在の仕事に対して、やりがいを感じなくなったとしても、簡単に会社を辞められない。

もう一つは、別の仕事や組織に移ることを考えている場合に生じるものである。たとえば、現在の職場に対して、不満があり、別の職場をさがす場合、現在よりもよい仕事環境の職場をさがすのが当たり前である。しかし、たとえ現在よりも良い職場が見つかったとしても、今の職場を辞めて新しい職場に移ることはコストがかかるので、新しい職場あきらめてしまう。

②埋没原価理論

Staw & Fox (1977)によると、初期の意思決定に参加した者は、その後の経過から意思決定が悪い状況を導き出すことが分かっているにもかかわらず、その行動指針に固執したり、あるいはその行動指針をさらにエスカレートさせ多大な資源を投入する。エスカレーション状態にあるとき、一度否定的な結果が出ると資源投入多くなり、一時的に新規の資源を投入することが差し控えられ、再び大量の資源を投入する事態に陥る。

Staw & Fox (1977) とStaw & Ross (1980) は、学生を対象として、意思決定の実験を行った。実験の結果は、初期投資が大きいほど、意思決定から退出することが難しくなる。つまり初期投資の大きさが、意思決定の退出の障壁になることが分かった。

2. 組織的特性

Staw (1987) によると、組織の構造の特性もエスカレーションコミットメントに引き起こす理由である。意思決定は社会的相互作用の結果などに左右しやすく、個人レベルだ

けではなく、組織単位レベルで変数を考える必要があると主張している。

例えばStaw, Koupt & Barsade (1997) は、カルフォルニア銀行の不良債権処理に関して、エスカレーション状態からの脱出を研究している。この銀行が不良債権が増大した理由として組織の所有構造をあげている。⁷

3. 社会的要因

エスカレーション状態に陥らせる要因には、組織内のレベルだけではなく、組織外の社会的な要因もある。

田尾 (1997) によると、組織という環境は公的な正当化の圧力が非常に強い場所である。外部の圧力で、意思決定が間違った例も少なくはない。

4. 心理学的要因

エスカレーションコミットメントを引き起こった原因の中で、研究者が最も注目しているのが自己正当化である。

Staw & Ross (1980) によると、自己正当化とは、自分の選択が正しい、合理的だと思いたい人の心理である。自己正当化は、意思決定者自身と、その内容に従う者の双方からの作用を受ける。

田尾 (1997) は、別の組織に移るとしても、出来るだけ、それまでの経験が役立つと思える職場を探すのが自己正当化の一例としてあげた。

「自己正当化が生じるにはa. 個人の行動が明確であるときあるいは曖昧であるとき、b. 行為の取り消しが不可能あるいは容易にとめることができる、c. 行為が束縛されておらず自由で強い意思があるとき、d. 活動内容が個人にとって重要であるとき、e. 行動が公式的であるか他者から見られるとき、f. 行動が長期であるときである。」 (綿引、1999))

第4節 まとめ

本章は組織コミットメントの定義、組織コミットメントの影響、特にエスカレーションコミットメントの原因について文献のレビューをした。

⁷綿引宣道 (1999) 「エスカレーション・モデルに見られる組織学習の失敗」弘前大学人文学部 人文社会論叢. 社会科学篇 2号 53-63

筆者は、組織のエスカレーション現象を引き起こす表面的原因は過去の成功の体験への過信や満足とメンバーの同質化であり、その二つの状況に導くのがエスカレーションコミットメントを引き起こす4つの要因だと考えている。図5でと以下のようにまとめできる。

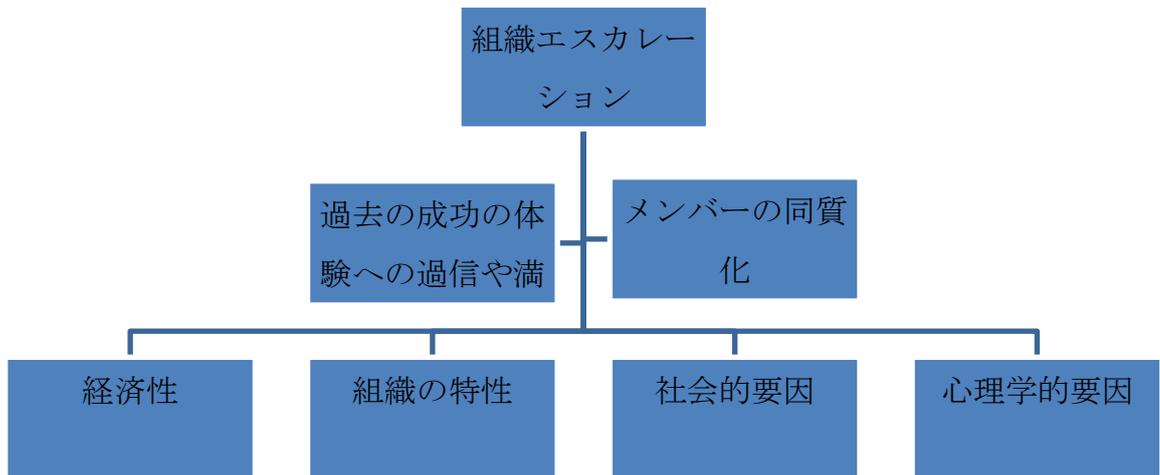


図5 組織エスカレーション原因

本稿は4つの要因の中で、特に組織の特性について注目している。Brockner & Rubin (1985) が挙げられた2つのエスカレーションタイプから見ると、長期的に一つの組織に所属し、この組織から離れるには大きいコストがかかる。したがって、現在の組織に不満があっても、新しい組織が現在よりよいとしても、現在の組織にコミットしてしまう。組織の特性によって、従業員はより長期的に組織にとどまりやすいと考えられる。よって、筆者はこれらの要因から、組織特性に絞り、エスカレーションコミットメントと組織特性の関係を検討したいと思う。

第2章. エスカレーションコミットメントと日本 組織特性の関係

第1節 日本における組織特性

日本的経営モデルの特徴として挙げられる要素を簡単に整理すると（伊藤、2002）、第一に、終身雇用と年功序列制に代表される企業内部組織、第二に、企業内部から昇進した経営者と銀行を中心にした企業統治のしくみ（企業の効率的運営を担保する監視と規律付けのしくみ）、第三に、企業グループや系列といった企業間の長期的な取引関係の構築といった3つの要素を挙げるができる。

田尾（1997）は、日本的経営の終身雇用と年功賃金がエスカレーションを生じるように仕組まれていることと関係していると指摘した。

終身雇用とは、企業が、従業員の入社からで定年まで雇用され続けるという、日本の正社員雇用において一般的な雇用慣行である。また年功序列制とは、日本の官公庁、企業などにおいて勤続年数、年齢などに応じて役職や賃金を上昇させる人事制度である。加護野・小林（1989）は年功序列制と企業への貢献に注目し、勤務年数と賃金の関係を下図のように表した。彼の理論によると、日本企業の場合、労働者の賃金は若年期には労働生産性を下回り、老年期には労働生産性を上回る。つまり、キャリア初期段階、従業員の立場から見ると、「企業への貢献度（労働生産性）＜賃金」で、キャリア初期から中期までの貢献に対する「過小払いの差」を「見えざる出資」と称した。この部分はキャリアの後期に対する過大払いの形で返却される。

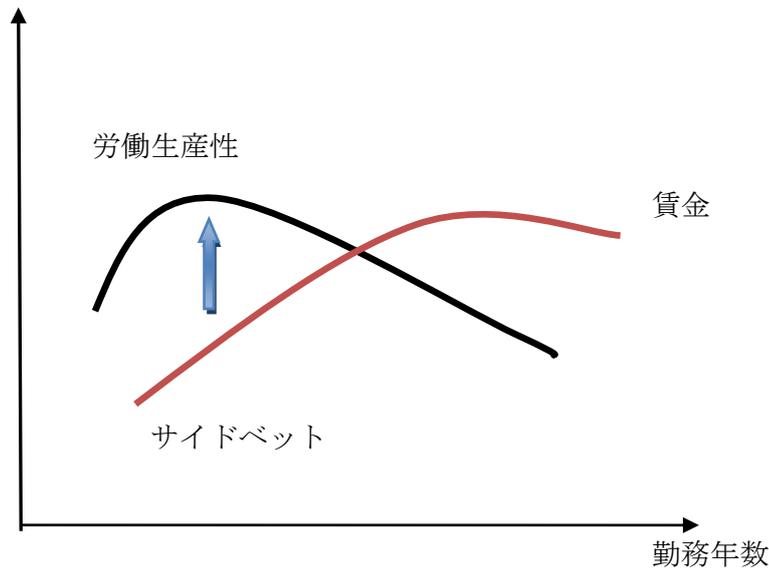


図6 勤務年数と賃金の関係

出典：加護野忠男・小林孝雄（1989）「資源抛出と退出障壁」，今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』，東京大学出版会，pp.73-92。に基づき、筆者作成

労働者が年功序列の人事制度をとる企業からの転職を考えると、このリターンをあきらめなければならない、サイドベットとなる。

終身雇用と年功序列制は、長期間の雇用を保障し、外部からの中途採用を制限するとともに、年齢、勤続年数、実績に基づいた昇進システムを通じて、内部の従業員に企業固有のノウハウや技術を蓄積するインセンティブを与え、組織内での協力を高める効果を持つとされている。また、こうした内部組織の中では、組織内部の様々な部署・階層間で情報の共有が行われ、組織の階層に頼らない水平的な意思決定の調整が行われるとされる。言わばボトムアップによる意志決定といわれる日本企業の特徴にも通じるものであり、現場の従業員が広範な意志決定権限を与えられていることによって、状況に応じた柔軟な対応が可能となると言われている（小池、1999）。

本研究は終身雇用と年功序列制に代表される雇用特徴及び組織構造と組織コミットメントの関係に注目した。

第2節 日本における特性と組織コミットメント

これまで、組織コミットメントと組織の構造や特徴に関する変数研究は数多くある。

例えば、Stevens ら（1978）は組織の規模、統制範囲、組合の存在、中央集権化の4つ

の変数が組織コミットメントの間には、有意でないことを指摘している。Mathieu & Zajac(1990)の研究によると、組織の規模、中央集権化と組織コミットメントの間に相関しないことを指摘している。

また田尾(1997)によると、組織が被雇用者に提供する訓練や、内部昇進、雇用保証といった組織特性と組織コミットメントは関係している。

田尾(1997)によると、日本人の組織コミットメントが、アメリカ人よりも必ずしも高いことは示されてこなかった。これは「日本人は会社への帰属意識、忠誠心が強い」という、世間に流布している見方とは異なるものである。日本の職場環境はエスカレーションを生じやすい性質を備えており、そのため、心底から満足していないにもかかわらず、組織にしばりつけられている人々が多いのかもしれない。そうであれば、日本の会社組織ではエスカレーションが蔓延しているということになる。

また、田尾(1997)は、日本的経営の終身雇用と年功序列が、エスカレーションを生じるように仕組まれていることとも関係性があると主張している。加護野(1988)は、企業へのコミットメントが高くなる理由を2つあげている。一つは、若年期の過小支払いと、高年期の過大支払いが一種の投資状況になっており、その報酬の受け取り権は、従業員が企業に属する限りのものであること、他の一つは、能力を企業に特化させることが、他の組織への移動を困難にしていることである。前者について加えていえば、若い間は仕事をして、仕事に見合う金額よりも少ない額の給与しか与えられない。その不足分は年齢が高くなってから、仕事に見合う以上の金額が支払われるという形で補償される。つまり少ない給与に我慢しながら、その組織で働き続けなければ、働いた分が支払われないということになる。ひとたび、働きはじめれば、働いた分だけが実績となって将来の高給に近づいて行くのである。これでは、仕事に満足できなくなっても辞められないのは当然である。

