

# 共同体的機能集団としての日本の職場と 企業不正・ハラスメント対策について\*

——事例の比較研究から——

野 瀬 正 治\*\*

## 1. 問題の所在

昨今、頻発する製造業の検査不正問題や粉飾決算など継続的に発生する企業不正が社会で問題となっている。これらの問題は、単発的に特定企業の事件として発生しているのではなく、日本の大企業で形を変えて発生している類似の問題である。また、ここ数年に限った問題でなく長期に亘って発生している問題でもある。20年前に遡れば、2002年には東電の原発トラブル隠ぺい事件が同様に発生しているが、日本の職場（機能集団としての職場が共同体的集団でもある職場）の隠ぺい体質が底流にある。2004年には三菱ふそうタイヤ脱落死傷事件や昨今では三菱電機の検査不正そして執筆中の現在は、日野自動車の排ガス検査不正がある。当該検査不正では2003年からのデータ改ざんが顕在化しているなど、例を挙げるに事欠かない<sup>1)</sup>。

このようにここ20年をみても改善されることなく継続して発生しているこれらの問題の根底には、共通して組織や職場の日本の社会関係や支配関係そして職場の集団規範が存在しており、これらが、企業不正などが継続して発生する日本の状況に大きく関わっている。

また、職場のハラスメントは検査不正問題と問題領域を異にしているが、男女共同参画社会の実現が遅々として進まない原因のひとつは、検査不

正問題と同様、職場の日本の社会関係、支配関係、集団規範がやはり強く影響していることがある。すなわち、これらが日本の問題発生構造となって、過去から改められることなく現在に続く社会現象、経営現象として顕在化しているのである。

本稿では、集団における個の結びつきなどの社会関係や指揮命令などの支配関係および集団規範が、日本の問題発生の基礎構造となっていることについて、具体的事例や事件、すなわち、日本の事例として、三菱電機（検査不正）、東レ（検査不正）、東芝（粉飾決算）、日野自動車（検査不正・パワハラ）、みずほ銀行（システム障害）そして電通（長時間労働、パワハラ）を、また、比較対象のアメリカの事例として、NASA（スペースシャトル・チャレンジャー号爆発事故）を、ドイツの事例として、フォルクスワーゲン社（以降、VW社。排ガス不正）をとおして考察し、対応策としては、アメリカの事例として現地法人三菱モーター（セクハラ）事件を考察し検討する。

## 2. 日本の職場集団の特徴についての考察

職場における日本の社会関係や支配関係などが構造的問題となっていることを、後述する事例・事件において指摘するが、ここでは、問題の根底にある職場の日本の社会関係や支配関係等について、構造的特徴を検討する。

\*キーワード：社会関係、支配団体、規範、検査不正、ハラスメント

本稿は、日本品質管理学会 第177回シンポジウム『製造業における品質不正防止に向けた具体的施策、技術者倫理教育』（2022. 7. 25.）での筆者の講演とパネラーとしての発言を発展させて執筆した。

\*\*関西学院大学社会学部教授

1) 他に2017年神戸製鋼アルミ製部材データ改ざん事件や三菱マテリアル品質データ改ざん事件がある。

## 2-1. 共同生活体としての職場と機能集団としての職場

日本で発生している検査不正等の問題を、職場の日本的な社会関係の視点から端的に言えば、日本の職場では欧米のような合理的活動としての個人・組織の関係が発達せず、共同生活体としての関係が発達した。そのため、職場では合理的な機能集団が成立するのではなく、生活体の要素を強く持った日本的な集団が形成され、職場が狭義の community (コミュニティ)<sup>2)</sup> の特徴を持った機能集団となって存在するようになった。こうした共同体的機能集団、すなわち、職場の日本的な社会関係をベースに協働する機能集団は、検査不正においても、共同体的特徴を持った機能集団として活動するため、機能集団でありながら共同体の特徴が表れる。換言すれば、基礎集団の特徴を持つ職場集団であるがゆえに日本的な検査不正が発生するのである。この日本的な職場集団すなわち機能集団である共同生活体、の社会関係が、継続して発生する日本的な企業不正の構造的基礎となっている。

ブリーフス (Briefs, Goetz) は、経営を、「社会的<sup>3)</sup>環境の影響」、「社会的経営問題」、「経営体制」、そして、特に経営内部における社会関係の与える影響として捉えている<sup>4)</sup>。前述の共同生活体の社会関係が形成される背景には、後述の日本

特有の社会的状況 (図1) などがあり、それと表裏一体の経営制度や経営体制をとおして、本稿で論じる日本的な検査不正などが発生するのである。

図1 職場の欧米と日本との比較 (概念図) は、①共同体の視点、②機能組織体の視点において説明したもので、①共同体の視点においては、欧米の住民は近隣やクラブ等で人の交流を盛んに行き共同生活を形成し個人の社会的欲求をその近隣地域等の社会関係において充足することを示すと同時に、その一方では、②機能組織体の視点から、欧米の職場は経済的な位置づけにあり、職場は合理的活動の場であることを示している。換言すれば、欧米の職場は、日本の職場と違って共同体としての集団として発達せず、共同体の役割は職場ではなく近隣住民等との関係において発達した。すなわち、日本の職場は、欧米であれば地域社会等で充足される社会的欲求を満たす場 (集団) として発達し、それと同時に職場が機能組織体としても合理的側面が求められて発達したのである。

日本では近代社会が形成される明治期の都市において、欧米のような共同体を居住する近隣地域で発達させなかったため、一般的に労働者は地域で相互に社会関係を深めておらず、その代わりに社会的欲求を充足する場として日本の職場を発展させた。そのため日本的な社会関係が職場で形成

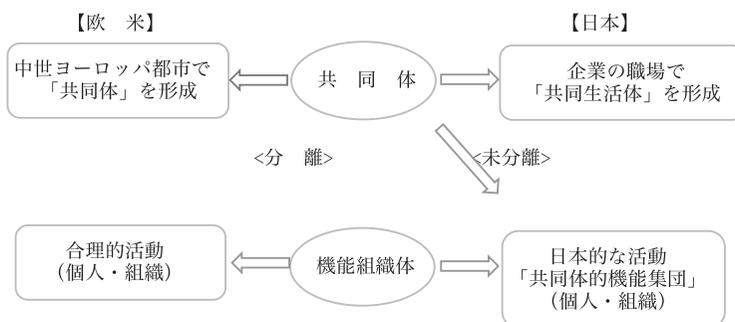


図1 職場の欧米と日本との比較 (概念図)

(注) 津田真澄, 1977, 『日本的経営の論理』を基に筆者作成

(資料) 野瀬正治, 2020, 『経営社会学 その視座と現代』, 大学教育出版, p 54. に加筆した。

2) マッキーバーは、community を一定の地域において営まれる共同生活において社会的特徴を共通にする集団としている。MacIver, Robert Morrison, 1920, *Community: a sociological study*, Macmillan.  
 3) ブリーフスの言う「社会的」とは成員の相互作用から発生する現象を含んでいる。  
 4) Dahrendorf, R., 1956, *Industrie-Und Betriebssoziologie*, Sammlung Göschen, Band 103, Walter de Gruyter co., S 28. (池内信行, 鈴木秀壽 訳, 1961, 『産業社会学』千倉書房, 33 頁.)

されていった。津田眞激氏は職場における日本的な社会関係を持つ集団について、これを共同生活体と称したが、既述のとおり筆者は、今日における日本の一般的職場の特質を、「共同体的機能集団」と称して説明をした。

共同体的機能集団という日本の職場の特徴については、別の研究からも指摘がある。たとえば、OECD は日本の職場、企業の特徴の比較調査のために、1970年と1975年来日し、第1回調査で指摘した特徴に加えて第2回調査では第4の特徴としての企業内社会規範 (social norms within the enterprise)<sup>5)</sup> について、①コミュニティとしての企業 (the enterprise as a community)、②縦の互酬関係 (the vertical relationship and reciprocal obligations)、③合意に基づく意思決定 (the consensual system of decision-making) を指摘した。同調査団は、日本の職場集団を欧米のような合理的な関係で成立している集団とは異なると捉え、日本の職場集団は、コミュニティであって日本的な職場規範により職場の特徴が形成されている、としている。

また、ドーア (Dore, Ronald P.) による社会関係の日英比較研究では、社員の会社との関わり方を比較して、イギリスでは社員と会社との関係を日本のように就業時間外まで持ち込むことはない、と指摘している。すなわち、イギリスの人事労務担当者の以下の話を引用して職場での社会関係が日本と異なることを説明している。

「仕事とそのほかの生活とが切り離されているほうがずっといいですね。夜、仕事を家に

持って帰ることはありますが、実際はあまりやらない。同僚と会社の外でつき合うことはほとんどありません。そのほうがいいと思っています。そのほうがもっと円熟した人間になれるでしょう」<sup>6)</sup>

上記の話は、イギリスの職場が機能集団であって共同体的社会関係は職場の外で形成される点についてうまく説明している。職場の機能組織としての活動のあり方の欧米との違いや、日本での検査不正の発生の仕方の欧米との違いは、この社会関係のあり方の違いからもたらされるのである。

## 2-2. 共同体的機能集団・支配団体としての職場

日本の職場が、一般的に共同体的機能集団であることは既述のとおりであるが、共同体的性質があるとはいえ機能集団である日本の職場も、必然的に支配団体として指揮命令関係<sup>7)</sup>を有する集団である。

ドイツ共同決定法<sup>8)</sup>を支持するノイロー (Neuloh, Otto) とは異なり、ヴェーバー<sup>9)</sup> (Weber, Karl Emil Maximilian) やダーレンドルフ<sup>10)</sup> (Dahrendorf)

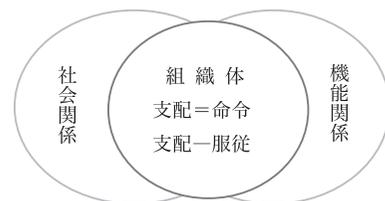


図2 社会関係・機能関係・支配-服従関係、の概念図 (資料) 野瀬正治『変化する労働社会関係と統合プロセス』, p 49.

