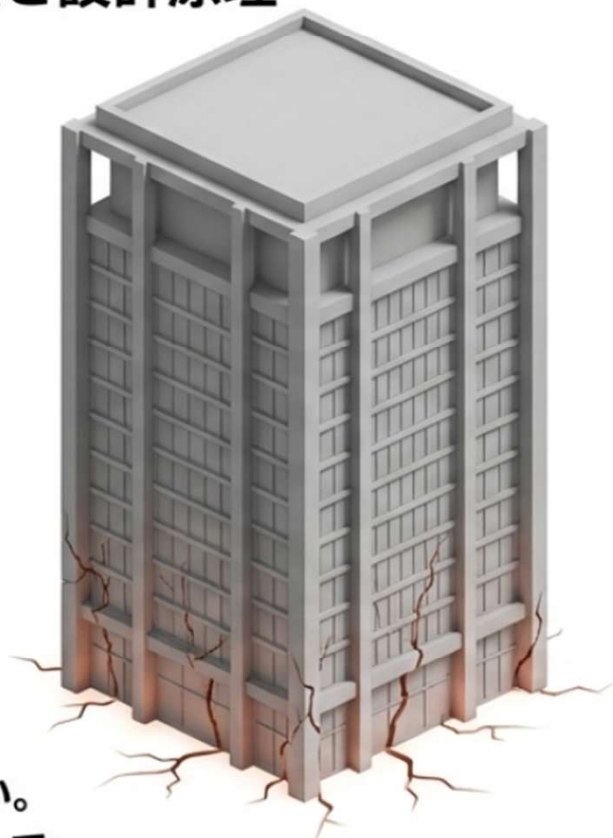


組織はなぜ腐敗するのか

現代組織における構造的必然と設計原理



腐敗とは、悪意ある個人の犯罪ではない。
それは「合理的判断」の積み重ねによって、
組織が静かに崩壊していく構造的現象である。

Copyright(c) 2026 Atlas Network Co., Ltd All Rights Reserved.

01. 組織腐敗の定義：それは「悪意」ではない

誤解 (Myth)

腐敗とは、不正、私利私欲、モラルの低下である。

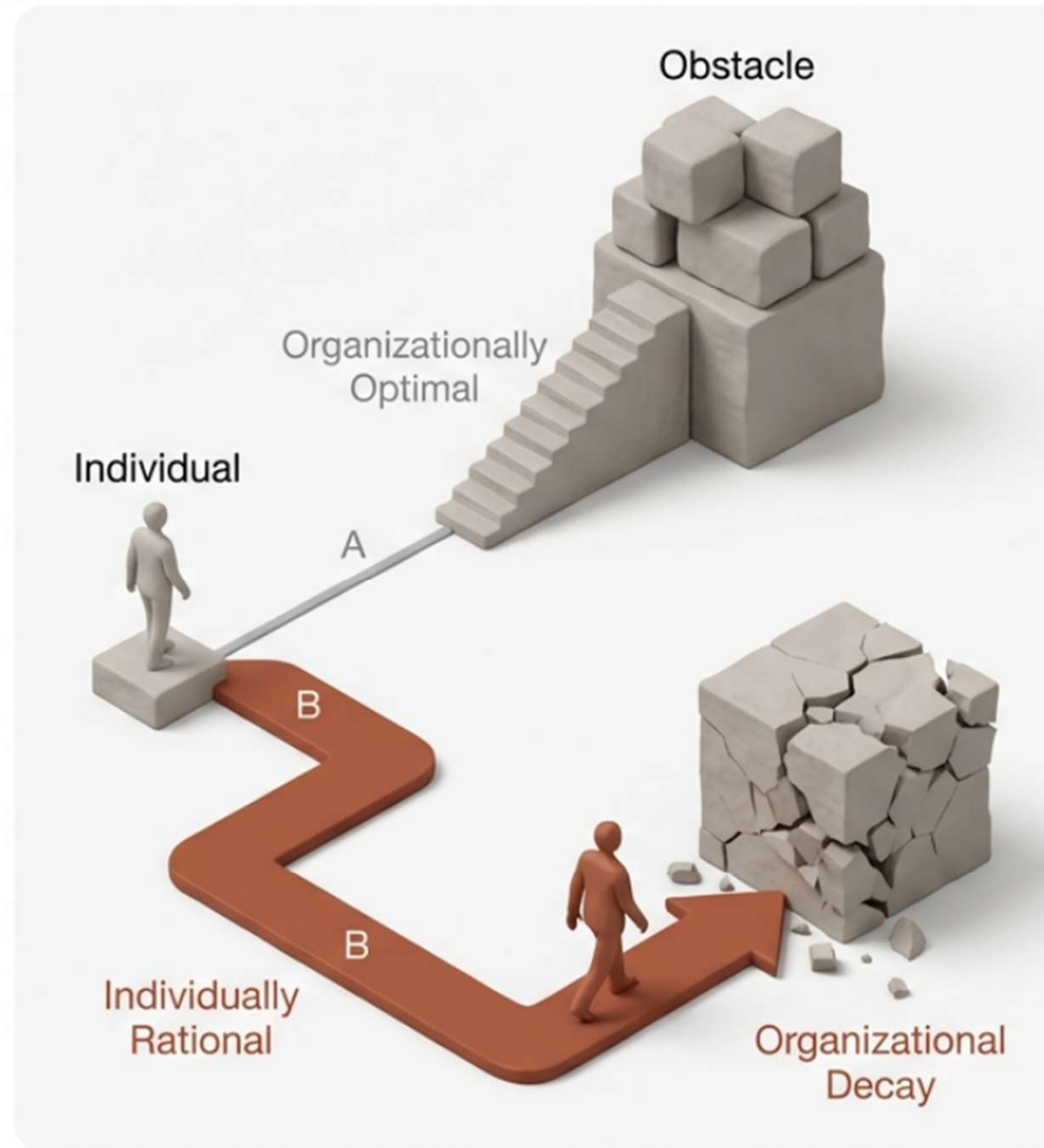
真実 (Reality)

