

研究ノート

リーダーが生成すべき「空気」とは
—企業不祥事にみる民主的コミュニケーションの難しさの把握—

福岡大学商学部 非常勤講師

岡 陽子

<要旨>

本論文では、様々な企業不祥事が起きる原因は、経営側が民主的コミュニケーションを阻害する要因を作っているからではないかというリサーチクエスチョンを立て、組織内の「民主的な「コミュニケーション」の難しさを、組織の成り立ちや日本の文化的背景と併せて先行研究よりまず明らかにしていく。次に日本人の「空気を読む」という行動に焦点をあて、「空気を読む」ことによる民主的コミュニケーションの弊害を提示していく。方法は、不祥事を起こした企業の第三者委員会の報告書と、様々な企業に勤める一般社員へのインタビュー内容から **Grounded Theory** を用い、企業内における労使間コミュニケーションの難しさと解決策を明らかにしようと試みた。まず、労使間コミュニケーションの難しさを第三者委員会の報告書の中から読み取ったキーワードをカテゴリーに分け提示する。次に社員側へのインタビュー¹を提示し、報告書とインタビューのカテゴリーの相関性を考察した。結果、民主的コミュニケーションを不可能にしているのは経営（リーダー）側であると結論付け、経営側の創り出す「空気」如何により、組織内であっても民主的コミュニケーションは可能であると提示した。

<キーワード>

空気を読む、コミュニケーション、民主的組織、リーダー、労使関係

1. 本研究の主題と意義

2016年2月に日本経済団体連合会が発表した「新卒採用に関するアンケート調査結果」によると、回答企業が選考にあたって最も重視した点は「コミュニケーション能力」で85.6%と最も高く、次に「主体性」（60.1%）、「チャレンジ精神」（54%）と続く（経団連 2016:13）。また、厚生労働省が発表した「平成26年度版 労働経済の分析」によると、企業が中途採用にあたって重視している点は、「人柄」（67.3%）、「責任感・達成意欲」（57.4%）と並んで「コミュニケーション能力」（57.1%）がやはり上位にランクしている（厚生労働省 2016:110）。そして労働政策研究・研修機構が行った調査によると、各企業の人材マネジメントにおいて、就労

意欲や定着率が比較的高いと答えた企業と比較的低いと答えた企業の間では、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」に重点を置いた雇用管理を行っているか否かが大きな差となっているという結果を紹介している(労働政策研究・研修機構 2015:54)。このように、現在企業は社員のコミュニケーション能力や企業内での円滑なコミュニケーションの大切さというものに重点を置いているのが伺える。しかし、企業が人材に求めるコミュニケーション力とは裏腹に、企業内特に労使間双方向による民主的コミュニケーションは、日本の文化的背景や組織の成り立ちから精査しても難しいと判断せざるを得ない。そこで本論文では上記に加え、労使間の民主的コミュニケーションの難しさをその不在に求め、その原因は経営側から発せられる「空気」なのではないかと問う。労使双方向における民主的コミュニケーションを可能にするためには、企業内にそのようなコミュニケーションが行える「空気」が必要であるとし、その「空気」を生成できるのは唯一経営側(リーダー)であると結論付け、経営者(リーダー)が備えるべき資質のひとつとして示すのがねらいである。

2. 方法

本研究においてはまず民主的なコミュニケーションというものを、経営学、政治学そして法学の観点から定義し、その民主的コミュニケーションを阻害している要因のひとつとして人々が「空気を読む」という行為に着目した。まず、企業不祥事の原因と見られる要因を、その企業内でのコミュニケーションの問題が現れている部分を第三者委員会報告書の中から考察し、次に一般企業に勤める社員へ「空気を読む」ということに関して様々な質問をベースにインタビューを行った。考察方法は **Grounded Theory** という方法を用いた。

- 1) 第三者委員会報告書からは、コミュニケーションが不全に陥っていることが不祥事の原因とされている部分を抜粋し、意味をなす文章を **Coding** していく。
- 2) 次にインタビューではまず、ベースになる質問事項を被質問者に渡し、この研究の仮説やリサーチクエスチョンなどの詳細は伝えずに、その質問に関して頭に浮かんだまま答えてもらう。被質問者の回答内容から単語や意味をなす文章を **Coding** していく。
- 3) 先の第三者委員会報告書と併せて **Coding** されたものを更にカテゴリーにわけていく。そこから傾向性を見つけ考察し、理論構築を試みる。
- 4) インタビュー方法、**Coding**、カテゴリー化、理論組み立てという方法は、米国の社会学者 Anselm Strauss と Juliet Corbin による *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques (1990)* によった。

