

組織不祥事と大学経営

Organizational scandal and university management

加藤 淳¹

¹愛知学院大学大学院研究員

Atsushi Kato¹

¹Graduate School of Business Administration, Aichi Gakuin University

Iwasaki-cho, Nisshin-si, Aichi, Japan 470-0195

キーワード：大学経営，道徳，道徳的リーダーシップ

Key words : University management, Moral, Moral leadership

抄録

わが国では、18歳人口の減少により、大学経営がますます厳しくなることが見込まれている。そのため、大学は自らのイメージアップを企てたり、その独自性をPRするなど、自らの生き残りをかけて、学生募集に尽力しなければならない。逆を言うならば、大学の社会的評価を下げるような問題が起きることは、すなわち、学生募集に大きく影響を与える。本稿では、組織不祥事を大学経営に関わる問題として捉え、大学とその内部の組織成員について取り上げながら、「道徳」と「道徳的リーダーシップ」について論考した。しかしながら、現在わが国で社会問題となっている、日本大学アメリカンフットボール部フェニックス反則タックル問題を見る限りにおいて、筆者の言うところの「都市圏の大規模な大学であるならばともかく」という言葉すらも虚しく聞こえるかもしれない。しかるに、組織不祥事を防止するために、組織内部の組織成員の「道徳」と学園組織の上位層の「道徳的リーダーシップ」に期待したい、という筆者の考えは性善説に過ぎるだろうか。

1. はじめに

わが国の18歳人口は、1992年をピークに減り続けている。ここ数年は安定したものの、2018年からは再び減少に転じることになり、大学経営がより厳しくなることが見込まれている。すなわち、大学は斜陽産業となっている。

そのようななかで、大学は自らのイメージアップを企てたり、その独自性をPRするなど、自らの生き残りをかけて、学生募集に尽力しなければならない。逆を言うならば、大学の社会的評価を下げるような問題が起きることは、すなわち、学生募集に大きく影響を与えるのである。

それでは、ここで言う問題とは何か。たとえば、訴訟問題などの組織不祥事であったり、マスコミ報道による悪い情報の流布であったりする。近年では、マスコミ報道を介さなくても、SNS (social networking service : ソーシャル・ネットワーキング・サービス) の普及によって、大学のなかの(良い情報だけでなく)悪い情報についても、素早く

学外の第三者にまで伝わることになる。

すなわち、ここ数年、信用失墜につながる問題が流布する要因の一つとして、SNSが挙げられる。SNSの普及により、以前よりも情報が格段に拡散されやすくなった。たとえば、それまでは当事者間および関係者を交えての話し合いで解決されていたものが、現在では学内だけでなく、学外者や出身高等学校へと情報の拡散が安易に行われるようになってきている。

都市圏の大規模な大学であるならばともかく、地方の小さな大学であるならば、学内の悪い情報が広がるということは、そのまま学生募集の低迷へとつながることになる。ハインリッヒの法則にもみられるように、小さな不祥事の積み重ねが、大学経営を揺るがすような大きな問題へと発展するご時勢である。ハインリッヒ (Heinrich, 1929) の法則とは、300件のヒヤリとした事象の積み重ねが29件の軽微な事故の原因となっており、軽微な事故の積み重ねが1件の重大な事故の原因にな

っているという経験則であるが、村田（2008）によれば、重大な事故とは何の前触れもなく、突然に起こってしまうというものではないことを考えておかなければならない。

そこで、本稿では、組織不祥事を大学経営に関わる問題として捉えながら、組織成員の「道徳」と「道徳的リーダーシップ」について論考したいと考える。

2. 大学を取り巻く環境の変化

数年前、中部地区のある大学において、大学職員から学生への誤った説明をめぐって、訴訟問題が起きている。

【卒業単位説明不足で〇〇大学に賠償命令】

大学の奨学金制度について職員が十分な説明をしなかったために、精神的苦痛を被ったとして、〇〇県の双子姉妹が〇〇大学を運営する学校法人〇〇学園に約 1,900 万円の損害賠償を求めた訴訟の判決で、名古屋地裁は同学園に慰謝料など、約 340 万円の支払いを命じた。

訴えによると、姉妹は 2013 年、学費相当の奨学金を受けられる「グローバル・スタディ奨励生」として同大学経営学部に入學。英語による講義のみでの卒業単位取得が条件であったが、教務担当職員の勧めで日本語講義を多く受講した。しかし、その後、当該職員から「日本語講義は奨励生の卒業単位に認定されない」と言われ、翌年退学した。

裁判官は判決理由で「職員は日本語講義が奨励生の卒業単位に認定されないとまったく説明しておらず、姉妹に誤解が生じて無理はない」としながら、「姉妹は不本意ながら退学し、学園生活を全うできなかったことへの無念にさいなまれている」と指摘した。