誰もルールを破らず、誰も会社を壊そうとしていないにもかかわらず、組織は歪んでいく。

定義 (Definition)

組織全体の目的よりも、個人や部署の最適化が優先される行動が、ルール違反ではなく「合理的判断」として成立している状態。

腐敗は「ズル」ではなく「最適化の方向ズレ」である。

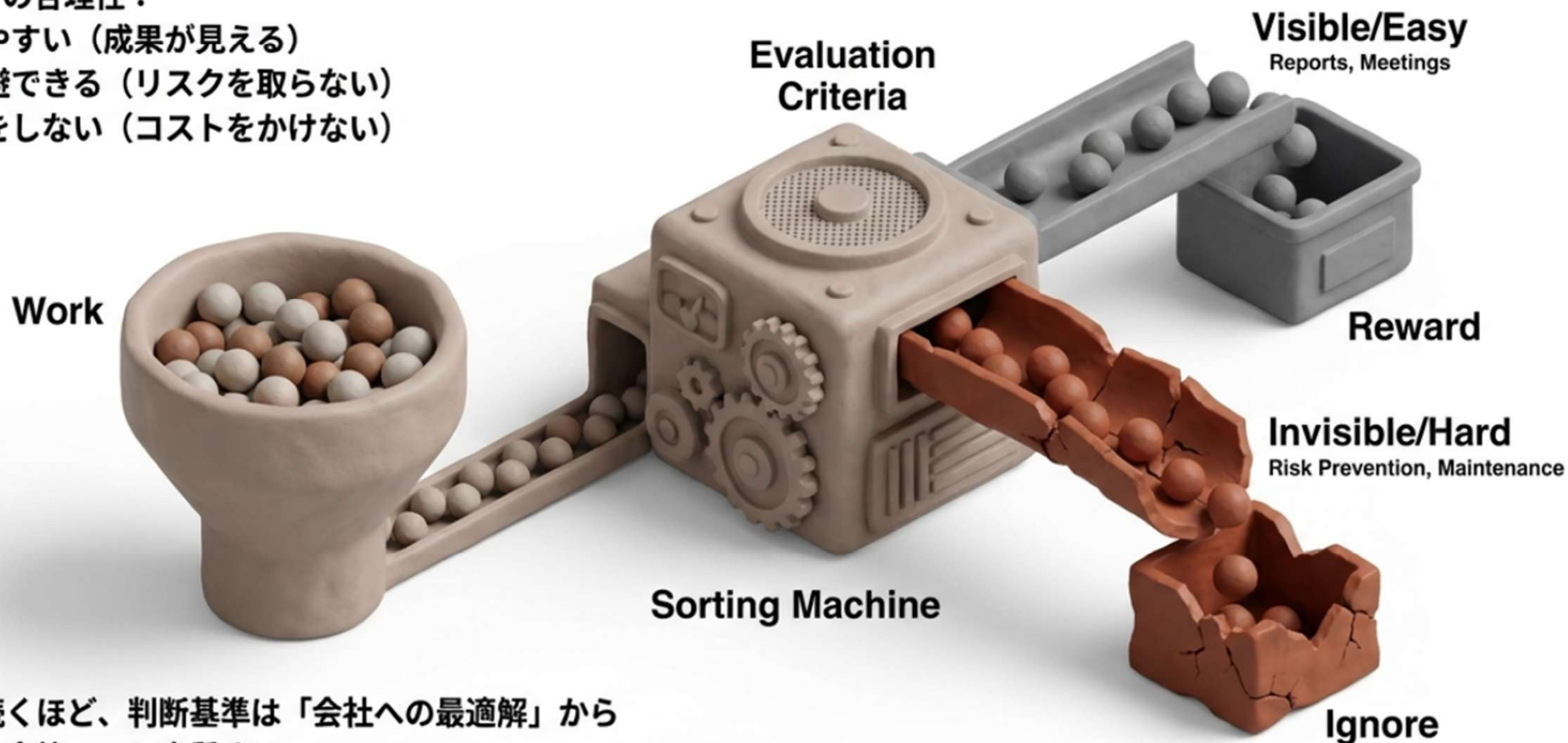


02. 合理性のメカニズム：人は「評価」に最適化する

組織において、人の行動を決定するのは「何が正しいか」ではなく「何が評価されるか」である。

個人にとっての合理性：

1. 評価されやすい（成果が見える）
2. 責任を回避できる（リスクを取らない）
3. 自分が損をしない（コストをかけない）



組織が長く続くほど、判断基準は「会社への最適解」から「自分への安全策」へと変質する。

03. 可視性のバイアス：評価軸は「見えやすさ」で機能する

1. 可視化される評価軸 (Visible Metrics)

出張回数、会議参加、資料作成量、KPI達成率。
これらは数字で示せ、比較が容易であるため、評価者は現場を知らなくても「評価したつもり」になれる。

2. 可視化されにくい価値 (Invisible Value)

トラブルの未然防止、属人化の解消、現場の疲弊抑制。
これらは「何も起きなかったこと」が成果であるため、評価の俎上に載らない。

3. 合理的適応の結果 (Result)

可視化されない貢献は切り捨てられる。
「真面目に支える人ほど報われず、目立つ行動を取る人ほど得をする」という逆転現象が定着する。



04. 腐敗を生む「7つの構造要因」

1. 評価指標のズレ (Goodhart化)