3. 民主的な組織の定義

経済学者の稲村毅氏は、経営者も労働者²も「市民社会における自由な人格として対等」であるため、たとえ企業内では支配者と被支配者として相対したとしても国家主権者としての対等性を侵すことはできないとしている（稲村 2005:135）。しかし組織内では管理の必然性から支配関係が生じ、労働者に対する企業の権限が現れてくる（稲村 2005:102,113）。権限とは、「権力の合法的形態」であり、規則に基づく権利である（稲村 2005: 108）。そのため、労働者に対する企業の権力は、命令者の人格に対する服従ではなく、「命令者の背後にある規則に対する服従である」とした（稲村 2005:107）。そのため法や規則は人格的恣意から切り離されて考えられなければ近代的意味での権限とは言えないという（稲村 2005:109）。結果組織では必然的に種々の束縛が伴うが、その束縛が「法的・倫理的に合理的なものとして正当化される範囲内に収まっているかどうか」が検証されるべきであると述べている（稲村 2005:127）。このように理論上はあくまで労使間に対等な立場で対峙できるよう法的にも守られているといえるであろう。次に組織内においてコミュニケーションの観点から「民主的」というものを定義していく。

4. 組織内における民主的コミュニケーションの重要性

広辞苑で「コミュニケーション」を調べると、「社会生活を営む人間の間に行われる知覚・感情・思考の伝達。」³とある。コミュニケーションという言葉には、情報を伝達するという行為によって人々が他者との関わりの中で何かを「共有する」という考えが含まれており、その情報を「共有」するために行われる伝達行為がコミュニケーションの核であるとコミュニケーション学では述べている（石井・久米 2013:20）。また、リーダーシップ論で著名な John P. Kotter は、企業が変革を求める際には多くの社員がある程度の犠牲を払ってでも進んで協力してくれない限り不可能であり、その協力は「信頼に足る十分なコミュニケーション」なくしては得られないと述べている（Kotter 1999:156）。加えてそのコミュニケーションとは言葉だけではなく、行動とともに行われるものであり、リーダーの言葉と行動の一致は絶対不可欠であると指摘する（Kotter 1999:158）。

また、そのコミュニケーションを円滑にするためには、リーダーはあらゆることにアンテナを張っておくことが必要であるという。経営学者 Warren G. Bennis はそれをリーダーの「共感能力」と呼び、その能力があつてこそリーダー自身のビジョンを広めることが可能になると述べている（Bennis 2008:35）。リーダーが自分のビジョンを広められなければ、組織がどの方向へ動いているのか社員にはわからない。それだけでなく、本来の意味でのコミュニケーションではなく、ただ無批判に追従する部下達こそがリーダーを墮落させる者であると断じ、そ

の無批判が最悪の事態、たとえば企業に不祥事さえ起こさせる要因になり得るという (Bennis 2008:31)。

また社会学者のハーバーマスによれば、社会をコミュニケーション的合理性とシステムの合理性とに分け、人々が目標などを共有する「社会統合」を目指す場合をコミュニケーション行為と呼ぶ (中岡 1996:151)。反対にシステムの合理性の元では命令 (権力要求) などによって自分の目的を貫徹する行為のことだという。すなわちコミュニケーション行為とは、妥当要求を掲げ、相互に承認を求め、強制なき合意形成を目指す言語行為のことを指すという (中岡 1996:152)。承認を相手に求め合意形成を目指すというのは、言い換えるとコミュニケーションの行為自体「民主的」なものであると呼べるのではないだろうか。イギリスのジャーナリストで政治学者の Anthony Arblaster によると、「政治体制の形態としてだけでなく、人々が自由に意見を言えることができ、また恐れること無く自由に議論できる雰囲気を持っている社会の形態」 (Arblaster 1987: 93) を民主的社会と定義している。また、法学者で企業コンサルタントの Cloke と Goldsmith によると、民主的な組織とは全てのメンバーの意見は平等に発する機会が与えられるとし(59)、民主的なコミュニケーションが成り立つ組織というものは、情報を遮断するものが無く、知識は共有され、噂話は抵抗されるゆとりが有り、個人々は互いを助け合い、責任をも共有できる組織のことだと定義した (Cloke, Goldsmith 2002:52-55)。また、前述の Kotter は、組織内のメンバーの力を結集するためには、組織の編成に苦心するよりも組織を編成している部下を含め、様々な人びととの様々な場面でのコミュニケーションにより相手の信頼を勝ち取るの方が重要であると説いている (Kotter 1999:57-58)。

このように民主的な組織を運営する上において民主的なコミュニケーションというものは必要不可欠であると言える。しかし企業内に目を向けるとき、果たして労使双方向における自由な議論により承認を相手に求めながら合意形成を図るということは現実的なことであろうか。