ここで、筆者が注目したいのは、今回の訴訟問題の結論ではなく、このような問題がマスコミ報道によって広く取り上げられるということである。都市圏の大規模な大学であるならばともかく、地方の小さな大学においては、このような報道が学生募集にあたっての致命的な打撃となることは言うまでもない。

すなわち、筆者が取り上げようとする組織不祥事の問題とは、厳しい環境に置かれている大学経営に大きく関わる問題なのである。たとえば、樋

口（2012）によれば、今日では、情報流通の迅速化・多様化が進むとともに、不祥事が当該組織の経営に及ぼすダメージが過去とは比較にならないほど重大となっている。たしかに、一昔前であれば、大学教員または大学職員が、学生に謝罪さえすれば済んでしまった問題なのかもしれない。残念ながら、現在でもその名残を引き継いだまま、謝罪さえすれば良いのではないかと軽く考えている古参者も見うけられる。

しかしながら、現在の大学を取り巻く環境は大きく変わっている。18 歳人口の激減などの影響により、全国のおよそ 4 割の大学が定員割れをしている。さらに、今後も学生の数が減ることが予想されている。大学が倒産してもおかしくない時代（大学淘汰の時代）を迎えているのである。そのような状況のなかで、大学の信用失墜につながる問題が社会へ広く流布することは避けなければならない。

3. 「道徳」と「道徳的リーダーシップ」

繰り返すが、組織不祥事は大学経営に関わる問題である。それでは、組織不祥事を防止するにはどうすればよいか。筆者においては、大学内部の組織成員の「道徳」に着目したい。ここで言う組織成員とは、学園組織のトップである理事長から末端の教職員までを意味する。

組織は、社会の一員として社会の規範（ルールであり、内面化される倫理）に従わなければならない。ただし、だれが何に従うかについてはそれぞれのメンバーとして個人がそのルールを順守するため、倫理は個人のものであり、それぞれが組織の倫理を担う。樋口（2012）によれば、倫理の欠如には大きく 2 つのタイプがある。第一に、経営者の倫理の欠如である。これは、倫理的に問題のある企業行動（談合など）がとられた際に、経営者をその企業行動の意思決定主体として位置付けることができるためである。第二に、従業員の倫理の欠如である。これは、従業員のモラル低下に伴う法令および社内ルール違反の日常化などが挙げられる。

ここで、一口に倫理と言っても、「倫理学」という一つの学問体系の広範な領域をカバーすることになるため、焦点を絞った論考を進めるために、倫理のなかの「道徳」に着目したい。

ところで、道徳とは、個人における人格的諸力、

すなわち、個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつ (Barnard, 1938)。

換言するならば、道徳とは個人の私的行動準則 (a private code of conduct) とも捉えることができる (坂井, 1975)。そして、個人は自身の良心をはじめ、さまざまな個人の道徳を組織にもちこむ (飯野, 1992)。

また、Weber (1922) は、道徳観念が慣例 (あるサークルの内部で効力を認められ、違反には非難が加えられるということによって保証されている) によって、すなわち、違反した場合は避難やボイコットを加えられるということによって保証されている。社会学的な意味で実際に効力のあるすべての道徳は、一般的にその違反が非難されるという可能性によって、すなわち、慣例によって保証されているのが通例であると言う。

ここで、学園組織の上位層にかかるリーダーシップについては、道徳的リーダーシップが挙げられる。たとえば、北野 (1971) においては、(Barnard 理論における) 道徳的リーダーシップに関連させて、個人が組織に参加するとき、かれらは雑多な道徳的性向をもってやってくる。リーダーシップは、部下個人の態度、理想、希望などを尊重しながらも、かれらの意志の力を共通の方向へと指導者個人の精神力によって結集していく、とする。

Barnard (1938) においては、物的環境と人間の生物的構造にもとづく諸制約、協働の成果の不確定、目的の共通理解の困難、組織に欠くべからざる伝達体系の脆弱さ、個人の分散的な傾向、調整の権威を確立するための個人的同意の必要、組織に定着させ組織の要求に服従させようとする説得の大きな役割、動機の複雑性と不安定、意思決定という永続的な負担、これらすべての組織要素—道徳的要因はそこに具体的にあらわれる—からリーダーシップが必要になると言う。そして、リーダーシップの本質は全体としての創造機能であり、組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はそれの基礎にある道徳性の高さから生ずる。

飯野 (1984) においては、Barnard 理論について組織論的管理論 (人間行動システムとしての組織そのものの本格的な理論を基礎理論とした管理

論) の立場から、個人と組織の葛藤を克服し、組織を真に長期的に存続させるには (道徳的) リーダーシップが必要とされるとしており、リーダーシップが組織理念を創造し、組織内に浸透させて組織を道徳的制度たらしめると言う。