長期雇用と組織コミットメントに関する研究は少なくない。

若林(1987)が年齢・勤続年数における職務満足・組織コミットメントの変化を分析した。図のように、組織コミットメントは1・2年後から5・6年までに低下し、7・8年から上昇していく。また、彼は1・2年後から5・6年までに低下する期間について研究した。彼の仮説は2つがある。一つは「期待・現実のギャップ」、若手社員は自分が想像した企業イメージと現実の違いに気づき、期待が実現できそうにない時、心理的落ち込んでしまって、組織に対してコミットメント度が低下する。しかし、その後、期待の修正が行われるため、組織コミットメントが再び上昇する。もう一つは「先払い、後払い」の仮説である。彼は

コミットメントは、会社への貢献と受け取る処遇と関係があり、会社への貢献と受け取る処遇と関係が変化したら、コミットメントの変化も起こる。彼の仮説は田尾（1997）の研究と同じような結果が示している。

彼の研究によると、入社0～2年目の若手社員に比べ、入社3年目以降の社員において、重要性の知覚が組織コミットメントにより強く影響を与える。日本企業において、社員は仕事を通じて存在意識が高まることができる。そして、そのようなプロセスを経由し、組織コミットメントが強くなっていく。

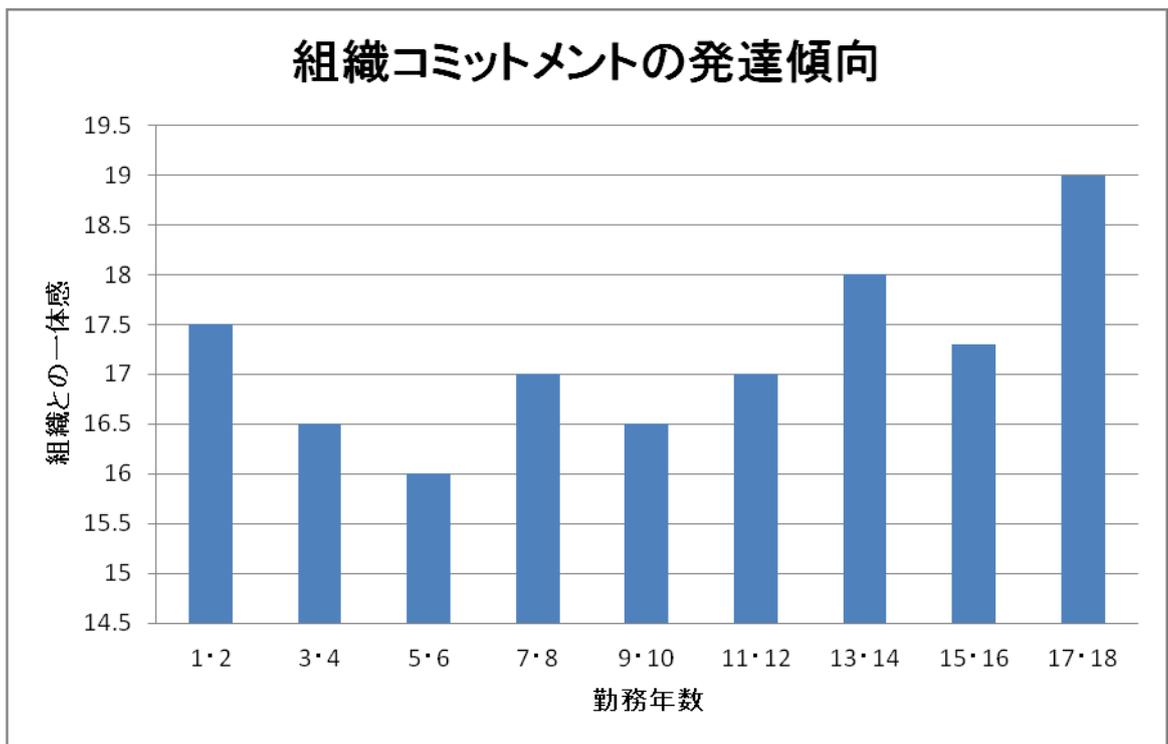


図7 組織コミットメントの変化

出典：若林満（1986）「組織コミットメントの年齢別・企業規模別比較」『労務学会年報』
日本労務学会、105－113に基づき、筆者作成

城戸（1981）も類似の研究を行った。彼は若手従業員を勤続年数別にグループ化し、調査を行った。それぞれのグループに組織コミットメントを高める要因を分析し、組織特質を分析しようとする。彼の調査の結果により、入社3年以内には、組織コミットメントを高

める原因は集団好意度、フィードバック、成長の満足であり、入社3年から12年までには、組織コミットメントを高める原因は経験や、専門力などについての必要度である。また彼によると、日本人には集団帰属意識だけではなく、組織の中で帰属意識が高まる作用がある。つまり、組織に継続することで、組織コミットメントが高まる。

若林および城戸の研究から、組織コミットメントの変化が日本の雇用状況と関係していることを示している。

Meyer&Allen(1997)では、日本の従業員が組織に長く居続ける要因を分析した。その中で地位向上コミットメントは道徳的忠誠心コミットメントよりも強く影響を与えることが分かった。鈴木(2005)はMeyer & Allen(1997)の研究に基づき、日本の長期雇用制度とコミットメントについて研究した。彼によると、日本の長期雇用は地位上向上コミットメント及び忠誠心コミットメントの2つのコミットメントに分解できる。地位向上コミットメントとは、給料や、地位の上昇のために組織に長く居続けるというコミットメントである。忠誠心コミットメントとは、地位や条件に関係なく、心情的に組織には長く居続けるというコミットメントである。日本人の従業員が組織に長く居続ける要因において、地位上向上コミットメント及び忠誠心コミットメントのうち、地位上向上コミットメントが忠誠心コミットメントより強く作用している。

第3節 松下電器の人事改革

日本の代表企業である松下電器は他社より一歩早く人事改革を行った。1998年入社の新入社員から、退職金などを通常の給与に上乘せして受け取ることが出来る『全額給与支払い型社員制度』を導入した。松下電器からはじめ、多くの企業が退職金制度を見直した。退職金の前払い制度で、過小支払いが引き起こった低下なコミットメントを高めることができる。松下電器の人事改革の事例で、雇用制度の変革が組織コミットメントに影響を与え、企業の利益とつなぐことを説明したい。

第1項 背景

1998年の松下電器(現・パナソニック)は退職金前払い制度、社内教育の減少、早期退職優遇制度、そして成果主義を導入した。存続的コミットメントを生じさせるサイドヘッドである、将来の高い賃金や遅い昇進、企業特殊的な知識を減少させることにより、社員の自律を促している。

第2項 人事改革の必要性

以前、松下電器は国内グループの従業員は本体一括採用で、給与水準も変わらず、手厚い退職制度も持つ日本会社であった。しかし1991年から2000年までの「失われた10年」に、バブル崩壊後のデフレ経済に影響され、松田（2006年）の整理によると、松下電器は3つの問題が明確になった。

- バブルによって多額な損失処理が発生（96年～98年）
 - 子会社ナショナルリースの不正融資による整理損3168億円
 - ハリウッド進出を目論んだMCA買収の処理損1642億円
 - 冷蔵庫のコンプレッサーや温風機のファンヒーターの欠陥問題
- 国内市場の冷え込みと海外市場の競争激化
 - 国内売上高は10年維持したものの、松下電器の法人所得順位は90年4位から93年59位に後退
 - 海外売上高は拡大したが、従業員数の増刊があり、利益は伸びず
- 構造的課題の発見
 - 新製品の特長なし、コストが一番高い
 - 製造販売の責任相互転嫁
 - 企業衰退の社風（傲慢、自己満足、摩擦回避、会議ばかり）

このような状況に対応するために、松下電器は様々な改革をおこなった。構造的課題を解決するために、子会社の合併、上場会社の100%子会社化によりグループ内組織再編をおこなってきた。それにともなって、従業員のリストラも伴い改革した。1998年4月には、「新・経営成果シェアリングプラン」を打ち出し、具体的に人事処遇制度全般についての制度改定を実施してきている。

第3項 人事制度改革の内容⁸

福田（2002）によると、松下電器の場合は、一部の人々のために『退職金なし』のコースを設定した。松下電器が従来の退職金制度部分的廃止したことは、他の一部の企業に対

⁸福田里香（2002）「松下電器の退職金・年金制度改定について」を参考した

しても大きな影響を与えた。松下電器は『全額給与支払い型社員制度』を選択制として導入した。

『全額給与支払い型社員制度』は、賃金・処遇制度に選択肢を設定し、多様な従業員のそれぞれの要求に対応する制度である。退職後に退職金が支払われる従来のコース、退職金と福祉手当を毎月の給与に加えて支払う「退職金・福祉現金支給コース」（Aコース）と退職金だけを毎月の給与に加えて支払う「退職金現金給付コース」（Bコース）の3種類のコースを入社時に選択できる。⁹『全額給与支払い型社員制度』の中で、従来のコースと異うAコースとBコースを具体的に説明すると以下のようなものである。

Aコースの適用対象は、技術・デザイン・情報システム・法務等の職種において、修士相当レベル以上の比較的高度な専門能力を有している人材、かつ、選択するときに、勤続5年以下である。退職金および非適用福祉制度がある。非適用の福祉制度の内訳は、社内預金・住宅積立金・持株・住宅融資・各種融資・一般社宅・高齢者福祉・遺族育英給付・企業年金といった生活設計と関連性のある福祉である。

Bコースは、退職金と企業年金のみ非適用のものである。そのため、企業年金を除いた福利厚生は適用される。一般の勤労者は、『全額給与支払い型社員制度』を選択した場合、このコースに当てはまる。

同制度は1998年4月の新入社員から適用している。永田（1999）によると、導入した1998年に、新入社員約800人のうち、選択者の割合は「退職金・福祉現金給付コース」は約1%であり、「退職金現金支給コース」は約43%の新入社員が選択している。結果は人事部の予想をはるかに超えるものであった。そして、その後、AコースとBコースを選択する社員の割合が増加しつつあり、2001年には約52%と半数を突破し、福田（2002）により、2002年には60%を超えた。現在、松下電器でも一般的なものになってきている。

また、『全額給与支払い型社員制度』導入した後、松下電器は時代の変化に対応し、制度の見直しも行った。福田（2002）¹⁰によると、松下電器1998年には「新・経営成果シェアリングプラン」と呼ぶ、雇用、賃金賞与、福祉、労働条件の複線化、そして退職金・年金制度という項目について、人事処遇制度全般の見直しを行うことを内容とするプランを提起している。具体的に、以下のようなことを見直した。

①60歳以上の就業確保に関する雇用制度

⁹ www.jil.go.jp/mm/hrm/20010202.html

¹⁰ 福田里香 現在パナソニック株式会社渉外本部人事総務グループマネージャー

- ②管理職および非管理職層の賃金体系の見直しを行った賃金制度、
- ③業績連動型決定方式を導入とより成果を反映した配分をその内容とする賞与見直し、
- ④諸労働条件の複線化など