- 5) Multi-national Study Group of OECD, 1977, *The Development of Industrial Relations Systems: Some Implications of Japanese Experience*, Organisation for Economic Co-operation and Development, p 27.
- 6) ドーア, ロナルド P. 山之内靖 (訳) 永易浩一 (訳), 「第8章コミュニティとしての企業」『イギリスの工場日本の工場』ちくま学芸文庫, p 333.
- 7) 例えば、日本では労基法第9条で、事業又は事務所に使用される者、であることが、労契法第2条第1項で、使用者に使用されて労働する、ことが要件となっており、いずれも指揮命令関係があることが要件であると解されており、機能組織における労働者の関係性を定義している。
- 8) 1952年経営組織法 (ドイツ) は従業員500人以上の株式会社、株式合資会社企業を対象にし、監査役会への労働者の参加比率は3分の1である。また、1976年共同決定法は、石炭・鉄鋼業以外の従業員2,000人以上の民間企業を対象にし、監査役会への労働者の参加比率は2分の1である。
- 9) Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage*, besorgt von Johannes Winckelmann, 1956, Kapitel IX, Soziologie der Herrschaft, 1-4. Abschnitt (S.541-632). (= 1974, 世良晃志郎訳, 『支配の社会学 I』創文社.)

dorf, Ralf) は、組織体を一元的支配服従関係を持つ支配団体としてとらえており<sup>11)</sup>、さらに、ダーレンドルフは、集団は支配団体として指揮命令構造を持つとともに、経営は経営の社会構造に基づいた統合的経営社会システムを通して実践されると考える<sup>12)</sup>。経営社会システムとは、集団における成員の社会関係が、構造的に組織集団活動に影響を与えるメカニズムのことである。すなわち、組織集団は社会的統合体として活動するのである。

「図2 社会関係・機能関係・支配-服従関係、の概念図」における「機能関係」は、組織体が合理的活動をすることを示すとともに、「社会関係」は、組織体が集団の成員の相互関係等により活動することを示している。この2重の関係が「指揮命令や支配服従関係」をとおして前述の共同体的機能組織の活動として実践される。日本では、欧米の近隣社会で形成される社会関係が職場で形成されているが、日本の職場集団活動は、その社会関係の上に支配服従関係が形成されて指揮命令により実践されているのである。

これらの構造によって、日本で発生する検査不正やハラスメントは、日本の特徴を帯びて経営現象、社会現象として発生する。すなわち、職場の日本的な社会関係・支配服従関係を強く反映した職場集団活動として発生するのである。

後述する事例の1つを挙げれば、排ガス検査不正を引き起こした日野自動車はその対応策として、不正検査をもたらした組織風土の改革とパワハラ体質の改革を同時に実施することを2022年9月に公表している。検査不正とパワハラは異なった問題領域であるが、両問題は、職場の日本の社会関係と日本の支配服従関係の共通した組織風土問題から構造的に発生しているのである。次項では事例をとおしてこの構造的問題を検討する。

### 3. 日本の職場集団の事例6社とアメリカ・ドイツの事例

三菱電機（検査不正）、東レ（検査不正）、東芝（粉飾決算）、日野自動車（検査不正・パワハラ）、みずほ銀行（システム障害）、電通（パワハラ、長時間労働）そして欧米の事例2件を取り上げ、日本の職場の社会関係と支配服従関係などがどのように影響しているかを検討する。アメリカの事例は、スペースシャトル・チャレンジャー号爆発事故、ドイツの事例はVW社排ガス検査不正事件を検討する。

なお、検査不正などの問題は2つの問題領域に分かれ、ひとつは技術的問題領域、もうひとつは人的組織的領域であるが、本稿での視点は既述のとおり社会関係と支配服従関係などの視点であるから、後者の人的組織的領域について検討する。

#### 3-1. 事例1：三菱電機の検査不正にみる社会関係と支配服従関係の影響

##### 3-1-1. 調査委員会報告書における「人的組織的領域」の問題

この事件は、2021年6月に三菱電機長崎製作所の鉄道車両のブレーキおよびドアなどで使われる空気圧縮機の検査不正問題として発覚した事件である。その後、業務用空調の検査不正などにも発展し、2022年7月には50年ほど前から検査不正を行っていた同社伊丹製作所の国際認証規格が取り消された。この間、2021年7月には同社の杉山武史前社長が引責辞任をし、現在の漆間啓社長の下、2022年5月に外部専門家による調査委員会の調査結果が公表された。

この調査委員会報告書の「当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について」は、全4回（2021年10月、12月、2022年5月および10月）に亘って公表された。本稿では、7つの事業本部ごとの調査結果に基づき原因背景

10) Dahrendorf, Ralf, 1959, *Sozialstruktur des Betriebs-Betriebssoziologie*. Betriebswirtschaftlicher Verlag, S.15-16. (石坂巖, 鈴木秀一, 池内秀己訳, 1985, 『経営社会学』三嶺書房, 21-23頁.)

11) 支配団体の意思決定は一元的でありそれに基づく実践は分離しており意思決定する側とそれに従う側は分離され組織集活動が実践される。

12) Dahrendorf, R., a.a.O., S.16. 邦訳, 23-25頁.

と対策が報告された第3回調査報告書（全256頁）（以降、第3回三菱報告書）とすでに全社的対応が開始されているにも拘らず、新たに70件の不正・不適切行為が報告された第4回三菱調査報告書（全219頁）について、社会関係と支配服従関係などの影響を検討し、特に、第4回三菱報告書では、社会関係から生じる問題点の克服が短期間では難しいことを指摘する。

### 3-1-2. 三菱電機での実態

第3回三菱報告書で、社会関係と支配服従関係について端的に述べられているのは、「X. 原因背景・提言、5. 真因分析：組織論、風土論」<sup>13)</sup>である。まず、指摘されているのは、社員の帰属意識が、合理的組織体としての会社にはなく、自己や家族を中心とする職場集団にあり、ムラ的な位置づけで工場や事業所において強い社会関係が形成されている点である。第3回三菱報告書では、その状況を、「帰属意識を持っているのは、製作所や工場であり、三菱電機という会社そのものに対する帰属意識は希薄」と指摘<sup>14)</sup>し、「長崎製作所で発覚した機種ZZの不具合の事案については、外部から着任した所長に対しては、不具合の発生状況が十分に情報提供されていなかった。……拠点の中で外からうかがいがい知れない形で連綿と継続されてきた。これも、三菱電機の従業員が拠点単位の帰属意識に囚われている」<sup>14)</sup>としている。また、不正に関与した従業員は、上司から「お前の肩には、関係会社を含め、従業員とその家族1,000名以上の生活がかかっている」と説得され、まさに生活組織体である。さらに、調査委員会は、「コスト削減のために規格や顧客との間の合意と齟齬した設計を行うなど、長年にわたり不正を行ってきたものであり、自身の帰属する拠点を守るためという正当化が顕著になされた事

案」であると説明<sup>14)</sup>している。職場集団が合理的組織体でない、生活組織体であるのがよくわかる。加えて、「福山製作所においては、2021年6月に長崎製作所における品質不正が発覚し、執行役社長が辞任する事態に陥った後もなお品質不正が継続されていたことが発覚したほか、系統変電システム製作所赤穂工場においても、2022年3月末ないし4月に当委員会の調査によって発覚するまで一部の品質不正が継続されていたことが判明し」<sup>15)</sup>、合理的組織体というより生活組織体としての影響が強いことがわかる。まさに、既述のコミュニティの特徴が強い状況が窺える。

また、「職場内で損益に対するプレッシャーが強く、顧客要求を満たすためにはコストの掛かる手段を採らざるを得ないにもかかわらず、上長が了承せず、『なんとかしろ』と言われ、最終的には納得をさせたものの、相当の時間と労力をかけなければ説得できなかった」<sup>16)</sup>としており、共同生活体での社会関係の中でコスト削減偏重の命令が実践されていることも窺われる。

さらに、第3回三菱報告書で、不正の再発防止に向けて、全社を挙げて、品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革に取り組んでいる<sup>17)</sup>ところであったが、実際には、それらの取り組みの実効性はあまりなく、引き続き問題が発生していることが第4回三菱報告書で明らかになった。当該職場は、コミュニティの論理が優先されるために合理的に不正を不正とすることができないからである。具体的には、当該職場において次の指摘がなされた。すなわち、職場等の社会関係を優先するため、「これを継続しても不正が発覚することはないと期待しており、また、当委員会の調査が開始された以後も、あわよくば当該調査において不正が発覚することを免れることができるのではないかと期待」<sup>18)</sup>していたと指摘している。

13) 三菱調査委員会, 2022.5, 「当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第3報）」『調査委員会による調査報告書』三菱電機, pp.236～238.

14) Ibid., p 236.

15) Ibid., p 237.

16) Ibid., p 238.

17) Ibid., p 240.

18) 三菱電機調査委員会, 2022. 10, 「当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第4報・最終報告）」『調査委員会による調査報告書』三菱電機, p 197.

また、同様に職場等の社会関係を優先するため、「姫路製作所及び三田製作所においても、複数の品質不正が、当委員会の調査が開始された後も継続されていた。その多くは、不正を行っていた担当者が、実質的に問題ないと正当化して、不正を継続したという事案であるが、中には、生産を止めないようにするためには、不正を継続せざるを得ない一方で、必ずしも当委員会の調査で当該不正が露見するとは限らないと考え、不正を継続していた者もいた」<sup>18)</sup>と指摘している。

加えて、同様に「赤穂工場のように、他の拠点と比べても、拠点単位の帰属意識が強く、本社・コーポレートとの距離が遠い拠点だけに当てはまる問題ではなく、姫路製作所や三田製作所といった大規模な拠点においても、品質不正が継続されていたことから明らかにおり、三菱電機の全ての拠点に共通する課題であるという意識を持つ必要がある。(中略)三菱電機の風土を徹底的に改革していかなければ、再び、経営陣の本気度が現場に届かない事態を招来しかねない」<sup>19)</sup>と指摘している。

既述のとおり、社員の帰属意識は、合理的組織体としての会社組織集団にはなく、自己や家族を中心とする職場集団やムラのな位置づけである工場や事業所にある。そこにおいて強い社会関係が形成され問題が発生しているだけでなく、その社会関係を変革して職場集団の成員の行動を正すことが簡単でないことも明らかとなっている。

### 3-2. 事例2：東レの検査不正にみる社会関係の影響

#### 3-2-1. 調査委員会報告書における「人的組織的領域」の問題

この事件は、2021年12月の東レ社内アンケート調査により、国際的な第三者安全科学機関である米国に本社のある Underwriters Laboratories (以降、UL) の認証登録に関して不正が発覚した事件である。東レ樹脂製品約1600品種のうちUL認証を受けた品種は412品種あったが、4分の1

