

経営学における倫理に関する小論

About Ethics in Business Management

小 川 長

# 経営学における倫理に関する小論

小 川 長

キーワード：良いこと、他者、関係、倫理

## 目次

1. はじめに
2. 「良いことを上手に実現する」ための学問
3. 「良いこと」について
4. 「スキルベース」と「ヒトトータル」
5. マネジメントと倫理の問題
6. おわりに

## 1. はじめに

毎年、新入学生に対して経営学がどのような学問であるのかということを説明するのに、難儀する。最も容易なのは、企業の目的は利潤の最大化であるという経済学の仮説を根拠に、企業の利潤追求のためのより良い仕組みや方策を考える学問が経営学だと定義することだろう。これは簡潔で、一般的に最も無難な定義であり、割り切ってしまうと波風は立たないのであるが、本当にそれだけなのかという疑念や、わだかまりを拭い切ることができない。広く考えれば、経営学が研究対象とする組織は企業ばかりではなく、非営利法人や行政組織、自治体など利潤の追求を目的としない組織等も含まれるわけだが、ここでは、経営学がこれまで中心的に研究対象として扱ってきた企業組織に限定して狭く考えたとしても、利潤の追求だけが企業の目的だと言い切るには、やはり違和感がある。例えば、経営とは金儲けのことだと何のためらいもなく断言できる経営者がどれほどいるだろうか。また、経営学とは金儲けのための学問のことだと言い切ることでできる経営学の研究者がどれほどいるだ

ろうか。では、こうした断定を躊躇させるものは何なのであろうか。

筆者は、それはわれわれの胸に潜んでいる「倫理」の問題だろうと考えている。こうしたことから今回、経営学における倫理について検討を試みようと考えているのであるが、特殊で込み入った議論を避け、シンプルで本質的な議論をするため、本邦経営学界をリードしてきた経営学研究者によって著された、または編まれた定評のある経営学のベーシックなテキストの内容に照らして、検討を進めていくことにしたい。

このように筆者は、経営学者でありながら日頃から経営学とは何かということについて、すっきりとしない思いを抱き続けていた訳だが、先日、大学の講義のために手に取った初学者向けの経営学の入門書、加護野・吉村（2012）に書かれていた内容を見て、一種の安堵感を覚えた。それは、本書の第2章において、この章の執筆者である加護野忠男氏が、経営学の定義は難しく自らもそれを説明するのがおっくうだと気負わず告白されていたからである。わが国の経営学界の重鎮であり、数多くの優秀な研究者を育ててきた加護野でさえそうであるならば、浅学の徒である筆者などが迷うのは当然のことだと思い、胸を撫で下ろした次第である。経営学の定義が難しい最大の理由<sup>1</sup>として加護野は、経営学が（経済学ほど）体系化されていないことを挙げている。例えば、経営学には（経済学のように）標準的な教科書というもの存在せず、内容は千差万別であり、このように体系化が進んでいない状況では、誰しも自信を持って定義付けすることはできないと言う。また、その背景として経営学の歴史が、まだ100年程度と浅いことも指摘している。

さらに、経営学は利益追求の学問、金儲けの学問だという社会的偏見にもかかわらず、それをはっきりと否定できないことも理由だとしている。それは、経営学が応用科学であるという側面があるからだとして、同様に応用科学に分類されている医学を例に挙げ、次のように説明している。すなわち、医学が一面では仁術と言われる一方で、金儲けの格好の具となってしまう虞があるように、応用科学である経営学もこうした偏見から逃れにくい面がある。いや、それどころか企業経営という現象を研究対象としている経営学においては、実際に利益追求を否定することができない面があると言うのである。こうして考えてみると、筆者の抱いていた経営学に関する疑念とは、一つには、利益追求以外の目的が何であるか判然としないこと、もう一つには、その目的と利益追求との間に、どう折り合いをつけていけばよいのかということになりそうである。