5. 日本の組織内における民主的コミュニケーションの難しさの要因

日本的雇用といわれるものは、長期的な雇用関係を視野に入れているため、同じ共同体のなかに属すべきものとして、社員の全人格をも視野に入れたマネジメントが行われてきた (太田 1999:199)。その弊害として、「支配関係」が個人を全面的にコントロールし、異質な言動や行動は排除されてしまう (太田 1999:108)。また、人事考課においては、「態度」「意欲」「人物」といった「抽象的で評価者の主観や裁量が入りやすい要素」のウェイトが高くなり、そうなることにより不条理な要素、例えば偏見や個人的な利害、好悪などが介入する可能性も高くなる (太田 1999:15)。結果、社員は自らが自己規制を敷き、上司の感情を忖度しながら行動する必要が出てくる (太田 1999:240-241)。

労働法学者である西谷敏氏は、「労働法における個人と集団」のなかで、労働者⁴の経済的従属性と人格的従属性について述べている。経済的従属性として、たとえ労働法の適用対象が労働者であっても労働条件決定過程において労働者は使用者に対して圧倒的に不利な立場にあり、また人格的従属と言う意味では、労働過程において使用者の指揮命令に服従せざるを得ない「社会的地位」にあるということを挙げている（西谷 1992:63）。加えて「生活の社会化＝商品化」のために、金銭への依存度が強まるに従って労働者の経済的従属はいっそう深まったとも述べている（西谷 1992:63）。それでは企業への忠誠意識は皆無かと言うとそうではなく、忠誠意識も有りはするが打算によるものだとして説明する。なぜなら、労働者は「企業社会に帰属し続け、企業を発展させることが自己と家族の一定の生活水準を保持する不可欠の条件である」と認識しているからだとして結論づけている（西谷 1992:33）。

もともと日本の企業は戦後経済効率至上主義という名の下、運命共同体的な組織文化を形成してきた（廣瀬 2005:225）。このような運命共同体的な組織では、自我を持たず献身することが美德とされてきたため、デモクラシーの基礎の一つである「平等」という認識は否定されやすい（廣瀬 2005:222）。例えば「上司は部下よりも人間的に偉いとみなされ、上司の命令は部下の私的自由の領域にまで及び得る」ことも珍しくない（廣瀬 2005:223）。経営学者の廣瀬幹好氏は「日本の経営組織と行動理念」の中で、個人が組織のために「人格的存在」に欠ける行動を取る理由として、組織が個人を「仕事マシーン」としてのみしか活かしてこなかったこと、日本社会が運命共同体としての組織に献身するということを美德とし、結果組織が第一、個人は二の次と言う考えが公認されてきたこと、そして人間の尊厳の思想の定着の遅れを挙げている（廣瀬 2005: 222-229）。

政治哲学者の平尾透氏は、個人が集団（組織）と一体化するということは、むしろ集団への「逃避」であると説明する。なぜなら、組織の官僚制的大規模化は各個人を部品化するとともに、人びとには「無力感」「不安感」「疎外感」が生まれると言うこと。そしてその反作用として「心理的安定や人格的統一、更には精神的充実感を求めて集団との一体化（集団への逃避）」が行われるとしている（平尾 1994: 161-162）。また、個人のエゴイズムは、集団化によってそのエゴイズムに価値意識を賦与することによって正当化されると述べている（平尾 1994:164）。このように、個人の集団への一体化が必然とされたなら、「集団というものは時と場合によっては全体の幸福や生存のために部分を…犠牲にしなければならないということが起こりうる」と述べている（平尾 1994:167）。状況によっては、企業が反倫理的行為に至る際個人であれば正当化できないことであっても、組織にとって必要であればむしろ積極的にその反倫理的行為を正当化するという状況さえも起こり得る（平尾 1994:157）。

組織内で反倫理的行為を正当化するような背景を、政治学者の丸山眞男氏は、職務関係が身

分的なものになっているため上司に反論できないためと分析している（丸山 1961:181）。加えて企業統治という観点から考察していくと、社内の取締役は事実上社長によって任命される上に、業務遂行上は社長の「部下」である場合、同じようにその「部下」は社長に対しての身分的な差異を認識するため、企業統治と言う意味では経営者を「取り締る」ということにはなり得ない（田中 2009:294）。反倫理的行為を正当化するだけでなく、むしろ組織のため、自己を犠牲にすると言う精神すら現れ得る（田中 2014:186）。

このように、組織内において社員が経営側に意見を唱えることが難しいということの背景には、日本の企業組織の歴史や文化、成立過程が多分に影響していると考えて良いであろう。個人はあくまで帰属する組織に準ずることが求められるだけでなく、社員側もそれをよしとする文化が育まれた結果、経営側の判断がたとえ違法なことであろうと社員には組織人としてそのことを指摘するよりも、むしろ正当化してしまうという結果になりやすい。

