

企業の統制は誰のためか

What is the purpose of Corporate governance

2011. 6. 10

JSSA内部統制研究プロジェクト

発表者 三浦泰史 (Taishi Miura)

多和田肇 (Hazime Tawada)

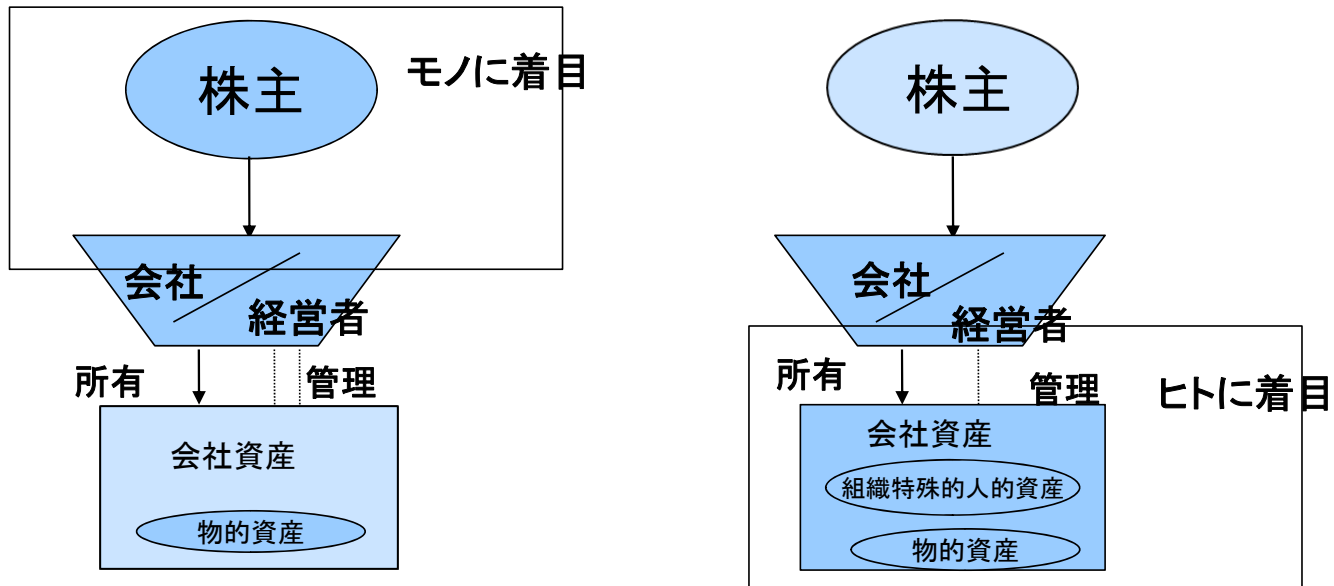
企業の統制は誰のためか

研究報告 ヒトとしての組織的な側面からの考察

報告者 多和田 肇

会社はモノとヒトとしての側面がある

会社を見るときに、モノとしての会社とヒトとしての会社の2階建て構造としてみることができる。(岩井克人『会社はだれのものか』p.23)後半はヒトとしての組織的な側面から企業を考える。その際、日本企業の特質と内部統制のあり方を歴史も踏まえて検討する。



1. 日本企業の特徴とは？

1970年代に3種の神器とされていたのは次の3つであった

- ・終身雇用
- ・年功賃金
- ・企業別組合

しかし、そのうちの年功賃金については、そもそも日本企業でそうではなかったのであり、終身コミットメントと生活費保証型賃金こそが日本企業の高い生産性の源であったと言われる。(高橋伸夫 『日本企業の意味決定原理』p.85)

高齢化時代に適合した人事管理モデルに関する調査(1994年5月に実施)