そこで、この点を踏まえて、本書の中でなされている興味深い経営学の定義について、次章で検討してみたい。

---

1 具体的には、内容は経済学と比較しながら説明されている。

## 2. 「良いことを上手に実現する」ための学問

本書、第1章<sup>2</sup>の第4項において、その章のタイトルともなっている「「良いことを上手に実現する」ための学問」という経営学の定義について、本文には「経営学は、企業を主たる研究対象とする学問であると定義されるが、「良いことを上手にする」ための学問<sup>3</sup>であるとも定義される」(p.20)と、強調のため文字の色を変えて記されている。筆者は、この文章の後半部分に深く惹かれ、これまで目にしてきた経営学の定義の中で、最も的を射た定義ではないかと共感を覚えた。なぜなら、経営が根底において「良いこと」を実現するため、つまり世の中に良いことをもたらすという目的を持つものでなければ、その存在意義が疑わしくなるし、そもそも「良いこと」と無関係なものならば、それは学問の対象にはならないと考えられるからである。そこで、語尾の「…学問であるとも定義される」という言い回しから、どこかに出典があるのではないかと考え、筆者自らの浅学を恥じながらインターネットで、このフレーズを検索してみた。しかし、本書以外にヒットする項目が見当たらないので、そのオリジンの探索はまた後日に回すこととして、この定義に続く記述について検討を続けたい<sup>4</sup>。

本書では、この定義の中の「上手にする」ための手法に関する研究については、これまで米国を中心に大いに進歩が見られたとして、次のような例示をしている。「たとえば、顧客がいかなる商品を欲しているかを探り出すための手法については、経営学の中でもとくにマーケティング論で各種の手法が開発されてきた」(ibid.)として、その開発に際しては、心理学、文化人類学を始め、最近では、脳科学の研究成果さえ応用されている。さらに、生産や販売における効率性を向上させる手法や、従業員のやる気を高める手法など、「上手にする」ための手法は、これまで日進月歩の勢いで研究が進んできたと説明している。確かに、これには同感である。

それに反して、「「良いこと」にかかわる研究、専門的に記せば企業目的にかんする研究は進化を見せてこなかった」(ibid.)と、この部分も文字の色を変えて強調されている。さら

---

2 本書は14章から成っており、14名の研究者の分担執筆となっているが、第1章は本書の主編者であり、わが国経営学界をリードしてきた重鎮の一人である加護野忠男先生(甲南大学特別客員教授・神戸大学経営大学院名誉教授)と、共編者の吉村典久先生(和歌山大学教授)の手により執筆されている。

3 本書では、「良いことを上手にする」の部分の、後のカギ括弧が抜けているが、これを誤植と考え、意味が異なるものになる虞もないと判断して、これを付した。

4 本来的には、この定義のオリジンを探し当てて、その(それら)の文脈の中で、この定義がなされた背景や理由を分析し、検討するというのが順当な方法であることは理解している。しかし、一つには、それがすぐに叶わないこと、さらに、もし出典があったとしても、執筆者らもこの定義の提唱者であること(とすれば、この定義は執筆者らによってなされた可能性も否定できない)、および本書が権威ある研究者によって編まれた経営学初学者向けのテキストであり、その影響力も小さくないと考えられることから、十分検討に値すべきものと判断した。

に、これまでそれは「隅に追いやられた、忘れ去られた研究分野となってきたのである」(ibid.)と書かれている。この記述を読んでなるほどと、筆者の心の内にあったわだかまりがとける思いがした。さらに、「企業経営の現実がどうあるかについての研究に比べて、企業・経営者がいかにあるべきかの規範が論ぜられることはわずかでしかなかった。操舵の手法ばかりが議論され、どの方向に舵を切ることがよいのか、その判断を誰がすべきかについての議論は深まりを見せてはこなかった」(ibid.)と記されているのを読むと、筆者の抱き続けていた疑問の根は、ここにあったのではないかと思う次第である。

例えば、マーケティング論の分野では、心理学や脳科学など他の学問分野の新しい知見、高度化する情報通信技術 (ICT: Information Communication Technology) を利用したビッグ・データの分析、多様化するメディアなどを、さまざまに応用することにより、次々と新しい研究成果が生まれている。しかし、そうした研究が何のために行われているのかと、敢えて明示的に問われることはほとんどない。言うまでもなく、その背景には売り上げを伸ばし、シェアを拡大し、利益を増やすためといった、利益の最大化の暗黙の了解があるからだろう。言い換えれば、経営学はこれまで、ほとんど利益の追求だけを「良いこと」だと考えてきたと言えるのである。これは、冒頭でも触れたように、経済学の影響を強く受けているからだと考えられるが、それならば結局、経営学とは金儲けのための学問なのかという、元の疑問に立ち戻ってしまうことになる。