6. 組織内で「空気を読む」という意味

次に日本人独特の「空気を読む」という行為から民主的コミュニケーションと言うものを見ていきたい。

日本では、「空気を読む」ということが重宝されることが多々有る。この「空気を読む」とは、特に「他人の目を気にする」という傾向性と関係している（池田 2013:46）。例えば日本人が「空気を読む」という時に、単に他の人びとと「同調する」という行動のことを指すことがある。その結果場当たりの行動を起こしやすい（池田 2013:148）。この場当たりの行動は時に危険な状況をも創りだす。「空気の研究」の中で山本七平氏は、この日本的な「空気を読む」ということを「臨在感の支配」と呼び、「絶対的な支配力」をもつ人びとの「判断の基準」であるととし、それに抵抗する者を「異端」として社会的に葬ることさえ可能になる力であると述べている（山本 1997:16）。山本氏は太平洋戦争時を例に挙げ、当時軍部内にあった好戦の空気の支配によって反対意見さえ言える状況ではなかったという証言から、その空気に抗うことこそが組織への反逆であるという自己の正当性さえまかり通る「空気」というものの力を紹介している（山本 1997:84）。またその理由として、日本人は対象物を相対的に把握することができないと結論づけている（山本 1997: 47,53）。「対象物を相対的に把握することができない」とは、言い換えれば対象物に常に感情移入をし、その感情移入を絶対化するという状況を創り出すということだと述べている（山本 1997:28）。結果、山本氏はこの「空気」の支配により、人びとが的確な状況の判断ができなくなる危険性を説いている。

このように人々が空気を読むことにより、的確な状況判断ができなくなっていった帰結として企業不祥事という結果に繋がっていくとも考えられる。上記のように見てくると、労使関係

は法律上対等であるとはいえ、組織内において労働法や理論では守りきれない上下関係、身分関係というものが事実上必ず存在し、その状態を社員側は常に察知しながらコミュニケーションが行われていると考えられる。すなわち、社員側と経営側が民主的なコミュニケーションを行うには、経営側が社員側の心理を察知しながらコミュニケーションを行う必要が出てくる。経営側が創り出す様々な「空気」は突然現れるものではなく徐々に生成されていくとすれば、その過程ではどのような事象が起きているのであろうか。その空気が絶対化されていく過程で、経営者のどのような行動が原因になっているのであろうか。

7. Grounded Theory に基づく企業不祥事における第三者報告書及びインタビュー内容分析

7.1 第三者報告書

さまざまな企業不正の発生を説明する際、「動機」、「機会」、「正当化する主観的事情」という3つのリスク要因が揃ったときに不正行為が発生するという理論が挙げられる（八田 2011:12）。また、ビジネスは営利組織であるが故、倫理と営利を比較した際に、企業は営利目的であるため営利を取って当然であると言う論理も幅を効かせてくる（梅津 2006:145）。下記に紹介する調査報告書において、上記のような要因が揃った背景を労使間のコミュニケーションという角度から考察してみると、そもそも労使間コミュニケーションが取れない状況を経営側が創りだしているという事実が見受けられる。その中で特に、社員側から経営側への意見具申という選択肢は存在しないかのような企業文化が確認できる。これらは先に見たように、コミュニケーションを人間双方向により思考の伝達をしながら強制なき合意形成を目指す行為とするならば、労使間のコミュニケーション行為は完全に不全に陥っていると判断しても言い過ぎではないであろう。ここでは実際に企業の不祥事発覚後の第三者委員会による調査報告書を例に取り、その中からコミュニケーション不全の状態を指摘している部分を抜粋する。

案件 1 : 一般財団法人化学及血清療法研究所

内 容 : 当該研究所が製造する血漿分画製剤について国に承認された方法と異なる方法で製造・出荷されていた件

報告書抜粋 : A 前理事長のトップダウンは強く、当時 A 前理事長に意見を述べたり、反論することは許されない雰囲気が強かった。加えて、化血研の理事会では外部理事が選任されていた時期があったものの、外部理事がガバナンス上十分機能していたとはいえ、また、評議員には不整合をはじめとする経営層にとって都合の悪い情報が報告されなかったため、経営層の暴走を牽制、抑制するためのガバナンス構造が欠落していた。そして、A 前理事長をはじめとする経営層自身が不整合や隠ぺいを指示又は承認するという状況では、内部監査や内部通報制度等の内部統制システムは無力であり、このような誤っ

たトップダウンが血漿分画部門全体に広がりかつ継続する不整合や隠ぺいの原因となっていた。

(出典：2015年11月25日 一般財団法人化学及血清療法研究所第三者委員会 「調査結果報告書」 P.50)