強の117品種が不適合材料であると判明した。東レは、ULの認証試験において検査対象のサンプルを使用せず偽って他のサンプルを認証試験に使用して認証を取得していた。これらのうち52品種はULの認証が取り消された。また、当該アンケートでは、過去数十年にわたって不正が行われていたことも明らかになった。

東レは、2022年1月31日に、UL認証不正問題の概要について、を公表し、すでに発生していた別の不正案件である子会社東レハイブリッドコード社の品質保証検査データ書き換え事件で、2017年に設置されていた有識者委員会委員に、当該UL不正問題についての調査委員会委員就任も依頼し、同日に「有識者調査委員会」を設置した。そして、同委員会は、調査報告書(以降、東レ調査報告書)を2022年4月8日に公表した。

東レ調査報告書は66頁の報告書で、東レ樹脂・ケミカル事業本部取扱製品に発生したUL認証問題の実態解明のための調査、原因分析、再発防止策の提案、東レグループにおける同様の製品のUL認証に関する問題の有無の調査および結果について公表された。次項では、同報告書から社会関係等についての実態を指摘する。

#### 3-2-2. 東レでの実態

東レ報告書で、社会関係等について書かれているのは、「第7 本件UL問題の原因分析」<sup>20)</sup>と「第8 再発防止策の提言」<sup>21)</sup>で、そこでは、職場での社会関係が密で身内の閉鎖的な関係が形成されてきたことが分かる。同報告書では、職場が閉鎖的であったことにより、不正の発見、是正がされにくいことにつながったと指摘している。すなわち、「他の事業に関する部署との間で人事異動が行われない結果、樹脂技術関連部署内での人間関係が密になり、閉鎖的な組織風土が形成されてしまい、その仲間意識から、本件UL問題を通報又は報告することの心理的な抵抗感が大きくなっていった場合も少なくないと考えられる」<sup>22)</sup>と指摘している。また、長期間に亘って不正が継続し

19) Ibid., p.198.

20) 東レ有識者調査委員会, 2022. 4, 『調査報告書』東レ株式会社, pp.50-59.

21) Ibid., pp.59-64.

22) Ibid., p.54.

た理由として、「閉鎖的な組織風土が形成された結果、本件 UL 問題を問題視しない又は正当化する樹脂技術関連部署独自の規範意識が形成され、かかる規範意識が承継」されて長期に不正が正されなかったとしている。加えて、「樹脂技術関連部署の閉鎖的な組織風土ゆえにその外部の者に対して本件 UL 問題を報告するという意識が働かなかった」としている。

すなわち、ここでは樹脂技術関連職場の成員が、本来、機能組織体の成員であるなら合理的組織活動が優先されるはずであるが、長年にわたる成員間相互の関係やその関係の総体としての規範が優先されるため、結果、不正を容認する成員の行動となってしまったのである。

### 3-3. 事例3：東芝の粉飾決算にみる支配服従関係の影響

#### 3-3-1. 第三者委員会報告書における「人的組織的領域」の問題

事件は、2015年2月に証券取引等監視委員会から工事進行基準に関わる検査を受けたことにより粉飾決算が発覚し、その規模は第三者委員会の調査報告によれば2008年度から2014年度第3四半期までに1500億円を超える巨額粉飾決算であった。当時の東芝社長田中久雄氏は、2015年7月20日に同委員会の調査結果が公表された翌21日に一連の不適切会計により引責辞任をした。一方、それに先立って第三者委員会は2015年5月に発足し、会計処理の適正性の調査および不適正の場合その原因究明と再発防止策に関して委嘱されていた。

同委員会の「調査報告書」（以降、東芝報告書）は299頁にわたる報告書で、工事進行基準、コーポレートガバナンス、事業ごとの会計処理の適正性等を検討した後、粉飾決算が発生した原因などを究明している。ここでは同報告書の原因究明の内、特に社会関係・支配服従関係についての実態を指摘すると次のとおりである。

#### 3-3-2. 東芝での実態

東芝報告書で、支配服従関係等について端的に述べられているのは、「第7章原因論まとめ、4. 上司の意向に逆らうことができないという企業風土、5. 経営者における適切な会計処理に向けての意識または知識の欠如」<sup>23)</sup>、および「第8章再発防止策（提言）、I. 基本的な考え方、1. 直接的な原因の除去、(5) 企業風土の改革」<sup>24)</sup>である。

まず、指摘されているのは、指揮命令の内容について受容するか否かの判断が指揮命令を受ける当事者になという実態、である。このことは、民主的な組織集団においては、権限受容説<sup>25)</sup>で説明されているとおり、命令を受ける側はその命令に服するか否か、その妥当性を主体的に判断するが、当該組織においてはそれができない状況が示唆されている。権限受容説における命令の妥当性の一般的判断基準には、具体的指揮命令の内容に納得性があること、組織目的と矛盾しないこと、本人の利害と両立すること、精神的にも物理的にも実施可能であること、がその要件として挙げられている。

東芝報告書では、粉飾決算につながらないように部下が、「上司に工事損失引当金の計上の承認を求めても承認が得られずまたは消極的な意向を示されることにより、工事損失引当金の計上のための手続きが行われなかった」としている。具体的には、「明文上のルールに基づく会計処理を行う前に、順次、上司の承諾を求め、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」<sup>26)</sup>との指摘のメカニズム（職場規範）が働いていた。

加えて、「……独善的な考えのもとに、適宜・適切な会計処理を拒否した者もいた。そのような者の下では、当該案件について必要な損失引当金が計上されないばかりか、当該CP（カンパ

23) 東芝第三者委員会, 2015. 7, 『調査報告書』, 株式会社東芝, pp.278-280.

24) Ibid., p.290.

25) Barnard, C. I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harverd University Press, p.165.

26) 東芝第三者委員会, op.cit., p.278.

ニー・プレジデント)のそのような考えを知った営業部は、CPやGCEO(グループCEO)に適時・適切な会計処理の承諾を求めても到底得られないだろうと考えるようになり、工事損失引当金の計上を必要とする案件があっても、その計上を断念するようになっていた<sup>27)</sup>とし、東芝の職場風土は権限上位説で説明される支配的な上下関係が形成され、上司の意向に逆らうことができない、という支配服従関係の強い職場風土であったことが分かる。権限受容説に立つ欧米の機能組織体と異なり、日本の職場の支配服従関係は閉ざされた組織において、強い支配関係を背景に一元的指揮命令関係が形成されてしまい、不正などの問題も合理的に正されることなく発生してしまうのである。

### 3-4. 事例4：日野自動車の検査不正にみる支配服従関係の影響

#### 3-4-1. 第三者委員会報告書における「人的組織的領域」の問題

事件は、直接的には2022年3月4日の小木曾聡社長の記者会見で日本国内向けエンジンの排ガス、燃費の不正が発覚したが、それに先立つ2020年に北米向けエンジンの認証問題に端を発しそれを受けて2021年4月からは国内向けエンジンの調査を実施するなどの対応がとられていた。この時点で発覚した不正は、中型エンジンの排ガス性能に関する試験の不正や大型エンジンの認証試験の燃費測定不正で、それぞれエンジン性能を偽る不正行為があったことを確認し、さらにエンジン性能に問題があることも分かった。同年3月11日には、特別調査委員会が設置され、当該委員会の調査結果は、同年8月1日に299頁にわたる「調査報告書」(以降、日野報告書)として提出された。この報告書で、2003年の新短期排ガス規制対応モデル以降も継続的に認証試験で不正が行なわれていたことが新たに分かった。

ここ20年ほど検査不正がなぜ継続して発生したかについての社会関係、支配服従関係からの分析は第10章「従業員アンケート」、第11章「本

問題の真因分析」および第12章「再発防止と今後の日野に向けた提言」においてなされている。

#### 3-4-2. 日野自動車での実態

日野報告書では、なぜ長く不正検査が続いたのかを明らかにするためにアンケート調査が行われ、その結果は同報告書、第10章「従業員アンケートの結果」で説明されている。このアンケートは、日野に所属する従業員合計9,232人を対象に2022年7月31日に実施され、回答数は2,084通(22.6%)であった。それによれば、日野自動車の職場風土は、支配服従関係が強く、また、セクショナリズムや序列意識も強く、事なかれ主義、内向きな風土、であるとしている。当該委員会は「ヒアリングを通じて、日野においてはセクショナリズムが強い上に他部門の業務内容等に関心が低い」と評しているとおり、組織風土は職場を中心に閉ざされた関係が形成されていた。具体的には、「本来車両開発マネジメント側とエンジン開発マネジメント側は密にコミュニケーションをとるべきだが、車両側からのアプローチが主でエンジン側からのアプローチは少なかった。当時は人や組織の特性(性格)かと思い、こちらから常にアプローチすることを心がけたが、今思えばなかなか情報が出てこない体制だったのかもしれない(周囲からはエンジン村と揶揄されていた)<sup>28)</sup>、や「縦割りで、自部署の業務のみにしか関心が無い。全体最適での目線が無く、目の前の業務に追われている担当が多い。また、他部署から責められるのを嫌い、自部署の非を認めず、自部署の言い分のみを主張する方も存在する<sup>29)</sup>というアンケート結果が記載されている。

さらに、事なかれ主義、内向きな風土については、「他社より転籍した当初より気になっているのが、優秀な社員もたくさん見る一方で、知りうる限りでは内向きの社内風土の強さ、悪い意味での仲間意識(仲間内で完結、企業の目的/ステークホルダー/ブランドへのロイヤリティよりも仲間内の論理が優先、仲間内での言い訳論理)、お客様よりも上司評価が風土として蔓延っている

27) Ibid., p.279.

28) 日野自動車特別調査委員会, 2022. 8, 『調査報告書』日野自動車株式会社, p.242.

29) Ibid., p.242.