対象：『ダイヤモンド会社職員録上場会社版』に掲載されている40歳代の役員、管理職5,000人に郵送で質問票を送付、回収。1,519人から回収

質問1：あなたの給与は税込み年収でいくらくらいですか。

質問2：転職しないかわりに給与を下げるという状況になった場合、どのくらいの減収だったら受け入れますか。

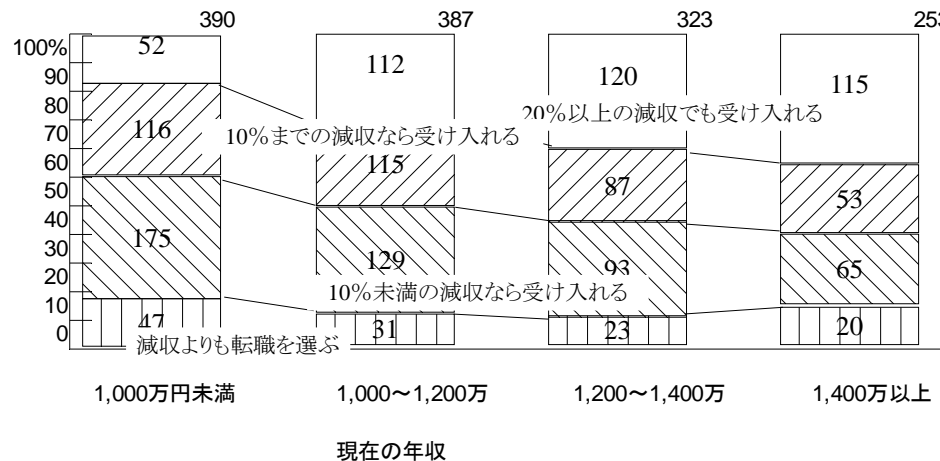


図1 現在の年収と転職しない代わりに受け入れる減収率(高橋伸夫 『日本企業の意味決定』p.84)

高齢化時代に適合した人事管理モデルに関する調査(1994年5月に実施) (続き)

質問3: 仮にあなたが早期退職を勧められたらどうお考えになりますか。

年収別に質問2で10%以上の減収を受け入れる人と早期退職勧奨への対応をみると年収が多くなるほど雇用を重視する(断る)割合が増える傾向にある。

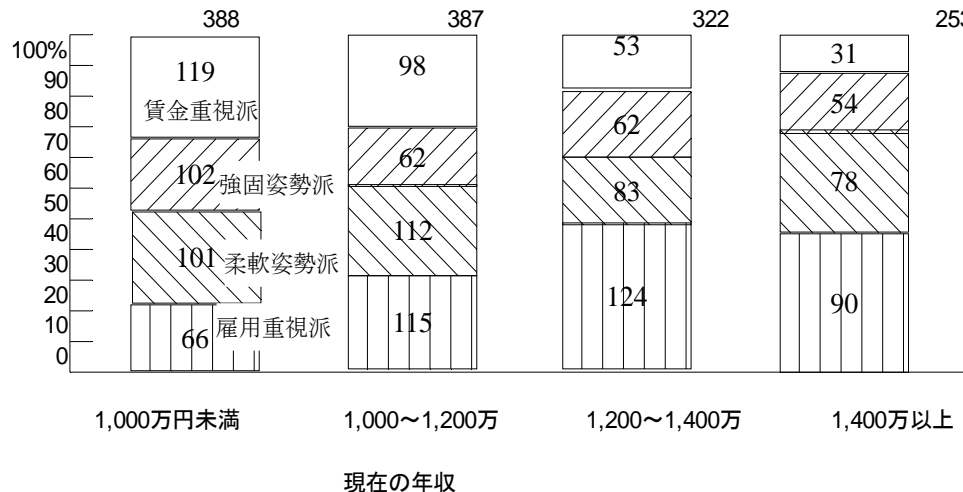


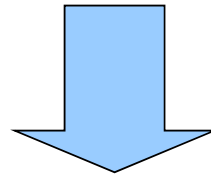
図2 現在の年収と日本的経営の存亡に直面した対応の4モード(高橋伸夫 『日本企業の意思決定』p.86)

調査の結論

現在の年収が減るほど賃金重視派が増えるという傾向はもともと低収入の人が、これ以上収入が減っては暮らしていけないと考え、それならば、金銭的な優遇措置で早期退職・転職に踏みきりざるをえないということを示しているといえよう。

つまり、賃金が年功ベースで上昇し続けるという理由で年功賃金が重視されていたわけではなかったのである。

年齢に応じた生活費を保障するような賃金水準を維持することこそが重要なのである。



年功賃金はたまたま日本の高度成長期に終身雇用と同時に観察された事象。

大切なのは生活保障給なのである。

同前p.87の結論

2. 終身コミットメントが日本の特徴なのか？ (英国との比較)

ドーアは産業化の進展につれて、人々の社会的な平等への欲求が強まり、日本の大企業では「英国ならばミドル・クラスの職員に限られている特権である年金や疾病手当のような付加給付、かなりの程度の雇用保障、家族生活費の出費等に応じた賃金の上昇などを、現場労働者にまで与えている」と日英間の雇用システムの違いを指摘している(Dore,Ronald『英国の工場-日本の工場』,p.293)

歴史的な経緯の一例

電機メーカーA社の例

1920年に北関東にあった鉱山から独立したA社は1939年に至るまで、「社員」の規則と「職工」の規則が全く別立てであった。

1939年「職工」を「工員」に改め戦争経済の破綻が進む中で1940年には単価請負から時間請負への切り替えが行われた。

1943年には、固定給部分が設定され、日給の半額に相当する額が事実上の固定給部分となった、

1946年5月に主力A工場で工員と社員の組合が合併して「A工場労働組合」が誕生した

1947年1月社員工員を撤廃して身分を一本化

1947年5月生活給的色彩の強い新基本給が労使間で合意された。

(菅山真次「日本的雇用関係の形成」をもとに構成)