案件2： 株式会社 東芝

内容： 過年度決算の会計不適切処理

報告書抜粋： 東芝においては、上司の意向に逆らうことができないという企業風土が存在していた。このため、経営トップからの「チャレンジ」が行われた結果、経営トップの意向を受けたCP、その下の事業部長、さらにその下の従業員らは、上司の意向に沿って目標を達成するために、不適切な会計処理を継続的に実行していた。また、この企業風土の下、東芝の決算上、相当程度の影響を生じさせる事項については、経理規程等において定められた明文上のルールに基づく会計処理を行う前に、順次、上司の承認を求め、その承認が得られなければ実行できないという事実上のルールが存在していたため、仮に上司の承諾が途中で得られなかった場合には、明文上のルールに基づく適切な会計処理それ自体がなされないという事態に陥ることとなった。

(出典：2015年7月20日 株式会社東芝 第三者委員会 「調査報告書」 P.64)

案件3： 大王製紙株式会社

内容： 同元会長への貸し付け問題

報告書抜粋： 大王製紙グループ内では、井川父子に異を唱えることだけは求められていないのである。本件貸付において、元会長が資金の移動を命ずるとき、子会社では取締役といえどもそれに従うことに疑問をもたなかった所以である。(省略) 井川父子が、大王商工等のファミリー企業と大王製紙グループを一体として支配するという独特な構造に形成されており、(省略) 社員らはこれらの会社はすべて井川父子のものであると意識し、しかも成功した経営者であったので、彼らには絶対的に服従するという企業風土が根付いており、それが本件発生の基盤となった。

(出典：2011年10月27日 大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会 「調査報告書」 P.18)

案件4： オリパス株式会社

内容： 損失の先送り及び含み損の解消方法の法的責任

報告書抜粋： 会社トップが長期間にわたってワンマン体制を敷き、これに会社内部で異論を述べることはばかられる雰囲気醸成されていた。歴代社長には、透明性やガバナンスについての意識が低く、正しいことでも異論を唱えれば外に出される覚悟が必要であった。(省略) 風通しが悪く、意見を自由に言えないという企業風土が形成されており、役員の間には、会社を私物視する意識が蔓延し、株主に対する忠実義務などの意識が希薄であっ

た。(省略) 役員間には、何らかの問題がありそうだとさっせられるときに、事を荒立てず、自分の担当する業務のみを見て、「大過なく」職務を乗り切ろうとする意識があったと見られてもやむをえない。(省略) 取締役にはイエスマンが多く、取締役会は形骸化していたと認めざるを得ない。社外取締役もこれにふさわしい者が選任されず、監査役会として会社の事業方針に異議を述べた形跡はなく、経営トップにおいてもそれを良しとし、何か指摘されることを嫌っていた。

(出典： 2011年12月6日 オリジナル株式会社 第三者委員会 「調査報告書 要約版」 P.18-19)

調査報告書の中から労使双方向におけるコミュニケーションが不全に陥る原因と指摘されている文章のなかから、意味をなすものとしてさらに抜粋したものが下記表1である。それらを表現に基づきカテゴリーにわけ、さらにそのカテゴリー⁵の中で社内の空気の生成に寄与したであろうものを「空気」というサブカテゴリーで表記した。

表1：コミュニケーション不全に寄与していると思われる箇所

使用されている表現	カテゴリー	
トップダウンは強い	トップダウン	
意見を述べたり、反論することは許されない雰囲気	絶対的服従	空気
上司の意向に逆らうことができないという企業風土	絶対的服従	空気
異を唱えることだけは求められていない	絶対的服従	
絶対的に服従するという企業風土	絶対的服従	空気
長期間にわたってワンマン体制	ワンマン	
会社内部で異論を述べることはばかられる雰囲気が醸成	上層部への遠慮	空気
正しいことでも異論を唱えれば外に出される覚悟が必要	恐怖	
風通しが悪く、意見を自由に言えないという企業風土	孤立	空気
会社を私物化する意識が蔓延	ワンマン	空気
取締役にはイエスマンが多い	絶対的服従	
取締役会は形骸化	絶対的服従	

出典：一般財団法人化学及血清療法研究所第三者委員会(2015)p.50、株式会社東芝第三者委員会(2015)p.64、大王製紙株式会社特別調査委員会(2011)p.18、オリンパス株式会社第三者委員会(2011)p.18及びp.19より抜粋