しかし、福田（2002）によると、2000年の新会計基準の導入や、確定拠出年金法や確定給付企業年金法の成立をはじめとする公的年金・企業年金に関する国の法制面での整備など取り巻く環境の変化が特に激しい退職金・年金制度について、松下電器はその抜本的見直しが急務となっていたのである。

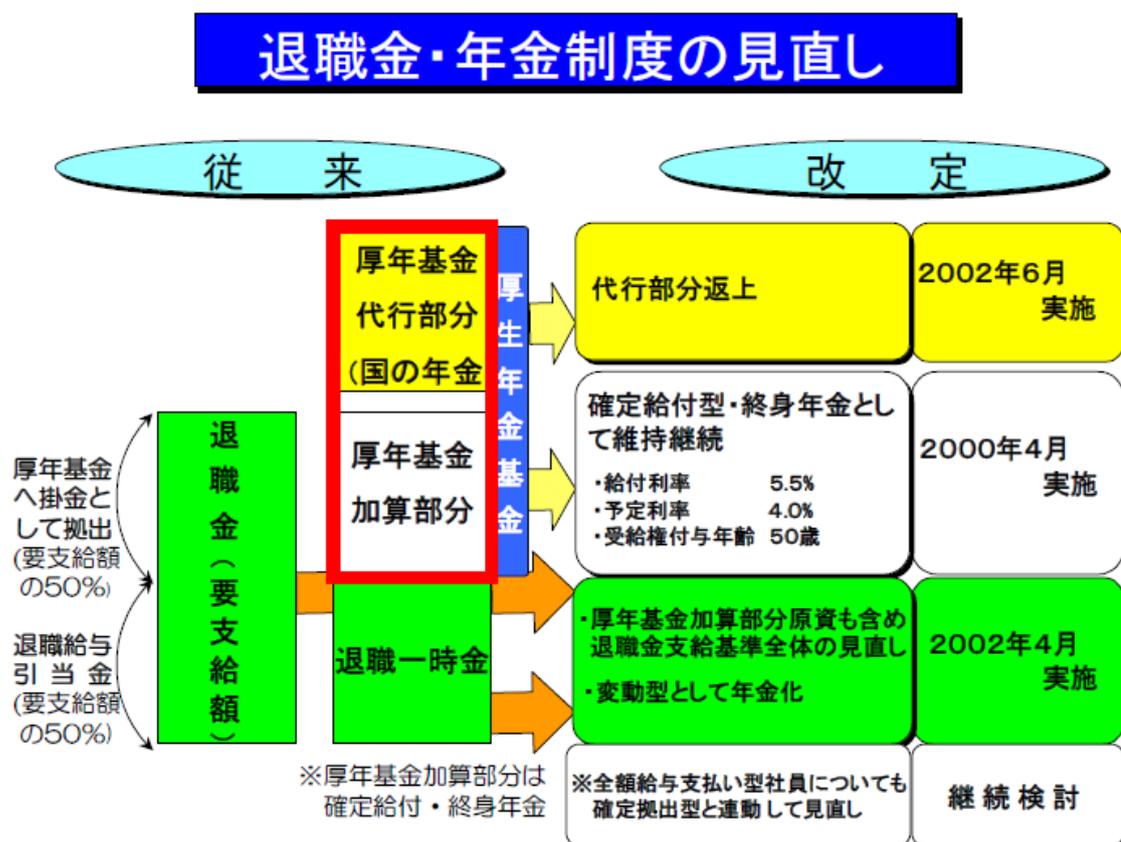


図8 松下電器の職金制度の見直し

出典：福田里香（2002）「松下電器の退職金・年金制度改定について」P5

福田（2002）によると「従来の退職金制度、いわゆる60歳以前の積立部分については、最終給与をベースとし、勤続年数による支給率と、勤続や年齢による加給金とにより算出する従来型のものであった。給与が積上げ部分を持ち、その部分に貢献度を蓄積していく形であった時には、その給与をベースとして過去の貢献度を反映し、退職金を算出するの

にふさわしい形であったといえよう。しかし、退職金を過去の勤務期間に対する貢献度の反映であると考え、仕事や資格の滞留などにより給与が上昇しなくなると、その後の貢献度が退職金には反映されなくなるということになるからである。」この不都合を解消するために、松下電器は退職金制度を見直した。

退職金制度改定のイメージ

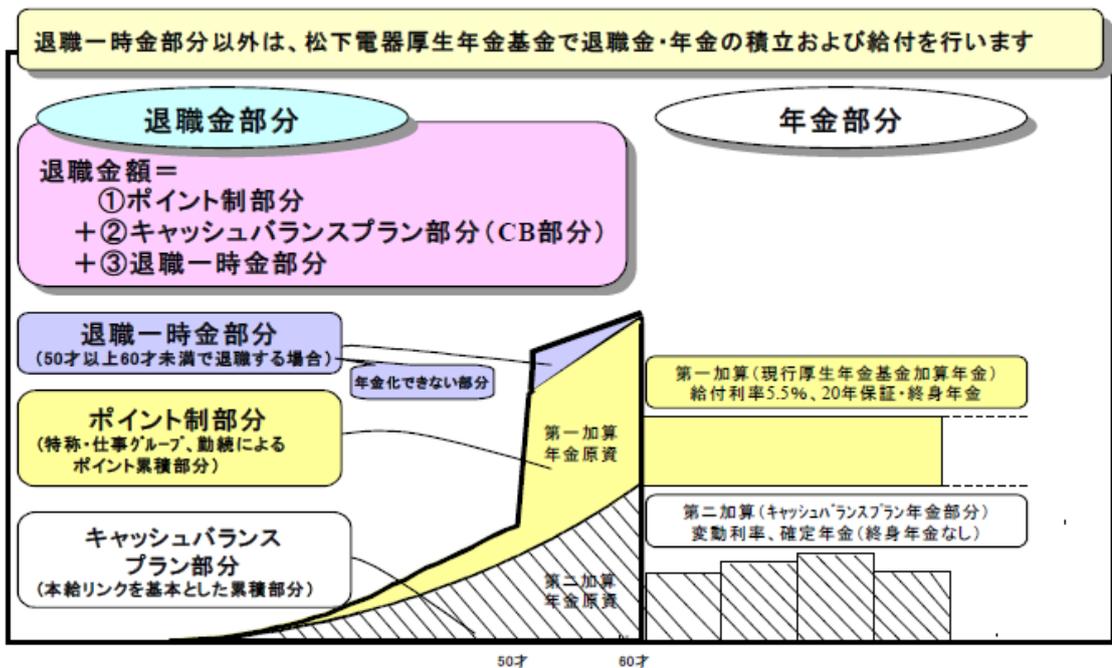


図9 松下退職金制度改定の内容

出典：福田里香（2002）「松下電器の退職金・年金制度改定について」P8

第4項 人事改革の結果

雇用構造改革の実行に伴い、松下電器は2002年3月期の連結決算で、早期退職制度にかかる約1600億円の特別損失を計上し、最終赤字は約4300億円となったが、翌年以降の業績はV字回復果たした。

退職金の前払い制度などによって、従業員が過小な支払い（サイドベット）で生じた不満がなくなり、生活が安定し、組織に対してのコミットメントがさらに高まることが予想できる。しかも、対年退職まで、社員を縛り付ける制度から逃げ出し、会社内部の人材の活性化も促進する効果も期待できる。伊丹（2007）もこのV字回復には、雇用構造改革の成功がなからず貢献していると主張した。

第3章 事例研究

第1節 組織構造とコミットメント—シャープの事例

第1項 シャープの会社概要¹¹

シャープ株式会社は大阪市に本社を構える総合家電メーカーである。日本の大手電機メーカー8社（他の7社はパナソニック、ソニー、NEC、富士通、日立製作所、東芝、三菱電機）の一つである。

主な事業はエレクトロニクス機器部分と電子部品部分に分けられる。

エレクトロニクス機器

	主要製品名
AV・通信機器	液晶カラーテレビ、カラーテレビ、プロジェクター、ブルーレイディスクレコーダー、ブルーレイディスクプレーヤー、携帯電話機、タブレット端末、電子辞書、電卓、ファクシミリ、電話機等
健康・環境機器	冷蔵庫、過熱水蒸気オーブン、電子レンジ、小型調理機器、エアコン、洗濯機、掃除機、空気清浄機、扇風機、除湿機、加湿機、プラズマクラスターイオン発生機、電気暖房機器、理美容機器、LED照明機器、ソーラー・LED照明灯、ネットワーク制御ユニット等
情報機器	POSシステム機器、ハンディーターミナル機器、電子レジスタ、インフォメーションディスプレイ、デジタル複合機、各種オプション・消耗品、各種ソフトウェア、FA機器、洗浄機等

電子部品

	主要製品名
液晶	アモルファスシリコン液晶ディスプレイモジュール、IGZO液晶ディスプレイモジュール、CGシリコン液晶ディスプレイモジュール等

¹¹ シャープのホームページのデータより <http://www.sharp.co.jp/corporate/info/guide.html>

太陽電池	結晶太陽電池、薄膜太陽電池等
その他電子デバイス	CCD・CMOS イメージャ、液晶用 LSI、マイコン、フラッシュメモリ、アナログ IC、衛星放送用部品、地上波デジタルチューナ、高周波モジュール、ネットワーク部品、半導体レーザ、LED、光ピックアップ、光センサ、光通信用部品、レギュレータ、スイッチング電源等

図 10 シャープ主な事業

出典：シャープのホームページにより

第 2 項 シャープ経営危機の背景

最近、シャープ経営危機のニュースがメディアでよく見られる。液晶パネル、携帯電話端末、太陽電池はシャープの主力事業である。2007 年度、売上高は 3 兆円を超え、社員の平均年収は 700 万円超え、福利厚生も充実していた人気企業である。しかし、2012 年、連続 2 期に赤字が出て、さらに 3 期に最終の赤字が 4500 億円に拡大してしまい、シャープは経営危機に陥った。家電業界の不況は当然原因の一つであるが、経営戦略の失敗も考えられる。

シャープの有価証券報告書に示したように、2012 年 3 月期に 3760 億円の赤字、2013 年 3 月期 5453 億円の赤字まで拡大した。有利子負債は 1 兆 1744 億円まで増えた。以下の経営指標から見ると、業績の悪化が明確である。

(百万円)

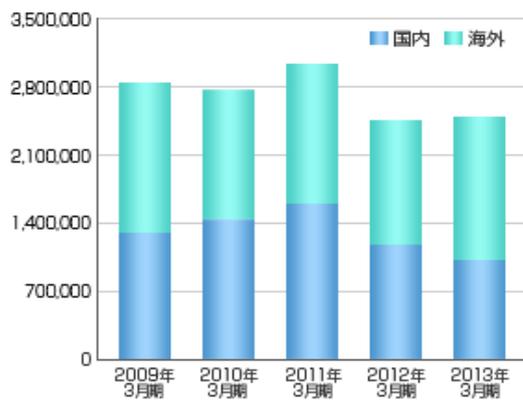
	2009年3月期 (平成21年3月期)	2010年3月期 (平成22年3月期)	2011年3月期 (平成23年3月期)	2012年3月期 (平成24年3月期)	2013年3月期 (平成25年3月期)
売上高	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586
国内売上高	1,302,261	1,429,057	1,592,909	1,181,168	1,007,264
海外売上高	1,544,966	1,326,891	1,429,064	1,274,682	1,471,322
営業利益	△55,481	51,903	78,896	△37,552	△146,266
経常利益	△82,431	30,995	59,124	△65,437	△206,488
当期純利益	△125,815	4,397	19,401	△376,076	△545,347
純資産	1,048,447	1,065,860	1,048,645	645,120	134,837
総資産	2,688,721	2,836,255	2,885,678	2,614,135	2,087,763
自己資本比率(%)	38.6	36.8	35.6	23.9	6.0
1株当たり当期純利益 (EPS)(円)	△114.33	4.00	17.63	△341.78	△489.83
1株当たり配当金(円)	21.00	17.00	17.00	10.00	0.00
1株当たり純資産(BPS) (円)	944.24	949.19	932.46	568.83	106.90
従業員数(人)	54,144	53,999	55,580	56,756	50,647