点。これは開発だけでなく各機能に見られ、ひいては機能の相互連携も弱めている。(目的がお客様でなく仲間内のため)併せて企業目的より個人目的が優先する姿も散見。これが今回の不正を産む土壤になっていると感じる<sup>30)</sup>、と記されている。

また、同報告書では、上意下達の気風が強過ぎる組織、であると指摘し、具体的には、「開発に関連する資料や議事録等を見ている、上位者の何気ない発言に対しても、下位者が過敏に反応し、対応策を検討しようとする様が目に付く。(中略)、結果的にパワートレーン実験部における燃費性能を偽る行為に繋がった<sup>31)</sup>とする。

同委員会は、そうした職場風土をハラスメント体質と指摘し、そのハラスメント体質の職場が結果として、「押し付けられた『無理』を不正行為で成し遂げてしまうところまで行き着くのである<sup>31)</sup>と断じている。特に、パワーハラスメント体質の職場に関して、同委員会は、「アンケートの結果を見て驚いたのは、日野のパワーハラスメント体質を指摘する回答が非常に多かった点である。……当委員会は、それにしてもパワーハラスメントに関する指摘が多いという印象を持った<sup>32)</sup>と明記している。検査不正とハラスメントという現象面では異なる領域の問題ではあっても、その本質は結果として、上司の意向に逆らうことができない、という職場の支配服従関係が大きくかかわっている。次項のみずほ銀行事件でも同様な社会関係と支配服従関係の傾向があった。

### 3-5. 事例5：頻発した「みずほ銀行システム障害」にみる支配服従関係の影響

#### 3-5-1. 第三者委員会報告書における「人的組織的領域」の問題

事件は、みずほ銀行のATMが利用できなくなる等のシステム障害が、第一勧業銀行・富士銀行・日本興業銀行の3行が合併した2002年以降、具体的には2002年4月、2011年3月、そして

2021年には、2月28日、3月3日、3月7日、3月12日と連続して4回発生し、6月15日にはシステム障害特別調査委員会の「調査報告書」(以降、みずほ報告書)が株式会社みずほフィナンシャルグループから公表された。しかし、同報告書に基づいた改革のさなかにもシステム障害はさらに発生し、2021年9月30日には8度目のシステム障害が発生した。

金融庁は、2021年11月26日に業務改善命令<sup>33)</sup>を發出し、「以下の内容について、業務改善計画を策定し、速やかに実行すること。また、当該業務改善計画について継続的に再検証及び見直しを実施すること」を命令した。その具体的改善すべき問題点は3項目あり、社会関係や支配服従関係に関する箇所は、「(3) “II. 9”に記載するシステム障害の真因を踏まえた業務の改善に係る具体的な取組み」で、その“II. 9”で、「当庁としては、これらのシステム上、ガバナンス上の問題の真因は、以下の通りであると考えている」とし、社会関係に関わる具体的指摘箇所として、「(3) 顧客影響に対する感度の欠如、営業現場の実態軽視、(4) 言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢」がある、としている。すなわち、限られた狭い範囲での関係を優先する慣行や問題解決より変化を嫌う保守的な慣行を偏重する職場の社会関係があるため上記の(3)・(4)の問題が改善されずに継続的に発生すると指摘している。金融庁は、「これらの真因の多くは、当行において発生させた平成14年及び平成23年のシステム障害においても通底する問題である。……自浄作用が十分に機能しているとは認められない」と断じている。

#### 3-5-2. 頻発した「みずほ銀行システム障害」での実態

みずほ銀行システム障害で、金融庁からの指摘があった、「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢」(金融庁指摘の上記

30) Ibid., p.244.

31) Ibid., p.259.

32) Ibid., p.239.

33) 金融庁, 2021, 『みずほ銀行及びみずほフィナンシャルグループに対する行政処分について』(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211126/20211126.html>) 2022年11月1日取得.

(4) に関しては、みずほ報告書（公表版）では同報告書（全167頁）で、「第7. 原因の総括 4. 企業風土に関わる課題」<sup>34)</sup>で触れられている。

具体的には、「……本障害を通して、システム障害等の有事において、自らの持ち場を超えた積極的・自発的な行動によって、問題を抑止・解決するという姿勢が弱い……」<sup>35)</sup>、「……リスクがあるものとして、発言し行動することを控えるような状況も観察された」<sup>36)</sup>、「2018年6月の取込み事案において対応済みの旨を報告するにとどめた事実」<sup>36)</sup>、「2月28日障害の「障害報告メール」では……「行外に軽微かつ限定的な影響を及ぼす障害」の懸念のみが記載されATMのエラー件数等のATM障害に関する具体的な情報が欠落していた事実」<sup>36)</sup>、という点を指摘した後、その原因のひとつとして、同報告では、「……積極的に声を上げることでかえって責任問題となるリスクをとるよりも、自らの持ち場でやれることはやっていたといえるための行動をとる方が、組織内の行動として合理的な選択になってしまう企業風土」<sup>34)</sup>、「たとえ間違っていたとしても改善の声を上げ、組織の持ち場を超えて意見を述べ、積極的に連携をするなどの行動が高く評価されず、間違いがあれば大きく評価を下げるような企業風土」<sup>36)</sup>を指摘している。さらに、「……特に、過去の障害事例と本障害に共通項が存在し過去指摘された問題が依然存続していると考えられる」<sup>34)</sup>、「2月28日障害の当日の対応において、顧客に対して後日通帳・カードを返却するためのその場から帰ってよい旨の説明をするという対応が広がらなかったことや、ATMの利用を止めるという抜本的な決断がされずに繰り返し取込みが生じたこと等」<sup>36)</sup>を裏付けの事実として指摘し、「失点を怖れて積極的・自発的な行動をとらない傾向を促進する企業風土が根底にあることが、合理的に推定

されると考える」<sup>37)</sup>と判定している。また、その改革が三菱電機の事例同様に容易でないことを指摘<sup>38)</sup>している点にも留意する必要がある。

### 3-6. 事例6：電通の長時間労働過労死事件にみる日本の職場の特徴

#### 3-6-1. 電通事件における「人的組織的領域」の問題

電通の長時間労働・過労死事件は複数回発生しているが、2015年4月入社の高橋まつりさんのケース（以降、T事件）は、同年12月25日に飛び降り自殺をしたことによって特に社会が注目するところとなった。2016年12月に東京労働局が電通と上司の幹部社員を東京地検に書類送検したが、結果として書類送検された4人の上司は起訴猶予となり、17年7月に電通本社の略式起訴のみとなった。しかし、東京簡裁が略式起訴を不当と判断したので、公判が開かれT事件電通問題がより明らかになり社長は法廷で謝罪した。

当時の実態については、高橋まつりさんが長時間労働や上司などのハラスメント的な状況<sup>39)</sup>をSNSで発信していた。具体的にはツイッターの2015年10月21日の書き込みで、「もう4時だ体が震えるよ…… しぬ もう無理そう。つかれた」<sup>40)</sup>や「部長：『君の残業時間の20時間は会社にとって無駄』『会議中に眠そうな顔をするのは管理ができていない』『髪がボサボサ、目が充血したまま出勤するな』『今の業務量で辛いのはキャパがなさすぎる』、わたし：『充血もだめなの？』」<sup>41)</sup>と2015年10月31日に発信していた。確かにハラスメント的な実態が象徴的に窺える。

この問題は特定の社員のみには発生したわけではない。T事件に先立って発生していた同社の長時間労働・過労死事件でも同様であった。むしろ、当該事件は企業のハラスメント事件としては先駆

34) システム障害特別調査委員会, 2022. 6, 『調査報告書』株式会社みずほフィナンシャルグループ, pp 128-130.

35) Ibid., pp 128-129.

36) Ibid., p 129.

37) Ibid., pp 129-130.

38) Ibid., p 130.

39) 川人博弁護士は「高橋さんが精神的に追いつめられた原因には、上司によるパワハラが繰り返されたことも考えられます」としている。川人博, 2016, 「電通過労死はなぜ起きたか」『文藝春秋』第94巻第17号, p.357.

40) Ibid., p.356.

41) 川人博・高橋幸美, 2022, 『過労死・ハラスメントのない社会を：電通高橋事件と現在』, p.30.

的位置づけにある事件で、1991年入社の大嶋一郎さんが2年目に過労自殺した事件（以降、O事件）である。O事件は、安全配慮義務違反<sup>42)</sup>に基づく過重労働の会社責任が初めて認められた事件で、長時間労働に加えて、この事件でもやはり強い支配関係があった。当該長時間労働については、最高裁判決文<sup>43)</sup>に、長時間労働を心配した父が、「過労のために健康を害するのではないかと心配するようになり、……有給休暇を取ることを勧めたが、……休暇を取りたい旨を上司に言ったことがあるが、上司からは仕事は大丈夫なのかと言われており、取りにくいと答えて、これに応じなかった」とあり、上司や職場の暗黙の圧力が問題であることが伺われる。また、ハラスメントについては、上司が大嶋さんに、「靴にビールをつがせて飲ませ」ており、ハラスメントの象徴的な出来事として知られている。

電通の職場風土としてハラスメントの体質があることは、当時、指摘されていた。例えば、「鬼十則」と呼ばれる行動指針があるが、もちろん何事においても実際にどのように利用するかが重要であるものの、この指針の中には、「5. 取り組んだら放すな、殺されても放すな、目的完遂までは……。」などがあり、強烈な行動指針であることが分かる。そして、仮にこれが徹底されれば特徴ある企業風土につながることは容易に推測できる。T事件の母親も企業風土に問題があるとして、T事件の民事訴訟における和解において、その和解理由を、鬼十則を含めて次のように述べている。

「電通の社風・過重労働の象徴であった鬼十則を、会社が社員手帳から削除したこと、娘が死ぬほど辛かった、死の原因となった深夜残業・休日出勤について、会社側はこれまで私的情報収集・自己啓発などと扱い、業務として認めていなかったが、会社は、これを改め、サービス残業をなくすことを約束したこと、会社が、深夜残業の原則

禁止など、改革をすでに始めていること、会社がパワハラ防止のために全力を尽くすことを約束したこと<sup>44)</sup>などを和解理由としてあげている。当時の電通の職場の社会関係や支配服従関係をハラスメントも含めた企業風土の問題点として象徴的に示している。

また、元電通常務執行役員藤原治氏は『文藝春秋』への寄稿<sup>45)</sup>のなかで、電通の職場風土を「……“体育会系の風土”も悪質なルール違反を誘発しやすい。高橋さんの場合もその職場内で完結し、外部からのチェックは効いていなかったようだ」とし、さらに、「監視の目がない現場では、パワハラやセクハラが横行し、いじめが陰湿化しやすい」と記している。

これまで述べてきた事例1～5で言えば、職場の社会関係の問題、支配服従関係の問題が、T事件やO事件においても同様に行き過ぎた長時間労働やハラスメントに繋がったのである。

### 3-7. 事例7：スペースシャトル・チャレンジャー号爆発事故（NASA）の特徴

#### 3-7-1. チャレンジャー号事故報告書における「人的組織的領域」の問題

これまで日本の6事例各々について検討してきたが、日本で生じたこれらの問題に共通している点は、日本的職場の特性、すなわち、共同体的機能組織の特性（日本的な社会関係と強い支配服従関係等）が強く影響していた点である。これに対し、欧米の機能主義組織では、「経営施策や意思決定の構造」が問題発生の原因となっており日本の6つの事例とは異なる。すなわち、欧米では日本の様に日本的な社会関係とその上に構築された強い支配服従関係が問題発生につながるというより、経営層の意思決定のあり方と内容が問題発生につながるという構図である。

このことについて、ここでは具体的に、スペースシャトル・チャレンジャー号爆発事故に対する

42) 安全配慮義務に仕事量の調整義務も含まれることも明らかになった。

43) 最決平成12年3月24日民集54巻3号1155頁。

44) 産経, 2018. 1. 25, 「コメント全文まつりさん母 “娘と同じ苦しみのなかで仕事する人をなくしてほしい”」『産経ニュース』

45) 藤原治, 2017, 「元常務が過労死の背景を解き明かす 電通は本当に悪いのか 極端な現場主義が生んだ“特殊な組織”の内実」『文藝春秋』（第95巻, 第1号）, p.183.