測りやすい指標が目的化し、本質的な価値が無視される。

2. 情報の非対称

上層部は現場が見えず、説明上手なだけ人間が有利になる。

3. 予算と責任の分離

コスト（会社負担）とメリット（個人享受）が乖離し、濫用が起きる。

4. 依存の罭

代替不可能な「抜けられない人」が固定化され、聖域となる。

5. 選別の偏り

調整や言い訳が上手い「政治に強い人材」ばかりが昇進する。

6. 官僚化

目的達成よりも「手続きの遵守」自体が仕事の目的となる。

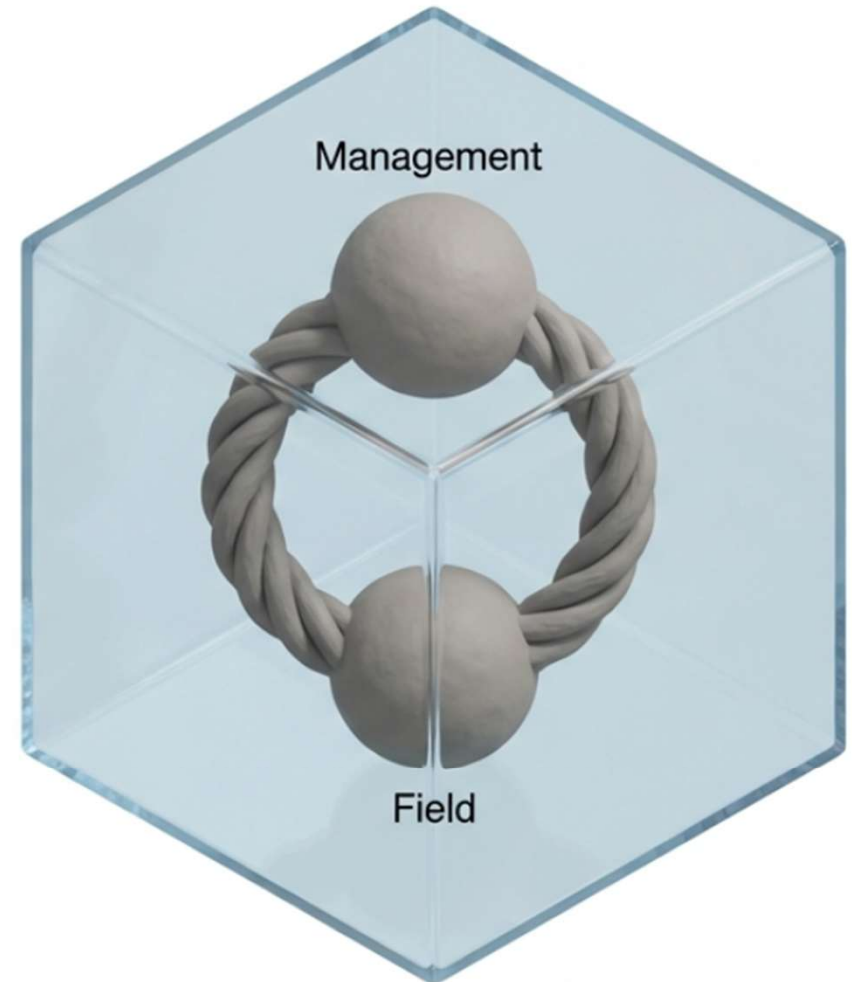
7. 例外の常態化

小さな特例が堆積し、ルールを守る正直者が損をする文化になる。



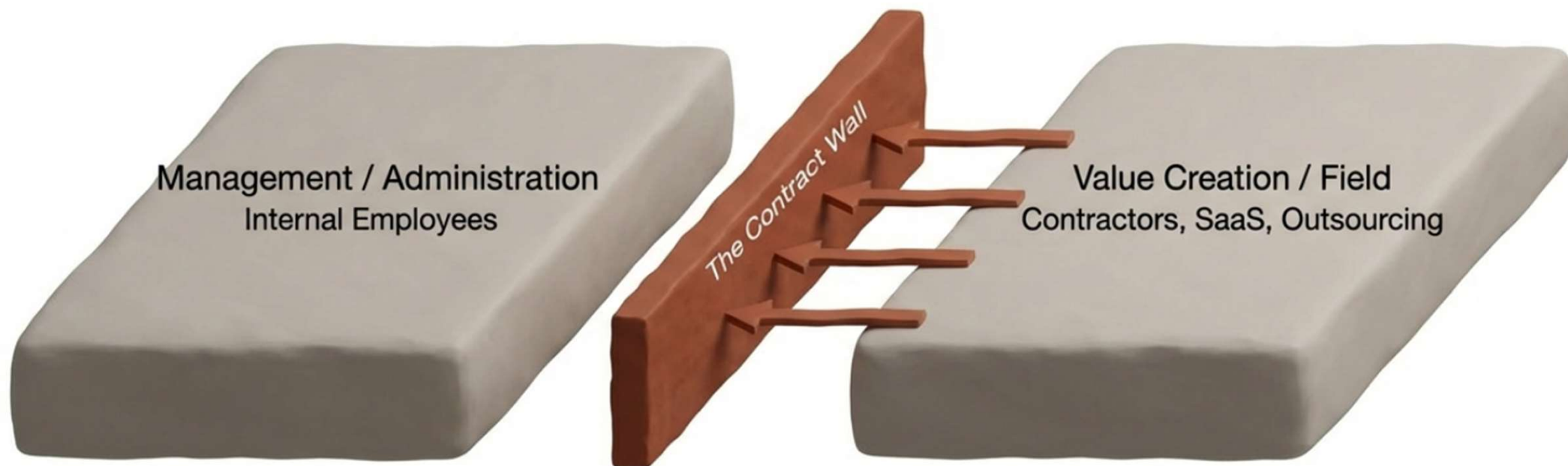
05. かつての「現場主義」が機能した理由

- 昭和モデルの構造：
社員が会社に所属し、仕事の大半を社員が担う。「価値が生まれる場所」と「社員の所在」が一致していた。
- 機能：
経営者が現場に降りれば、そこには社員がおり、仕事の実態があった。
- 腐敗抑制装置：
「現場を見る」という行為だけで、情報の非対称を破壊し、制度の歪みを直接観測できた時代。