例えば、マーケティングを包丁に例えるならば、料理に使う包丁が一層鋭く研ぎ澄まされ、ますます切れ味がよくなっているのに対して、それを「良いこと」をするために使うとは、どういうことなのかということあまり考えてこなかった、さらに言えば、そもそも良い料理とは何かということ深く考えてこなかったということである。それによって本来、良い料理を作るために研ぎ上げてきたはずの包丁が、時に鋭い凶器になってしまうことがあるように、本来、「良いことを上手にする」ための経営学の一分野であるマーケティング論の知見が、誇大広告や虚偽表示等々、不正に使用されるケースが後を絶たないのは周知の通りである。こうしたことは、「良いこと」を利益の追求とだけ考えてきたことの弊害だと言え、利益の追求とは別に、経営学における根源的に「良いこと」とは何かを問う必要があることを物語っているのである。

このように今まで、隅に追いやられ、忘れ去られていた「良いこと」を巡る議論が、20世紀から21世紀へと世紀をまたぐ時期になって、急激に活発になってきたと加護野らは言う。その理由の一つに、不正会計、暴力団など反社会的勢力とのつながり、横領、商品偽装など、明らかに「悪いこと」、違法行為に手を染める、コンプライアンス (compliance: 法令遵守) 違反が大きな社会問題となり、その解決が急務とされたことがある。さらに、法令に抵触はしていないものの、企業の健全な成長にとって良い方向とは違った方向に企業運営

がなされるといった、コーポレート・ガバナンス（corporate governance：企業統治）上の問題が起きてきたことも、もう一つの理由だとしている。このガバナンスという言葉については、「企業の目的そのものの決定にかかわる。決定された目的に照らして、企業経営が行われるように経営者を誘導し、適切な経営が行われているかどうかを監視する制度と慣行」（p.21-22）であると説明されている。

つまり、本書では経営学を「良いことを上手に実現する」ための学問であると定義した場合の「良いこと」の研究について、現在、経営学が取り組んでいることは、一つは、コンプライアンス（法令遵守）のことであり、もう一つは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）のことだと言っている。そして、これらを指して、経営学における「企業倫理」とか、「経営倫理」と呼んでいるのであるが、ここで筆者は新たな疑問を呈せざるを得なくなる。確かに、企業が法令を遵守するにはどのような仕組みが必要であるかとか、経営者がステークホルダーの利害に反して暴走せず、適切な利害調整を行うよう監視するためにはどのような制度が必要かといったことが、新たに考えられるようになったことには、社会的に重要な意味があるという主張に異存はない。しかし、経営倫理（企業倫理）を「良いこと」に関することだと考えた場合、それは、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスだけで十分なのだろうか。さらに、これまで利益の最大化が何の疑いもなく「良いこと」として考えられてきたように見えるが、もし、「良いこと」が倫理に関することとした場合、これまでに、利益の最大化を「良いこと」として考えてよいものなのだろうか。

### 3. 「良いこと」について

この疑問について検討するためには、「倫理」とは何かということから考えなければならない。この言葉を『大辞林』で引くと、「人として守り行うべき道。善悪・正邪の判断において普遍的な規準となるもの<sup>5</sup>」とされている。「倫理」という言葉の意味を、さらに精確に定義しようとすれば、さまざまに多くの異なった定義が提示されるだろう。それを考慮した上で、ここに一つの定義を示さなければならないとすれば、簡潔なこの定義は一応妥当なものだと言えよう。さらに、重要な点として、倫理とは、人が社会においてともに生きる他者との関係の中で考えられる概念だということも、了解しておきたい。

このように、「良いこと」を倫理に照らした良いこと、つまり倫理的に良いことと考えた場合、利益の追求を手放して「良いこと」だとは言いがたいが、では倫理的に「良いもの」で

---

5 この後、「道徳。モラル」と書かれているが、倫理が道徳やモラルと同一か否かについては別の議論が必要である。そこで、今回は本稿の本旨に照らして、不必要な議論を避けるため、敢えてこの部分には触れないことにした。