調査委員会 (the Presidential Commission、以降、大統領調査委員会) の報告書『Report to the President by the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident』(以降、チャレンジャー号事故報告書) をとおして検討する。

当該事故は、1986年1月28日、スペースシャトル・チャレンジャー号が、打ち上げ73秒後に、固体燃料ブースターの未然に防ぐことができたはずの構造的欠陥により燃料に引火し爆発により空中分解し乗員7人が犠牲となった事故であるが、この事故を受けて、当時のレーガン大統領は、大統領令により調査委員会を設置し、調査結果は同年6月に、そして対策や実施措置は7月に公表した。

調査委員会への諮問内容<sup>46)</sup>は、事故原因究明および是正措置と勧告で、これを受けて同委員会は、事故の直接的重大原因をチャレンジャー号事故報告書第4章<sup>47)</sup>で、O-Ringの燃料タンクへの引火を防ぐシール機能が果たされず<sup>48)</sup>引火したことであると。具体的には、「当該事故は、右ソリッドロケットモーターの下部にある2つの分離体間のジョイントの不具合によって発生した事故で、その原因は、ロケットモーターでの燃焼中に高温ガスがジョイントから漏れるのを防ぐことを目的としたO-Ringが機能しなかったからである」と解明している<sup>49)</sup>。また、引火爆発と空中分解直後も宇宙飛行士の数人は存命で脱出機能が用意されていなかったのは問題であると指摘した。

本稿で取り上げている人的組織的領域の視点から捉えれば、O-Ringに問題があることを打ち上げ前に技術者らが指摘していたにもかかわらず、結果的には対応がとられず、なぜ打ち上げに至ったかである。すなわち、既述の日本での6事例に

共通していたように、共同体的機能組織的特性(日本の社会関係と支配服従関係の特性)が強く影響していたのであろうか。

チャレンジャー号事故報告書第5章<sup>50)</sup>によると、職場の社会関係が強く影響したのではなく、打ち上げの意思決定プロセス<sup>51)</sup>のあり方に問題があったとする。そして、すでに打ち上げ前に構造的にO-Ringに欠陥があることが分かっており、そのことについてモートン・サイオコール社(Morton-Thiokol Inc. 以降、MT社。当該スペースシャトルの設計製作企業)のエンジニアらは外気が低温での打ち上げが危険であることを同社の経営者らに報告しており、加えて打ち上げに関係しているロックウェル社もロケットのパッドが氷結しており打ち上げが安全ではないと報告していたにも拘わらず打ち上げが強行されたと同報告書は指摘<sup>52)</sup>している。もし、打ち上げの意思決定前に、これらすべての事実を打ち上げ決定権者が知っていたら、1986年1月28日にチャレンジャー号(51-L<sup>53)</sup>)の打ち上げは実行された可能性は極めて低い、と同報告書は断じた<sup>52)</sup>。

この事故において、同報告書からは日本の6つの事例の様に、職場の社会関係が強く影響して、事故に至ったとする構図は見えてこない。端的に言えば、職場の社会関係ではなく、意思決定のプロセスに欠陥があることが原因とされた。そして、そのような構造的欠陥のある意思決定プロセスによらず事実が集められて意思決定がされていれば事故は発生していなかったであろうと結論づけ、その後、意思決定に関わる対策が立案されている。けっして、職場の社会関係や支配関係に問題がありそれを是正するような対策が中心にはなっていない。

46) The Presidential Commission, 1986, "Appendix A: Commission Activities," *Report to the President by the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*, Vol.1.

47) "Chapter IV: the Cause of the Accident," *ibid.*

48) 外気温の低さがO-Ringの弾性を喪失させたことが原因の1つであった。

49) The Presidential Commission, 1986, *Report to the President by the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*, Vol.1, pp.40-42, pp.57-64.

50) "Chapter V: the Contributing Cause of the Accident," *ibid.*

51) 打ち上げ・フライトの確認・意思決定のフロー図が、同報告書p.83に掲載されている。最終意思決定は階層的にシャトル設計製作会社(Level 1)から4段階をへてなされる。

52) *Ibid.*, p.82.

53) STS-51-Lは、チャレンジャー号のミッションを表す。

### 3-7-2. チャレンジャー号事故の実態

チャレンジャー号事故報告書第5章<sup>54)</sup>によれば、「MT社のエンジニアは、固体ロケットモータージョイントシールに関し、外気が低温になると正常に伸縮せず予定していた効果が期待できなくなり危険な状態になるとして、打ち上げへの反対を表明した」が打ち上げを所管するNASAレベルI・II<sup>55)</sup>の責任者にそのことは報告されなかった。MT社のロジャー・ボイジョリー氏(Roger Boisjoly, 同社主任技師)の証言<sup>56)</sup>では、「私は低温での打ち上げについて深い懸念を表明した。……(具体的な技術的問題の説明)……私の見解は、作用時間が長くなると、二次シール加圧能力の境界値に近づくので、それが私のとても恐れたことでした」として、O-Ringが機能せず燃料に引火する懸念を打ち上げ前に指摘していた。現場の技術者らは、ボイジョリー氏に限らず他の技術者も最後までO-Ringの危険性を主張した。しかし、打ち上げの意思決定フロー図<sup>55)</sup>のとおり、第一線の技術者の指摘は最終決定者に届くことはなかった。

また、当該報告書によれば技術者らが危険であると指摘したのを経営陣が了承せず、結果として危険性は低いとの会社見解になってしまった経緯について、ボイジョリー<sup>57)</sup>氏の証言では、同氏を含む技術者が危険である意思表示をした後、「……メイソン氏(Gerald Mason, MT社上席副社長)は経営上の決定を下さなければならぬと発言し、ランド氏(Robert Lund, 技術担当副社長)の方を向いて、エンジニアの立場ではなく、経営の立場で考えるように頼んだ」<sup>58)</sup>とあり、技術者の発するO-Ringの危険性が結果として上位の打ち上げ意思決定権者に伝わらなかったとしている。さらに、証言でランド氏は、メイソン氏から

「エンジニアの立場ではなく経営の立場で考えるように」と頼まれて考えを消極的な不作為な態度に変化させたとしている<sup>59)</sup>。

同報告書によれば、結局、「東部標準時の午後11時頃、MT社/NASAの電話会議が再開され、MT社の経営陣は、技術者が危険であるとした問題を再検討し、低気温の影響が懸念されるものの、必ずしも危険であるとはいえないと結論づけた。また、キルミンスター氏(Joe C. Kilminster, スペースブースター担当副社長)はMT社の考えとして打ち上げを了解した」としている。すなわち、危険であるとするシャトル設計や製造に関わる現場の技術者の意見が、結局、打ち上げの意思決定に反映されない構造であることが最大の問題として認識されるに至った。

また、報告書には、「人的要因の分析」<sup>60)</sup>の報告箇所があるが、タイトルを人的要因としているものの、その内容には社会関係についての問題報告はまったく無く、そこでの問題は労働時間の問題、シフト勤務問題、連続勤務問題などで、労働時間管理が十分にされていないことが問題として取り上げられているにすぎない。同委員会によるヒアリングで、デイヴィッド・オーウェン(David Owen, 副プログラムマネージャー)とロバート・ジーク(Robert Sieck, オペレーションディレクター)は、「ケネディには安全の観点から残業を監視するシステムがない」<sup>61)</sup>と労働時間の問題を指摘している。留意すべき点は、職場の日本的な社会関係や支配関係等を問題にしているのではなく、合理性から労働時間管理が問題となっている。

また、同様に、「マーシャルでの電話会議で悪影響を及ぼした要因の1つは、数日間の不規則な労働時間と睡眠不足による影響」<sup>62)</sup>の指摘も同様

54) "Chapter V: the Contributing Cause of the Accident," *ibid.*

55) *Ibid.*, p 83. 意思決定関連図1・2.

56) *Ibid.*, p 88.

57) 同氏は、O-Ring問題を最後まで主張して事故を防ごうとしたことに対して、米国科学振興協会 American Association of Advancement of Science: AAAS から「科学の自由と責任賞 (Scientific Freedom and Responsibility Award)」の表彰を受けている。

58) *Ibid.*, p 92

59) *Ibid.*, p 94

60) "Appendix G: Human Factor Analysis," *ibid.*, Vol.2.

61) *Ibid.*, p 4.