The Showa Model: Integrated Structure

06. 現代の亀裂：現場の定義が分裂した



構造的変化：

現代の現場は一枚岩ではない。派遣社員、業務委託、外部ベンダーなど、価値を生む最前線が組織の「外側」に分散している。

致命的な乖離：

経営者が「現場」だと思って視察するのは「正社員の席」に過ぎない。本当の「実務・真因・詰まり」は、契約の壁の向こう側に隔離されている。

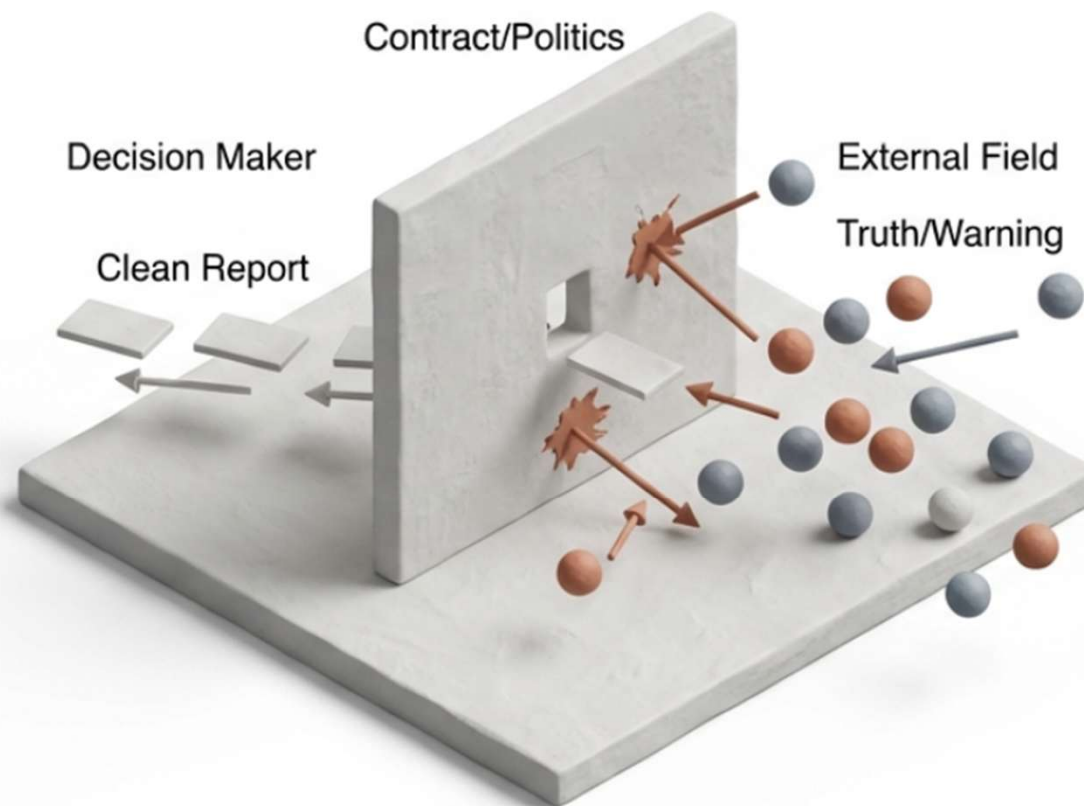
07. 遮断されるシグナル：知っている人は言えない

外部人材（委託・派遣）は実務の細部と問題の本質を最も知っている。しかし、彼らには声を上げるインセンティブがない。

発言の壁:

- ・「契約を切られるリスク」（心理的安全性の欠如）
- ・「担当範囲外」（スコープの壁）
- ・「社内政治への不介入」

結果: 現場の真実は経営層に届かず、加工された「報告書」だけが流通する。



08. 新型の腐敗：可視化された「順調」の裏側

自己完結する経営：

経営者は「現場を見ている」つもりでも、
実際には「社員が整えた安全な現場」
しか見ていない。

進行する腐敗：

- ・例外が積み上がる (⑦)
- ・可視性が実態に勝つ (①②)
- ・地味な人材が固定される (④)

