

## 業務監査知識の吟味 (2)

### — 経営システムの監査要点 —

酒 居 叡 二

- I 序
- II 経営システムの要件
- III 経営システムの用法
- IV 経営システム作成の基礎的前提
- V 経営システムに対する G・W・Parker 氏の提言
- VI G・W・Parker 氏の提言に対する付言

概念も、そしてまた、この概念をもって定義されることになるシステム本体も人が作りあげたものであってみれば、用いる人毎に相異なる解釈があり得ると解すべきものであろう。本稿は、G・W・Parker氏による経営システムの理解を跡付けるとともに、経営システムに関し出されている重要な提言について吟味したものである。

### I 序

経営システム (management system) の監査について G・W・Parker 氏は、ある意味で当然のことながら、以下の如く特別な心遣いを示している。これもまた、故のないこととは認め難いところであろう。

「われわれは経営システムの作成に関する道標であるとは述べないで、監査人が経営システムの中に見出して当然であると思われるような若干の重要かつ一般的な特徴について、必要なかぎりにおいて、概説しておく必要がある。<sup>1)</sup>

すなわち、経営システムを作成するのも、これを種々な観点から吟味するのも、組織経営者の責任であって監査人の責任ではないということ、それにもかかわらず、経営者といえどもあり得る批判から完全に解放された存在ではない<sup>2)</sup> という認識が、この引用文に含まれていることを理解し得るのである。経営システムという

### II 経営システムの要件

ところで、経営システムとは一体どのようなものであるのか？その定義を求めようとするとき、その他の概念についても認められる如く、その最初は、定義らしからぬ定義から出発せざるを得ないものようである。たとえば、ある経営学辞典によれば、“システムとは「ある性質 (または属性) に関して相互関連を持つ要素の集り」のことをいう。・・・、一方、経営とは「一定の制度環境のもとで多数の人びとの協働をもって経済財の生産・配給を継続的に実行する動態的構成体」のことである。・・・、したがって、経営システムとは、この定義に基づいて定められる人びとやそこで使用される機械器具などの物財を要素として成り立つ人間・機械システムのことをいい”と定義されている。<sup>3)</sup> しかしながら、経営システムとは人間・機械システムのことをいうと説明されても、筆者には今一つはっきりしたとは認め難い。また、経営システムは管理工学に属するものであるとする

1) G・W・Parker, *The Internal Auditing of Management Systems*, Gower Publishing Limited, 1995, p.12.

2) *Idid.*, p. 12. p. 13.

3) 神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』, 209頁。昭和63年 中央経済社

ならば、“（これは）いままに發育しつつある領域であるから、範囲を限定したり、いたずらに定義でしばったりせずに、その發展を見守ることが必要であろう”とする説も成り立つといつてよい。そして、G・W・Parker 氏においては、今は未だ経営システムという概念の輪郭形成が行われている途上の段階であると解することができるであろう。すなわち、G・W・Parker 氏においては、

- 1) 「一定水準の正式の経営システム」という用語と「正規の手續」という用語が、そしてまた、「システム」という用語と「手續」という用語がそれぞれ同義語として使用されており、<sup>4)</sup>
  - 2) 具体的な経営システムとして暗示されているものには、「正式の方針・手續・実践規範・処置」、あるいは、「基準・実践規範・手續・統制」の如く、例示されている構成要素間に若干の相違が認められ、<sup>5)</sup>
  - 3) 経営システムとは、「許容されている限度を超えた不備とか義務違反の故に社会から制裁を課されるということがないようにするシステム」である<sup>7)</sup>とか、「経営システムというものは、統制された無秩序と専制政治との間に精妙な均衡を達成するものでなければならぬし、必要な安全管理以外の理由で障壁を設けたり、組織の邪魔をしたり、組織を化石化することがあってはならない。経営システムは組織を助けるもので、柔軟性と内在的自由を持つものでなければならない。」<sup>8)</sup>とされていることから、このように解することが妥当であるように思われる。
- この“経営システムは、一見、無秩序なもの