(百万円)

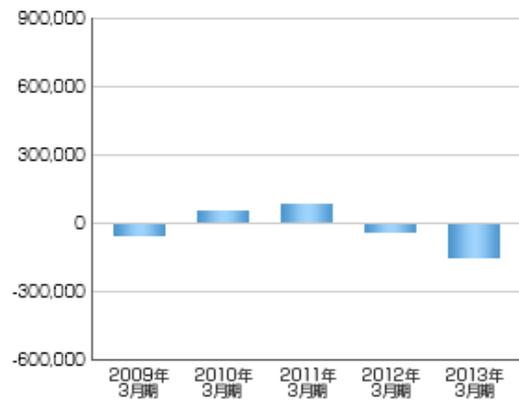
	2009年3月期 (平成21年3月期)	2010年3月期 (平成22年3月期)	2011年3月期 (平成23年3月期)	2012年3月期 (平成24年3月期)	2013年3月期 (平成25年3月期)
設備投資	260,337	215,781	172,553	118,899	82,458
減価償却費	271,567	246,706	254,050	238,913	173,349
研究開発費	195,525	166,507	173,983	154,798	137,936
有利子負債	829,751	820,135	847,250	1,127,157	1,174,423
フリー・キャッシュ ・フロー [※]	△196,794	49,759	△77,170	△302,859	△73,965

※ フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

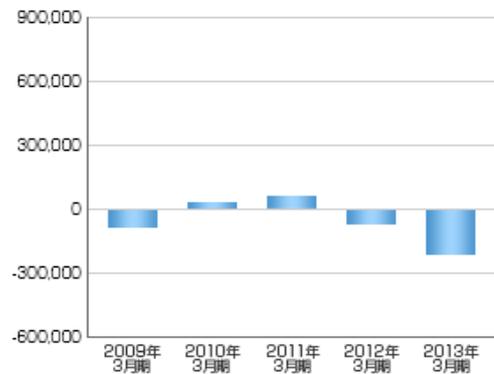
■売上高
(百万円)



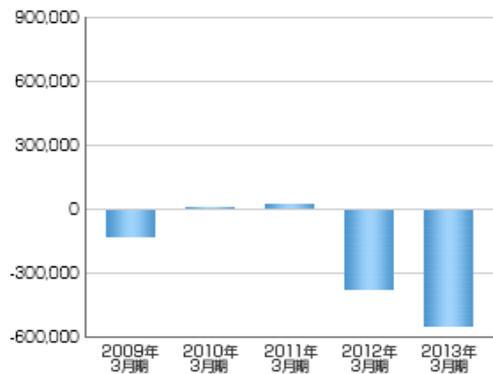
■営業利益
(百万円)



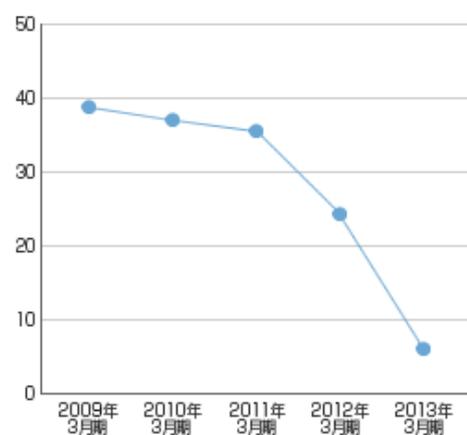
■経常利益
(百万円)



■当期純利益
(百万円)



■自己資本比率
(%)



■1株当たり当期純利益 (EPS)
(円)

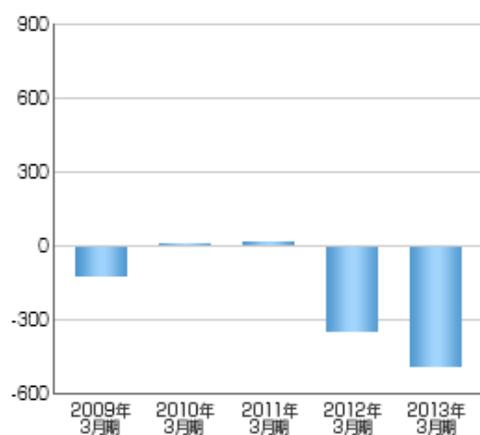


図 11 シャープの経営指標¹²

シャープの業績が悪化した原因を以下で検討したい。

第3項 シャープ業績悪化の原因

i) 家電業界の不況

国内および中国における液晶カラーテレビの想定を上回る需要の減少や、需給悪化に伴う大型液晶工場の生産調整、さらに商品、デバイスの価格の下落により、大きい影響を受け、液晶テレビの販売台数が大幅に減らし、それによって売上高が減少し、管理費用も増加してしまって、利益が縮小したのも考えられる。(シャープ平成25年3月期第1四半期の決算短信)

ii) 堺工場の投資判断の失敗

1998年シャープの4代目社長に就任した町田は1999年1月に、「クリスタルクリアカンパニー宣言」を表明した。液晶に代表される独自技術でキラリと光る「オンリーワン企業」になろうと呼びかけ、「2005年までに国内で販売するテレビをブラウン管から液晶に置き換える」と宣言した。「オンリーワン経営」とは、小が大と戦う戦略として、他社と徹底して、差別化した独自特徴のある商品で、安定した収益を目指すというものである。

「液晶テレビ宣言」には、当初、「出来るわけない」、「夢物語だ」と世の大半が否定的である。しかし、町田社長は社内外からの否定的意見にも関わらず、液晶事業に「選択と集中」する戦略を貫いた¹³。彼の戦略は的中した。00年、液晶テレビ「アクオス(AQUOS)」は国内のシェアで首位を獲得し、04年シャープの国内テレビ売上金額で、液晶の割合が約90%に達し、ブラウン管テレビから液晶テレビへの置き換えは目標の05年より早く実現した。¹⁴

液晶テレビの大成功で、彼は積極的に設備投資を行った。04年1月に1000億円を投資した亀山第一工場(三重県亀山市)が稼働した。続いて06年には、1500億円を投資した同第2工場が稼働した。また、シャープは絶対的に優位な地位を築くために、液晶テレビ

¹² シャープのホームページにより <http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/financial/highlight/index.html>

¹³ シャープのホームページに掲載している『シャープ100年史「誠意と創意」の系譜』第9章により

¹⁴ Business Journal 2013年8月22日の記事「苦境シャープとパナが陥った、選択と集中の“罨”～一極中を突き進んだ誤算」により。 http://biz-journal.jp/2013/08/post_2752.html

に特化すると決定した。そのため、シャープの経営資源を徹底的に液晶に注ぎ込んだ。液晶に集中投資した結果、シャープは「選択と集中」のモデル企業となった。

しかし、2006年、韓国のサムスンの液晶テレビが後から日本を迫っていて、液晶テレビ No.1 になった。シャープはサムスンを追いつき、再び No.1 になるために、世界一の工場を作ることを決定し、再び巨額投資をした。2007年シャープは絶好調で全社売上高は3兆127億円に達して、当期純利益は101億円に達した。当時の経営層はこのような状況で、これから、液晶テレビがもっと成長していくと確信し、堺工場に投資判断を行った。

堺工場は新日鉄跡地に利用し、4300億円を投入して2009年に完成した。亀山工場のほぼ4倍で、世界最大規模（敷地面積約127万㎡）の最新鋭工場である。関連企業も含めると投資総額は1兆円と言われる。液晶パネル工場は第10世代マザーガラス（2,880mm×3,130mm）を世界で初めて採用し、40型以上の大型パネルを量産していくことになった。大画面サイズを効率よく生産でき、大型液晶ディスプレイでは圧倒的な強みを発揮する。世界テレビ市場がこれから大型化になることを明らかに前提として作られた。

一方、2008年9月にリーマンショックが起きたせいで、液晶TVの売上は急減してしまった。中国、台湾メーカーによるパネル量産やコモディティ（汎用品）化によって価格は大幅に下落していた。それに、円高もあり、日本国内で生産したパネルは価格競争力が低くなった。シャープ全社売上高は2兆8千億円に落ちた。2009年堺工場がちょうどこの時期に稼働し始めた。消費者が求めていたのは大型テレビではなく、低価格で品質もいいの商品である。シャープは新技術を追求し、新製品を開発したが、大型テレビは売れなかった。稼働率は50%を切り、巨大投資は裏目に出てしまった。¹⁵

下図に示したように、2011年テレビ事業を中心となるAV・通信機器部門の売上高は2010年に比べ、25.6%減の1兆607億円、営業利益は407億円から61億円の赤字に転落した。2012年AV・通信機器部門の売上高はまた2012年度より、31.0%減の732億に転落、営業利益は98億円の赤字に拡大した。2012年液晶カラーテレビの販売台数は前年度より、34.7%減803万台であり、売上高は前年度より33.2%減の3664億円である。2011年液晶部門の売上高は前年度より29.8%減の720億円、営業利益は170億円から赤字の421億円に悪化した。2012年液晶部門の売上高は前年度より17.4%増加の4202億円でしたが、営業利益は前年度の422億円の赤字から、1389億円の赤字に拡大した。営業損失はほとんど液晶に集中

¹⁵ 朝日新聞デジタル 2012年9月3日の記事「シャープ危機「唐突感」の裏で起きていたこと」
<http://astand.asahi.com/magazine/wrbusiness/2012090200001.html>

している。¹⁶

(百万円)

	2009年3月期 (平成21年3月期)	2010年3月期 (平成22年3月期)	2011年3月期 (平成23年3月期)	2012年3月期 (平成24年3月期)	2013年3月期 (平成25年3月期)
AV・通信機器	1,367,600	1,332,129	1,426,243	1,060,770	732,017
健康・環境機器	225,290	244,090	269,845	292,224	309,613
情報機器	306,077	266,920	273,900	277,561	296,787
エレクトロニクス機器計	1,898,967	1,843,139	1,969,988	1,630,555	1,338,417
液晶	573,854	508,630	614,373	420,226	650,847
太陽電池	157,095	208,732	265,492	223,869	259,895
その他電子デバイス	217,311	195,447	172,120	181,200	229,427
電子部品計	948,260	912,809	1,051,985	825,295	1,140,169
合計	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586

<営業利益又は営業損失(△)>

	前連結会計年度 (自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)		当連結会計年度 (自平成23年4月1日 至平成24年3月31日)		前年 同期比
	金額	構成比	金額	構成比	
	百万円	%	百万円	%	%
AV・通信機器	40,745	51.7	△6,194	-	-
健康・環境機器	19,957	25.3	29,460	-	147.6
情報機器	18,555	23.5	27,742	-	149.5
エレクトロニクス機器	79,257	100.5	51,008	-	64.4
液晶	17,085	21.6	△42,236	-	-
太陽電池	2,105	2.7	△21,982	-	-
その他電子デバイス	11,538	14.6	9,519	-	82.5
電子部品	30,728	38.9	△54,699	-	-
小計	109,985	139.4	△3,691	-	-
調整額	△31,089	△39.4	△33,861	-	-
合計	78,896	100.0	△37,552	-	-