で、社会関係に関する問題指摘でなく、労働時間、シフト関係、労働安全衛生の視点からの問題指摘であった。

### 3-8. 事例 8：フォルクスワーゲン社の排ガス規制不正事件（VW 社）の特徴

#### 3-8-1. 事例 8：VW 排ガス規制不正事件の特徴

既述の第 4 事例は、日野自動車の排ガス規制不正事件であったが、同じ排ガス不正事件ではあっても、VW 社の排ガス規制不正事件は、日本の事例に共通している共同体的機能組織的特性（日本の社会関係と強い支配服従関係特性）が影響して発生したのではなく、経営層が故意に検査不正を行った事件である。

VW 社は 1937 年の設立後買収を重ね、フェルディナント・ポルシェを筆頭にポルシェおよびピエヒ一族が強い影響力を持って経営を行った。その孫の経営者ピエヒ<sup>62)</sup>の目標は VW 社を世界有数のグローバル企業にすることであったが、2015 年には VW 社が販売台数で世界 1 位となった。しかし、行き過ぎた経営が不正を辞さない経営となり、排ガス規制に関し重大な法令違反、虚偽広告そして隠ぺいを重ねた。

ヴォルフスブルク市長のクラウス・モアーズ氏は、「VW 社の従業員とこの市全体が、不正を行ったわずかな人間のために苦しまなければならないとしたら、それはとんでもないことだ」と述べ、不正が一部の経営層による取り組みであったことを指摘<sup>64)</sup>している。

当該事件は日本の 6 つの事例のように職場の社会関係が強く影響した事例と異なり、販売台数世界トップを至上命題としてその達成のために意図的な検査不正により経営目標を実現しようとして発生した事件である。VW 社の経営層は故意に基準に満たない製品の製造販売を実践した点で日本

の検査不正の事例とは異なる。

具体的な VW 社の排ガス不正は、一口に言えば、排ガス検査時に排ガスを低減させる装置（ディフィートデバイス）により検査基準を満たすが走行時には不正ソフトウェアにより装置が働かないようにし燃費などよくなるようにして販売したことである<sup>65)</sup>。すなわち、走行時に排ガス規制基準を満たせないにもかかわらず、二酸化炭素排出量が少ない燃費の良いディーゼル車、を装い消費者を騙して販売し自社の売上向上を図ったことである。VW 社の当該事例は、経営により故意に不正が実践された点が職場の社会関係が強く影響して問題が発生した日本の事例と異なる。

#### 3-8-2. VW 排ガス不正事件の日本と異なる具体的な点

この不正は 2000 年代の業績至上主義の誤った経営判断に始まったが、問題が明るみになったのは、2015 年 9 月にアメリカ環境保護局（Environmental Protection Agency、以降 EPA）が、VW 社が排ガス検査不正を行っていたと発表したことで社会の注目を浴びることになった。この発表の切っ掛けは、アメリカ NPO 団体の「International Council on Clean Transportation (ICCT)」の告発で、VW 車の排ガスに問題があるのではないかと疑い、実際に関係専門家らと測定を行い EPA に告発したことによる。

日本の事例と比較して留意すべき点は、問題が発覚する 2011 年に既に、排ガス検査に違法性があることを従業員らが積極的に会社に指摘した点である。けっして、個人が職場の社会関係を尊重して不正摘発を断念したり諦めたりしていない点が日本と異なる。

ロイター通信によれば<sup>66)</sup>、VW 社が 2011 年以前に排ガス規制逃れをするため違法なソフトウェア

62) Ibid, p 5.

63) ピエヒの経営における特徴は、共同決定法の下での労使関係で、同氏の労務管理の施策は労働組合寄りの取り組みであった。Jack Ewing, 2017, *Faster, Higher, Farther: How One of the World's Largest Automakers Committed a Massive and Stunning Fraud*, W. W. Norton & Company, p 58.

64) Ibid., p.258.

65) Ibid., p.120.

66) VW 社員とサプライヤー 1 社が 2011 年より前に排ガス規制を逃れるために使用されたソフトウェアの違法性を指摘していた。2015 年 9 月 25 日の監査役会に提出された社内報告書に、社内の技術者が 2011 年に不正な排ガス規制逃れについて警告していたことを示す記述があったと報道された。(ロイター, 2015. 9. 28, (<https://jp.>

アを使用していたことを、VW 社員とサプライヤー 1 社が当時指摘していた。また、同じくライター通信によれば<sup>67)</sup>、2011 年に VW 社のエンジン開発部門の複数の幹部や社員らが、車道走行時に意図的に排ガス浄化装置の無力化がなされることを知っており、無力化に関わった社員は管轄担当外の幹部に告発したと指摘している。すなわち、日本の検査不正事例と異なり、職場の関係者は不正に対して職場の社会関係に埋もれることなく不正を正そうと積極的に実践したが、経営層などはそれを無視し不正を継続して実践した点である。

結局、2019 年に VW 社の経営者マルティン・ウインターコロン元最高経営責任者（CEO）や幹部 4 人はドイツ検察に詐欺罪などで起訴された<sup>68)</sup>。VW 社排ガス規制不正事件は、経営が主導して起きた事件であり、日本の事例のように職場の社会関係が構造的に影響して発生したのではない。また、事件内容は異なるが前述のチャレンジャー号爆発事件と同様に経営構造の問題として把握できる点にも留意する必要がある。

#### 4. 事例の比較：社会関係等の視点

日本 6 社の事例と欧米 2 社の事例を、表 1. 事例（1～8）の主な事実一覧、において比較する

表 1 事例（1～8）の主な事実一覧

項目	事例の事実および示唆するところ
事例 1 三菱電機 (検査不正) (pp.50-52)	帰属意識は会社に対してではなく自己が属する職場などにある。
	職場の成員はオフィシャルな指揮命令系統を重視せず、職場の慣行・規範に従っている。
	上司から「お前の肩には、関係会社を含め、従業員とその家族 1,000 名以上の生活がかかっている」との説明に納得する共同生活体である。
	コスト削減のために規格や顧客との合意に反する設計を行っている。
	不正を正すより自身の帰属する拠点を守るためという正当化が強くなされている。
品質不正の発覚や執行役社長が辞任してもなお品質不正を継続させる社会関係が存在する。	

↘ [reuters.com/article/idJPKCN0RR13C20150927](https://reuters.com/article/idJPKCN0RR13C20150927)), 2022 年 11 月 1 日取得)

67) VW の内部調査の結果、通常走行時に排ガス浄化装置の効果を弱める「ディフィート・デバイス（無効化装置）」の開発についてエンジン開発部門の不正に関与していた社員が 2011 年に管轄担当外の幹部に告発し、同幹部はこれを黙殺していた。(ライター, 2016. 1. 23, <https://jp.reuters.com/article/idJPL3N156586>), 2022 年 11 月 1 日取得)

68) ドイツ検察は VW 社のディーゼル車排ガス不正試験を巡り、マルティン・ウインターコロン元最高経営責任者（CEO）と幹部 4 人を詐欺罪で起訴した。(ライター, 2019. 4. 16, (<https://jp.reuters.com/article/idJPKCN1RR1XG>), 2022 年 11 月 1 日取得)

と、日本の事例は共通して職場の社会関係等が大きく事例に影響しているが、欧米の事例は、意思決定の構造や経営施策が問題発生に影響している。既述の日本の 6 つの事例の場合、共通して職場の閉鎖的な状況が成員間の関係を密なものにし、さらに、その職場で独特の規範が形成され単に機能組織として存在するのではなく生活体として存在しており、加えて強い支配服従関係がある点に特徴がある。特に、社会関係、支配服従の関係において日本の事例は、非合理的な関係が強く働き、欧米で主流である権限受容説にあるように、指揮命令をする上位の権限者の指示内容について社員個人が判断して自己の行動を決定する構造であることは少なく、自己の意思を抑えて職場の集団規範に従うことが多かった。そのことが、結果として、継続して長年に亘る不正に繋がった。

一方、欧米の特徴を象徴する 2 つの事例（事例 7・8）でみると、いずれも職場レベルでは、問題発生の原因を不適切と判断し、不正や問題を正そうと最後までしており、けっして所属する職場の社会関係を優先するのではなく、倫理規範や法規範に照らして、進言や告発を強く行っている。問題発生構造が日本の事例のように問題を正すより職場の社会関係を優先するのとは大きく異なる。

<p>事例 2 東レ (検査不正) (pp.52-53)</p>	他部署と人事異動が少ない閉鎖的職場である。
	特定部署内での人間関係が密になり閉鎖的な組織風土が形成されている。
	仲間意識が強く、問題の通報や報告に心理的な抵抗を感じる社会関係が存在する。
	閉鎖的な組織風土が形成されている。
	不正を問題視しなかったり正当化したりする独特の規範意識が形成されている。
<p>事例 3 東芝 (粉飾決算) (pp.53-54)</p>	上司に適正な手続きの承認を求めても承認が得られなかったり消極的な意向を示されてしまったりして不正を正すことができなくなる社会関係があり、結果として、不正な手続きが継続してしまう。
	明文上のルールより強い職場規範として、上司の承諾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など強い支配服従関係がある。
	適切な会計処理の承諾を求めても到底得られないだろうと考える組織風土であるため、不正な手続きが継続される。
<p>事例 4 日野自動車 (検査不正・パワハラ) (pp.54-55)</p>	セクショナリズムが強く他部門の業務内容等に関心が低い閉ざされた職場である。
	周囲からエンジン村と揶揄されていたように閉鎖的な社会関係が形成されている。
	他部署から責められるのを嫌い自部署の非を認めず自部署の言い分のみを主張するような閉鎖的な職場風土である。
	内向きの社内風土で悪い意味での仲間意識（仲間内で完結、企業の目的／ステークホルダー／ブランドへのロイヤリティよりも仲間内の論理が優先、仲間内での言い訳論理）がある。
	上司評価が風土として強い支配服従関係を形成している。
<p>事例 5 みずほ銀行 (システム障害) (pp.55-56)</p>	上位者の何気ない発言に下位者が過敏に反応する支配服従関係がある。
	職場の社会関係が閉鎖的で自発的行動が抑制される職場風土が問題発生につながることも抑止・解決する姿勢の弱い職場風土である。
	個人の自発や発言、行動を抑圧する支配服従関係がある。
	積極的に声を上げることでかえって責任問題となるリスクをとるより、自らの持ち場でやれることはやっていたといえる行動をとる方が、組織内の行動として合理的な選択となる企業風土である。
	たとえ間違っていたとしても改善の声を上げ、組織の持ち場を超えて意見を述べ、積極的に連携をするなどの行動が高く評価されず、間違いがあれば大きく評価を下げるような企業風土である。
	20年ほど前の障害事例と本障害に共通項が存在し過去指摘された問題が依然存続していると考えられ、長年継続している社会関係と組織風土が問題となっている。
<p>事例 6 電通 (長時間労働パワハラ) (pp.56-57)</p>	支配服従関係が強く失点を怖れて積極的・自発的な行動をとらない傾向を促進する企業風土である。
	「鬼十則」と呼ばれる象徴的な職場規範があり、例えば「5. 取り組んだら放すな、殺されても放すな、目的完遂までは…」などは象徴的である。
	支配服従関係が強い職場風土で、上司の象徴的なパワハラの発言としては、「君の残業時間の20時間は会社にとって無駄」「会議中に眠そうな顔をするのは管理ができていない」「髪がボサボサ、目が充血したまま出勤するな」「今の業務量で辛いのはキャパがなさすぎる」などがある。
	支配服従関係が強いことを示す象徴的出来事として、ある事件では上司が、靴にビールをつがせて飲ませた出来事、がある。
<p>事例 7 NASA (スペースシャトル事故) (pp.57-60)</p>	職場内で完結し外部からのチェックは効いていない閉鎖的職場である。
	監視の目がなくパワハラやセクハラが横行しいじめが陰湿化しやすい職場である。
	現場の技術者らは、ボイジョリー氏に限らず他の技術者も O-Ring が機能せずに燃料に引火する懸念を事故発生直前まで指摘している。
	ボイジョリー氏は後日、最後まで危険性を主張したことにより、「科学の自由と責任賞 (Scientific Freedom and Responsibility Award)」を受賞した。
	打ち上げ決定権者が O-Ring の欠陥を知っていたら、打ち上げが実行された可能性は極めて低いと指摘している。
<p>事例 7 NASA (スペースシャトル事故) (pp.57-60)</p>	ボイジョリー氏は、MT 社の経営層が技術者に経営的視点から判断するように強く技術者に促した、との証言をしている。
	打ち上げが、安全性の視点から意思決定権者に知らされるメカニズムになっていなかった点が最大の問題であった。