であるように見えても構わない。但し、統制されたものであるならば”という G・W・Parker 氏の見解は、私達の旧来の思考習慣から見れば、あるいは、危惧を抱かざるを得ないものの如くに思われるものであるかもしれない。しかし、これは、形式と外観に余りにもとらわれることの非と組織存続に必要な本質的要件は社会の人々の好意と協力が得られることにあることを G・W・Parker 氏が看取していることの故と理解し得るであろう。したがって、これを極論すれば、組織運営の中核部としての経営システムにも社会の人々の好意と協力を得られそうな人材を配置し、さらに、これらの人々の好意と協力を得るために差支えないことは、統制されたものである限り、何であれ構わないではないかということになるのかもしれない。しかし、このことは勿論、組織の経営者が社会の人々におもねるべきであるなどということは何等意味するものでないことは注意を要する。人を人として扱うものであることのみが社会の人々の好意と協力を得るための要件として認められるものである<sup>9)</sup>ことは、当然のこととして、肯定し得るところであろう。このことに関する実質重視の G・W・Parker 氏の思想は、“統制を受ける側の納得と協力を無視した統制強化の否定”として具体化されている。すなわち、組織の維持・發展のためには内部統制が必要不可欠であることは言うまでもないことであるが、組織内構成員に対する統制が余りに多くなると、統制を受ける側の人々は統制をすべて覚えきることができなくて檻に入れられたように感じ、神経過敏となり、破壊的・攻撃的になる傾向がある<sup>10)</sup>という。このような事態が組織の弱体化を招き、社会的淘汰に通じるものであることは言うまでもない。

経営システム運用上の構成員として組織の最高経営者がこれから除外されることは矛盾した

4) 藻利重隆責任編集『経済学辞典』, 207-208頁。昭和57年, 東洋経済新報社

5) G・W・Parker, *op. cit.*, pp.6-7.

6) *Ibid.*, p.6.p.7.

7) *Ibid.*, p.6.

8) *Ibid.*, p.8.

9) *Ibid.*

10) *Ibid.*

ことであるが故に、このようなことがあり得ないことはいうまでもない。この最高経営者による専制政治が行われるところには経営システムも存在し得ないとする G・W・Parker 氏の見解は、上記の如く、“統制を受ける側の納得と協力を無視した統制強化の否定”に由来するものと解するならば、経営システムは経営者の人としての限界を克服する概念としてこれを理解することができる。すなわち、経営システムによって示される計画・立案の内容が依然として人為的性格をもつものであることは、専制的経営者によるそれと異なるところはないとしても、組織構成員の切実な願い・真剣な声を聴きとり、これを吸い上げ得ないような頑迷な経営中枢部であっては組織を保ち得ないとする主張としてこれを理解することができるであろう。これを裏返せば、組織構成員の納得と協力を取り付け得る限りにおいては、経営者は経営システム運用上の構成員として限りなく専制政治家に近似したものであり得るということを意味すると解してよいであろう。

### Ⅲ 経営システムの用法

経営システムというものは組織活動のあらゆる局面に備えて作成され運用されているべきものであるかといえ、そうではなくて、有益な場合に限り作成され運用されるべきものであると解してよい。経営システムの作成・運用が益をもたらすどころか無益・有害であるような組織活動の局面として、G・W・Parker 氏は、ロウテク部品の組立て・シャベルのペンキ塗り・内部郵便物の配達といった作業例を紹介している<sup>11)</sup>。たとえば、ロボットに仕事の代行をさせても差支えない仕事であるならば、その管理を下級の管理者任せにしておいたとしても一向に差支えないことであろう。このような仕事の局

面にまで経営システムが注意深く目配りすることは全く不要なことであると解してよい<sup>13)</sup>。これに対して、プロジェクトに対する資金供与申請の評価とか事業計画の立案といった仕事は、仕事の複雑性・影響の重大性を考えれば、きわめて慎重に進めざるを得ない仕事であり、また、組織の命運をも左右しかねないものであるが故に、過誤・失敗の許されない仕事と認めることができるであろう。このような仕事に従事する人々のためには、厳格な経営システムないし手続があるべき個所に関して設定されており、自由裁量はほとんど禁止されることになる<sup>14)</sup>。このように、経営システムは組織活動の中のいずれの局面にも一様に適用する必要のないものであり、同一水準の詳細さ、あるいは、厳しさ、あるいは、気力で適用する必要のないものと考えることができる<sup>15)</sup>。