はないのかと言えば、そうとも言い難い。考えるに、利益の追求は、倫理的な意味で「良いこと」なのかどうか直接判断できる対象ではないようである。ここで、筆者が“直接”という言葉を使っているのは、利益追求自体が倫理的な価値判断の対象にはならないものの、間接的には倫理的な判断の対象となる可能性はあると考えるからである<sup>6</sup>。こうした倫理的な意味を離れれば、企業にとって利益の追求は「良いこと」であることに違いない。なぜなら、利益が出せない企業の継続は望めず、その経営自体が立ち行かなくなることに鑑みれば、企業にとって利潤の追求が「良いこと」であることは言を俟たない。しかし、これが倫理的に「良いこと」なのかどうか、それを判断できないということである。

以上のことを踏まえて、加護野らによって示された「[良いことを上手に実現する]ための学問」という経営学の定義および、それをもとに「上手に」することに関しては、これまで多くの研究がなされてきた一方で、「良いこと」をする研究については置き去りにされてきたという見解について再検討すると、そこには次の二つの誤解がありそうである。一つは、これまで経営学は「良いこと」の研究について手を抜いていた訳ではなく、利潤追求という経済学の仮設した企業原理を、そのまま「良いこと」と考えていたが故に、そこに疑念の余地があるとは考えず、それを上手に実現する方法ばかりが研究されてきたのではないかという点である。そして、もう一つは、ここに来て、これまで置き去りにされてきた「良いこと」の研究が行われるようになった訳ではなく、正確には、これまで経営学において研究の対象と見なされていなかった「良いこと」が、実は重要な研究の対象だということに気が付き始めたこと、つまり、倫理的に「良いこと」が経営学において、ようやく重要な研究対象として認識されるようになってきたのではないかという点である。

そこでもう一冊、俎上にあげたいのが、やはり加護野が共著者となっている伊丹・加護野(2003)である<sup>7</sup>。まず、本書は序章で「企業という一つの経済組織体が、働くヒトの結合体であり、それと同時にカネの結合体でもある」(p.8)という二面性を持ったものとした上で、大切なことは、企業がこの「二面性をどうしようもなくもっていることを、きちんと認識することである」(ibid.)と指摘している。確かに、企業がこの二つの面を持っているという見解について異論はない。

そこで、前書に関して考察してきたことを、企業のこの二面性に照らしてみると、これまで経営学において「良いこと」が利潤の追求だと考えられてきたことには、主に、企業を

---

6 間接的というのは、例えば、「他者にお金を渡す」という行為は、それ自体倫理的か否かの判断はできない。しかし一般的に、その背後に困っている人を助けるためにという理由がある場合、お金を渡す行為は倫理的に良いことだと見做されるだろうし、悪事を働く人に加担するためにという理由の場合は、倫理的に悪いことだと見做されるだろう、というようなことである。

7 本書の内容は、「よい経営」について論じている小川(2013)においても取り上げられ、検討されている。

「カネの結合体」と見る企業観に立って研究が行われてきた背景があったものと言える。しかし、これに対して、経営学は組織を研究対象とする学問であり、現に経営学の主たるセクションである組織論や管理論など、まさに「ヒトの結合体」としての企業観に基づいた研究がなされてきたではないか、という反論が予想できる。だが、その反論に対しては、次のように応じることができよう。確かに、経営学はヒトを対象に研究されている面も大いにあるが、その内容は、いかに効率的にヒトの能力を引き出すか、いかに合理的にヒトを組織し、管理するかという視点に立った研究だったのではなかろうか。そして、その背景にはやはり、利益の追求という「良いこと」があり、それを「上手に」実現するための研究だったと言えるのではないだろうか。つまり、いかにヒトを組織し、管理するかというヒトを対象とした研究も、結局は、広く「カネの結合体」という範疇に取り込まれた研究だったのではないかということである。