事例 8 VW 社 (検査不正) (pp.60-61)	日本の検査不正事例と異なり、職場の開発担当者は不正に対して職場の社会関係に埋もれることなく不正を正そうと試みるが、一部の経営層により不正が継続して実践された。
	経営者ピエヒの目標は VW 社を世界有数のグローバル企業にすることで、その取り組みにより 2015 年には VW 社が販売台数で世界 No 1 となった。
	ヴォルフスブルク市長は、「VW 社の従業員と市全体が、不正を行ったわずかな人間のために苦しまなければならないとしたら、それはとんでもないことだ」と述べ、不正が一部の経営層による取り組みであったことを指摘している。
	職場の個人が、職場の社会関係により不正の摘発を断念したり諦めたりしたのではなく、むしろ、2011 年にすでに排ガス検査に違法性があることを従業員らが会社に指摘していた。
	2015 年以前に、サプライヤー 1 社が排ガス規制を逃れるために使用されたソフトウェアについてその違法性を指摘していた。
2019 年に VW 社の経営者マルティン・ウィンターコロン元最高経営責任者 (CEO) や幹部 4 人はドイツ検察に詐欺罪などで起訴された。	

(資料) 事例 1 から 8 を基に筆者作成

## 5. 是正措置のあり方

### 5-1. 三菱モーターセクハラ事件の是正措置 (事例 9) からの示唆

日本での問題発生 (事例 1~6) の特徴は、日本の職場集団の閉鎖性や職場の社会関係、支配服従関係が強く影響する点であったが、これらの特徴を有して発生する諸問題をどのように是正するかについて、1996 年にアメリカ・イリノイ州で問題化した現地法人三菱モーター (Mitsubishi Motor Manufacturing of America、以降、M 社) セクハラ事件<sup>69)</sup>の 1998 年同意判決 (consent decree) の是正処置<sup>70)</sup> (事例 9) は示唆的である。是正しにくい日本の職場の社会関係等に起因する問題を是正する際の重要な取り組み点を示唆している。すなわち、職場の問題ある言動・行為に対して、これらを抜本的に是正するのに、事例 9 の監視・是正の取り組みは有効である。

この事件は、M 社が 1996 年 4 月にセクハラ問題により、アメリカ雇用機会均等委員会 (U.S. Equal Employment Opportunity Commission、以降 EEOC) に提訴<sup>71)</sup>され、結果、1998 年 6 月に

EEOC と 3,400 万ドルで和解し、同意判決<sup>72)</sup>により終結した事件 (被害者約 300 人) である。

当該事件での訴えは、①上司や職場の従業員の女性従業員に対するセクハラ言動や行為、②女性従業員に対するセクハラを助長する雇用契約条項の問題、③苦情に対して迅速かつ適切な是正処置を取らない職場や会社の対応、④セクハラ行為に反発した女性従業員への報復、⑤セクハラや報復の苦情を理由とした解雇などであった。ここでの重要な点は、職場の言動や行為という特定しにくい問題を監視し変更するその是正措置方法である。日本の 6 事例はハラスメント事件ばかりではないが、ハラスメント同様、長年にわたる検査不正の問題構造は、職場の強い支配関係を含む社会関係や不正を正当化する職場の言動や行為となって表れているのであって、それらを正すための取り組みはハラスメントも検査不正も同じである。

すなわち、示唆的な点<sup>73)</sup>は、①セクハラ防止や、報復防止等の職場での実践を、日々の仕事のモニター (監視) により、再発防止と職場の社会関係の変更に取り組むことにした点である。実は日本での対処方法に散見されるのは、単に第三者委員会の立ち上げとその報告そして新たな対策

69) Miller, James P., 1998. 6. 12, "Mitsubishi Will Pay \$34 Million In Sexual-Harassment Settlement," *The Wall Street Journal*.

70) U.S. District Court of Illinois, 1998, *Decree: U.S. EEOC v. Mitsubishi Motor Manufacturing of America Case No.96-1192*.

71) EEOC は調査の結果、M 社のセクハラを認定し原告として提訴した。

72) 同意判決 (consent decree)、いわゆる日本でいう裁判上の和解である。

73) U.S. District Court of Illinois, 1998, *Decree: U.S. EEOC v. Mitsubishi Motor Manufacturing of America Case No.96-1192*.

ルールの設定で終わりになることが多く、踏み込んでモニターを設置し実効性のあるフォローをすることは少ない。当該事件においては具体的に、②自主的に外部から監視委員（モニター）3人を受け入れ、履行状況をチェックすることとし、その際、監視委員は、企業の取り組みが取り決め内容に適合しているか等も調査し、職場での不正や精神的被害の撲滅、機会均等の達成を目標に取り組んだ。③この是正措置における調査結果は、最終的には、三菱モーター、EEOC および裁判所に提出される仕組みになっており、単にチェックするのではなく、違背があった場合はすぐに是正が実践できるメカニズムが用意された。④3人のモニターは、M社の弁護士、被害者の弁護士、そして中立的立場の者で構成され、内1人は、M社のセクハラに対する訴えの解決状況をチェックする任を負い実効性を担保し、その実効性を担保できるように権限が付与されていた点も看過できない。⑤和解の条件として、イリノイ連邦中央裁判所の管轄下に3年間効力を持って是正措置が実践されていた点は、執行力の点において極めて強い措置が取られていたことも分かる。

このように現場に踏み込んで徹底したフォローをする取り組みがあって初めて実態は変わるのであって、単に社内風土の問題点を指摘して終わったり、単に再発防止の取り組みの方向性だけの提示で終わったりするのは実態は変わらない。

## 6. 結論

ここ20年ほどをみても改善されることなく継続して発生している検査不正問題や進展しない男女共同参画社会の状況（ex, ジェンダーギャップ指数順位の悪化）を鑑みるに、既述の9つの事例の比較検討のとおり、これら問題発生には、職場の日本的な社会関係や支配服従関係および職場の集団規範等が強く影響している。

図3 事例（1～9）の合理性・社会関係性の概念図をみると、問題発生の日本の特徴は、問題が、職場や組織体の非合理的関係、社会関係、支配服従関係、集団規範等から発生する構造であるが、欧米の特徴（事例7・8）は、合理的関係・契約的關係がベースでその上に欠陥や犯罪により

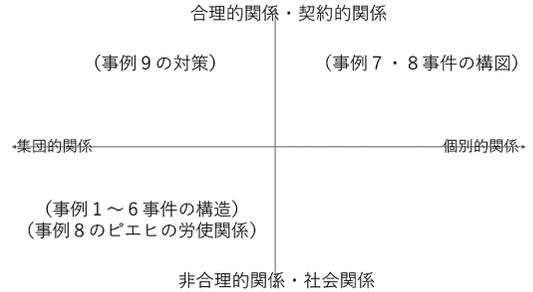


図3 事例（1～9）の合理性・社会関係性の概念図  
（資料）事例1から9を基に筆者作成

問題が発生する構造である。両者は異なった問題発生構造を持っており、その特徴の差が、日本では欧米ではあまり見られない共同体的機能集団である職場の非合理的な社会関係等から問題が発生し、不正が長年に亘り是正されず継続されることにも繋がっている。三菱電機の事例は、第3回報告後の第4回報告でも不正が発覚し役員など新たな処分が公表（2022. 10. 19.）され、まさに日本の職場の前述の特性が、万全を期した対策（第3回報告）の実施のさなかに、本社の指示を無視する職場の社会関係、職場集団規範により不正が継続して行われていたことに表れている。職場では、不正を正そうとはせずむしろ正当化し継続している。

こうした状況への対策は、事例9のように社会関係等と規範を正す実効性ある取り組みが求められるが、日本の事例の多くは対処療法的対応（表2. 事例1～6の検査不正是正などへの対策一覧）で社会関係・規範の実態を抜本的に正す踏み込んだ取り組みは少ない。

本稿では、9つの事例を比較して、昨今、社会で問題となっている日本で継続して発生する検査不正やハラスメント問題の構造的な原因とその対策について検討してきたが、既述のとおり、当事者はよくないとは思っていても、共同生活体の社会関係を優先させて活動するため、不正等が正当化され職場慣行として繰り返されていた。すなわち、共同体的機能集団である日本の職場は、欧米のように合理性が強く支配する機能集団としての職場と異なり、不正等の原因となっている社会関係・支配服従関係等を抜本的に正せずにいるため問題が長期化し繰り返されるのである。

表2 事例1~6の検査不正是正などへの対策 一覧

1. 推進部署		2. 是正制度	
(1)	品質管理部	(1)	問題解決新設制度
(2)	その他企業内主管部署	(2)	社内外調査制度
(3)	上司（職制）	(3)	教育研修制度
(4)	プロジェクトチーム	(4)	人事ローテーション制度
(5)	組織内ワーキンググループ	(5)	内部通報制度
		(6)	倫理規定（内的規範）制度

（資料）各報告書を基に筆者作成

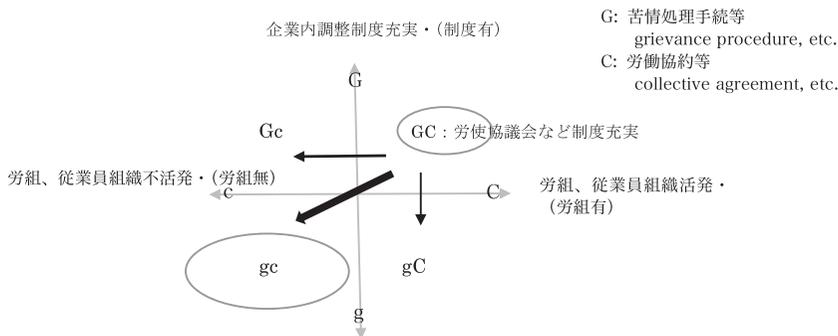


図4 集团的労使関係と企業内調整制度による労働者保護の変化（概念図）

（資料）野瀬正治，2017，「長時間労働是正など職場の公平公正の実現に関する考察：オーストラリアとの比較研究」『関西学院大学社会学部紀要 127号』p 27.