それにしても、人間というものは、本人の自覚以上に他者に対し<sup>おいめ</sup>負債をもつ存在と解すべきものである。G・W・Parker 氏の言葉を借りて言えば以下の通りである。

「人間というものは資産であるのと同様に負債でもあるということ、とりわけ、人間には危害をもたらす潜在的勢いがあるということ、人間は気まぐれで且つ予見不可能な存在であるが故にそれ自体あてにならないものであるということ、かくして、人間は組織の働きを危険にさらすものであるということ、こういった厳しい現実を組織は直視しなければならない<sup>16)</sup>」

長らく、人も組織もこのような現実をおおい隠し、あるいは、認めようとしなかったことに

13) G・W・Parker氏の表現で示せば以下の通りである。

「経営システムをどのように開発すべきであるか、また、運用すべきであるかは、許容可能な危険に関連して必要とされる統制がどのようなものであるかということによって決まる。」G・W・Parker, *op. cit.*, p.8.

14) *Ibid.*, p.7.

15) *Ibid.*, pp.7-8.

16) *Ibid.*, p.7.

11) *Ibid.*, p.13

12) *Ibid.*, p.7.

については、故なしとし得ないところであろう。すなわち、個としての人であれ、組織であれ、このような現実を具体的に承認するならば、社会から完全に排除され、ひいては抹殺されることになるかもしれないという不安と恐れとに曝されるであろうことが予期されることになる。このような絶対絶命の深淵を前にしたとき、人も組織も上記引用文に見られるような現実を目を閉ざし、また、耳をも封じざるを得なかったとすれば、これもまた止むを得ないことであると理解することができるであろう。しかし、全く不思議なことに、人も組織も自ら負債あるものであることを認めてもいないのに、自らの目を開き現実を見るように外部機関から要求され、社会的に許容されない不備とか義務違反に対しては制裁を課す旨の申し渡し<sup>17)</sup>がなされてしまったのである。組織は、その存続を図るに際し、財政状態の健全化と経営成績の向上以外に、他者の利益不侵害ということをも絶えず考慮していることが必要不可欠とされるようになってきた。組織において考慮しなければならなくなってきたこれら対外的な課題事項として、G・W・Parker氏は、・会計実務 ・製造物責任 ・作業中の健康と安全 ・環境保全 ・雇用の方針とその実際 ・環境保護 ・資料の保護<sup>18)</sup>を例として掲げている。

これら組織の外部より新たに与えられることになった課題事項の扱いは、担当者の自由裁量任せにできるものでないこと、このことは言うまでもないことと考えられる。社会的な要求に対する個別組織としての対応如何によっては、権限を与えられた団体もしくは個人が組織の対応策について精査し評価することが、多くの場合、法的手段によっても認められるようになってきた<sup>19)</sup>ということからも、このように考えるのが当然といえるであろう。今や、組織運営の責

任を負っている中枢部は、かつて組織の経営陣が目配りすることを求められていたよりも遙かに多くの課題事項について目配りし、これに適切に対応することが求められている。ここに先ず、従来より組織には一種の経営システムが存在していたというのであれば、それを以て、そのまま新たに登場してきた課題事項に対応し得るものであるか否か吟味することが必要になるであろう<sup>20)</sup>。

経営システムの大目的は、有効な製品やサービスを産出するとともに、損害や損失を減少させることであるとすれば、その下位目的は、意図・技倆・経験・知識といったものの応用とか整合性を適切なもの<sup>21)</sup>にすることであり、よいため、システム設計者・経営者のみならず監査人としても先ず知っておくべきことは、命令（指揮あるいは禁止・否定）することが必要な局面は<sup>22)</sup>どういふところであり、僅かな柔軟性は許容しつつ抑制することが必要なところはどこであり、単に指導するだけで十分なところはどこであるかというところであるとG・W・Parker氏は述べている。一面において、このG・W・Parker氏の主張はその通り肯定すべきものであろう。しかしながら、組織の経営者として、また、監査人として先ず知っておくべきことは、自らが他者に対し負債ある者であるということでないであろうか。自らが何者であるかを知ろうともしないでいて、他者に対し