腐敗は「見えない形」で静かに進行し、
気づいたときには手遅れになる。



09. 比較分析：現場を知らない管理者の罪

Case A: 現場は強いが管理は下手



非効率で、組織運営は拙い。しかし、現場の限界を肌で知っているため、致命的な「壊れる判断」は避ける。組織は停滞するが、死なない。

判定: 改善可能

Case B: 管理はプロだが現場は未経験



会議や資料は完璧で、一見優秀に見える。しかし、現場の「きしみ」を感知できないため、無理な計画を合理的に押し進めてしまう。

判定: 致命的

10. なぜ「管理のプロ」が組織を壊すのか

1. 異常を異常として認識できない

数字やロジックが合っていれば「正しい」と判断する。現場が悲鳴を上げていても、それは「報告されていない」ため存在しないことになる。

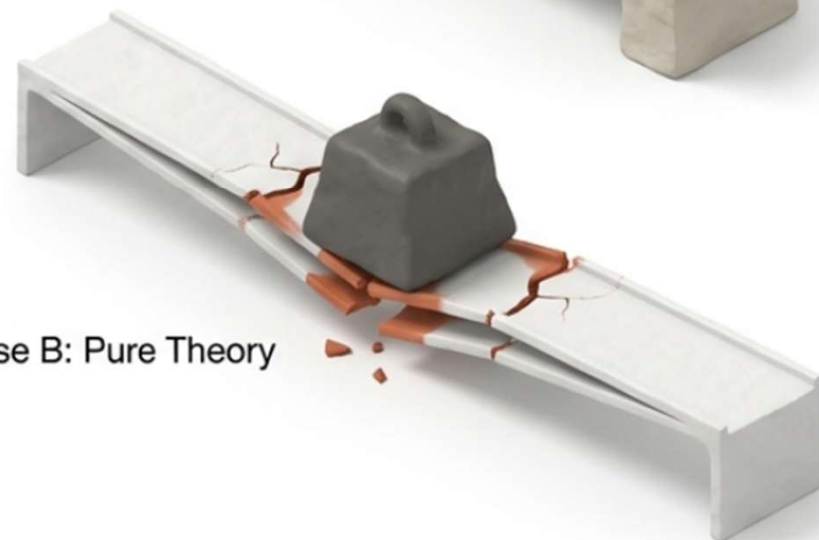
2. 破綻への合理的行進

彼らにとっての破綻は、正しい手続きと判断を積み重ねた結果として訪れる。ゆえに、最後まで自分たちが原因だとは気づかない。

現場を知らない管理は、
組織を静かに、不可逆的に壊す。