検査不正問題にしてもハラスメント問題、男女共同参画問題にしても、今後日本が避けては通れない課題であり、これらの課題を克服するには職場集団のあり方を本稿での指摘、すなわち、職場が共同体的機能集団であることを踏まえて、社会関係、支配服従関係そして集団規範についてこれらの変容を図る（例えば事例9のような取り組みで）抜本改革することが必要である。

【補論】

本稿の事例1~6の組織は、従業員規模5000人以上で、創業年も古い日本を代表する組織体であり、日本の社会関係を強く有している職場集団である。一方、昨今の日本も含めた国際的傾向は、ダウンサイジングと称され、規模の縮小が進むとともにICT関連企業のように小規模組織体の活動が増加している。また、インターネットの発達やSNSの浸透は、あらゆる領域で個人がより主体となってコミュニケーションや活動を可能にしたため、組織体、職場と個人の関係は個別化して

いる。この変化を個別化の視点から捉えると、「図4 集团的労使関係と企業内調整制度による労働者保護の変化」と同様に考えることができる。すなわち、事例1~6の職場は、GCの位置づけ（充実した制度と労組など集团的バックアップ）にあるが、新時代の職場は、gcの位置づけ（制度未整備と個別化により自助努力）の個人が増加する傾向にある。新時代の職場は、これまでのような共同体的機能集団の色彩が薄くなり、欧米型の機能集団の特徴を持つようになる。労働者を取り巻く環境は今後、個別化のトレンドにあり、新時代の職場（ex, ICT関連職場など）は、職場の社会関係も個人的関係が強まり、より契約的合理的な関係が拡大（図3参照）する。こうした職場については、今後、日本でも事例7~8の問題構造が増加すると考えられる。

参考文献

Barnard, C. I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harverd University Press.

- Dahrendorf, R., 1956, *Industrie- Und Betriebssoziologie, Sammlung Göschen*, Band 103, Walter de Gruyter co., S.28. (池内信行, 鈴木秀壽 訳, 1961, 『産業社会学』千倉書房。)
- Dahrendorf, Ralf, 1959, *Sozialstruktur des Betriebs-Betriebssoziologie*, Betriebswirtschaftlicher Verlag. (石坂巖, 鈴木秀一, 池内秀己訳, 1985, 『経営社会学』三嶺書房。)
- Deery, Stephen and Mitchell, Richard, 1999, "The Emergence of Individualisation and Union Exclusion as an Employment Relations Strategy," *Employment Relations*, The Federation Press.
- Duch, Darryl Van, 1998, "Mitsubishi Case Alters the Rules; EEOC Scores a Big Win In; Corporate Brief," *National Law Journal*, vol.20.
- Ewing, Jack, 2017, *Faster, Higher, Farther: How One of the World's Largest Automakers Committed a Massive and Stunning Fraud*, W. W. Norton & Company.
- MacIver, Robert Morrison, 1920, *Community: a sociological study*, Macmillan.
- Weber, Max, 1966, *Soziologische Grundbegriffe*, 2., durchgeschene, Auflage J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen. (清水幾太郎 訳, 2005, 「第3節社会的関係」『社会学の根本概念』岩波書店。)
- Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, 1956, Kapitel IX, Soziologie der Herrschaft, 1-4. Abschnitt (S.541-632). (=1974, 世良晃志郎訳, 『支配の社会学 I』創文社)。
- Multi-national Study Group of OECD, 1977, *The Development of Industrial Relations Systems: Some Implications of Japanese Experience*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- The Legal Intelligencer, 1998, "Mitsubishi Settles Harassment Case With Record-Breaking \$34 Million," *The Legal Intelligencer*, Vol.218.
- The Presidential Commission, 1986, *Report to the President by the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*, Vol.1-2, The White House.
- Miller, James P., 1998. 6. 12, "Mitsubishi Will Pay \$34 Million In Sexual-Harassment Settlement," *The Wall Street Journal*.  
(<https://www.wsj.com/articles/SB897581872317624500>, 2022年11月1日取得)
- EEOC, 2000, *Monitors Say Mitsubishi in Compliance with EEOC Consent Decree; Sexual Harassment 'Firmly under Control' at U.S. Plant*.  
(<https://www.eeoc.gov/newsroom/monitors-say-mitsubishi-compliance-eeoc-consent-decree-sexual-harassment-firmly-under>, 2022年11月1日取得)
- U.S. District Court of Illinois, 1998, *Decree: U.S. EEOC v. Mitsubishi Motor Manufacturing of America Case No.96-1192*.  
([https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79912/EEOC\\_v\\_Mitsubishi\\_Diamond\\_Star\\_Motors\\_Corp\\_1\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79912/EEOC_v_Mitsubishi_Diamond_Star_Motors_Corp_1_.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 2022年11月1日取得)
- 川人博, 2016, 「電通過労死はなぜ起きたか」『文藝春秋 12月号』第94巻第17号。
- 川人博・高橋幸美『過労死・ハラスメントのない社会を：電通高橋事件と現在』日本評論社。
- システム障害特別調査委員会, 2022. 6, 『調査報告書』株式会社みずほフィナンシャルグループ。
- 東芝第三者委員会, 2015. 7, 『調査報告書』株式会社東芝。
- 東レ有識者調査委員会, 2022. 4, 『調査報告書』東レ株式会社。
- ドーア, ロナルド P, 山之内靖 (訳), 永易浩一 (訳), 1993, 『イギリスの工場・日本の工場』ちくま学芸文庫。
- 日野自動車特別調査委員会, 2022. 8, 『調査報告書』日野自動車株式会社。
- 三菱調査委員会, 2022. 5, 「当社における品質不適切行為に関する調査結果について (第3報)」『調査委員会による調査報告書』三菱電機。
- 三菱電機調査委員会, 2022. 10, 「当社における品質不適切行為に関する調査結果について (第4報・最終報告)」『調査委員会による調査報告書』三菱電機。
- 金融庁, 2021, 『みずほ銀行及びみずほフィナンシャルグループに対する行政処分について』(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20211126/20211126.html>) 2022年11月1日取得。
- 津田真澄, 1977, 『日本の経営の論理』中央経済社。
- 藤原治, 2017, 「元常務が過労死の背景を解き明かす 電通は本当に悪いのか 極端な現場主義が生んだ“特殊な組織”の内実」『文藝春秋』(第95巻, 第1号)。
- 野瀬正治, 2012, 『変化する労働社会関係と統合プロセス』晃洋書房。
- 野瀬正治, 2017, 「長時間労働は正など職場の公平公正の実現に関する考察：オーストラリアとの比較研究」『関西学院大学社会学部紀要』127号, 関西学

院大学社会学部。

野瀬正治, 2020, 『経営社会学 その視座と現代』, 大学教育出版。

産経新聞, 2018. 1. 25, 「コメント全文まつりさん母 “娘と同じ苦しみのなかで仕事する人をなくしてほしい”」『産経ニュース』。

(<https://www.sankei.com/article/20180125-WBZOWF6FGVPJVG6E2OP4T4CGRM/>, 2022年11月1日取得)

ロイター通信社, 2015. 9. 28, 『独フォルクスワーゲンの排ガス規制逃れ問題』。

(<https://jp.reuters.com/article/idJPKCN0RR13C20150927>, 2022年11月1日取得)

ロイター通信社, 2016. 1. 23, 『VW 幹部、排ガス不正問題で無効化装置の開発認識の可能性』。

(<https://jp.reuters.com/article/idJPL3N156586>, 2022年11月1日取得)

ロイター通信社, 2019. 4. 16, 『VW の元 CEO 起訴、独検察が排ガス不正巡り』。

(<https://jp.reuters.com/article/idJPKCN1RR1XG>, 2022年11月1日取得)

# Japanese Functional Community as Workplace and Corporate Misconduct/Harassment: From the View of Comparative Study of Cases

Masaharu NOSE

## ABSTRACT

In recent years, corporate fraud, such as fraudulent inspections or window dressing, has become a social problem. The root cause of these problems is Japanese social relationships and dominant relationships in organizations and workplaces.

In this paper, the author compared nine cases and examined the structural causes and countermeasures for the problems of inspection fraud and abuse of authority that continue to occur in Japan.

The author argues that the Japanese workplace, which is a functional group, acts as a workplace community that prioritizes social relationships of the communal life. This is different from the functional organization's rationality. Countermeasures in Japan, including responses to harassment problems, have not been implemented as efforts to fundamentally correct Japanese social relations (including workplace group norms), and fundamental issues have been postponed, and problems have been repeated.

Whether it is a problem of fraudulent inspections, harassment, or gender equality, these are issues that Japan cannot avoid in the future. Based on the characteristics of the Japanese functional community as a workplace, Japan must reform social relations, dominance-subordination relations, and norms (for example, through initiatives such as case 9).

**Key Words:** social relations, Herrschaftsverband, norms, inspection fraud, harassment