20) 失敗の危険を減少させる方法として、組織従業員の研修・訓練あるいは作業環境の改善といった人間として行い得る努力事項も経営システムの有力な構成要素として知覚されてきたものであることは、その通りであろう。しかしながら、人間の努力は不要であるというのではなくて、余りの弱さの故に、これを断念せざるを得ない者であるが故に、また、全能者による憐みを求め続けている者であるが故に願いがかなえられないという場合があり得ることも否定できない。cf., G・W・Parker, *op. cit.*, p.7.

21) *Ibid.*

22) *Ibid.*, p.8.

17) *Ibid.*, p.6.

18) *Ibid.*

19) *Ibid.*

命令したり、許容したり、抑制したり、指導したりする経営者やそれに仕える監査人がいつまでも祝福されて保たれるようには筆者には思われない。

#### IV 経営システム作成の基礎的前提

G・W・Parker氏は、10個の「仕事の構成要素(Task Factors)」と6個の間(「仕事の構成要素」の1つである「統制手続」から導出される間)について考慮していない経営システムには弱点があると指摘している<sup>23)</sup>。このことの意味について少し吟味してみよう。

この問題について説明するためG・W・Parker氏が例示で用いている「仕事」は、「監査」という仕事であるが、今、本稿においては「年度予算計画書の作成」という戦略的な仕事を吟味例として考えてみよう。なされるべき仕事についての定義がなされたなら、今度は必要な限りにおいて、その「仕事の構成要素」を定義する必要があるとG・W・Parker氏は主張している<sup>24)</sup>。果たして、「年度予算計画書の作成」という仕

事に対しても「監査」という仕事の場合と同様な「仕事の構成要素」が妥当するものであるか否か不明ではあるが、今、試みに下記の如く<sup>25)</sup>ぞってみる。

仕事の構成要素ごとの考慮事項

人(予算計画書の作成者)——人数・技倆・能力：これらの人々の役割と責任および権限の限界如何

用具——ハードウェア、あるいは、ソフトウェア、あるいは、その両方

材料——材料・サービス如何

条件——物理的条件・不履行の条件如何

資料——入力し、出力し、読みとり、分析し、または行動の基礎とするために必要な情報・数字如何

基準——完成した予算計画書に盛り込まれているべき要件、予算計画書作成のため開催されるべき会議等の種別及びその開催手順及び頻度如何。行なっても差支えないことはどのようなことであり、禁止されるべきはどのようなことか、相異なる時点で用いている明細事はどのようなものであるべきか。

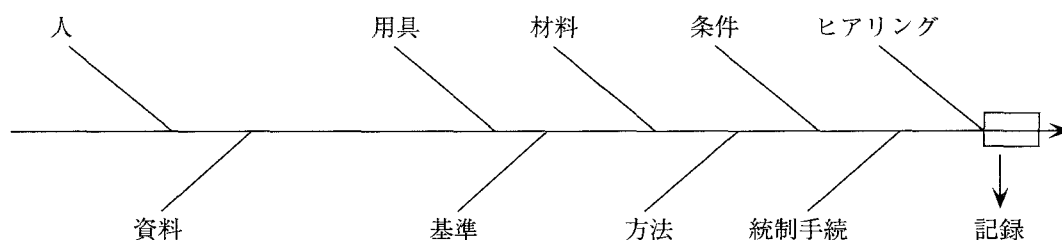


図1.1 仕事の構成要素

G・W・Parker, *The Internal Auditing of Management systems*, 1995. p.8においてテスト(tests)とされているところをヒアリングと書き換え引用。

23) *Ibid.*, p.10.

24) *Ibid.*, p.8.

25) *cf.*, *Ibid.*, pp.8-9.