7.2 社員側インタビュー

それぞれ違う組織に属する社員の方々16名にインタビューを行った。うち管理職（経営には

関与しない) 8名 (うち男性6名女性2名)、一般社員8名 (うち男性1名女性7名)。年齢は31歳から55歳。期間は2015年2月～2016年10月に行った⁶。予め質問表を渡し、それに答えていただく形でインタビューを行った。一人ずつ行い、一人につき約1時間から2時間話を伺った。ここでインタビューの返答を質問内容に分けたものが表2である。第三者委員会報告書と同じように返答内容に基づき意味をなすカテゴリーも同時に表記した。(カテゴリー語句はすべて筆者によるもの。)

表2: 「空気」を読むという行為について (社員側インタビュー回答)

質問内容	返答	カテゴリー
「空気を読む」とはどういうことと想像するか?	その場の状況に応じて適切な受け答えをすること	臨機応変
	どのような行動を取るべき状況なのかを判断すること	臨機応変
	失礼にならないように礼儀正しく振る舞うこと	礼儀作法
	電車の中で大声でしゃべらない	礼儀作法
	TPOをわきまえた行動	臨機応変
	みんなにあわせること	同調
	自分が我慢すること	自己抑制
上司との会話、または会議、集会などで「空気を読む」ことがありますか?	その場での自分の立ち位置による	保身
	相手が不愉快にならないであろう返答を探す	気遣い
	上司の顔色を伺うこと	保身
	上司が何に対して怒るかなどを察知して発言を考える	保身
	相手の意に添った答えを発言する	保身
	「こう言ってほしいんですよ?」とわかるとき	自己抑制
	上司にたてつくわけにはいかない	保身
なぜそのような行動を取ると思いますか?	相手の立場が上の場合は自己保身	保身
	自分がその場にいることが楽になるために	逃避
	早く会議を終わらせるため	逃避
	上司の改善が望めないため	諦め
	結果ありきの会議が多いというあきらめ	諦め
	もう結論が出ている会議が多い	諦め

出典: 著者作成 (インタビュー調査に基づく)

次に示すのは、自由に発言できない相手についての質問の回答である。

表3：自由な発言ができない相手について（社員側インタビュー回答）

質問内容	返答	カテゴリー
自由に発言できない相手とは？	誘導尋問系の話し方をする上司	権威主義的
	何を考えているのかわからない人	予測不能
	人によって言う事ややる事が違う人	予測不能
	決めつける人	批判的
	人に気を使わせる人	自分本位
	具体的な言い方をしない人	自分本位
	いちいち批判する人	批判的

出典：著者作成（インタビュー調査に基づく）

7.3 考察

上記2つのデータを改めて「空気」というもので組み合わせ直したものが表4である。

表4：各表より「空気」カテゴリーに関する比較

経営側が生成した 空気（表1より）	社員側が空気を読むとき （表2より）	社員側が空気を読む理由 （表2より）	発言しにくい相手 （表3より）
絶対的服従	保身	保身	権威主義的
上層部への遠慮	気遣い	逃避	予測不能
孤立	自己抑制	諦め	批判的
ワンマン			自分本位

出典：著者作成

第三者委員会の報告書から、不祥事を起こした経営側が企業内で生成してきたと思われる「空気」に関するカテゴリーを見ていくと、絶対的服従、上層部への遠慮、孤立、ワンマンというカテゴリーが現れる（表1参照）。次に社員側インタビューから明らかになる「空気を読む」という行動をカテゴリーで見ていくと、保身、逃避、自己抑制、諦めなどがある（表4）。そして、発言しにくい相手となると、権威主義的、予測不能、批判的、自分本位となる（同）。また、このインタビューを通じて「空気を読む」と言う場合、対峙している相手や状況によってニュアンスが変わっていくことがわかった。まず、単に「空気を読む」という場合は、「人に迷惑を

かけないようにする」というような肯定的なニュアンスで語られるのに対し、組織の中で上司や先輩、同僚などと接する際の「空気を読む」とは、否定的なニュアンスで語られることが多い。

このように、そもそも社員というものは、常に社内の「空気」を読み行動しているということが伺える。それに加えて社員が発言しにくい相手となると、権威主義的、予測不能、批判的、自分本位な相手（表 4 参照）、というように第三者委員会の報告書において観察できる内容と合致する。結果、不祥事が起きていった過程におけるコミュニケーション不全は当然の帰結となる。

このように、もともと発言すべきか否かを選択し、社内の空気を読みながら行動している社員にとって、絶対的服従や上層部への遠慮というものが企業内の空気として生成されているような組織内で、自由なコミュニケーションが不全に陥り、その状態がそのまま企業風土（文化）として生成されていくのも不思議ではないであろう。実際には経営側に様々な権限がある以上、社員側が社内の「空気」を読んで発言したり（または発言しない）、行動したりすることは避けられないということになる。