¹⁶ シャープのホームページにより

<営業利益又は営業損失(△)>

	前連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)		当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)		前年 同期比
	金額	構成比	金額	構成比	
	百万円	%	百万円	%	%
A V ・ 通 信 機 器	△6,194	-	△9,858	-	-
健 康 ・ 環 境 機 器	29,460	-	32,210	-	109.3
情 報 機 器	27,742	-	24,343	-	87.7
エレクトロニクス機器	51,008	-	46,695	-	91.5
液 晶	△42,236	-	△138,991	-	-
太 陽 電 池	△21,982	-	△4,497	-	-
その他電子デバイス	9,519	-	△15,519	-	-
電 子 部 品	△54,699	-	△159,007	-	-
小 計	△3,691	-	△112,312	-	-
調 整 額	△33,861	-	△33,954	-	-
合 計	△37,552	-	△146,266	-	-

図 12 シャープ各事業部門の財務状況

出典：シャープのホームページにより

iii) シャープの組織体制問題

2013年1月21日の日経産業新聞において¹⁷、中田行彦教授はシャープの経営危機原因を「自社の経営判断がどんな結果を招くか、その危機意識が不十分だった」と主張した。「堺工場の建設そのものが失敗だったとは考えていない。シャープは巨大な生産能力を持つ堺工場を安定稼働させるためにソニーと提携した。生産したパネルの約3割をソニーに販売する計画だった。堺工場におけるパネルの外販戦略の重要性は当時の片山幹雄社長（現会長）がいちばんよく理解していたはずだ」

確かに、財務内容だけを見て『（大型液晶パネルを生産する）堺工場（堺市）への投資が失敗だと判断できる。しかし、なぜシャープは誤った投資判断を訂正しないまま現状を維持してしまったのだろうか。シャープの組織に問題もあるのではなかろうか。

¹⁷ 「シャープの液晶パネル不振——立命館アジア太平洋大学教授中田行彦氏に聞く」。

2013/01/21 日経産業新聞 4ページ 中田行彦 1971年神戸大院修了、シャープ入社。無機ELや液晶などのパネル開発に携わる。99年にシャープアメリカ研究所研究部長、2000年に液晶研究所技師長などを歴任し、04年から現職。専門は液晶や太陽電池のグローバル競争戦略で、英スタンフォード大で客員教授を務めた経験も持つ

シャープの社長の交替歴史から、町田社長から、シャープは「会長・社長の二人体制」を実施した。

創業者	早川徳次（1935-1970）	
2代目社長	（1970-1986）	佐伯旭（第2創業者と言われる中興の祖）
3代目社長	（1986-1998）	辻晴雄（弟が佐伯の娘婿）
4代目社長	（1998-2007）	町田勝彦（佐伯の娘婿）（1987年取締役、1990年常務取締役、1992-1998年代表取締役専務取締役、1998年代表取締役社長に就任、2007-2012年代表取締役会長、2012年4月から取締役相談約に就任）
5代目社長	（2007-2012）	片山幹雄（49-54歳）（1998年液晶事業部長に就任、2003年取締役、2005年常務取締役、2006年代表取締役専務取締役、2007年代表取締役社長に就任。2012年退任、退任後は代表権のない会長）
6代目社長	（2012.4-2013.6）	奥田隆司
7代目社長	（2013.6-）	高橋興三

図13 シャープの歴任社長¹⁸

シャープによると、町田社長が2007年4月に社長を退任し、会長になり、片山が社長に就任した。会長・社長の二人体制がスターとした。シャープはこのような体制を実施したのが、「社長一人で経営全体を見ていくことが難しくなってきたため、また、業容拡大

¹⁸ シャープのホームページにより

に伴い、シャープの存在感が高まり、対外的な業務が増えたことなどを考慮したからである」と説明した¹⁹。

このような体制は、図14で示したよう、これまで、シャープには存在しなかった。町田は、シャープの中興の祖と呼ばれた佐伯旭元会長の女婿であり、社内では隠然たる力を残している。社長が交代するときに、前任者が位置から潔く離れなかったら、現任者に影響を与えるのが想像つけないではない。しかし、町田と片山の交代状況について、町田は退任した後、シャープの歴史で初めて代表権のある会長になり、意思決定が共同に決めることから、シャープは町田が会長になった時点で、「社長・会長の二人体制」という珍しい組織体制が始まった。

現代ビジネスが元常務の一人に取材し、彼は「液晶事業を急拡大させ、シャープを3兆円企業にまで育て上げたのが町田の功績だということに異論はない。とはいえ片山に引き継いだ頃から、液晶が価格下落していくことはある程度見えていた。片山は路線変更を考えていたが、液晶への思いが強い町田のことを思えば言い出すのは難しい。結果、液晶依存からの脱却という戦略転換のタイミングが遅れた」。²⁰また、同記事によると、「副社長は自分が情報を独占することで存在感を高めようとし、片山が失脚すれば自分のところに次の社長の座が転がり込むと思っていたふしがある。そのうち町田がこの副社長をかわいがっているという話が広まり、社内では片山軽視の空気ができていった。一方で片山も派閥を作って部下を囲い込んで対抗。社長派、『町田-副社長』という二つの意思決定のラインができてしまったことで、経営陣の空中分解が始まった」

この記事によると「社長・会長の二人体制」はシャープの経営にとって、明らかにマイナス影響を与えたことがわかった。

2012年、片山社長は液晶事業の経営判断失敗による業績悪化の責任を取り、代表権のない会長に退任し、代わりに奥田が社長に就任した。町田会長も相談役に退いたが、強力な家族背景及び長年にわたって、育った大勢な部下たちに

¹⁹ シャープのホームページに掲載している『シャープ100年史「誠意と創意」の系譜』第11章により

²⁰2012年10月15日 現代ビジネス 「特別レポート責任をとってやめたらどう？シャープをダメにした「三悪人」相談役町田勝彦 会長片山幹雄 社長奥田隆司」 <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33789>

より、社内にまた支配する力が残っている。

この結果、シャープは、相談役、会長、社長 3 人が会社の経営判断に関する人物になり、従業員は誰が意思決定しているか分からない状況に陥った。

トップ経営層の混乱により、シャープ内の社員が誰にコミットするのが分からなくなり、町田、片山、奥田それぞれにコミットし、派閥が分けられ、意思決定がますます混乱になってしまった。このような状況で、経営判断することと実行することが出来るわけではない。

第 2 節 雇用状態とコミットメント—三井物産業

第 1 項 三井物産の不祥事の背景²¹

2000 年、東京都は、自動車の排気ガスに含まれる有害な PM (Particulate Matter: 粒子状物質、以下は PM) の排出を減らすために、環境確保条例を設定した。この条例によると、60%以上の PM 捕集率を満たしていないディーゼル車が東京都内に走行することが禁止される。

三井物産はこの規制を対応できる製品——排ガス浄化装置 DPF を開発した。この装置はディーゼルエンジンからの排気に含まれる炭化水素 (HC)、一酸化炭素 (CO) 及び PM を減少させる。この製品は 2002 年 4 月 4 日に東京都の指定承認を受け、完全子会社であるピュアース社が開発、製造し、三井物産が販売していた。しかも、東京都はじめ 8 都県市、その他全国自治体、国土交通省、環境省、関連団体ほかから補助金を受けた。しかし、この製品は東京都の認定を受ける際に作成・提出した DPF の試験データが虚偽し、実際に 60%以上の PM 捕集率を満たしていなかった。『三井物産 CSR リポート』によると、この装置は問題発覚までに総計 2 万 1500 万台を販売し、194 億円の収益をもらった。2004 年 11 月、三井物産の内部監査で、完全子会社ピュアース社の他の不正行為を追及する過程で、三井物産の社員の告白により発覚した。

信用回復のために、三井物産は「DPF お客様窓口」を設立し、「代替品との無償交換」、「購入代金相当額の支払い」、「新車・中古車への買い換え支援」といった 3 つの製作を発表した。2006 年 1 月 18 日までに、販売済みの DPF 約 2 万 1500 台に対して契約締済みの

²¹ この項は、平田光弘 (2007) 「不祥事企業の経営再生:三井物産と雪印乳業のケースから」、『星城大学経営学部研究紀要』 4, 3-35 も参考にした。

が約 17,140 台である。

それに、補助金を交付者 89 交付団体への支払いは、違約加算金相当額を含めて、合計 77 億円 5,726 万円である。DPF 補償関連費用は 2005 年 3 月期・360 億円、2006 年 3 月期 90 億円、合計 450 億に上った。しかも、この費用は補償政策を実施する為の person 費が含まれていない。三井物産にとって、大きな損失だと考えられる。

第 2 項 不祥事の分析

三井物産社内調査委員会が関係者の聴き取り調査を行った、DPF データの虚偽事件の経緯は以下の通りである。

「2002 年 2 月 18 日、虚偽データを添付し、東京都に指定承認申請。そのデータは申請対象仕様の DPF 製品だけではなく、複数の仕様の DPF を使用して、得られたものだった

2002 年 7 月 30 日、DPF 形状変更申請時に、他の種類のフィルターを重ねて装着し、性能試験を実施。その結果得られたデータを提出。

2003 年 1 月 16 日から 18 日まで、東京都職員の立会いのもと行われた排気ガス測定実験で、当社社員及び当社子会社社員が実験データ数値をその場で高い数値に意図的に読み替え、基準値をクリアしたように見せかけた。」²²

- ・ 関与者は三井物産社員 2 名（三井物産ナノテック・ニューテック事業創出部先端技術の室長である A、及び部下 B）、ピュアース社副社長 C とピュアース社社員 D である。3 度にわたって、申請データの改竄が行われていた。三井物産の室長である A の一人の担当業務の中で、唯一具体化が進んでいた案件が問題の DPF 事業だった。業績と昇進を守るために、データを捏造しようとし、子会社の副社長 C 共同でデータ捏造することを決めた。社員の B と D が指示を受けて、不正行為が分かったまま、コミットしまい、データの捏造を実行した

DPF 問題委員会は DPF 問題が起こった理由は以下である。²³

- 1) 2004 年の社員コンプライアンス意識調査の回答に「行動規範」と実際の業務がかけ離

²²三井物産株式会社 CSR レポート（2005） p 8

²³三井物産株式会社 CSR レポート（2005） p 8

れている、との意見もあり、仕事の現実「行動規範」と必ずしも一致していない点があったと考えられる。

- 2) 三井物産は成果第一主義ではないか、との外からの声もあり、現場にはコンプライアンスとのせめぎあいがあったのではないだろうか。」
- 3) 匿名の内部通報制度の社員へ周知徹底が十分とはいえない面があった。
- 4) 新事業開始の決裁が一営業本部内で決裁され、また、三井物産として、新製品を自社で開発販売する体制が不十分であったこと。

私は以上の原因のほかに、

- 1) ピュアース社副社長Cは虚偽データの作成が違法な行為と分かっているのに、他の社員に指示をして、虚偽データを作った。それは合理的意思決定しなかったことが分かった。
- 2) また、DPF 問題委員会が提出した理由の 2 番目、「三井物産は成果第一主義ではないか」について、調べた。