方法——どのような方法（論）を用いるか。

実行されるべき工作，あるいは，報告・協議のための作業はどのようなものであるべきか

記録——記録されるべき情報，また，保持されているべき情報は如何。その回付先は如何。その他の附帯条件は如何。

ヒアリング（予算計画書記載事項が認められるものであるか否か判断するための審問）——提出物・場所・時間・出席者についての事前打ち合せ。

統制手続——年度予算計画書の承認に向けて上記すべての仕事構成要素がどのように関連づけられるべきであり，また，統制されるべきであるか定義する調整的要素。これにより，以下の6個のQ（5W1H）が設定される。すなわち，

- ・ Why（何故に）——今取組んでいる年度予算計画書の作成と承認は他に優先すべきものであるのか。
- ・ Who（誰が）——年度予算計画書の作成作業に当るべきであるのか，この作成作業を認可しているのは誰であり，作業に着手するグループのメンバーは誰にすべきであり，また，作業結果を吟味し，その提出のため出向くべきはそれぞれ誰であるべきであるか。
- ・ What（何を）——なすべきであるのか。酌量されるべきこと，考慮されるべきこと，測定されるべきこと，統制されるべきこと，記録されるべきこと，はそれぞれどのようなことであるのか。用心しなければならないことはどのようなことであり，採用されるべき方法論・実行されるべき対照検査はそれぞれどのようなものであるのか。
- ・ Where（どこで）——年度予算計画書の作成作業はなされるべきであるのか（場所・段階）。作業結果の提出・報告・フィードバックの終点に至るまでの要所

は如何。

- ・ When（いつ）——その予算計画書の作成作業に着手すべきであり，その完成はいつまでであるべきか。年度予算計画書の提出に至るまでのスケジュール。
- ・ How（どのようにして）——予算計画書の作成作業はなされるべきであるのか。どのような道具を用い，どのような手続を踏み，どのような順序でなされるべきであるのか。

上記の如き「仕事の構成要素」を識別・考慮し，その構成要素の1つ「統制手続」から導出される5W1H（何故に，誰が，何を，どこで，いつ，どのようにして）について吟味することによって経営システムがノータッチであるということは，一体何を意味することになるのであろうか。それは，とりもなおさず，組織目的の成就とか失敗，あるいは，そこに行き着くまでの過程において思いがけなく発生してくるかもしれない危険——他人事ではなく，廻り廻って自らも曝されることになるかもしれない危険——について知ろうともしないということを意味するであろう。従って，そのような経営システムをもってしては組織を統制することもできないということにならざるを得ないであろう。経営システムの作成に際し，「仕事の構成要素」が余すところなく識別されているかどうか，そのおののに関する考慮事項に遺漏はないか監査人として見る必要があるという理由は，このように解することができるであろう。

固より人は如何なることがあっても完全な者たり得ないということは，誰も首肯せざるを得ないところであろう。しかしながら，今，前述の如く，経営システムという概念は経営者の人としての能力の限界を克服するために発案されてきたものであるとの理解に立つならば尚更のこと，そうでないとしても，以下の引用文に見られるG・W・Parker氏の見解は，それ自体蛇足であり，首尾一貫性を損う主張であるように思われる。

「10F 6 Qについての考慮はなされているのだけれども、これがとりたてて当面の問題に関係のある要素であるとも重要な要素であるとも考えられていないという場合、それ故、定義することも不要であると考えられているような場合には、結論は間違っただけのものであるかもしれないとしても、経営システムは少なくとも綿密な思考によって展開されたものであり、危険についての検討はなされているのであり、規範の働く領域と自由裁量の働く領域との間に妥当なものとして看做された均衡が図られてきているのである。<sup>26)</sup>」

## V 経営システムに対する G・W・Parker 氏の提言

前節末尾に紹介した引用文は、経営システムのありように関する G・W・Parker 氏の見解の一端を暗示するものとなっている。G・W・Parker 氏の主張の中心は、むしろ、以下の引用文のなかに示されているように思われる。すなわち、

「経営システムについての記述はどこもかも形式的である必要はない。形式的であることが必要であるのは、識別されている危険との関連で必要である、あるいは、そのような危険と調和したものであるという限りにおいてのみであるというのが答である。<sup>27)</sup>」