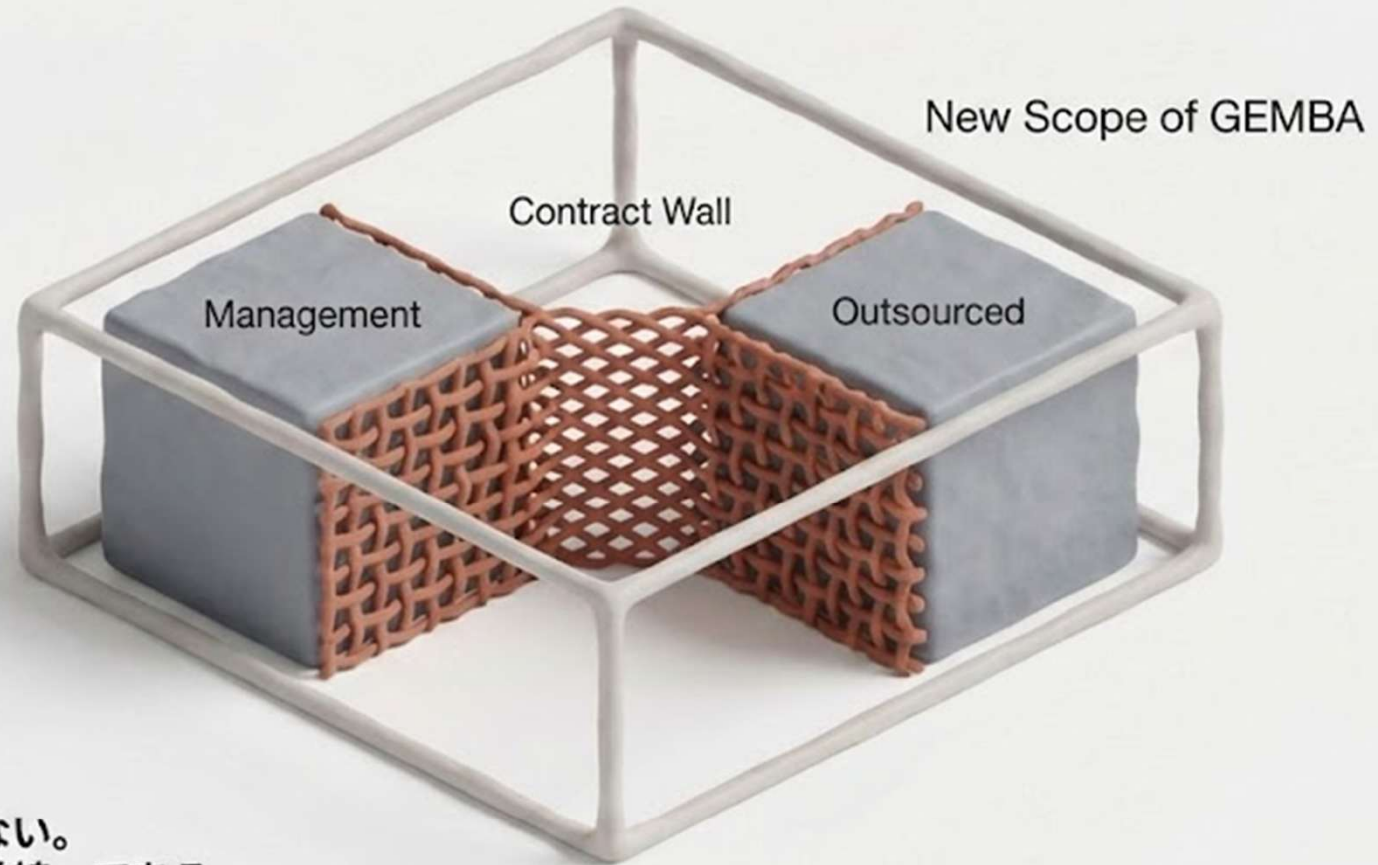


Case A: Experience



Case B: Pure Theory

Solution 01. 「現場」の再定義



意識の拡張：

「現場＝正社員の席」ではない。

「現場＝価値が生まれる最前線」である。

アクション：

派遣社員、業務委託、パートナー企業を含めたエコシステム全体を「自社の現場」として再認識する。

契約の壁を超えて、実務の最前線にアクセスする権利と責任を持つ。

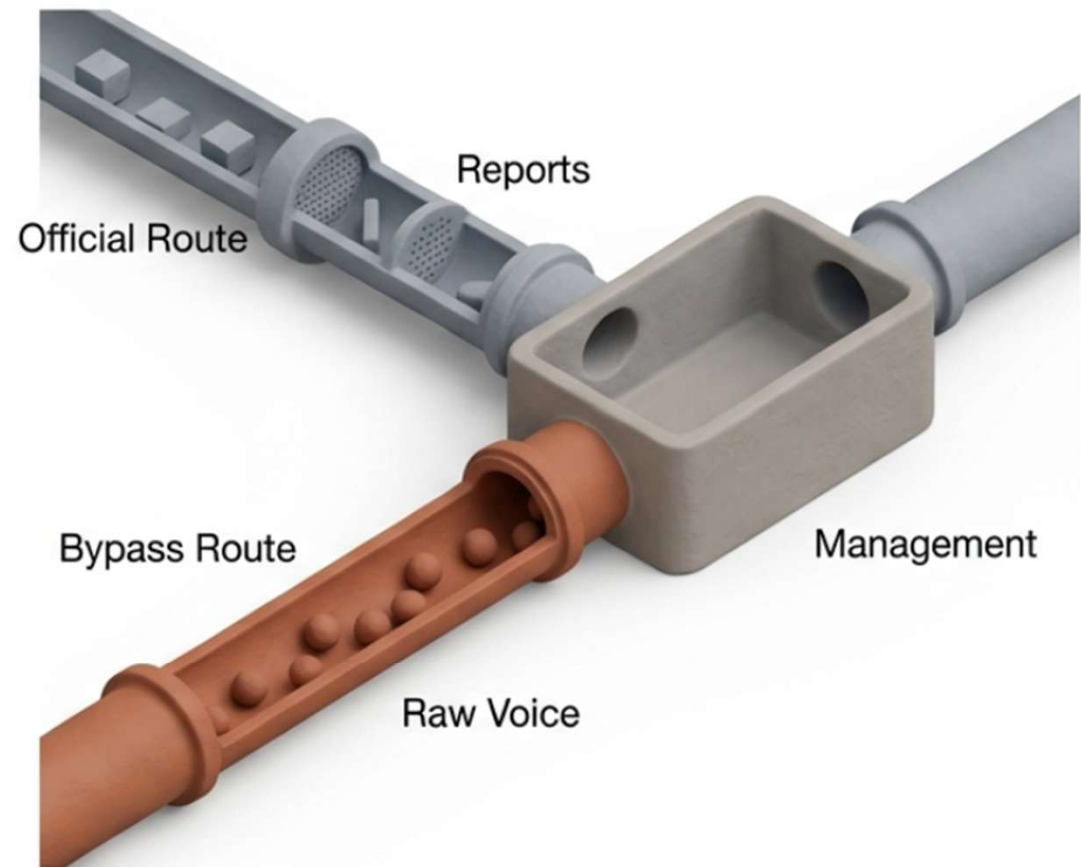
Copyright(c) 2026 Atlas Network Co., Ltd All Rights Reserved.

Solution 02. 情報回路の二重化

公式の報告ライン（管理経由）だけでは、情報は必ず丸められる。意図的に「バイパス回路」を設計する必要がある。

具体的な実装:

- 外部要員を含む「現場ヒアリング枠」の制度化
- 管理者を排した、現場メンバー（委託含む）とのラウンドテーブル
- 「契約上の壁」を越えて声を吸い上げる仕組みづくり