しかし、ここに来て、「良いこと」に関する研究に目が向けられるようになったのは、「カネの結合体」という範疇に取り込めない「ヒトの結合体」の範疇において発生する問題について、経営学も無視ができない状況になってきたからではないだろうか。つまり経営学が、利潤の追求という「良いこと」とは別の「良いこと」、いわゆる倫理的に「良いこと」とは何かということ、研究対象として取り上げざるを得なくなってきたということである。本章の冒頭で確認したように、倫理が、人が社会においてともに生きる他者との関係の中で考えられる概念であるとすれば、まさに、経営学の新たに研究対象として浮かび上がってくるのは、これまでのように「カネの結合体」という範疇ではなく、「ヒトの結合体」という範疇における倫理の問題なのである。

#### 4. 「スキルベース」と「ヒトトータル」

本書の8章には、企業における人間観を窺うことのできる一つのテーマが取り上げられている。それは、企業における雇用とは、何を雇用することなのかということに関して「スキルベース」と、「ヒトトータル」という二つの考え方があるというものであり、それぞれが以下のように説明されている。前者のスキルベースというのは、「経済組織体としての企業が雇用しているのはスキル（人々がもつ技量）である」（p.214）という考え方である。つまり、「ある人がもっているスキルが、企業の経済活動のために意義がある。だから、企業はスキルを買おうとしている。しかし、スキルだけを物的資源のように人から分離させて売買することはできないので、人材として労働力を雇用している」（p.215）という見方である。それに対して、「企業が雇用しているのはヒトである」（ibid.）というのが、後者のヒトトータルの考え方である。それは、「ヒトがもちうるスキルは変わりうる。しかも、そのヒトはどの程度一生懸命働こうとするか、周りとの協働をするための対人努力をどの程度するか、な



どこれまたさまざまな程度やパターンがありうる存在である。たんに同じ仕事をするロボットではない。そういう多様性をもったヒトをトータルとして企業は雇用している。雇用せざるを得ない」(ibid.) という考え方だとされている。つまり、多様性を持つ人間としてのヒト自体を雇用するというのが「ヒトトータル」の考え方である。

さらに、この二つの考え方の関係については、企業が経済活動のための組織であるという前提から、まず「スキルベース」という考え方が基礎にあり、その上に「ヒトトータル」という考え方が上乘せされた構造になっていると解説されているが、この考え方自体、経営学が、「良いこと」を利潤の追求だと考えてきたことの一つの証左だと言えそうである。続いて、「ときに単純な経済合理性(スキルベースの合理性)が勝りすぎる総合判断をすると、間違ふことがある。それは、スキルをもっているのが結局は生身の人間であるという側面を軽視し、そしてそのヒトが企業に提供しているはずのスキルにすら、じつはさまざまな側面があることも軽視してしまうからである」(p.217)と記されている。この文脈中の“間違ふことがある”という言葉に注目して、では、間違いが生じていない状態とは、どのような状態なのかと考えた場合、雇う企業と雇われるヒトの間ではスキルベースの合理性において、つまり経済合理性の範囲内で調和しているということであり、それと同時にヒトトータルで見ても、何もコンフリクトが生じていないということだろう。さらに、このコンフリクトが生じていない状態とは、スキル以外の要素に関して双方に接点がないのでコンフリクトが生じる余地がない場合か、接点はあるものの、そこでもコンフリクトが生じておらず調和している場合かである。ただ、いずれにしてもコンフリクトが生じていないのだから、改めて、経済合理性以外の「良いこと」を考える動機は生じないということになる。

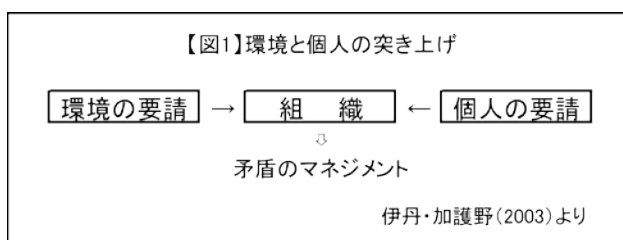
そうだとすれば、“間違い”が生じているということは、「スキル」以外の「ヒトトータル」の中で、何らかのコンフリクトが生じているということになる。そこで、この間違いを正そうとする、すなわちコンフリクトを解決しようとするならば、経済合理性という基準以外の基準、つまり利潤の追求以外の「良いもの」を考えなければならなくなる。なぜなら、スキル以外の「ヒトトータル」の部分では、経済合理性を基準とすることができないが故に、つまり利潤の追求が「良いこと」とはならないが故に、コンフリクトが生じているからである。では、その場合、何を「良いこと」とし、何を判断の基準にすればよいのだろうか。話を戻せば、今われわれは、ヒトの雇用について検討しているので、企業を「ヒトの結合体」として考えている訳である。そうすると、「企業」と抽象的に表現されているものを構成している実体は、まさにヒトだということになるので、雇用される主体がヒトであるように、雇用する企業という主体の実体もヒトだということになる。つまり、コンフリクトは、この双方の「ヒトトータル」としてのヒトとヒトとの間の関係の問題なのである。それ故に、生じたコンフリクトを解決するためには、このヒト同士が相互に、企業においてと