形式と内容あるいは実質という1つの事柄の両面に関する G・W・Parker 氏の重視方向が実質にあることは上記引用文からも明らかである。しかしながら、そこに、形式重視は実質重視に相通じ、形式軽視は実質軽視に相通ずるということについての理解があるようには思われない。形式的側面の軽視が失敗に相通じるものであることは、たとえば、前記 G・W・Parker 氏からの引用文のなかにもこれを見出すことができる。

すなわち、「10F 6 Qについての考慮はなされているのだけれども、・・・仕事の構成要素について定義することは不要であると考えられているような場合」とは、折角、吟味するようにと確立され教示されている形式10F 6 Qの内に秘められている声を無視している場合に他ならない。このような場合には、間違っただけの結論、それ故に後に至り、甚だしい苦痛をもって自分自身を刺し通すことになるかもしれないような結論を導きだすことになったとしても何ら不思議はないことと言えるであろう。形式に認められる大きな特徴は「目に見える」ということである。この「目に見える」ということの利点を十分認めつつ、<sup>28)</sup> G・W・Parker 氏は次のように主張する。

「経営システムは形式にかなったものであるべきであるということは、その通りであるが、このことは経営システムが硬直的なものでなければならないということの意味するものではない。硬直した経営システムは、組織が有する環境への感応能力を妨げ、それだけで、組織の耐久性・生き残りに不利な影響を及ぼすと言ってよいであろう。<sup>29)</sup>」

この G・W・Parker 氏の主張は、要するに、“経営システムに対しては自由裁量権を大幅に与えるべし”というものであると解することができるであろう。「経営システムは、そのシステムのなかに、統制を危うくすることなく、変更とか適用をしばしば十分な予告もなしに行うに必要な機構を組み込んでいるということではなければならない。<sup>30)</sup>」という際立って重要な提言も、この“経営システムの大幅な自由裁量権”ということに由来するものであると解することができる。この経営システムに大幅な自由裁量権を与えることの必要性は、G・W・Parker 氏において以下の如く表現されている。すなわち、

28) 29) *Ibid.*, p.11.

30) *Ibid.*, p.10.

31) *Ibid.*

26) *Ibid.*, p.10.

27) *Ibid.*

「特別な契約とか環境があるからといって、通常の管理統制が十分な完全装備になっているということの保証がされているものでもなく、それどころか、厳しさにおいては同等であるが、常の場合とは異なった統制とか基準、あるいは、常の場合よりもさらに厳重な統制とか基準が要求されることになるかもしれない。<sup>32)</sup>」

G・W・Parker 氏はこの提言が受容され易いように考慮してか、特殊な状況に対してのみ特別な計画を成就するための権能が行使されるのであって、このような権能が標準的なものとなるのではないことをほのめかしてはいる。<sup>33)</sup>しかし、このことを保証するような表現、たとえば、「・・・ということを条件として」は、この点に関する限りにおいては慎重に避けている。このことは、丁度、「特別な計画の成就を容易にする手段が“権能付与的”手続によって明瞭に文書証明されるようになっていくことを条件として・・・<sup>34)</sup>」という別個所の注意表現とよい対照をなしている。

いかにも、「通常の管理統制」では十分な対応をとり難いという場合も存することであろう。“大幅な自由裁量権を言わば伝家の宝刀として行使することはどのような場合であっても相成らず”というのではなく、“危急存亡の如き場合にはこれを行使し得るように”ということは必ずしも理解し難いことではない。問題は、経営システムに大幅な自由裁量権を認めた場合に、これがどのように用いられるかということにならざるを得ないであろう。伝家の宝刀の行使を容認したがために、時と場合によっては、これを根拠に自らいやおうなくその行使を受けると、その行使を容認せずして、いやおうなくこれを受けると比較したときの受け手側における望ましさの選択が如何に出るかによって G・W・Parker 氏による提言の受容度合いは決

まると解してよいであろう。

上記提言に加えて、G・W・Parker 氏は、経営システムの中に組み込んでおくべき必要な機構としてもう1つのものがあると主張している。すなわち、以下の如き仕組みをも経営システムに内包させておくべきであると提言している。

「内部的変化および外部的変化（市場・法律制定）の双方にこたえて、さらにまた、より効果的な処置方法の識別・吟味にこたえて、通常の処置方法を変更するための手段<sup>35)</sup>」がすなわち、それである。