では逆に社員側のインタビューから発言しやすい相手というもののカテゴリーを見ていくと表 5 のようになる。

表 5: 自由に発言できる相手について（社員側インタビュー回答）

質問内容	返答	カテゴリー
自由な発言ができるのはどのような相手の時ですか？	しゃべりやすい雰囲気を作る人	親近さ
	間違いを犯しても良いという環境を作ってくれる相手	寛容
	余裕がある人	寛容
	様々な意見を面白いと思える相手	寛容
	気心が知れている人	安心感
	向いている方向が同じ	同じ価値観
	信頼できる人	安心感
	聞き上手な人	寛容

出典：著者作成（インタビュー調査に基づく）

表 5 において確認できるように、親近さ、寛容さ、安心感、そして同じ価値観である相手には発言しやすいということになる。もし経営側が表 5 のような「空気」を生成できる経営者で

あれば、第三者委員会の報告書に見るような不祥事は回避され得ると結論づけるのは飛躍し過ぎかもしれない。しかし、少なくともインタビューから明らかになったことは、社員側が発言しやすい相手と発言しにくい相手は、上下関係のある組織内といえども確かに存在するということである。そうであれば、企業不祥事を回避するためにも、民主的コミュニケーションを行うことが可能な「空気」の生成が、経営側リーダーに課せられた重要な課題であるといえるのではないだろうか。

8. 常に「空気」を生成するのはリーダー

このように、社員はそもそも「空気を読んで」行動をし、ましてや「権威」と認識している経営側が発言させないような空気を生成している状況下で、民主的コミュニケーションをとることは不可能なのである。そのことをまず経営側は認識し、社員が発言しやすい「空気」を意図的に経営側が作っていくことを第一に考えるべきではないだろうか。

政治学者の丸山眞男氏は民主主義というものは「不断の民主化」によってかろうじて民主主義であり得ると述べている（丸山 1961:173）。この「不断の民主化」とは、言い換えれば日々意識して行っていくと言う意味である。また、Elshtein が述べたように、民主主義を単なる手続きや憲法ではなく、「一つの倫理、精神、他人に対する応答の仕方、毎日のわれわれの振る舞い方」と捉えることが経営側に必要なコミュニケーションというものに対する考え方になるべきではないだろうか（Elshtein 1997:94）。文化人類学者の川喜田二郎は、社会秩序を保つには「多様な情報の調和、あるいは統合」がなければ成し遂げる事は不可能であると述べている（川喜田 1993:319）。組織内秩序を保ち、不祥事を回避するためには多様な情報の調和が必要なのである。多様な情報の調和のためには労使双方向によるコミュニケーションが必要不可欠であるというのは本論文で見てきた通りである。

今日の日本で経営側責任による不祥事を起こさないためには、本来のコミュニケーションが行え得る民主的組織を目指すことが重要であろう。そのためにはリーダー（経営者）自身が、社員達は常に上司の空気を読み発言するか否かを決定しているということを認識することが重要であろう。そのためにも社員とのコミュニケーションを客観的に見直し、本来の意味である情報を共有するための双方向のコミュニケーションが可能な「空気」を作り、またその「空気」がどのように変化しているのかを常に読みながら、自身の行動なり言動を見直していくことが必要であると考えられる。言い換えれば双方向によるコミュニケーションが可能になる「空気」は、経営者自身が社員にとって「発言しやすい相手」となることにより、かなり可能になってくる。そのような空気を経営側が作っていかなければ、そもそも組織内で弱い立場に立ち、上司が発する空気を読んで発言している社員に本来の民主的意味でのコミュニケーションを求めること

は不可能なのである。採用する人材にのみコミュニケーション能力を求めるのではなく、社員がコミュニケーションを取りやすい空気を作っていく重要性を認識していくことが、リーダーとしての資質のひとつであると考え。

9. 本研究の限界と今後の課題

本研究では企業内における労使間コミュニケーションの難しさを、質的研究方法のひとつである Grounded Theory の手法により提示しようと試みた。しかしインタビューを行った人数の少なさに加え、社員側のみのインタビューとなり、経営者側へのインタビューは行わず、第三者委員会の報告書からの抜粋となった。そのため経営者側において、社員が常に「空気」を読んで経営者側と対峙していることを認識しているかどうかという部分を明らかにすることはできない。経営側へのインタビューによって、社員が空気を読んでいることを認識しているかどうかを明らかにすると、民主的コミュニケーション以外の企業不祥事の原因もあきらかにできるかもしれない。また、調査対象企業の規模、業種などの違いによる新しい発見もあるのかもしれない。そのような項目を念頭におきながらインタビューを続け、その都度カテゴリー化を試みながらさらに実践的な理論の構築を試みることもできるのではないかと考える。