もに働き・行動することの意味を問う中において、スキルすなわち経済合理性とは違った「良いこと」とは何かを見出す必要がある。つまり、それは、経営において倫理的に「良いもの」とは何かということの探求に他ならない。そして、それを「上手に」実現するためにはどうすればよいかということが、経営学の新たな研究課題となるはずである。

では、これまで経営学に対して、そのような学問的な要請はなかったのだろうかという疑問が浮かぶ。その理由は、先にも挙げた、企業が経済活動のための組織であるという前提から、「スキルベース」という考え方の上に「ヒトトータル」という考え方が上乘せされた構造になっているという考え方が、物語っているように思われる。それは、その頑強さ故に、他の「良いこと」を考える余地がなかったのかもしれないし、そもそも倫理的に「良いこと」は、社会科学である経営学の対象ではないと信じ込まれてきたからかもしれない。しかし、これまではどうあれ、今後経営学は、これまで通りの経済合理性だけではなく、倫理的に「良いこと」を研究対象として取り上げ、それが「上手く」実現するような研究を避けることはできなくなるだろう。まさに、その兆しが、コンプライアンスの問題であり、コーポレート・ガバメントの問題なのである。

## 5. マネジメントと倫理

本書16章では、企業を取り巻く環境に対するマネジメントを「環境のマネジメント」、企業組織に対するマネジメントを「組織のマネジメント」と名付け、組織のマネジメントは二つのジレンマを抱えていると説明されている。そのジレンマの一つは、環境のマネジメントとの軋轢である。例えば、環境のマネジメントからすれば事業のリストラクチャリングが必要だとされる時、組織のマネジメントからすれば、従業員のモチベーションを考えると単純なリストラが望ましいとは考えられないといった矛盾である。もう一つのジレンマは、組織の要請と組織の中の個人の要求との間の矛盾だとされている。例えば、組織が求心力を求めるのに対して、個人はある程度の遠心力と自由を求めるため軋轢が生じ、個人の要請に応えなければ組織の協働は難しい反面、個人の要請を丸のみにすると環境の要請に応えるような組織行動が取れなくなるといった矛盾である。さらに、環境のマネジメントにおいては、変化する環境に適応していくためには競争は不可避であり、革新、代謝が必要となり、同時に多様性が要求されるのに対して、組織を構成する個人は、企業に安定、調和、保存、凝集性を要請する。つまり、組織マネジメントは、こうした両者の要請からくる革新と安定、競争と調和、保存と代謝、多様性と凝集性という矛盾を抱えているとし、その構図を「環境と個人の突き上げ」として、【図1】のように示している。



しかし、この構図について一つの疑問を呈したい。それは、企業のマネジメントというのが環境の要請と、個人の要請との矛盾を解決するマネジメントだという考えには納得できるものの、なぜ、その要請の主体の一方の「環境」については、個別に「環境マネジメント」というものを想定しているのに対して、もう一方の要請の主体である「個人」については、例えば「ヒトのマネジメント」などのような想定がなされていないのかという疑問である。それに対しては、ヒトのマネジメントとは組織のマネジメントの一部だからだという答えが返ってくるのかもしれないが、そうであるならば、構図は組織のマネジメントと環境のマネジメントとの間の矛盾というシンプルな構図でよいのではないだろうか。それにもかかわらず、ここで敢えて独立した「ヒトのマネジメント」のような概念を想定せざるを得ないのは、やはり、これまでの組織のマネジメントにおいて切り捨てられていた、ヒトの持つ特殊性、独自性が単純に捨象できなくなってきたからだと考えられる。