3. 終身コミットメントが日本の特徴なのか？

- ・日本企業の特徴として他の企業も前述のような歴史的な経緯がある。
- ・日本企業のアンケート調査と海外のアンケート調査の結果がある。

権力格差指数

- ①従業員が所属長に反対を表明することをしりごみする頻度
- ②決定を行う前に部下に相談する相談的管理者のもとで働きたいと思わない人の割合
- ③自分の上司が独裁的または説得的な管理者であると知覚する人の割合、
がそれぞれ大きいほど大きくなる指標

不確実性回避指標

- ①たとえそうすることが最善でも会社の規則は破るべきではないと考える程度
- ②今後5年より長く今の会社で働き続けたい人の割合
- ③仕事の上で神経質になったり緊張したりする頻度
がそれぞれ大きいほど大きな値を取るようにしている指標

これらについて質問を作成しアンケートを行った。なお、海外の調査はホフステット『経営部下の国際比較』によっている。1967年～1973年に66カ国述べ117,000人を対象に行われた。日本国内についてはこの調査の対象にも入っているが、高橋が比較のため追加して同様の質問で1996年に3社1022人を対象に行った。(高橋同前,p.89-98)

3. 終身コミットメントが日本の特徴なのか？（続き）

アンケートの結論

前記の調査の結果権力格差指数は日本国内の企業でも違いがあるが、(ただし、多国籍企業に比べて国内の企業は高いのだが)不確実回避指数では例えば「今後自社に5年しかいない」と答えた従業員の割合は明らかに日本企業は低いのであり、終身コミットメントは日本国内の企業(多国籍企業であっても他の国と比較すると同様の傾向はある)の特徴として認められる。(高橋同前,p.89-98)

4. 終身コミットメントと内部統制

- ・日本国内の企業の従業員は生活が保証される限りで、その企業に長く居続けようとするのであるから、従業員の規律に与える企業の文化というものは大きな影響を持つことになる。
- ・経営者も日本の場合は従業員から選抜されることが多いので、その企業らしいひとが選ばれることが多いと考えられる。また経営者の規律も企業の文化を体現することは多いと思われる。
- ・今回の研究会では江戸時代中期に船場川(現在の姫路市)の堤防がきれて、人々が城に逃げようとした際に、目付が場内に一人もいれないよう指示しているのに対して御側御用を勤める武士が「非常のときに際しては、非常の挙なかるべからず」と反論したことについて紹介され、そのことから、基本的な考え方を徹底することによって緊急時を乗り切ることが重要である、と説明された。(2010年8月25日開催の島田裕次先生「システム監査の原点を考える」)
- ・上記のような点は前出のアンケートでの権力格差指数が高い日本の企業では現在でもありうる点であろう。
- ・今般の震災に際しても特に通信手段なども絶たれた状況では日頃からの経営者の考え方、企業理念の浸透が、従業員のふるまいに影響したことは各所で報道されている通りである。
- ・内部統制についても企業文化の影響を受けやすいことで、よくない方向に振れた時にどのようにそれを止めるか、というところに日本の企業の課題があるようにおもわれる。

5. 考察

- ・企業文化をつくるのは、経営者による大きな物語ではなくて、むしろ、経営者も含めた会社の構成員ひとりひとりが語りつぐ小さな物語によってであろう。
- ・たとえば今回の震災への対応でも、仮に関係がない部署であっても、自社がどのような対応をしたのか、それを誇りをもって語り継ぐことができれば、それは企業文化を強くすることにつながるのである。経営者が大きな声で「このような対応を行った」ということを社会的にいったとしても、従業員にとって受け入れられなければ、企業文化の強化には貢献しない。
- ・ひとつひとつが自らの行動の選択を「よい」方向に向かって判断して選択しなければならない場面はいろいろなところで生じてくる。内部統制は決められた手順でものごとを行うこと、という理解をされがちであるが、イレギュラーな場面で「正しく」判断ができることが、より高度な内部統制であろう。この判断の基盤が企業文化である。それは上記のような語りによって強化される。
- ・権力格差指数の考察からは、上司の意見と対立するとき、「上司のいうがまま」というのが”風土”と捉えられがちであるが、江戸時代からの語りつたえで災害時の法度に反した指示が語り伝えられていることは、このようなことへの戒めが当時から行われていたという点で、重視されなければならない。
- ・これらの考察はハーバート・A・サイモンの組織論にみられるような、選択理論的なアプローチ、または、政治哲学的(正義論)によるアプローチなどを組み合わせることで理論的に深めることが可能と思われるが、今回はそこまで到達できなかった。

最後に

- 本発表の内容は、全て発表者の個人的見解です。発表者が所属する企業の立場、意見を代表するものではありません。