ここに、「通常の処置方法を変更する手段」とは、「通常の処置方法について定めている手続とか基準の変更を通して」というのが一般的なものであると解してよい。しかしながら、今紹介している G・W・Parker 氏の第2の提言は、このように統制文書の変更を通してというのではなく、一気に通常の処置方法を変更することができるようにしようとするものであることは注意を要する。<sup>36)</sup>しかしながら、“waiver（ある種の権利または法的利益の自由意志による放棄）”、“concession（譲歩）”、“exemption（免除）”という用語で示されるこのような通常の処置方法の変更手段について G・W・Parker 氏は、以下の3条件が満たされている場合限り認められるものであり、しかも、これは飽くまでも例外的な方法であって、決してこのような方法が通常の処置方法となつてはならないと明言している。<sup>37)</sup>この点も前記第1の提言に対する G・W・Parker 氏の姿勢とよい対照をなしている。G・W・Parker 氏がその第2の提言に付随する3条件として掲げているものは以下の如きものである。すなわち、

- ・ きわめて明確に定義された状況に対してのみ例外的処置法が適用されるよう、限定が行われているべきこと。

32) *Ibid.*

33) *Ibid.*

34) *Ibid.* 強調符点は筆者補充。

35) *Ibid.*, pp.10-11.

36) *Ibid.*, p.11.

37) *Ibid.*



- ・最初の統制ないし基準を承認した権威により承認されていること。
- ・例外的処置法を適用することができる特別な状況とはどのようなものであるか規定している文書が他にある場合には、それがどのようなものであれ、その文書にもとづいて、特別な場合というものが明瞭に識別可能なものとなっているべきこと。<sup>38)</sup>

## VI G・W・Parker 氏の提言に対する付言

前掲引用の G・W・Parker 氏による第 2 の提言については、これが例外的方法である旨明言されており、附帯条件も明確かつその理解可能性・受容可能性ともに高く予想されるものであるが故に、これを更に深く吟味することは不要であろう。これに対して、提言 1 については、あいまいさが多い分だけ更なる吟味が必要であるように思われる。

一体この提言 1 が組織において受け容れられ、その経営システムの中に組み込み済みになっているという場合においては、このことを根拠にして、これまでの慣習の変更とか新制度の適用といったことを、必ずしも十分な予告もなしに行い得ることになるのは言うまでもない。このことに異論を唱える者がたとえあったとしても、この段階における異論に何らの力も存していないことは明らかである。

しかしながら、この提言を組織の経営システムに導入しようとする段階において異論が生じ、それが相当の力をもったときの「統制を危うく

することなき」対応というのは、どのようなものになるのであろうか？ 組織構成員の納得と協力をとりつけ得た場合の提言第 1 の導入であるならば、何等の問題も生じることはないであろう。ところが、提言第 1 の内容を組み込んだ経営システムの導入は認め難しとする真剣な声が相当数の組織構成員間に共有されているとき、これを強硬に排除することは統制を危うくすることに通じないであろうかという問題である。これについて筆者は、提言第 1 の導入動機ということが吟味されなければならないと考える。G・W・Parker 氏による提言第 1 の導入動機は必ずしも明らかでない。しかし、組織存続のため機動的に行動しなければならない事柄が、他者の利益不侵害という社会的課題の形で近年加わってきたという G・W・Parker 氏の文脈に従うならば、このような社会的課題に対応するための提言第 1 の導入であり、経営者が専制政治家たらしめるためのものでないことを明瞭に説明し同意を求めるべきであるということにならざるを得ないであろう。このことに関する経営者の誠意ある説明を疑い、なお反対し続ける者が仮にいたとしても、統制は守られることになるであろうし、何等の問題も存しないと認めることができる。この場合、同時に言い得ることは、経営者による説明をふまえた組織構成員の納得が裏切られるようなことは決してあってはならないということである。経営者の側におけるこの種の不誠実は如何なる理由があろうとも正当化されるものでないことは言うまでもない。

38) *Ibid.*

39) *Ibid.*, p. 10.