こういった点を考慮した上で、伊丹らの示しているこの構図をもとに経営学における倫理について考えた場合、加護野・吉村（2012）で具体的に挙げられていたコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスといった経営倫理に関する問題が、最近になって盛んに取り上げられるようになったのは、これまで経営学が置き去りにしてきた環境からの倫理的な要請に抗し切れず、やっと経営学において、新たな研究が行われ始めた証左だということができよう。そして同様に、これからは組織マネジメントにおけるヒトからの倫理的な要請が無視できないものになるだろうと、筆者は考えているのである。

## 6. おわりに

インターネット上に、従業員が会社を退職する理由に関する二つの興味深いアンケート調査結果が掲載されている。それらは、退職した時に会社側に伝えた理由（タテマエ）と、本当の理由（ホンネ）を比較した内容である<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> この他にも、これと類似した内容のアンケート調査の報告がされていないか資料を探したが見当たらない。これは、アンケート内容の性格上、被験者が退職経験者に限られることと、退職理由のタテマエとホンネというナーバスな質問への回答が必要なためだろうと考えられる。

【表 1】 退職理由ランキング

	タテマエ	割合	ホンネ	割合
1位	キャリアアップしたかった	38%	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	23%
2位	仕事が面白くなかった	17%	労働時間・環境が不満だった	14%
3位	労働時間・環境が不満だった	11%	同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった	13%
4位	会社の経営方針・経営状況が変化した	11%	給与が低かった	12%
5位	給与が低かった	7%	仕事が面白くなかった	9%
6位	雇用形態に満足できなかった	4%	社長がワンマンだった	7%
7位	勤務地が遠かった	4%	社風が合わなかった	6%
8位	仕事に対する責任がなく物足りなかった	4%	会社の経営方針・経営状況が変化した	6%
9位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	2%	キャリアアップしたかった	6%
10位	同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった	2%	昇進・評価が不満だった	4%

(注)「リクナビNEXT」サイトの内容をもとに、筆者作成

一つ目の資料は、株式会社リクルートキャリアが運営する転職情報サイト「リクナビNEXT」で紹介されている「退職理由のホンネランキングベスト10」と題されたアンケート調査の結果である<sup>9</sup>。このアンケートは、2007年4月26日から5月17日の期間に転職活動経験者に対して実施されたインターネット・アンケートであり、有効回答数は100件となっている。この調査結果をまとめたのが、【表1】である。これを見ると、タテマエとして挙げられている理由1位の「キャリアアップしたかった」(38%)と、2位の「仕事内容が面白くなかった」(17%)という二つ理由だけで55%と半数以上を占めており、それを見る限り一般的に、経済学において失業の理由として挙げられる、構造的なミスマッチが退職理由のように見える。しかし、ホンネの理由を見ると、1位が「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」(23%)、3位が「同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった」(13%)であり、これに6位の「社長がワンマンだった」(6%)を加えると42%となり、2位の「労働時間・環境が不満だった」(14%)、4位の「給与が低かった」(12%)といった労働条件に対する不満よりも、実際には、人間関係の不満で仕事を辞めた人が多かったということがわかる。

二つ目の資料は、エン・ジャパン株式会社が運営する「エン人事のミカタ」サイトで紹介されている「退職理由のホンネとタテマエ」と題されたアンケート調査の結果である<sup>10</sup>。このアンケートは、「リクナビNEXT」のアンケートよりも新しく、2016年の1月9日から15日の間に、同社が運営する転職情報サイト「エン転職」の会員に対して実施されたWEB

9 [http://next.rikunabi.com/01/honne2007/honne2007\\_01.html](http://next.rikunabi.com/01/honne2007/honne2007_01.html) (2017年5月26日アクセス)

10 <https://partners.en-japan.com/special/160203/> (2017年5月26日アクセス)

アンケートであり、有効回答数も 1,515 件と多い。

まず、「会社（人事）に伝えた退職理由はホンネと異なるものでしたか？」という問いに対して、「はい」が 47%、「いいえ」が 53%となっており、半数以上の人が、ホンネではなくタテマエの退職理由を会社に伝えたという結果となっている。【表 2】は、本アンケート調査における退職理由のタテマエとホンネに関するアンケートの結果をまとめた表である。