4. ディスカッション

田尾 (2002) によれば、組織とそこで働く人間とは、互いに信頼しあう関係を必要としている。ヒトとヒトの関係が組織の基盤である。ヒトとヒトの信頼関係の構築、さらには、相互信頼の組織風土の醸成によって組織はでき上がる。そのように考えるならば、組織成員の「道徳」と学園組織の上位層の「道徳的リーダーシップ」がヒトとヒトの信頼関係の構築に寄与するものと考えられる。

また、飯野 (1984) においては、組織の道徳性についてつぎのように述べている。

自己の良心、あるいは、社会の要請に照らして、明らかに不正であると判断される組織内の出来事を組織外にもたすこと (内部告発) について、もしその組織が道徳的に正しい行動をしているならば、人格人として告発するか、組織人として沈黙するか、という葛藤はもともと起こらないはずである。ここに組織の道徳性の問題がひそんでいる。

Barnard は、主著において道徳と責任の概念を用いて、経営者リーダーシップの本質は、個人と組織の葛藤を克服する組織道徳の創造にあると説いている。

Barnard は、後年に至るほど、組織の道徳的側面を強調し、組織はその存続の過程において道徳的制度としての性格を強めるという。したがって、組織指導者の重要な機能は、制度化を促進するために組織理念を創造して組織内に浸透させることにある。協働システムは社会のなかで存在し、社会から付託された目的を達成する責任をもつ。この単純な事実が忘却されがちである。この目的を達成することよりも、協働システムそのものの維持とその (内部的な) 構成員の利害を優先することが当面の目的となりがちである。組織維持のため、あるいは、自分たちの利益のための「組織の論理」が組織行動の絶対的規範となって、それが個人あるいは社会の規範と矛盾するようになることはないだろうか。

組織は、個人と社会それぞれの規範を統合しようするような組織道徳を創造する努力をしなければならない。当座の組織の論理、現在の構成員のエゴは、長期的視点から許されるべきではない。近代的組織論の立場からすれば、道徳性の確保は経営者の最高の職能である。(p.148-151)

飯野(1984)の論文は30年以上前に書かれたものであるが、読者の感想は如何であろうか。その意味するところは、現在わが国で社会問題となっている、日本大学アメリカンフットボール部フェニックス反則タックル問題(2018年5月6日に発生したアメリカンフットボールの日本大学・関西学院大学定期戦における反則タックル、およびそれに続く一連の問題)をそのまま想起させるような内容である。

そうであるならば、筆者の言うところの「都市圏の大規模な大学であるならばともかく」という言葉すらも虚しく聞こえるかもしれない。

しかしながら、田尾(2002)が指摘するように、組織の基盤がヒトとヒトの関係にあるとするならば、組織不祥事を防止するためには、組織内部の組織成員の「道徳」と学園組織の上位層の「道徳的リーダーシップ」に期待したい、という筆者の考えは性善説に過ぎるだろうか。

付記

以上の論考は、「不安全行動と道徳の関係の理論的枠組み」(加藤, 2016)を編み直して、さらに文章を新しく加えたものである。併せて参照された。

引用文献

- [1]Heinrich,H.W.“The Foundations of a Major Injury”, 1929
- [2]村田厚生.“人間中心の生産システム論. Human-Centered Production System”. 日本出版サービス, 2008
- [3]樋口晴彦.“組織不祥事研究. 組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明”. 白桃書房, 2012
- [4]谷口勇仁.“企業事故の発生メカニズム. 「手続きの神話化」が事故を引き起こす”. 白桃書房, 2012
- [5]Barnard,C.I. “The Functions of the executive”, Harvard University Press,1938 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹.“経営者の役割”. ダイヤモンド社, 1956)
- [6]坂井正廣. バーナード理論における道徳の問題. 組織科学. 1975,9 (3) ,p.14-22.
- [7]飯野春樹. バーナード理論をめぐって. 京都大学経済学会経済論叢. 1992,150 (4), p.1-16.
- [8]Weber,M. “The Theory of Social and Economic Organization”, Free Press,1922 (清水幾太郎.“社会学の根本概念”. 岩波書店, 1972)
- [9]北野利信. バーナードのリーダーシップ論. 学習院大学経済論集. 1971,7 (2) ,p.209-222.
- [10]飯野春樹. 伝統理論と近代理論. 組織の道徳的側面を中心に. 京都大学経済学会経済論叢. 1984, 133 (3) ,p.132-151.
- [11]田尾雅夫. 会社人間再考. 明治生命フィナンシャルランス研究所調査報. 2002, 11 (2) ,p.4-12.
- [12]加藤淳. 不安全行動と道徳の関係の理論的枠組み. 愛知学院大学大学院経営学研究科経研会紀要. 2016, 18, p.29-38.

(受付日: 2018年6月14日, 受理日: 2018年7月13日)

加藤 淳(かとう あつし)

現職: 愛知学院大学大学院研究員

愛知学院大学大学院経営学研究科博士後期課程満期退学.
専門は組織研究領域からのヒューマンエラー研究.