日本経済新聞 2008 年 5 月 26 日の記事「三井物産 成果主義『撤回』～ギスギス職場 明るく～」によると 1999 年、三井物産は徹底した成果主義の人事制度を導入した。その制度は「売上高の対前年比」「新規事業の件数」など数字に表れる成果を縦、横、斜めから測り、賞与に格差をつける。年功性を廃し、年齢や役職に関係なく、入社 4 年目以降の基本給は横一線になった。部長級で年収 300 万円程度の差が生じる。業務知識や人脈を他人に教えると損と言いつける人もいて、職場の雰囲気途端ギスギスし始めた。

そのため、従業員は所属している組織に強くコミットした。なぜなら、「社員個人やその所属する組織への評価が、利益に偏り過ぎてしまっていたことで、部門・営業本部・部といった縦割り組織の中で「自分たちの組織がよければ」という部分最適の意識が強過ぎたと考えられる。目先の利益よりも、世の中に役立つ良い仕事をしてしっかりと評価され、結果として収益にも繋がるという意識の浸透が不十分であったと考える」²⁴。その結果、社員が強いコミットメントを持つため、合理的意思決定できない、間違い指示が分かっても、訂正しないまま、実行した。

また、若手社員が最初に虚偽データ作成に関与したのは、2002 年 2 月。同年 7 月と翌年 1 月にも虚偽データ作成に参加した。三井物産には、社内不正について、匿名で社外の

²⁴三井物産株式会社 CSR レポート (2005) p 8

弁護士への報告・相談でルートもあり、通報できる内部通報制度もある²⁵。若手社員やほかの関係者が早期に不正を通報していれば、そこまで、大きな損が出ないはずである。早期に不正を通報しなかった理由はやはり、組織に強いコミットメントを持つのではないだろうか。同質化したメンバーから排除することが怖くて、または、仕事を失うコストがあるから、通報しなかったのではないだろうか。

第3項 不正行為に関する組織コミットメント意識調査

本稿は不正行為が見つかったときに、個人が組織にコミットしまうか、それとも告発するのかの選択が組織の雇用形態とどのように関係があるかについて、アンケート調査を行った。また、三井物産の内部調査は難しいので、本稿は場面想定法でアンケート調査を行った。

i) 調査表の構成

調査の目的	アンケート調査は3つの仮説を論証したいと考えている。 仮説1、職位の違いが不正行為に対しての認識を生む。 仮説2、雇用形態は組織コミットメントに影響を与える。 仮説3 不正行為を告発しようとするとき、周りの態度と認識は不正行為の告発に影響を与える。
調査対象	大阪府、東京都および大分県に在住・在勤する公務員、会社員273人であった。調査対象の273人の内、229人から回答を回収した。回収率は83.9%。不完全回答を除く、有効回答は224人。その属性は次の通りである。正社員160人、契約社員34人、派遣社員11人、バイト19人。男性135人（60%）、女性89人（40%）である、平均年齢は34歳、平均勤務年数11年である。
調査時期	12月
調査票主な内容	*三井物産の社名を「M社」に切り替え。 (1) 不祥事に関する説明文。主にDPFの試験データが虚偽したこと（質問用紙にはDPF試験データを「ある重要なデ

²⁵三井物産株式会社 CSR レポート（2005）p 8

	<p>一タ」として記述した。また内部告発によって不正が発覚したことも記述した。</p> <p>(2) 自分がM社の「一般社員」「中間管理職(部長、課長)」「トップ管理職」「非正社員」のいずれかを想定、選択し、質問を答える。</p> <p>(2) 不正行為に対して、不正問題になるかどうかについて「まったく当てはまらない」から「とてもよくあてはまる」の5段階で質問した。これを1~5までの数字に変換し、平均値を算出。「まったく当てはまらない」は1、「とてもよくあてはまる」は5</p> <p>(3) 内部告発に関する態度。「M社の問題を報道機関へ告発すべきである」に対して平均値を算出²⁶</p>
調査方法	調対象者に質問用紙を配り、回答するように依頼した。
統計解析	IBM SPSS Statistics20 , 有意水準は5%未満を判断基準とした。

問題例
<p>問題 1 この行為は不正行為である。</p> <p>問題 2 この行為を見つかったら、マスコミに告発すべき。</p> <p>問題 3 この行為は不正行為である。</p> <p>問題 4 この行為は会社のためにやっている。</p> <p>問題 5 この行為が知っているあなたは、直接上司に相談したいと考える。</p> <p>問題 6、この行為が知っているあなたは、無理なく、上司と相談できる。</p> <p>問題 7、この行為が知っているあなたは、上司が対応しないとき、もう一層上の管理職に相談したいと考える。</p> <p>問題 8、この行為が知っているあなたは、上司が対応しないとき、もう一層上の管理職に相談できると考える。</p> <p>問題 9、この行為が知っているあなたは、社内で解決が無理なら、マスコミに通報したい</p>

²⁶質問内容は下図に参考してください。

と考える。

問題 10、マスコミ等に通報しようとする場合は、自分の仕事に影響を及ぼす心配がある。

問題 11、この行為について、多数の従業員が不正だと考える。

問題 12、マスコミに通報しようとする場合、同僚の意見に左右する

問題 13、マスコミ等に通報しようとする場合、匿名で通報したい。

ii) 結果

まず第1部の質問について、M社がDPFの試験データを虚偽し、製品を販売する行為について、調査対象が5段階法で評価された。全回答者の平均値は4.62である。つまり、回答者全体はこの行為が明らかに不正だと考えている。また報道に告発すべきかどうか、回答者平均値は4.48である。半分以上の回答者が告発すべきだと考えている。

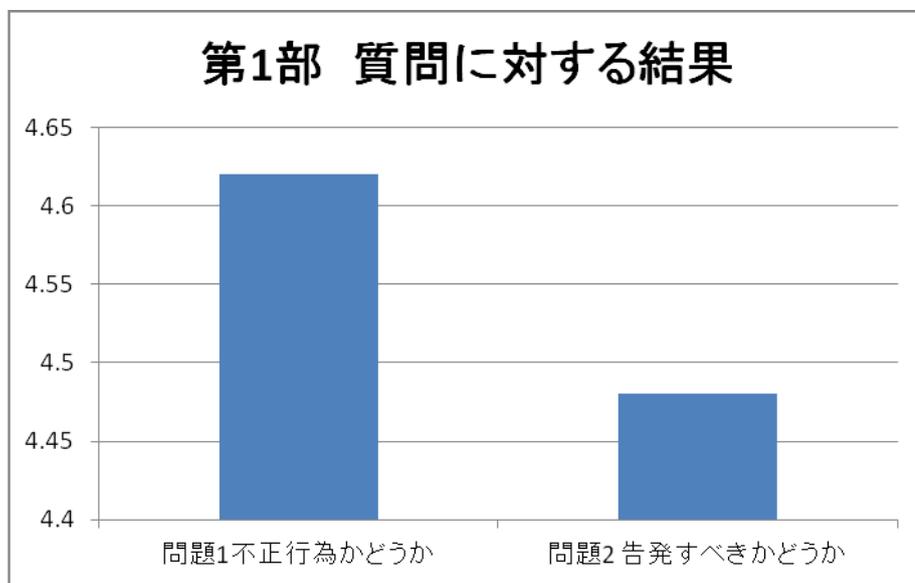


図14 全調査対象が不正行為及び内部告発に対する態度

● 仮説1 職位の違いが不正行為に対する認識が違う。

第2部は自分がM社の社員を想定し、問題4から16までを回答求めた。調査対象に、自分が「一般正社員」に仮定した人数は40人、自分が「中間管理職」に仮定した人数は43人、「トップ経営職」に仮定した人数は87人、自分が「非正社員」に仮定した人数は47人である。職位の違いと不正行為に対する態度に有意な関係が見つからない、つまり、職位に

関係なく、対象者が三井物産のデータ捏造行為は不正行為だと認識した。

「この行為は会社のためにやっている」の質問に関して、有意水準が $0.021 < 0.05$ 、想定状況が有意だと判断できる。また雇用形態から見ると、多重比較の結果、職位がないの「一般正社員」と「中間管理職」の間に有意差が認められた。

この二つの問題で、調査対象は「不正行為であること」を認識していた。そして、職位の差はそれについて影響を与えなかった。しかし、「不正行為は会社のためにやっている」については、職位の違いによって、違いがある。「一般正社員」と「中間管理職」の間に有意差が認められた。つまり、比較的にながたちは、不正行為の発生の原因が回避的な態度がとっている。

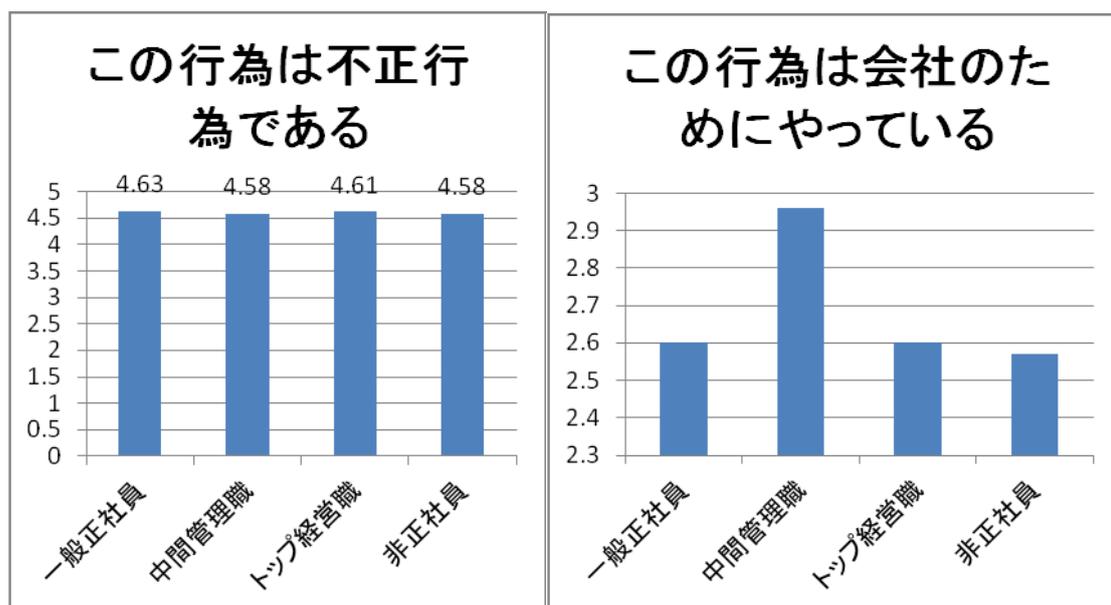


図15 職位の違いが不正行為に対する認識

仮説2 雇用形態は組織コミットメントに影響を与える。

また、問題5から問題8までに対して、多重比較の結果、正社員は非正社員より、有意が高いことを判明した。問題5と問題7により、正社員は非正社員より、もっと積極的に不正行為に自分の意見を表す。問題6と8は、正社員は非正社員より、職位が安定し、通報の障害が薄いと示した。つまり、雇用形態は組織コミットメントに影響を与える。従業員が組織にいる位置の安定さが不正行為に対して取ることが違う可能性が高い。