<注>

- 1 質問内容：「空気を読む」という場合、どのようなことを想像しますか？上司との会話、または会議、集会などで「空気を読む」ことはありますか？また、それは具体的にどのような発言、行動になりますか？なぜそのような行動を取ると思いますか？あなた自身組織の中で比較的「空気」を読んで行動していると思いますか？「空気を読む」ことは必要と思いますか？理由もお聞かせください。あなたにとって「空気を読む」ことは比較的簡単ですか？難しいですか？またそれはどのようなところですか？「空気」を読むことで自分の思ったことや意見を発言しなかった経験はありますか？具体的にどのようなシチュエーションでのことですか？自由な発言がしやすい相手、しにくい相手とは？
- 2 稲村毅氏は「経営組織における権力と民主主義-管理の正当性と企業統治」の中で「労働者」という表現を使用しているため「社員」ではなく「労働者」とした。
- 3 『広辞苑』(2008) 第六版。岩波書店。
- 4 西谷敏氏は「労働法における個人と集団」の中で「労働者」「使用者」という表現を終始使用しているため、このセクションにおいては「社員」ではなく「労働者」、「経営者」ではなく「使用者」という表記を使用した。
- 5 カテゴリー分けに用いた語句は全て著者による。
- 6 インタビューは現在(2016年10月)も引き続き行っている。

<参考文献>

- Arblaster, A. (1987) *Democracy*, Milton Keynes, England: Open University Press.
- Bennis, W. (1989) *On Becoming a Leader*, Philadelphia: Basic Books. (伊東奈美子訳 (2008) 『リーダーになる』海と月社)
- Cloke K., Goldsmith J. (2002) *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Company.

-
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015) 『「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業 キャリア形成に関する調査」結果-就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか-』。
- Elshtain, J. (1995) *Democracy on Trial*, New York: Basic Books. (河合秀和訳(1997) 『裁かれる民主主義』 岩波書店)
- 八田進二(2011) 『事例でみる企業不正の理論と対応』 同文館出版。
- 平尾透(1994) 『エゴイストの共存-人間・倫理・政治』 総文社。
- 廣瀬幹好(2005) 「日本の経営組織と行動理念-日本型経営と人間の尊厳の思想」 稲村毅・百田義治『現代経営学⑧ 経営組織の論理と変革』、第7章、207-231頁。ミネルヴァ書房。
- 一般社団法人 日本経済団体連合会(2016) 「2015年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」。
- 池田信夫(2013) 『「空気」の構造-日本人はなぜ決められないのか-』 白水社。
- 石井敏、久米昭元(2013) 『はじめて学ぶ異文化コミュニケーション-多文化共生と平和構築に向けて-』 有斐閣。
- 一般財団法人科学及血清療法研究所第三者委員会(2015) 「調査結果報告書」。
- 稲村毅(2005) 「経営組織における権力と民主主義-管理の正当性と企業統治」 稲村毅・百田義治『現代経営学⑧ 経営組織の論理と変革』、第3章、99-138頁。ミネルヴァ書房。
- 川喜田二郎(1993) 『創造と伝統-人間の深奥と民主主義の根元を探る-』 祥伝社。
- 株式会社東芝第三者委員会(2015) 「調査報告書」。
- 厚生労働省(2016) 「平成 26 年度版 労働経済の分析-人材力の最大発揮に向けて-」。
- Kotter, J. (1999) *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, U.S.A.: Harvard Business Review Press.
(有賀裕子・佐藤智子・シュタール麻千子・鈴木章子・黒田由貴子監訳(1999) 『リーダーシップ論』ダイヤモンド社)
- 丸山真男(1961) 『日本の思想』 岩波書店。
- 中岡成文(1996) 『ハーバーマス』 講談社。
- 西谷敏(1992) 『労働法における個人と集団』 有斐閣。
- オリンパス株式会社第三者委員会(2011) 「調査報告書 要約版」。
- 太田肇(1999) 『仕事人と組織-インフラ型への企業革新』 有斐閣。
- Strauss, A.L., & Corbin, J.(1990) *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*: Sage.
- 大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会(2011) 「調査報告書」。
- 田中一弘(2009) 「企業統治の複眼思考-水平統治と垂直統治」 橘川武郎・久保文克『講座・日本経営史第6巻 グローバル化と日本企業システム変容 1985~2008』、293-307頁。ミネルヴァ書房。
- 田中一弘(2014) 『良心から企業統治を考える』 東洋経済新報社。
- 梅津光弘(2006) 「ビジネス倫理学と公共性」 山脇直司・金泰昌『公共哲学 18 組織・経営から考える公共性』、131-148頁。東京大学出版会。
- 山本七平(1997) 『空気の研究 山本七平ライブラリー①』 (1997) 文藝春秋。

受付日：2016年5月5日
受理日：2016年11月7日