【表 2】 退職理由ランキング

	タテマエ	割合	ホンネ	割合
1 位	結婚、家庭の事情	23%	人間関係が悪かった	25%
2 位	体調を壊した	18%	評価・人事制度に不満があった	12%
3 位	やりたい仕事ではなかった	14%	給与が低かった	11%
4 位	業界・企業の将来性が不安だった	6%	社風や風土が合わなかった	11%
5 位	社風や風土が合わなかった	6%	残業・休日出勤など拘束時間が長かった	11%
6 位	人間関係が悪かった	6%	やりたい仕事ではなかった	8%
7 位	給与が低かった	5%	待遇（福利厚生等）が悪かった	7%
8 位	評価・人事制度に不満があった	4%	業界・企業の将来性が不安だった	7%
9 位	残業・休日出勤など拘束時間が長かった	4%	結婚、家庭の事情	2%
10 位	待遇（福利厚生等）が悪かった	2%	体調を壊した	1%
	その他	12%	その他	5%

(注) 「エン人事のミカタ」サイトの内容をもとに、筆者作成

これを見ると、まずタテマエの退職理由で最も多かった回答が「結婚、家庭の事情」(23%)である。一言で家庭の事情と言っても理由はさまざまであり、2位の「体調を壊した」(18%)という本人自身の心身の状態を理由とするものと合わせて、たとえそれがタテマエだと分かっている、会社側が踏み込みにくく退職願いが受け入れられやすい理由になっていると解説されている。また、これら二つの合計はタテマエの理由の 41%を占めている、この二つの理由はホンネの退職理由では、各々 2%、1%となっており、いかにタテマエの理由として使われているかが分かる。一方、ホンネの退職理由の 1 位は、「人間関係が悪かった」となっており、25%を占めている。さらに、タテマエの理由 3 位である「やりたい仕事ではなかった」(14%)という理由は、ホンネの理由では 8%と減少しており、リクルート社のアンケート結果でも見られたように、ホンネベースでは、構造的なミスマッチが失業を生むという一般的に考えられている経済学的な理由よりも、人間関係で退職するケースの方が、圧倒的に多いということが特徴的である。

こうして見ると、ホンネの理由に依れば、失業の多くは「スキルベース」で捉えたミスマッチの問題よりも、「ヒトトータル」としての人間関係の問題によって多く発生している

ものと考えられる。それ故に、表向き（タテマエ）の理由に基づいて、例えば典型的な公的失業対策として「スキルベース」のミスマッチ解消を謳い、盛んに失業者のスキル習得支援策が講じられているが、もし、その向上したスキルによって採用が実現したとしても、実際は人間関係によって再び失業の危機に晒される可能性が高いということになる。また、人間関係の問題がなければ、そもそも失業する可能性自体が低かったとも言えるのである。

人間関係と聞くと、単なる他者に対する好悪の感情に捉えられる場合があるかもしれないが、単なる人の好き嫌いだけで失業という大きなリスクを背負い込む人がそれほどいるとは、考えにくい。やはり、多くの人間関係の問題は、企業という組織社会の中でともに働く他者との関係において発生するのであり、究極的には倫理の問題ということになる。「ホーソン実験」としてつとに有名な E. メイヨー、F. レスリスバーガーらの人間関係論以来、これまでも職場の人間関係とパフォーマンスの関連については、さまざまに研究されてきたが、それはあくまでも、利潤追求を「良いこと」と考えたもとの、それが「上手に」実現される方法かどうかを問う議論であったと言える。しかし、多様化する個人の価値観や生活スタイルの変容、経済環境の大きな変化の中で、時とともに流動性が高まってきた労働環境においては、今後ますます企業における人間関係の問題が顕在化してくるものと考えられる。

こうした時代の流れの中で、環境の要請から、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスといった社会的な経営倫理が経営学の研究対象となってきたように、今後は、個人の要請から、企業組織におけるヒトとヒトとの関係において「良いこと」とは何かという問いに答えるための企業倫理が、経営学の研究対象として求められることになるだろう。

#### 【参考文献】

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞出版社  
小川長（2013）「よい経営とは何か」『尾道市立大学経済情報論集』13-2  
加護野忠男・吉村典久編（2012）『1からの経営学（第2版）』碩学社