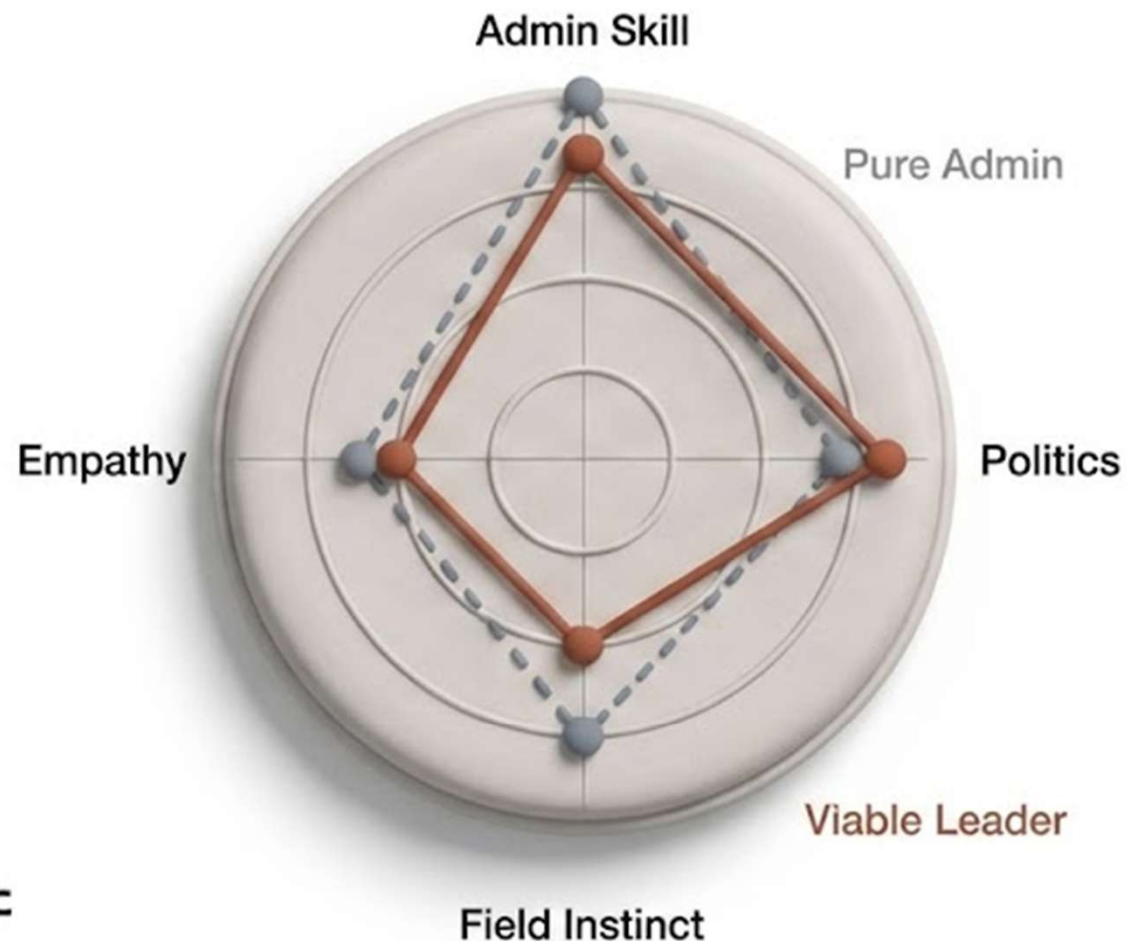


Solution 03. 「最低限の両立」人材の配置

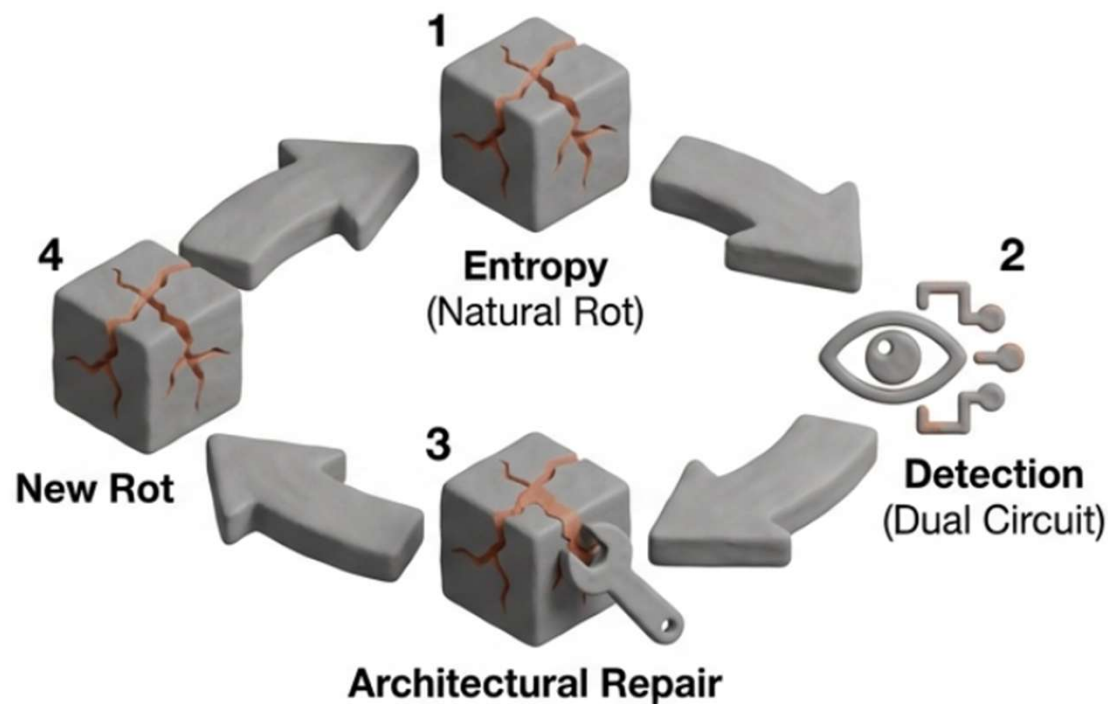
卓越した現場力も、完璧な管理能力も
必須ではない。

定義：
必要なのは、「現場の歪みを判断できる
最低限の経験」と「組織を動かす管理能力」
の両立である。

アクション：
無理が起きていることに「気づける」感性を持った
人材を、意思決定の結節点に配置する。



結論：腐敗は避けられない、だが遅らせることはできる



組織腐敗は、人の善意や能力とは無関係に進行する物理現象に近い。
「清廉潔白な組織」を目指すのではなく、「腐敗を前提とした設計」を持つこと。
上位者自身が現場を振り返り、歪みを定期的に検知・修正する回路を組織に埋め込むこと
だけが、崩壊を防ぐ唯一の手段である。

ご清聴ありがとうございました

アトラスネットワーク 小野