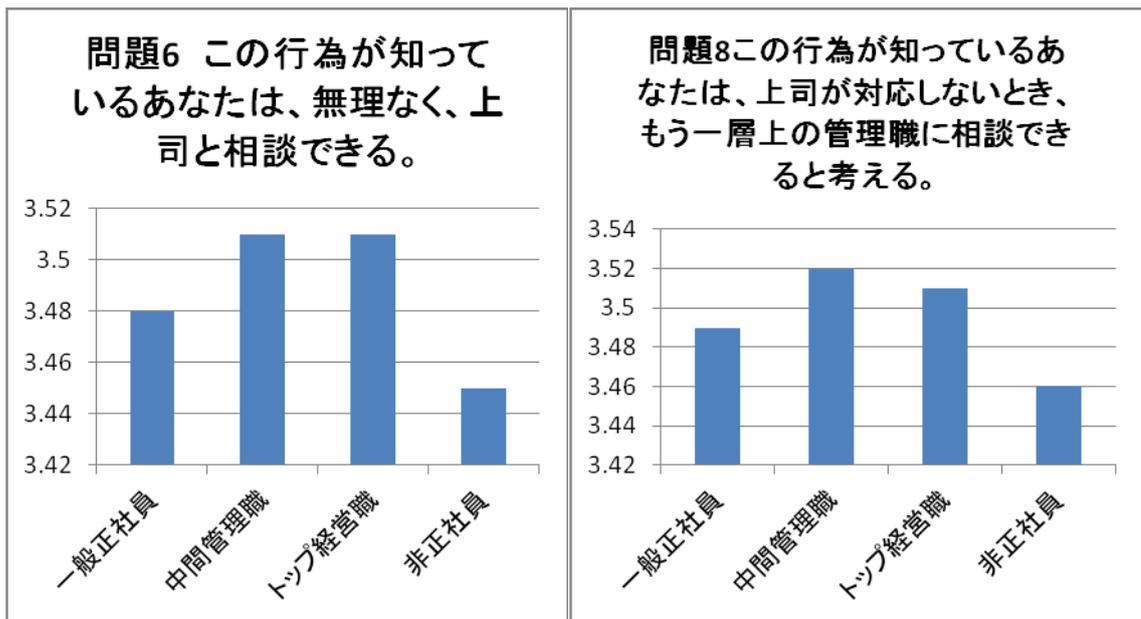


図16 雇用形態が組織コミットメントにたいする影響

仮説3 不正行為を告発しようとするとき、周りの態度と認識は重要である。

この仮説について、問題の11、12で調査対象の回答を求めた。

結果から見ると、職位の違いと重視する要素の間に有意性が見つからなかった。問題11について、回答平均値は4.3、つまり調査対象はマスコミなどに通報しようとするときに、同じ職場で働いている同僚の意見を求める傾向が強い。また、問題12について、平均値は3.61である。不正行為を告発しようとするときに、ある程度同僚の意見を参考することがわかった。

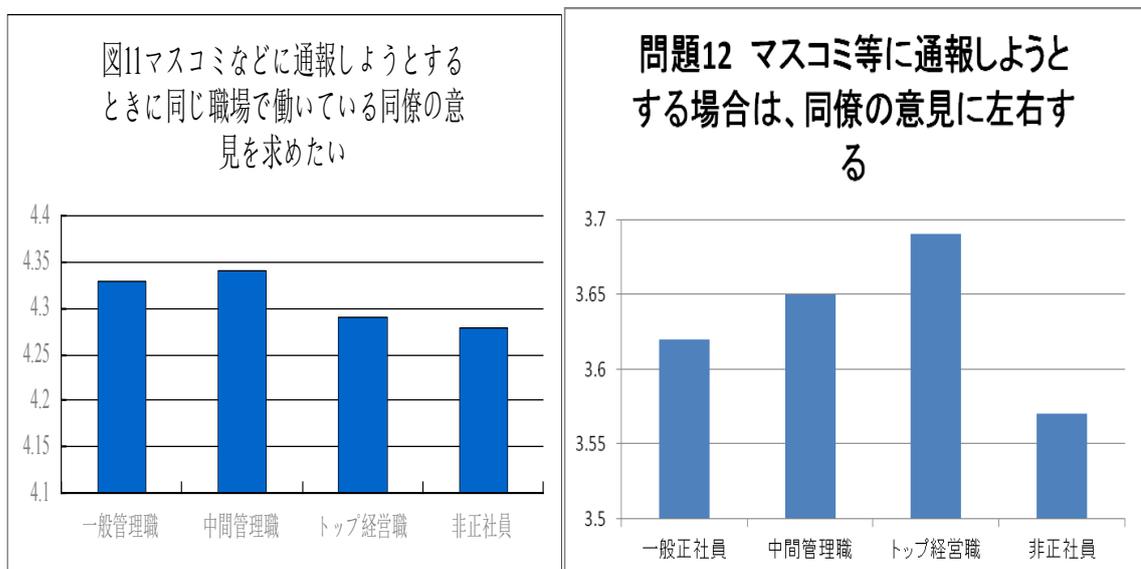


図17 不正行為を告発するときに、重視する要素

第3節考察

シャープの経営失敗に関して、シャープ自体は円高を理由としてあげた。証券アナリストは財務内容で堺工場への投資失敗がシャープの経営失敗だと考えている。しかし、根本的な奥の原因をみてみると、投資判断のミスだけでは説明しきれない。堺工場の経営判断が間違っているとしても、それは、組織内での反論がみられなかった結果、コミットメントしてしまったのではないだろうか。。シャープの事例を分析した結果、シャープの経営陣の混乱で、従業員がどこにコミットメントすべきのが見えなくなり、経営判断が遅くなったり、経営判断が正しいかどうかについて自分の意見がなくなったり、間違った経営判断が分っても、そのまま実行したりする。

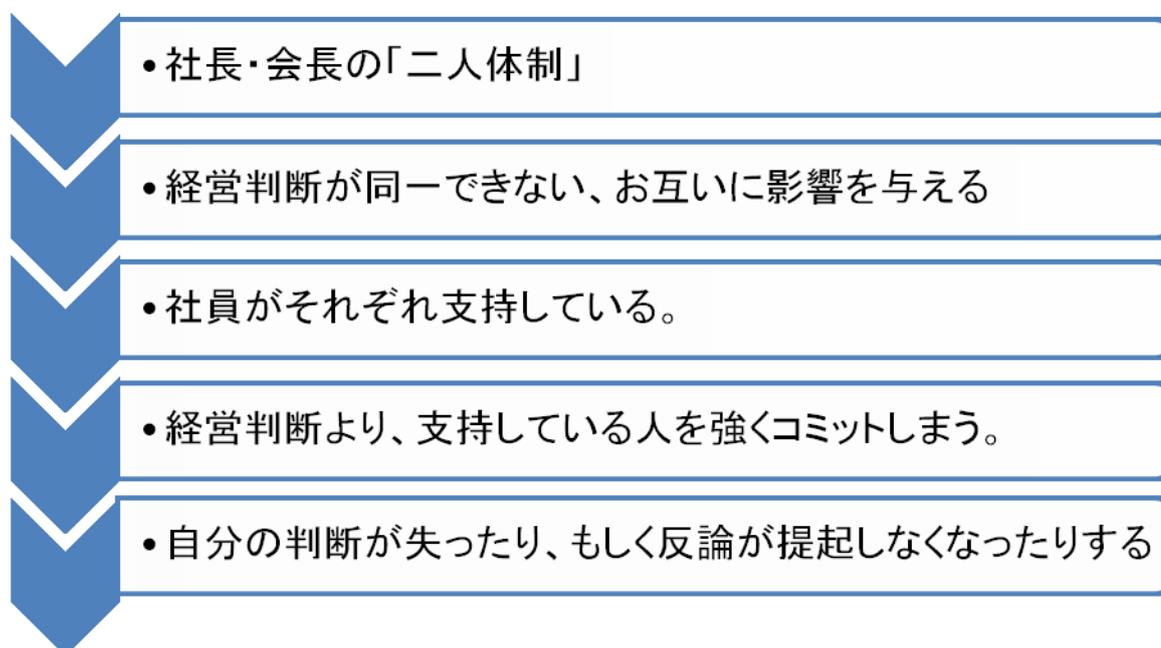


図18 シャープ経営危機における組織体制とコミットメントの関係

また三井物産の不正行為について、注目すべき点は副社長がデータの偽造が不正行為だと分かっている状態、社員に指示を出したこと及び社員がデータの捏造が不正行為だと分かっている状態で、副社長の命令を従って、実行した点である。間違った指示が明らかな場合にもコミットしてしまった。

シャープと三井物産は両方とも社員が間違った指示に対して、反論なくコミットメントしてしまった事例だが、それぞれ引き起こった組織原因は違う。シャープは経営陣の混乱

で、意思決定者が不明確になり、従業員のビジョンがなくなって、コミットメントが混乱になったからである。一方、三井物産では不正事件に関わる人物——三井物産ナノテック・ニューテック事業創出部先端技術の室長である A の一人の担当業務の中で、唯一具体化が進んでいた案件が問題の D P F 事業だった。事業を断念した場合、彼は何の業績もなく、賞与や昇進の面で不利益を被る。彼の立場からすれば、D P F の単独開発に望みをつなぐのが「合理的な選択」である。しかし、組織の立場から考えると、捏造データは会社の信用を大きく揺らしてしまい、大きいな損が出してしまった。他の関わる社員は彼をコミットして、共同に実行したため、不正行為が生じた。この事件の発覚は参加者の一人が内部告発することによって、発見された。

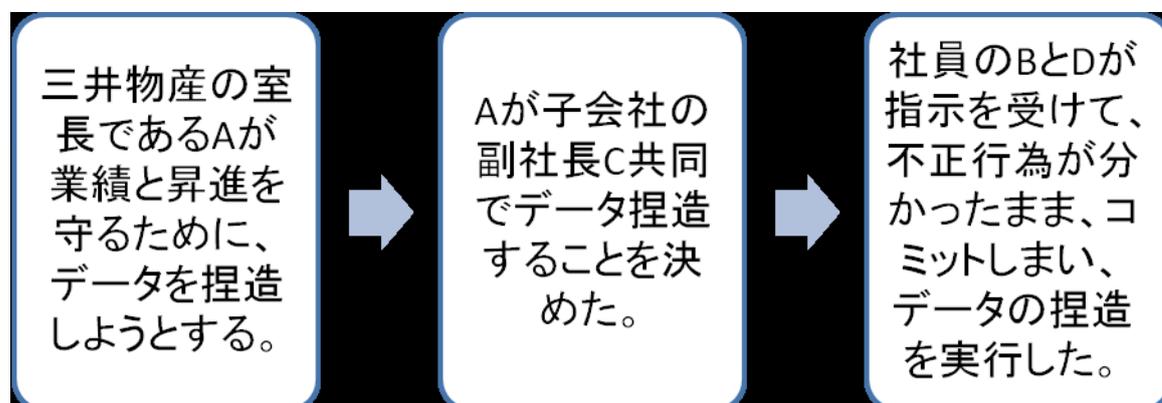


図 19 三井物産の不正行為

また、組織アンケート調査を行ったことで、回答者の雇用状態の違いが内部告発、つまりコミットメントに影響を与える。仮説1に対して、不正行為であることは職位と関係なく認識したが、不正行為の発生原因は、中間管理職が比較的、不正行為が“合理的”な理由があると考えている。それに、正社員は非正社員より、職位が安定し、不正行為について、積極的に自分の意見を表す傾向があり、通報の障害も薄い。不正行為を告発しようとするとき、周りの態度と認識は重要である。告発するときに、同僚の意見を求めるのが、組織の“異質”になりたくないではないかと考えている。

第4章 結論

私が組織コミットメントに興味を持ったのは、電子製品の製造受託サービスを行う台湾に本拠を置くホン・ハイ・プレジジョン・インダストリー社の中核子会社フォックスコン（富士康）の深セン工場の連続飛び降り自殺事件である。この事例は、組織コミットメントが低い場合の組織の状況をよく表しているといえる。組織コミットメントが組織の生産性、効率性の向上にいい影響を与えることは明らかである。組織コミットメントが乏しい場合、組織が危機に至り、崩壊するのは間違いない。

しかし、コミットメントが高ければよいとは限らない。組織コミットメントが組織にいい影響を与える面だけに注目すると、組織コミットメントが高すぎて、エスカレーション現象を引き起こす可能性を見落としてしまうだろう。このようなエスカレーションコミットメントに影響を与える要因としては、何が考えられるであろうか。

従来の日本的組織システムは終身雇用、年功序列であり、所属会社に対して、強い帰属意識を前提として構築されてきた。終身雇用、年功序列制度によって、日本の企業内人材の安定的な成長が期待できる。しかし、これらの日本的な組織特性がエスカレーションコミットメントに影響を与える可能性がある。以上より、本稿では、日本的な組織特性とエスカレーションコミットメントの関係を明らかにすることを目的とした。

日本もっとも代表的な組織特性といえば、終身雇用と年功序列である。シャープの事例では、組織内部体制の混乱で意思決定者が不明であれば、従業員はそれぞれの意思決定者にコミットしまい、賢明な判断ができなくなってしまうことを説明した。組織内部体制の整理、意思決定者の明確化が組織コミットメントの効果に影響を与える。また、三井物産の事例では、中間管理職である室長の行動に注目し、雇用形態がコミットメントにどのような影響を与えるかを明らかにした。アンケート調査の結果、雇用状態の違いが内部告発、つまりコミットメントに影響を与えることがわかった。

組織不祥事は会社だけではなく、社会全体の利益を損害することは明らかである。組織コミットメントは組織不祥事に関わる要素のひとつとして、重視しなければならない。エスカレーションコミットメントを防ぐために、組織の特性の観点からは、企業の組織体制の整理、意思決定者を明確にすることが必要である。また、中間管理職と非正社員に正確な意識誘導する必要もあるではなかろうか。

組織コミットメントが足りとしたら、フォックスコン自殺事件のようなことが引き起こ

されてもおかしくない。一方組織コミットメントが強すぎると、エスカレーション現象が発生してしまい、結果的に、組織に害を及ぼす。将来的な課題としては、コミットメントの適正なレベルを明かし、それをどのようにコントロールするかを明らかにすることが挙げられる。

参考文献

- 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠（2007）『松下電器の経営改革』有斐閣
- 伊藤秀史（2002）『日本企業変革期の選択 経済政策分析シリーズ』東洋経済新報社
- 加護野忠男・小林孝雄（1989）「資源抛出と退出障壁」,今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』,東京大学出版会, pp.73-92。
- 城戸康彰（1981）「若年従業員の組織コミットメントの形成—組織社会化の解明に向けて」
金沢経済大学論集
- 倉谷尚孝・城戸康彰（2006）「行政組織における組織コミットメント：組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究」『産能大学紀要』26(2), 55-71
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）『組織論』有斐閣
- 小池和男（1999）『仕事の経済学』東洋経済新報社
- シャープ『シャープ100年史「誠意と創意」の系譜』第9章、第11章
- シャープ平成25年3月期第1四半期の決算短信
- 鈴木竜太『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房、2005年。
- 田尾雅夫（1997）『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会
- 高木浩人（2003）「多次元概念としての組織コミットメント」、『社会心理学研究』18(3), 156-171
- 松田修一（2006年）「会社の読み方」日本経済新聞社
- 永田稔（1999）「社員も知らない松下電気」『AERA』（朝日新聞社）1999年2月号
- 日経産業新聞 2013年01月21日「シャープの液晶パネル不振——立命館アジア太平洋大学教授中田行彦氏に聞く」。
- 日本経済新聞 2008年5月26日「三井物産 成果主義『撤回』～ギスギス職場 明るく～」
- 廣井孝（1992）「組織コミットメントの一考察と再定義づけ」、『日本大学経済科学研究所紀要』16、17-31
- 平田光弘（2007）「不祥事企業の経営再生：三井物産と雪印乳業のケースから」、『星城大学経営学部研究紀要』4、3-35
- 福田里香（2002）「松下電器の退職金・年金制度改定について」
- 二村敏子（2004）『現代ミクロ組織論』有斐閣
- 本間利通（2008）「組織コミットメントと個人特性」『流通科学大学論集—経済・経営情報編』16(2)、105-114
- 三井物産株式会社CSRレポート（2005）
- 若林満（1986）「組織コミットメントの年齢別・企業規模別比較」『労務学会年報』日本労務学会、105-113頁
- 綿引宣道（1999）「エスカレーション・モデルに見られる組織学習の失敗」弘前大学人文学部 人文社会論叢 社会科学篇 2号 53-63
- 山口真美（2010）「中国・出稼ぎ新世代の闘い」日本貿易振興機構 アジア経済研究
- Allen, N. J., Meyer, J. P. & Smith, C.A (1993) Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualizaion. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551

- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14
- Arkes, H. R. & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk costs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124-140.
- Bazerman, Michael H 1984 "The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to Organizational Behavior" *Journal of Management* Vol. 10 pp. 333-343
- Becker, H. S. (1960) Notes on the Concept on the Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 33-40
- Janis, I. (1972) *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin, Boston
- Langer, Ellen J. (1975) "The illusion of control" *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 32 pp. 299-337
- Marsh, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Wiley, New York
- Mathieu, J. E & Zajac, D. M. (1990) A view and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- Merton, R. K. (1938) Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 3, 672-682
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002) "Affective, continuance, Normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and cosequences." *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-50
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- Randall, D. M. (1987) Commitment and the organization: The Organization Man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471
- Reichers, A. E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476
- Staw, Barry M (1997) "Escalation Research: An update and appraisal" in Z. Shapira (ed) *Organization decision making* pp. 191-215 Cambridge University Press
- Staw, Barry M, Koupt, Kenneth and Barsade. Sigal G (1997) "Escalation at the Credit Window : A Longitudinal Study of Bank Executive's Recognition and Write-Off of Problem Loans" *Journal of Applied Psychology* Vol. 82, No. 1 pp. 130-142
- Staw, Barry M and Fox, Frederick (1977) "Escalation: The Detewrminats of Commitment to Chosen Course of Action" *Human Relations*, Vol 30 Number 5 pp. 431-450

- Staw, Barry M and Ross, Jerry (1980) “Commitment in an Experimenting Society : A Study of the Attribution of Leadership From Administrative Scenarios” *Journal of Applied Psychology* Vol. 65., No. 3 pp. 249-260
- Staw, Barry M and Ross, Jerry (1986) “Expo 86: An Escalation prototype” *Administrative Science Quarterly* Vol. 32 pp. 274-294
- Staw, B. M. & Ross, J. (1987) Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. *Research in organizational behavior*, 9, 39-48. JAI Press
- Staw, Barry M and Ross, Jerry (1989) “Understanding Behavior Escalation Situations in Escalation Situations” *Science* Vol., 246 216-220
- Staw, Barry M and Ross, Jerry (1993) “Organizational Escalation and Exit: Lessons From the Shoreham Nuclear Power Plant” *Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 4, pp. 701-732
- Steers, R. M. (1977) “Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment” *Administrative Science Quarterly* 22 p45-56
- Stevens, S. M., Beyer, J. M., (1978) Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 20, 207-228
- Stephen P. Robbins、高木晴夫など翻訳 (2009) 「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社
- Thompson, V. (1965) Bureaucracy and innovation. *Administration Science Quarterly*, 10, 1-20

参考 URL

- 朝日新聞デジタル 2012 年 9 月 3 日 「シャープ危機「唐突感」の裏で起きていたこと」
<http://astand.asahi.com/magazine/wrbusiness/2012090200001.html>
- 現代ビジネス 2012 年 10 月 15 日 「特別レポート責任をとってやめたらどう？シャープをダメにした「三悪人」 相談役町田勝彦 会長片山幹雄 社長奥田隆司」
<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33789>
- シャープホームページ
<http://www.sharp.co.jp>
- 日経 BP 「不正の芽を摘む「内部統制とリスク管理」 (後編)」
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/tousei/20061003/249773/>
- Business Journal 2013 年 8 月 22 日 「苦境シャープとパナが陥った、選択と集中の“罨”～一極中を突き進んだ誤算」
http://biz-journal.jp/2013/08/post_2752.html
- 和讯网 2010 年 5 月 24 日 「探北京亦庄富士康 员工:下班后脑袋像被榨空了」
<http://news.hexun.com/2010-05-24/123785925.html>

「組織コミットメントおよび企業不祥事について の意識調査」

このアンケートは「組織におけるコミットメントの影響」というテーマのもと、卒業論文のための資料集めを目的としたものです、

以下の質問では、場面想定法により企業の不正行為に対する態度などについて質問します、回答にご協力いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

「本アンケートにご記入いただきました内容は、アンケート集計のみに使用し、集計後の統計資料はアンケートの趣旨・目的以外の目的は使用いたしません」

個人情報

性別（男性・女性）

年齢・年代（10代・20代・30代・40代・50代・60代）

契約状態（正社員・契約社員・派遣社員・バイト）

職位（一般正社員・中間管理職・トップ管理職・非正社員）

勤務年数（ ）

背景：環境保護するために、ある有害ガスの排出に規制条例を設定した。条例により、有害ガスの捕集率を満たしていないディーゼル車が走行禁止される。M社は規制を対応できる製品を開発し、巨大な利益をもらった。しかし、内部告発のより、その製品の捕集率のデータが虚偽であり、本社社員ら3人の逮捕者を出した。

第一部

問題1 この行為は不正行為である。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない

3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題2 この行為を見つかったら、マスコミに告発すべき。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

第二部

あなたがM社の「一般社員」「中間管理職（部長、課長）」「トップ管理職」「非正社員」のいずれかを想定、選択し、質問を答える。回答を○をつけてください。

*想定

1. 一般社員
2. 中間管理職（部長、課長）
3. トップ管理職
4. 非正社員

問題3 この行為は不正行為である。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題4 この行為は会社のためにやっている。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる

4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 5 この行為が知っているあなたは、直接上司に相談したいと考える。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 6 この行為が知っているあなたは、無理なく、上司と相談できる。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 7、この行為が知っているあなたは、上司が対応しないとき、もう一層上の管理職に相談したいと考える。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 8、この行為が知っているあなたは、上司が対応しないとき、もう一層上の管理職に相談できると考える。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる

4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 9、この行為が知っているあなたは、社内で解決が無理なら、マスコミに通報したいと考える。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 10、マスコミ等に通報しようとする場合は、自分の仕事に影響を及ぼす心配がある。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 11、マスコミ等に通報しようとする場合は、同僚の意見を聞く。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 12、マスコミ等に通報しようとする場合は、同僚の意見に左右する

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる

4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 13、この行為について、多数の従業員がマスコミに通報すべきと考える。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

問題 14、マスコミ等に通報しようとする場合、匿名で通報したい。

1. まったく当てはまらない
2. ほとんど当てはまらない
3. やや当てはまる
4. かなり当てはまる
5. とてもよく当てはまる

第三部 組織コミットメントに関する質問は田尾（1997）作成した組織コミットメント尺度 69 項目のうち 24 項目を使って、測定した。ここで省略した。

ご協力誠にありがとうございました。